



# jamk

## Urheiluseurojen rahoitusvaihtoehtojen kehittäminen

Amanda Sorri

Opinnäytetyö, AMK

Huhtikuu 2023

Liiketalouden ala

Tradenomi (AMK), liiketalouden tutkinto-ohjelma

Sorri Amanda

### Urheiluseurojen rahoitusvaihtoehtojen kehittäminen

Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Huhtikuu 2023, 85 sivua

Liiketalouden ala, liiketalouden tutkinto-ohjelma. Opinnäytetyö, AMK.

Julkaisun kieli: suomi

Julkaisulupa avoimessa verkossa: kyllä/ei

### Tiivistelmä

Keski-Suomen Liikunta ry halusi saada uusia mahdollisuuksia jäsenyhdistyksiensä rahoitusvaihtoehtojen kehittämiseen. Tutkimuksen tavoitteena oli löytää uusia keinoja jäsenyhdistyksenä toimiville urheiluseuroille heidän varainhankintaansa sekä rahoitukseen kehittämällä jo olemassa olevia rahoitusvaihtoehtoja sekä uusien rahoitusta parantavien toimenpiteiden hyödyntämisellä. Tutkimuksen tehtävänä oli avustaa toimeksiantajaa huomioimaan uusia mahdollisuuksia sekä kehityksenkohteita jäsenyhdistyksenä toimivien urheiluseurojen rahoitusvaihtoehtoissa.

Opinnäytetyö suoritettiin kehittämistyönä hyödyntäen laadullisen tutkimuksen menetelmiä. Tutkimus toteutettiin teemahaastatteluna. Tutkimus tehtiin laadullisesti, koska urheiluseurojen rahoitusta sekä varainhankintaa voidaan tutkia luonnollisten ja käytännöllisten tilanteiden avulla. Tutkimuksen aihe toimii myös ajankohtaisena urheiluseurojen rahoitusvaihtoehtojen jatkuvassa kehityksessä. Haastateltavina toimivat Keski-Suomen Liikunta ry:n jäsenurheiluseurojen toiminnanjohtajat, sillä he ovat mukana urheiluseurojen rahoituksen toiminnassa. Jäsenurheiluseurat muodostuivat erilaisista urheilulajeista, jotta mahdolliset eroavaisuudet rahoituksessa tulee otettua huomioon. Tutkimusaineisto kerättiin vuoden 2022 joulukuun ja vuoden 2023 tammikuun aikana.

Tutkimuksen tuloksena todettiin, että urheiluseuroilla on käytössä useita erilaisia rahoituksen keinoja, joista jäsenmaksut toimivat suurimpana tulonlähteenä useassa urheiluseurassa. Monet urheiluseurat kärsivät resurssipulasta, jonka takia uusien rahoitusvaihtoehtojen kokeilu ei ole aina mahdollista. Tutkimuksen tuloksien mukaan resurssipulaa voidaan helpottaa, esimerkiksi opiskelijoiden työharjoitteluiden avulla. Opiskelijaharjoittelija voisi auttaa avustuksien hankinnassa sekä tapahtumien järjestämisessä. Tutkimuksen perusteella urheiluseurojen on tärkeää huolehtia toiminnan laadukkuudesta, jota voidaan parantaa muun muassa laadukkailla valmentajilla sekä hyväkuntoisilla toimitiloilla. Kun urheiluseuran toiminta on laadukasta, houkuttelee se enemmän harrastajia, jonka avulla urheiluseura saa lisää tuloja. Etenkin pienille urheiluseuroille tutkimuksen tuloksissa korostui yhteistöiden merkitys. Pienien urheiluseurojen on suositeltavaa tehdä yhteistyötä keskenään, esimerkiksi talkootöissä sekä tapahtumien järjestämisessä, koska urheiluseuralla ei välttämättä riitä resurssit tehdä niitä itsenäisesti. Keski-Suomen Liikunta ry:llä on mahdollisuus hyödyntää tutkimuksesta saatuja tuloksia erilaisiin jäsenyhdistyksiinsä urheilulajista riippumatta.

### Avainsanat (asiasanat)

Urheiluseura, voittoa tavoittelemattomuus, yhdistystoiminta, varainhankinta, rahoitusvaihtoehdot

### Muut tiedot (salassa pidettävät liitteet)

-

**Sorri Amanda**

**Development of financing options for sport clubs**

Jyväskylä: JAMK University of Applied Sciences, April 2023, 85 pages

Business Administration. Degree Programme in Business Administration. Bachelor's Thesis.

Permission for open access publication: Yes/No

Language of publication: Finnish

**Abstract**

Keski-Suomen Liikunta ry wanted to get new opportunities to develop funding options for its member associations. The goal of the research was to find new ways for sports clubs operating as member associations to raise funds and finance by developing already existing financing options and by utilizing new measures that improve financing. The task of the research was to assist the association in considering new opportunities and areas of development in the financing options of sports clubs operating as member associations.

The thesis was carried out as a development work utilizing the methods of qualitative research. The research was carried out as a themed interview. The research was done qualitatively, because the financing of sports clubs and fundraising can be studied with the help of natural and practical situations. The topic of the study is also relevant in the ongoing development of financing options for sports clubs. The interviewees are the executive directors of the member sports clubs because they are involved in the financing of sports clubs. The member sports clubs were made up of different sports, so that possible differences in funding should be considered. The research was conducted between December 2022 and January 2023.

As a result of the research, it was found that sports clubs use several different means of financing, of which membership fees serve as the biggest source of income in several sports clubs. Many sports clubs suffer from a lack of resources, which makes it not always possible to try new financing options. According to the results of the study, the lack of resources can be alleviated, for example with the help of student internships. A student intern could help with obtaining grants and organizing events. Based on the research, it is important for sports clubs to take care of the quality of their operations, which can be improved with, for example, high quality coaches and well-maintained premises. When the sports club's activities are of high quality, it attracts more hobbyist, which helps the Sports Club get more income. Especially for small sports clubs, the results of the study emphasized the importance of collaborations. It is recommended that small sports clubs cooperate with each other, for example in voluntary work and organizing events, because the sports club may not have enough resources to do them independently. Keski-Suomen Liikunta ry could use the results obtained from the research for its various member associations, regardless of sports.

**Keywords/tags (subjects)**

Sport club, nonprofit, union activities, fund raising, financing options

**Miscellaneous (Confidential information)**

-

## Sisältö

<b>1</b>	<b>Johdanto</b> .....	<b>3</b>
<b>2</b>	<b>Tutkimuksen tarkoitus, tavoitteet ja tutkimuskysymykset</b> .....	<b>5</b>
<b>3</b>	<b>Yhdistystoiminta ja urheiluseuran taloudenhallinta</b> .....	<b>7</b>
3.1	Yhdistystoiminta .....	7
3.1.1	Aatteellinen yhdistys .....	8
3.1.2	Rekisteröity yhdistys .....	9
3.1.3	Päätöksenteko yhdistyksessä .....	11
3.1.4	Yhdistyksen talousseuranta .....	14
3.2	Urheiluseura yhdistyksenä .....	18
3.2.1	Urheiluseuran hallinto .....	19
3.2.2	Urheiluseuran talous ja rahoituksenhoito .....	20
3.3	Urheiluseuran rahoitusvaihtoehdot .....	24
3.3.1	Jäsenmaksut .....	27
3.3.2	Sponsorit ja yhteistyömallit .....	27
3.3.3	Myyjäiset ja kulutustavaroiden myynti .....	29
3.3.4	Talkoot .....	30
3.3.5	Avustukset ja apurahat .....	32
<b>4</b>	<b>Tutkimuksen toteutus</b> .....	<b>33</b>
4.1	Tutkimusmenetelmä .....	33
4.2	Aineiston keruu .....	34
4.3	Aineiston analyysi .....	37
<b>5</b>	<b>Tutkimuksen tulokset</b> .....	<b>40</b>
<b>6</b>	<b>Pohdinta</b> .....	<b>62</b>
6.1	Luotettavuus ja eettisyys .....	62
6.2	Keskeisten tulosten tarkastelu suhteessa alkuosan teoreettiseen viitekehykseen .....	66
6.3	Johtopäätökset ja kehittämis ehdotukset .....	72
	<b>Lähteet</b> .....	<b>75</b>
	<b>Liitteet</b> .....	<b>80</b>
	Liite 1. Saatekirje .....	80
	Liite 2. Teemahaastattelurunko .....	81

**Kuviot**

Kuvio 1. Opinnäytetyön metarungon muodostavat tutkimusongelma, tutkimuskysymykset ja tutkimusvastaukset .....	6
Kuvio 2 Urheiluseuran rahoitusvaihtoehtoja .....	26

**Taulukot**

Taulukko 1 Rekisteröimättömän ja rekisteröidyn yhdistyksen eroja .....	11
Taulukko 2 Urheiluseurojen rahoitusvaihtoehdot ja rahoituksen kehittäminen .....	40

## 1 Johdanto

Opinnäytetyön aiheena on urheiluseurojen rahoitusvaihtoehtojen kehittäminen. Tutkimukseen osallistuvat urheiluseurat ovat Keski-Suomen Liikunta ry:n jäsenyhdistyksiä. Toimeksiantajan mukaan Keski-Suomen Liikunta ry:n jäsenurheiluseurat kaipaavat uusia ratkaisuja sekä kehitysehdotuksia rahoitukseensa, josta syntyi idea opinnäytetyön aiheelle. Rahoitusvaihtoehtoja on kehitettävä, jotta urheiluseurat voivat toimia tehokkaammin sekä kasvattaa tulojaan kuitenkin voittoa tavoittelematta. Urheiluseurat ovat yleisesti ottaen voittoa tavoittelemattomia yhteisöjä, joten ne eivät voi tuottaa liikaa tuloja. Urheiluseurat kuitenkin tarvitsevat erilaisia tulonlähteitä, sillä yhdestä rahoitusvaihtoehdosta ei välttämättä saada tarpeeksi tuottoja kaikkien menojen kattamiseen. Rahoitusta sekä varainhankintaa on kannattavaa kehittää jatkuvasti, sillä rahoitusmaailmassa tapahtuu usein muutoksia, jolloin uudet rahoitusvaihtoehdot voivat olla tuottavampia sekä tehokkaampia kuin vanhat, aikaisemmin käytetyt vaihtoehdot.

Opinnäytetyössä pyritään kehittämään urheiluseurojen rahoitusvaihtoehtoja, joten opinnäytetyön tekemiseen hyödynnetään kehittämistyömenetelmiä. Laadulliset menetelmät toimivat parhaiten opinnäytetyön aiheen kanssa, sillä tutkimuksen aihe on ajankohtainen sekä aihetta voidaan tutkia luonnollisten ja käytännöllisten tilanteiden avulla. Laadullisista menetelmistä opinnäytetyön aiheisto kerätään teemahaastattelulla. Haastatteluun osallistuu Keski-Suomen Liikunta ry:n jäsenyhdistyksiä. Teemahaastattelut pyritään mukauttamaan eri joukkueille sopiviksi, sillä tutkimukseen osallistuu eri kokoisia urheiluseuroja eri urheilulajeista. Haastateltaviksi pyritään saamaan kahdeksan henkilöä eri urheiluseuroista. Haastateltavina toimivat urheiluseurojen rahoituksesta vastaavat henkilöt, jotka pystyvät pätevästi vastaamaan kysymyksiin liittyen heidän rahoitusvaihtoehtoihinsa ja niiden kehittämiseen. Tutkimukseen halutaan ottaa mukaan erilaisia urheiluseuroja, sillä se mahdollistaa Keski-Suomen Liikunta ry:lle paremmat mahdollisuudet soveltaa saatuja tuloksia muihinkin jäsenurheiluseuroihin.

Opinnäytetyö tehdään urheiluseurojen rahoituksesta vastaavien henkilöiden näkökulmasta, sillä tutkimus vaikuttaa eniten heidän työhönsä. Rahoitusvaihtoehtojen kehittäminen on rahoituksesta vastaavien henkilöiden päätettävissä ja heillä on suurin vaikutusvalta, miten varainhankinta suoritetaan urheiluseurassa. Rahoituksesta vastaavat yleensä rahoituksenhoitaja, hallitus sekä toiminnanjohtaja, mutta se voi vaihdella urheiluseuroittain. Opinnäytetyön ongelmaa lähdetään tarkastelemaan käsitteillä varainhankinta, voittoa tavoittelemattomuus, yhdistystoiminta sekä

rahoitusvaihtoehdot. Nämä käsitteet kuvaavat hyvin opinnäytetyön ongelmaa, sillä opinnäytetyössä halutaan tutkia, miten urheiluseurayhdistyksien varainhankintaa sekä rahoitusvaihtoehtoja voidaan lähteä kehittämään niin, että urheiluseuran toiminnan rahoittamiseen saadaan riittävästi tuottoja.

Opinnäytetyön toimeksiantajana toimii Keski-Suomen Liikunta ry, joka perustettiin vuonna 1993. Keski-Suomen Liikunta ry on yksi Suomen viidestätoista liikunnan aluejärjestöstä, jonka toiminta-alueena on Keski-Suomen maakunta. Keski-Suomen Liikuntaan kuuluu jäsenyhdistyksiä, jotka ovat pääosin keskisuomalaisia urheilu- ja liikuntaseuroja. Keski-Suomen liikunnan tavoitteena on tuoda elinvoimaa sekä osaamista liikuntapalveluita tarjoaville tahoille sekä parantaa tahojen valmiutta vastata liikkuvien ihmisten muuttuviin tarpeisiin ja vaatimuksiin. Heidän perustehtävänänsä sekä toiminta-ajatuksenaan on myös tukea keskisuomalaisten hyvinvointia liikunnan sekä urheilun avulla. Keski-Suomen Liikunta ry pyrkii tähän tuottamalla jäsenyhdistyksille heidän haluamiansa sekä tarvitsemiansa laadukkaita palveluita, tukemalla kehittämishankkeita, jotka edistävät keskisuomalaisten liikuntaa ja urheilua, kehittämällä liikunnan tasapuolisia edellytyksiä sekä harrasteliikunnan eri muotojen mahdollisuuksia, etenkin lasten ja nuorten liikunnassa, sekä pyrkimällä olemaan edunvalvojana ja yhteistyön luojana jäsenyhdistyksille ja muille intressiryhmille. (Keski-Suomen Liikunta ry n.d.)

Opinnäytetyössä selvitetään, millaisia rahoitusvaihtoehtoja urheiluseurat käyttävät tällä hetkellä sekä, millaisia rahoitusvaihtoja on jo aikaisemmin käytetty huomaten, etteivät ne ole tehokkaita. Lisäksi selvitetään urheiluseurojen resurssit mahdollisiin uudistuksiin rahoitusvaihtoehdoissa. Työssä otetaan selvää etenkin yleishyödyllisistä verottomista varainhankintavaihtoehdoista ja mahdollisesti elinkeinotoiminnan tuomista mahdollisuuksista varainhankintaan. Lopputuloksena pyritään löytämään urheiluseuroille uusia mahdollisuuksia varainhankintaan, jotka sopisivat hyvin heidän toimintaansa. Tuloksena halutaan myös löytää mahdollisuuksia kehittää rahoitusvaihtoehtoja tehokkaammaksi rahoitusta avustavilla keinoilla. Uusilla rahoituksen mahdollisuuksilla ei saa olla liian isoja riskejä eivätkä ne voi viedä liikaa resursseja urheiluseuroilta. Työn tulosten avulla urheiluseurojen täytyisi pystyä helposti lähteä kokeilemaan uusia keinoja varainhankintaansa sekä luoda uusia mahdollisuuksia rahoituksen tehostamisessa.

## 2 Tutkimuksen tarkoitus, tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Tarja Heikkilän teoksen *Tilastollinen tutkimus* (2014, 20) mukaan tutkimuksesta syntyvä hyöty riippuu siitä, onko tutkimuksen ongelma määritelty onnistuneesti. Tutkimusongelma on ilmiö tai aihe, johon etsitään ratkaisua ja tietoa, jota halutaan kerätä (Heikkilä 2014, 21). Tutkimusongelmalla halutaan kertoa, mistä tutkimuksen aihe kertoo sekä tutkimuksen lukijalle että sen tekijälle (Lindblom-Yläne, Paavilainen, Pehkonen & Ronkainen 2011, 42). Kaikkiin tieteellisiin tutkimuksiin määritellään tutkimusongelma, jolla muodostetaan käsitys tutkittavasta aiheesta. Tutkimusongelma ohjaa koko tutkimusprosessia, joten sen rajaaminen on erityisen tärkeää (Kananen 2014, 32). Kun tutkija tietää, mihin hän etsii vastauksia, empiirisen osan suunnittelun sekä toteutuksen tekeminen helpottuu. Tutkimusongelma johdattaa tutkimuksen aineiston kokoamisessa, käsittelyssä sekä analysoinnissa. (Heikkilä 2014, 21.) Tutkimusongelma toimii myös opinnäytetyön lähtökohtana sekä auttaa määrittelemään sen suunnan (Vilka 2021, 60).

Opinnäytetyön tutkimusongelma on ”Urheiluseurojen toiminta ei ole tehokasta, jos rahoitusvaihtoehtoja ei kehitetä jatkuvasti”. Urheiluseurat kaipaavat varainhankintansa uudistamista sekä kehittämistä, jotta toiminta pysyy kannattavana sekä tehokkaana. Jos urheiluseuran rahoitusvaihtoehtot eivät ole tarpeeksi toimivia, ei urheiluseura saa tarpeeksi tuloja kattaakseen heidän menojaan. Urheiluseurojen rahoituksessa täytyy kuitenkin ottaa myös huomioon se, etteivät he saa tuottaa liikaa voittoa tuloillaan, koska seurat ovat voittoa tavoittelemattomia. Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on löytää ratkaisuja urheiluseurojen rahoitusvaihtoehtoihin kehittämällä jo olemassa olevia rahoituksenkeinoja taikka löytäen uusia mahdollisuuksia varainhankintaan. Opinnäytetyössä tutkitaan, mitä rahoitusvaihtoehtoja urheiluseuroilla voi olla käytössä sekä, miten niitä voitaisiin kehittää tuottavimmiksi. Lisäksi halutaan selvittää, millaisia ongelmia eri rahoitusvaihtoehtoilta voi syntyä sekä, mitkä rahoituskeinot on koettu tehottomiksi.

Tutkimuksen ongelmanasettelulla avataan näkökulmia tutkimuksen kohteena olevaan ilmiöön sekä sen avulla ilmiöstä tehdään helpommin ratkaistava, kuitenkin rajoittaen tutkimuksen kohteesta tehtäviä havaintoja (Lindblom-Yläne, Paavilainen, Pehkonen & Ronkainen 2011, 42). Tutkimusongelman rajaamisella tarkoitetaan valintaa näkökulmasta, josta tutkimuksen ilmiötä tarkastellaan. Rajaamisen avulla tutkimuksen ilmiötä on helpompi hallita. (Kananen 2014, 33.)

Tutkimusongelma saa vasta todellisen muotonsa tutkimuksen edetessä, kun tutkijalle selkeytyy

**Kommentoinut [A1]:** Tämä on nyt työsi kannalta todella olennainen. Tarkoitan tällä sitä, että toimeksiantajan toiveet ja tarpeet tulevat ratkaistua. Tämän kautta muodostetaan tutkimusongelma ja -kysymykset.

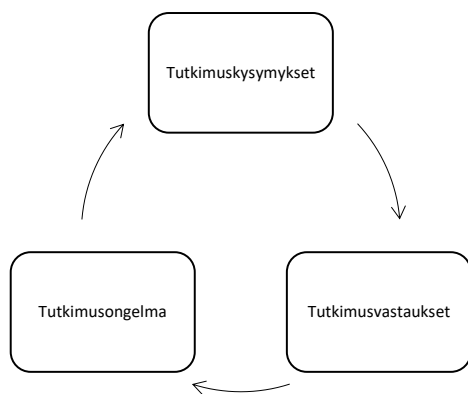
**Kommentoinut [A2R1]:** On myös tosi tärkeä miettiä, mikä on konkreettinen lopputuotos minkä työssäsi muodostat. Sen avulla on usein helpompi lähteä liikkeelle ja miettiä miten tuohon tavoitteeseen päästään ja millaisia menetelmiä hyödyntäen.



paremmin tutkimuksen tarkoitus (Kananen 2014, 33). Useimmiten tieteellisissä tutkimuksissa tutkimusongelmaa joudutaan muotoilemaan uudelleen sekä täsmentämään tutkimusprosessin aikana, koska ongelman muotoilussa täytyy ottaa huomioon tutkimusaineisto (Lindblom-Ylänne, Paavilainen, Pehkonen & Ronkainen 2011, 43).

Tutkittavasta ilmiöstä löytyy aina jokin ongelma, joka halutaan ratkaista. Tämä ongelma voidaan ratkaista, jos tutkimuksen kysymykset ovat asetettu oikein. (Kananen 2010, 18.) Kun tutkimusongelma määritellään, se kiteyttää koko opinnäytetyön tarkoituksen sekä tavoitteet yhteen lauseeseen (Kananen 2008, 51). Tutkimusongelma on kannattavaa purkaa tutkimuskysymyksiksi, sillä vastaamalla tutkimuskysymyksiin tulee myös vastattua tutkimusongelmaan (Kananen 2008, 51). Tutkimuskysymys johtaa tutkimuksen haluttuun päämäärään ja kerää sen mukaisesti oleellista ja arvokasta tietoa toimien myös rajauksena tutkimusongelmasta (Heikkilä 2014, 21).

Tutkimuskysymyksillä halutaan saada vastaus tutkimusongelmaan sekä kuvata tutkimuksen avulla ratkaistavaa tehtävää (Vilkkä 2021, 60). Tutkimuskysymykset ovat tärkeitä tutkimukselle, koska ne toimivat lupauksena siitä, mitä tutkimuksessa aiotaan tutkia (Kananen 2014, 37). Tutkimuskysymyksiä saa olla yksi tai useampia. Tutkimuskysymykset ovat tärkeää muotoilla hyvin, sillä kysymys saa kysymyksen mukaisen vastauksen sekä ratkaisun. Tutkimuskysymysten avulla avataan tutkimus katsoen mitä se sisältää sekä miten ilmiön eri osat liittyvät toisiinsa. (Kananen 2010, 19.)



Kuvio 1. Opinnäytetyön metarungon muodostavat tutkimusongelma, tutkimuskysymykset ja tutkimusvastaukset.

Opinnäytetyön aihetta lähdetään tutkimaan laadullisen tutkimuksen avulla. Tutkimus suoritetaan teemahaastatteluna, jossa haastatellaan eri jäsenseuroja Keski-Suomen Liikunta ry:stä. Haastattelu rakentuu tutkimuskysymysten avulla tehtyihin teemoihin. Opinnäytetyössä käsiteltävän aiheen tutkimuskysymykset ovat:

1. Miten urheiluseuran rahoitus toimii?
2. Millaisia rahoitusvaihtoehtoja urheiluseuroilla voi olla?
3. Miten toiminnan rahoitusta voidaan kehittää, jotta se olisi tehokkaampaa?

Tutkimuskysymykset kattavat aiheen tärkeimmät seikat, joita halutaan selvittää tutkimuksen avulla. Tutkimuksen lopputuloksena syntyy erilaisia vaihtoehtoja, joilla urheiluseurat voivat kehittää sekä parantaa rahoitustaan ja varainhankintaansa. Vaihtoehdot voivat olla täysin uusia urheiluseuroille tai aikaisemmin jo käytössä olevien rahoitusvaihtoehtojen kehittämistä.

### 3 Yhdistystoiminta ja urheiluseuran taloudenhallinta

#### 3.1 Yhdistystoiminta

Suomen perustuslain (731/1999 2:13.2 §) mukaan kaikilla suomalaisilla on yhdistymisvapaus. Tämä sisältää oikeuden perustaa yhdistyksiä, hakea jäsenyyttä tai olla kuulumatta mihinkään yhdistykseen. Lisäksi jokaisella on oikeus milloin tahansa osallistua yhdistyksen toimintaan sekä erota yhdistyksestä. Yhdistymisvapaus luo mahdollisuuden harjoittaa jokaisessa yhdistyksessä omaa toimintaa omien toiveidensa mukaan. (Loimu 2018, 21–22.) Yhdistyksen toiminta ei kuitenkaan saa loukata hyviä tapoja tai lakia (Yhdistyslaki 503/1989 1:1 §). Esimerkiksi rikollista toimintaa harjoittavat yhdistykset ovat kiellettyjä. Yhdistys voidaan myös purkaa milloin tahansa yhdistyksen jäsenien yksinomaisen harkinnan mukaan. (Loimu 2018, 21–22.)

Samuli Perälä ja Johanna Perälä mainitsevat teoksessaan *Yhdistyksen ja säätiön talous, kirjanpito ja verotus* (2006, 17), että yhdistymisvapautteen kuuluu myös yhdistysautonomia, joka tarkoittaa yhdistyksen sisäistä toimintavapautta. Tämä ilmenee muun muassa yhdistyksen oikeutena laatia omatoimisesti säännöt itselleen yhdistyslain mukaisesti sekä käyttää päätösvaltaa yhdistyksen asioihin. Perustuslain lisäksi yhdistymisvapauden turvaa myös Euroopan neuvoston ihmisoikeussopimus ja eräät muut ihmisoikeussopimukset. (Perälä & Perälä 2006, 17.) Yhdistyslakia ei sovelleta yhdistyksiin, joiden tarkoituksena on voiton tai muun välittömän taloudellisen edun hankkiminen

sen osallisille tai yhdistys, jonka toiminta on laadultaan taloudellista (Hämäläinen & Lempinen 2018, 9).

Yhdistys toimii luonnollisten henkilöiden tai yhteisöjen välisenä yhteenliittymänä. Yhdistykseen täytyy kuulua vähintään kolme jäsentä. Yhdistyksellä täytyy olla aatteellinen tarkoitus sekä sen pitää myös pyrkiä luomaan toiminnasta pysyvää. Yhdistyksen toiminta yleensä perustuu jonkin toiminta-ajatuksen, ajatussuunnan tai idean ympärille, kuten hyväntekeväisyyden, palvelujen tuottamisen, ryhmän edunvalvonnan taikka aatteen edistämisen tai vastustamisen. (Loimu 2018, 23–24.) Jos yhdistyksen tarkoituksena on kuitenkin saada taloudellista hyötyä jäsenilleen tai jos sen pääasiallinen toimintamuoto on taloudellista, ei yhdistyksen toiminta ole aatteellista. Yhdistyksen pysyvyys tarkoittaa sen toiminnan jatkuvuutta ja pitkäaikaisuutta. Joskus yhdistyksen toiminta voi jatkua toistaiseksi ja joskus yhdistyksellä voi olla tietty tavoite, jonka jälkeen yhdistys puretaan. (Loimu 2015, 10–11.)

Jäsenten maksuvelvollisuuksiin kuuluu yleensä liittymis- ja jäsenmaksut, joista päätetään yhdistyksen kokouksessa vuosittain. Yhdistyksen hallitus toimii useimmiten yhdestä vuodesta kahteen vuoteen tai toimikausi voi olla sama kuin yhdistyksen tilikausi. (Loimu 2015, 21–23.) Yhdistyksessä voi olla yksi tai useampia tilin- tai toiminnantarkastajaa, joiden toimikausi on yleensä kalenterivuosi. Yhdistyksen tilikausi on perinteisesti 12 kuukautta, kuitenkin huomioimatta mahdollisia muutoksia tilikaudella sekä perustamisesta johtuvia yllimenoja. Joissakin tapauksissa tilikausi voi kestää enintään 18 kuukautta. Tilikauden ei myöskään pidä olla kalenterivuotta, jos yhdistys toimii esimerkiksi vain syksystä kevääseen. (Loimu 2018, 39–40.)

### **3.1.1 Aatteellinen yhdistys**

Aatteelliset yhdistykset ovat useimmiten yhdistyksiä tai säätiöitä. Aatteelliset yhteisöt pyrkivät toteuttamaan yhdistyksen säännöissä kerrottua aatteellista toimintaa tai tehtävää. (Tomperi 2015, 138.) Urheilu- sekä liikuntaseurat ovat yleensä aatteellisia yhdistyksiä. Aatteelliset urheiluseurat eivät voi tavoitella toiminnallaan yksittäisten seuran jäsenten etua, vaan toiminnan tavoitteena täytyy olla koko yhteisön ja yhteiskunnan yhteinen hyvä. Urheiluseurat useimmiten pyrkivät toiminnallaan saamaan nuoret harrastamaan sekä liikkumaan ilman edun tavoittelua, jolloin toiminnan aatteellisuus tapahtuu oikeudenmukaisesti. (Anttila, Hannula & Koivujoki 2020, 42.)

Aatteellinen tarkoitus on laajasti ymmärrettävä käsite. Aatteellisuus voi olla tänä päivänä esimerkiksi jonkin aatesuunnan edistämistä tai vastustamista, tietyn ryhmän edunvalvontaa, hyväntekeväisyyttä, palvelujen tuottamista jäsenille taikka muille kuin jäsenille sekä yhdessäolomahdollisuuksien tarjoamista jäsenille ilman varsinasta aatetta, kuten urheiluseurat. Aatteellisuutta ei kuitenkaan ole taloudellinen toiminta. (Loimu 2018, 23–24.) Yhdistyslaissa (26.5.1989/503) mainitaan, ettei laki koske yhteisöjä, joiden tarkoituksiin kuuluu voiton tai muun välittömän taloudellisen edun hankinta sen osallisille (Yhdistyslaki 2 §). Näin ollen yhdistyslaki koskee vain aatteellisia yhdistyksiä. Aatteellisen yhdistyksen toiminnan täytyy siis perustua muuhun kuin voiton tai muun taloudellisen edun tavoitteluun jäsenille. (Hämäläinen & Lempinen 2018, 9.)

Yhdistys voi kuitenkin hankkia välillisesti taloudellista etua jäsenille, kuten etujärjestöt usein tekevät. Tällöin muun muassa ammattijärjestöt pystyvät työskentelemään jäsenten palkkojen nostamiseksi, mutta kuitenkin muistaen, ettei toiminnan tarkoitus saa olla luottamushenkilöpalkkojen tarjoamista sisäpiirille. (Loimu 2018, 24.) Aatteelliset yhteisöt eivät voi hankkia välitöntä taloudellista ansiota jäsenilleen eikä toimihenkilöilleen. Välittömän taloudellisen edun hankkimista ei kuitenkaan ole yhdistyksessä työskentelevän jäsenen työsuorituksesta maksettu korvaus, jos korvaus vastaa riittävästi työsuorituksen yhdistykselle tuomaa hyötyä. (Perälä & Perälä 2006, 25.)

### 3.1.2 Rekisteröity yhdistys

Patentti- ja rekisterihallitus ylläpitää yhdistysrekisteriä, johon kirjataan tietoja liittyen rekisteröityihin yhdistyksiin. Yhdistysrekisteriin kirjataan muun muassa yhdistyksen säännöt sekä nimenkirjoittajat, jotka toimivat yhdistyksen puolesta. (Patentti- ja rekisterihallitus 2019.) Yhdistyslain mukaan, yhdistyksen ollessa rekisteröity, se on oikeustoimikelpoinen, jolloin yhdistys pystyy, esimerkiksi tekemään sopimuksia, omistamaan kiinteää omaisuutta, tekemään kauppvoja, ottamaan lahjoituksia vastaan, toimia jäsenenä toisessa yhdistyksessä tai osakkeenomistajana sekä asioimaan tuomioistuimissa ja hoitamaan viranomaisasioita (Yhdistyslaki 6 §).

Lisäksi rekisteröidyillä yhdistyksillä on oikeus harjoittaa liiketoimintaa ulkomailla, järjestää tapahtumia, ottaa vastaan lahjuksia, järjestää viihde- ja varainhankintatapahtumia. (Kallio, Kangasniemi, Pöyhönen & Vierros 2016, 36–37). Rekisteröidyssä yhdistyksessä jäsenet eivät ole vastuussa yhdistyksen velvoitteista henkilökohtaisesti (Yhdistyslaki 6 §). Yhdistyksen sitoumuksista vastaa vain yhdistys itse (Loimu 2018, 28). Kun yhdistys harkitsee rekisteröintiä, on rekisteröityminen suotavaa,

jos yhdistyksellä on suuri jäsenmäärä, taloudellisia sitoumuksia tai merkittävä budjettivara. Rahoituksen saaminen voi esimerkiksi riippua siitä, onko yhdistys rekisteröity (Loimu 2018, 33–34).

Jos yhdistys halutaan merkitä rekisteriin, siitä on laadittava perustamiskirja, joka tehdään yhdistyksen kokouksessa. Perustamiskirja täytyy allekirjoittaa sekä allekirjoittajina on oltava vähintään kolme 15 vuotta täyttäneitä henkilöä. (Loimu 2018, 33–34.) Yhdistyslain 48 §:n mukaan: ”Perusilmoituksessa, johon on liitettävä yhdistyksen perustamiskirja ja säännöt, on ilmoitettava yhdistyksen hallituksen puheenjohtajan ja yhdistyksen nimenkirjoittajan täydellinen nimi, henkilötunnus, kotikunta ja kansalaisuus sekä mahdollinen nimenkirjoitusoikeutta koskeva 36 §:n 3 momentissa tarkoitettu rajoitus. Jos henkilöllä ei ole suomalaista henkilötunnusta, ilmoitetaan syntymäaika”. Ilmoituksen allekirjoittaa yhdistyksen hallituksen puheenjohtaja tai muu hallituksen täysvaltainen rekisteriin ilmoitettu jäsen. (Yhdistyslaki 48 §.)

Yhdistyksen täytyy kertoa säännöissään yhdistyksen nimi, kotipaikkakunta, tarkoitus ja toimintamuodot. Säännöissä tulee mainita jäsenten maksuvelvollisuuksista, hallituksen jäsenistä, tilintarkastajien sekä toiminnan tarkastajien määrästä, toimikaudesta ja yhdistyksen tilikaudesta. Yhdistyksen hallituksen ja tilin- tai toiminnantarkastajan valinnasta, tilinpäätöksen vahvistamisesta sekä yhdistyksen kokouksen järjestämisestä pitää myös kertoa säännöissä. Lisäksi yhdistyksen on hyvä kertoa varojensa käytöstä säännöissä yhdistyksen purkautumisen tai lakkauttamisen varalle. (Kallio, Kangasniemi, Pöyhönen & Vierros 2016, 36–37.) Yhdistyksen tapa laatia sääntönsä riippuu yhdistyksen toiminnan luonteesta, laajuudesta sekä toiminnan todellisesta tarkoituksesta (Hämäläinen & Lempinen 2018, 10).

Patentti- ja rekisterihallitus tarkastaa, että perusilmoituksesta löytyy yhdistyksen nimi, joka erottuu selkeästi jo olemassa olevien yhdistyksien nimistä eikä nimi ole harhaanjohtava sekä, että rekisteröimiselle ei ole lakiin perustuvaa estettä (Yhdistyslaki 49 §). Kun viranomaisen on tarkastanut yhdistyksen täyttävien määrätyt muotovaatimukset, voidaan yhdistys merkata yhdistysrekisteriin (Loimu 2018, 28). Yhdistyksen rekisteröityessä, on sen maksettava rekisteröintimaksu patentti- ja rekisterihallitukselle sekä toimitettava yhdistyksen säännöt ja perustamiskirja (Loimu 2015, 43). Kun yhdistys on rekisterissä, tulee sen nimeen lisätä sanat ”rekisteröity yhdistys”, lyhennettynä ”ry”. Jos yhdistyksen säännöt ovat ruotsin kielellä, tulee yhdistyksen nimeen sanat ”registrerad förening” eli lyhennys ”rf”. (Yhdistyslaki 59 §.)

Rekisteröimättömän yhdistyksen perustaminen on hyvin vapaamuotoista, sillä yhdistyksiä voidaan perustaa vain hiljaisella sopimuksella, jolloin yhdistyksellä ei tarvitse olla edes nimeä tai sääntöjä (Loimu 2018, 33–34). Toisin kuin rekisteröity yhdistys, rekisteröimättömän yhdistys ei ole oikeustoimikelpoinen, eikä se voi tällöin hankkia omaisuutta nimiinsä eikä tehdä sitoumuksia. Rekisteröimättömän yhdistys ei voi toimia myöskään toisen yhdistyksen jäsenenä (Perälä & Perälä 2006, 21). Jos yhdistys ei ole rekisteröity, se ei voi toimia yhdistyksenä eikä yleishyödyllisenä yhteisönä tuloverolain 22 § mukaisessa verotuksessa. Tuloverolain 15–16 §:n mukaan rekisteröimättömän yhdistyksen tulot verotetaan sen osakkailta. (Verohallinto 2020.)

Taulukko 1 Rekisteröimättömän ja rekisteröidyn yhdistyksen eroja

Rekisteröimättömän yhdistys	Rekisteröity yhdistys
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hiljainen sopimus</li> <li>• Ei ole oikeustoimikelpoinen</li> <li>• Ei tarvitse nimiä tai sääntöjä</li> <li>• Ei voi toimia yhdistyksenä eikä yleishyödyllisenä yhteisönä</li> <li>• Tulot verotetaan osakkailta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rekisteröity yhdistysrekisteriin</li> <li>• On oikeustoimikelpoinen</li> <li>• Laadittava yhdistyksen säännöt</li> <li>• Yhdistyksellä on nimi, kotipaikkakunta, tarkoitus ja toimintamuoto</li> <li>• Jäsenet eivät ole vastuussa yhdistyksen velvoitteista</li> </ul>

### 3.1.3 Päätöksenteko yhdistyksessä

Yhdistyslain 16 §:n mukaan yhdistyksen päätösvalta kuuluu sen jäsenille. Yhdistyksen jäseneksi voi liittyä yksityinen henkilö, yhteisö tai säätiö yhdistyksen kokouksen hyväksynnällä (Kallio, Kangasniemi, Pöyhönen & Vierros 2016, 45–46). Yhdistyksen hallintovalta kuuluu sen hallitukselle, joka hoitaa yhdistyksen asioita lain, sääntöjen sekä yhdistyksen päätösten mukaisesti (Yhdl 35 §). Yhdistyksen hallitus tai toimihenkilöt eivät voi kuitenkaan, esimerkiksi määrätä jäsenmaksuista, muuttaa yhdistyksen sääntöjä tai purkaa yhdistystä, vaan yhdistyksen jäsenten ja heidän valitsemiensa edustajien tehtävänä on päättää tällaisista tärkeistä asioista (Perälä, Juutinen, Lilja, Lindgren, Reinikainen & Steiner 2008, 60). Yhdistyksen periaatteena on siis, että yhdistyksen jäsenet päättävät asioista, jonka jälkeen hallitus toteuttaa jäsenten tekemät päätökset. (Loimu 2018, 67.)

Yhdistyksen kokouksessa sekä muissa päätösmenettelyissä pyritään selvittämään välittömästi tai välillisesti yhdistyksen jäsenten tahto (Perälä, Juutinen, Lilja, Lindgren, Reinikainen & Steiner 2008, 61). Kolmiportaisessa päätöksentekojärjestelmässä hallitus valmistelee päätöksen, valtuutettujen kokous lausuu päätöksen ja yhdistyksen kokous päättää asiasta. Kolmiportainen päätöksentekojärjestelmä on kuitenkin melko työläs eikä sitä sovelleta kuin jäsenmäärältään suurimmissa yhdistyksissä. Kaksiportaisen järjestelmän käyttäminen on kuitenkin tavanomaisempaa päätöksenteossa. Siinä hallituksen tehtävänä on valmistella asiat sekä päätöksenteko kuuluu yhdistyksen tai valtuutettujen kokoukselle riippuen, miten säännöissä on määrätty. (Kallio, Kangasniemi, Pöyhönen & Vierros 2016, 39.) Hallituksen hallintovallan tehtäviin yhdistyslain mukaan kuuluvat muun muassa jäsenluettelon pitäminen, yhdistyksen sekä valtuutettujen kokouksiin kutsujen lähettäminen, erillisten äänestystilaisuuksien järjestäminen sekä äänestyksestä pöytäkirjan laatiminen, toimiminen yhdistyksen edustajana ja yhdistyksen kirjanpidosta ja varainhoidosta huolehtiminen niin, että se on lainmukaista sekä luotettavalla tavalla suoritettu. (Loimu 2018, 69.)

Yhdistyksen kokouksissa jäsenet käyttävät heidän päätösvaltaansa (Loimu 2018,71). Yhdistyksen kokouksessa tulee päättää yhdistyksen sääntöjen muuttumisesta, kiinteistön tai omaisuuden luovuttamisesta sekä ostamisesta, äänestys- ja vaalijärjestyksestä, hallituksen, tilintarkastajan tai toiminnantarkastajan valitsemista tai erottamisesta, tilinpäätöksen vahvistamisesta sekä yhdistyksen purkamisesta (YhdL 5:23 §). Lisäksi kokouksessa päätetään yhdistyksen toimintasuunnitelmasta ja talousarviosta, määrätään jäsenmaksuista sekä tehdään päätös hallituksen jäsenten palkoista ja kulukorvauksista (Loimu 2018,68). Yhdistyslain 25 § mukaan kaikilla 15 vuotta täyttäneillä yhdistyksen jäsenillä on äänioikeus, jollei säännöissä toisin sanota. Äänioikeutetuilla yhdistyksen jäsenillä on kaikilla käytössä yksi ääni. (YhdL 5:25 §.)

Yhdistyksen kokouksessa päätökseksi muodostuu se mielipide, jota kannattaa yli puolet äänestyksessä annetuista äänistä, jollei säännöissä määrätä toisin. Jos äänestyksen äänet menevät tasan, päätökseksi tulee se mielipide, jota kokouksen puheenjohtaja kannattaa. Kun äänestys on suoritettu erillisessä äänestystilaisuudessa, postitse, tietoliikenneyhteydellä tai muulla teknisellä apuvälineellä ja äänet ovat tasan, päätös ratkaistaan arvalla. Kun ratkaistava asia koskee sääntöjen muuttamista, yhdistyksen purkamista tai yhdistyksen omaisuuden luovuttamista, päätökseksi tulee mielipide, jota vähintään kolme neljäsosaa äänestetyistä äänistä on kannattanut. (YhdL 5:27 §.)

Kokoukset järjestetään joko sääntömääräisesti tai ylimääräisenä kokouksena. Sääntömääräiset kokoukset pidetään yleensä vuosittain joko kerran tai kaksi kertaa. Jos kokouksia on kaksi, järjestetään toinen niistä keväällä ja toinen syksyllä. (Loimu 2018, 71.) Kevään kokouksessa tarkastellaan edellisen vuoden toimintaa, vahvistetaan tilinpäätös sekä päätetään vastuuvapaudesta. Syksyn kokouksessa päätetään tulevan vuoden toiminnasta eli toimintasuunnitelmasta ja talousarviosta, hallituksen ja tilintarkastajien palkoista sekä suoritetaan henkilövaalit hallituksen jäsenistä, puheenjohtajasta ja tilintarkastajista. (Perälä, Juutinen, Lilja, Lindgren, Reinikainen & Steiner 2008, 62.)

Yhdistyksen kokous täytyy pitää säännöissä kerrottuna aikana (YhdL 5:20 §). Kokoukseen pitää aina lähettää kutsu. Yhdistyksen kokouksen kutsussa täytyy mainita kokouksen aika, paikka sekä mahdollinen ennakkoilmoittumisvelvollisuus (YhdL 5:24 §.) Jos kokousta ei olla kutsuttu koolle, kaikilla yhdistyksen jäsenillä on oikeus kokouksen pitämisen vaatimiselle. Yhdistyksen on pidettävä ylimääräinen kokous, jos yhdistyksen kokous päättää niin tai yhdistyksen hallitus kokee siihen olevan tarvetta. Lisäksi jos vähintään kymmenesosa yhdistyksen äänioikeutetuista jäsenistä vaativat ylimääräistä kokousta asian käsittelyä varten, on kokous järjestettävä. (YhdL 5:20 §.) Yhdistyslain 17 §:n 2 momentin mukaan, jos yhdistyksen säännöissä määrätään niin, yhdistyksen kokoukseen voidaan osallistua myös postitse tai tietoliikenneyhteydellä taikka muulla teknisellä apuvälineellä joko kokouksen aikana tai ennen kokousta (Kallio, Kangasniemi, Pöyhönen & Vierros 2016, 39–40).

Vaikka yhdistyslain 16 §:ssa mainitaan yhdistyksen päätösvallan kuuluvan sen jäsenille, voidaan säännöissä määrätä päätösvallan kuuluvan myös yhdistyksen valtuutetuille tai yhdistyksessä ja siihen suoraan tai välillisesti kuuluvassa yhdistyksessä toimiville jäsenille (YhdL 4:16 §). Yhdistyksen jäsenet valitsevat yhdistyksen päätösvallan käyttäjänä toimivat valtuutetut. Valtuutettujen tehtävänä on edustaa yhdistyksen jäseniä, esimerkiksi samalla tavalla kuin kunnanvaltuutetut edustavat kuntalaisiaan. Kun yhdistyksen päätöksentekomuoto on valtuusto, on säännöissä kerrottava valtuutettujen lukumäärä tai sen määräytymistapa ja toimikausi, miten valtuutetut valitaan sekä valtuutettujen tehtävät (YhdL 4:18 §). Valtuutetut valitaan usein äänestyksen avulla. (Loimu 2018, 72.)

Yhdistyksen kokous järjestetään yleensä vuosittain, jonka takia sitä kutsutaan usein vuosikokoukseksi. Yhdistyksen säännöissä voidaan päättää, että päätösvalta jaetaan yhdistyksen kokouksen sekä valtuutettujen kokouksen kesken, jolloin valtuutetut vastaavat yhdistyksen vuotuisista



asioista kuten tilinpäätösasioista ja yhdistyksen kokouksessa päätetään muista, harvemmin toistuvista tehtävistä, esimerkiksi hallituksen päättämisestä. (Perälä, Juutinen, Lilja, Lindgren, Reinikainen & Steiner 2008, 62.) Yhdistyslain 17 §:n 4 momentissa mainitaan, että yhdistyksen jäsenet voivat myös päättää yhdistyksen kokoukselle kuuluvasta asiasta yksimielisesti ilman, että järjestetään kokousta. Tällaisessa tilanteessa päätös on tehtävä kirjallisesti, päivättävä sekä kaikkien yhdistyksen jäsenten on allekirjoitettava päätös. Päätöksentekoa ilman kokousta sovelletaan yleensä vain pienissä yhdistyksissä. (Kallio, Kangasniemi, Pöyhönen & Vierros 2016, 41.)

### 3.1.4 Yhdistyksen talousseuranta

Kari Loimu mainitsee teoksessaan *Yhdistystoiminnan käsikirja* (2018, 92) hallituksen laativan yhdistyksen edellisen vuoden toiminnasta toimintakertomuksen, joka käsitellään yhdistyksen kokouksessa. Toimintakertomuksen avulla voidaan arvioida hallitukselle annettavaa vastuuvapautta sekä yleisesti hallituksen toimintaa. Toimintakertomuksesta ei ole määräyksiä kirjanpitolaisissa eikä muissa laeissa, mutta hyvän yhdistyskäytännön mukaan toimintakertomukseen sisältyy toimintavuodelle olennaisten tapahtumien tiedot yhdistyksen toimintaympäristössä, yhdistyksen saavutukset ja arvio tulevasta kehityksestä. (Loimu 2018, 92.)

Toimintakertomusta tulisi olla helppo verrata toimintasuunnitelmaan. Toimintakertomuksessa on mahdollista toistaa toimintasuunnitelmaan sisältyvät keskeiset tulostavoitteet sekä kertoa, mitä tulostavoitteiden saavuttamiseksi tehtiin. Erityistä huomiota tulee kiinnittää niihin tulostavoitteisiin, joita ei ole vielä saavutettu. Näitä varten hallituksen tulee ilmaista käsityksensä syistä, joiden vuoksi tuloksia ei voitu saavuttaa. (Loimu 2018, 92.) Hallitus laatii toimintasuunnitelmasta ehdotuksen, joka käsitellään yhdistyksen sääntöjen mukaisesti yhdistyksen kokouksessa. Useimmiten hyvä toimintasuunnitelma on lyhyt sisältäen yhdistyksen seuraavan toimintavuoden pääasialliset tulosalueet sekä keskeiset tulostavoitteet, joita pyritään tavoittelemaan. (Loimu 2018, 102.) Kun toimintasuunnitelma on laadittu, tehdään talousarviosta ehdotus. Yhdistyksissä tavoitellaan yleensä nollatulosta. Monet yhdistykset ovat kuitenkin tilanteessa, jossa niillä on hyvin vähän varallisuutta, mikä tekee niistä erittäin haavoittuvaisia. (Loimu 2018, 104.)

Yleensä yhdistyksen on järkevää kerätä vähintään sen verran omaa pääomaa, että yhdistyksen talous kestää taloudellisesti epäonnistuneen messu- tai muun tapahtuman tai selviää vuoden, vaikka aiemmin saatuja avustuksia jäisi saamatta jonakin vuonna. Riskit ja oman varallisuuden tarve on

arvioitava erikseen kussakin yhdistyksessä. On myös suotavaa kerättävä varoja niin kauan kuin niitä on riittävästi. Joskus kuitenkin kertyy tarpeettoman paljon ylijäämiä. Tällaisissa tapauksissa voi olla täysin hyvän käytännön mukaista ja perusteltua olla alijäämäinen talousarvio, jolloin ylimääräiset varat käytetään jäsenten hyväksi. (Loimu 2018, 104.)

Toiminta- ja taloussuunnitelmat aloitetaan määrittelemällä jäsenten toivomat tavoitteet sekä kirjaamalla konkreettiset toimenpiteet, joilla voidaan saavuttaa tavoitteet. Yhdistyksen tavoitteena voi olla pitkän ajan vaikuttavuustavoitteet sekä toiminnanaloittaiset tavoitteet. Tämän jälkeen voidaan suunnitella keskeisiä ohjelmia, hankkeita sekä projekteja, joiden avulla pystytään saavuttamaan toiminnallisia tavoitteita. Talousarvioon sisältyy toiminnanaloittaisia toiminnallisia sekä taloudellisia tavoitteita omina laskelmina. Toiminnanaloittainen laskenta yhdistetään tuloslaskelmaan, joka heijastaa kokonaiskuvaa varsinaisesta toiminnasta, varainhankinnasta, investointi- ja rahoitustoiminnasta. (Hämäläinen & Lempinen 2018, 49.)

Tuloslaskelmien ja rahoituslaskelmien avulla kokonaistalous tasapainotetaan sekä toimintaa ohjataan kohti tavoitetta toimialakohtaisten suunnitelmien ja laskelmien avulla. Suunnitteluvaiheessa pitää tunnistaa myöskin mittarit, joiden avulla arvioidaan tavoitteiden saavuttamista. (Hämäläinen & Lempinen 2018, 49.) Koska yhdistyksen tarkoitus on aatteellinen eikä se ole voittoa tavoitteleva, taloudelliset tavoitteet liittyvät varojen riittävyteen, taloudellisen tasapainon ylläpitämiseen ja maksuvalmiuden hoitamiseen. Toiminnanaloittaiset tavoitteet ohjaavat toimintaa oikeaan suuntaan toimialakohtaisilla tavoitteilla ja resurssien oikealla käytöllä. Yhdistyksen taloudellista tasapainottamista arvioidaan koko toimintaa kuvaavalla tuloslaskelmalla sekä rahoitus- ja kassavirtalaskelmilla. (Hämäläinen & Lempinen 2018, 59.)

Avustushakemuksia on suotavaa aikatauluttaa, jos hanke vaatii ulkopuolista rahoitusta (Hämäläinen & Lempinen 2018, 49). Jotkut avustuksien myöntäjät arvioivat avustuksien saajien taloudellista tilannetta kahdesta eri näkökulmasta: Onko yhdistyksellä riittävästi taloudellisia resursseja tai mahdollisuutta saada omaehtoista rahoitusta jonkin hankkeen toteuttamiseen? Joissakin tilanteissa avustuksien myöntäjät voivat päättää, että yhdistyksellä on jo niin merkittävästi varallisuutta, ettei avustusta tarvita. (Hämäläinen & Lempinen 2018, 59.)

Kirjanpitolaki koskee kaikkia kirjanpitovelvollisia. Kirjanpitolain perussäännösten mukaan yhdistyksen täytyy, esimerkiksi pitää kahdenkertaista kirjanpitoa. Kahdenkertaisessa kirjanpidossa kaikki tapahtumat kirjataan kahdelle tilille, jossa toisessa tilissä veloitetaan ja toisessa tilissä hyvitetään. Yhdistyksen on myös noudatettava kirjanpidossaan hyvää kirjanpitoa, ylläpidettävä kirjanpitoileistä selkeää sekä riittävästi eriteltyä luetteloa, jossa kerrotaan tilien sisällöt. (Loimu 2018, 110.) Yhdistyksen on myös säilytettävä kirjanpitoaineistoa, kuten kirjanpitokirjoja ja tililuetteloita, vähintään 10 vuotta tilikauden päättymisen jälkeen. Tositteita sekä muita kirjanpitoja on säilytettävä vähintään 6 vuotta tilikauden päättymisestä seuraavan kalenterivuoden alkamisen jälkeen. (Loimu 2018, 111.)

Kirjanpitolain (30.12.1997/1336) mukaan kaikki yhdistykset ovat kirjanpitovelvollisia (Kirjanpitolaki 1:1 §). Tilikausi on aina 12 kuukautta, mutta joissakin tilanteissa, kuten toimintaa aloittaessa tai lopettamassa, tilikausi voi olla tätä lyhyempi tai pitempi. Tilikausi saa kuitenkin olla enintään 18 kuukautta. (Kirjanpitolaki 1:4 §.) Kirjanpitolaissa mainitaan, että kirjanpitovelvollisen täytyy merkitä kirjanpitoonsa liiketapahtumina menot, tulot, rahoitustapahtumat ja niiden oikaisu- sekä siirtoerät (Kirjanpitolaki 2:1 §). Liiketapahtumat on merkittävä asian mukaan kirjanpitoileille, jotka ovat sisällöltään samat (Kirjanpitolaki 2:2 §).

Varsinainen toiminta on yhdistyksen aatteellista toimintaa, kuten muun muassa urheiluseuran harjoitusten järjestämistä, kilpailuihin osallistumista sekä kilpailujen järjestämistä. Varsinaisen toiminnan tulot sisältävät, esimerkiksi urheiluseurojen järjestämien harjoitusleirien osallistumismaksut, omien kilpailujen osallistumismaksut sekä myyntituotot. Varsinaisen toiminnan kulut ovat varsinaiseen aatteelliseen toimintaan liittyviä kuluja. Henkilöstökuluja ovat esimerkiksi maksetut palkat ja palkkiot. Muut kulut ovat muita kuluja, kuten tilojen vuokraa ja tarvikehankintoja. Varainhankintaan sisältyy usein jäsenmaksutuloja. Se voi sisältää myös tiettyjen tapahtumien tuottamia tuloja. (Loimu 2018, 97.) Yleisavustuksella tarkoitetaan yhdistykselle annettua toiminta-avustusta, jonka käyttötarkoitusta ei ole määrätty. Kohdeavustuksen sen sijaan merkataan aina sen sitä varten annetun toimintamuodon yhteyteen. (Loimu 2018, 98.)

Kun tilikausi on tullut päätökseen, on siitä laadittava tilinpäätös, joka sisältää taseen, joka kuvaa tilinpäätöspäivän taloudellista asemaa, tuloslaskelman, jolla kuvataan tuloksen muodostumista

sekä näiden liitteenä olevat tiedot. Lisäksi tilinpäätökseen on lisättävä rahoituslaskelma, joka selvittää varojen hankinnan sekä niiden käytön, jos kirjanpitovelvollinen on suuryritys tai yleisen edun kannalta merkittävä yhteisö. (Kirjanpitolaki 3:1 §.) Kirjanpitolaissa mainitaan, että tilinpäätöksen täytyy antaa oikea sekä riittävä kuva toiminnan tuloksesta ja taloudellisesta asemasta kuitenkin huomioon ottaen kirjanpitovelvollisen harjoittaman toiminnan laadun sekä laajuuden (Kirjanpitolaki 3:2 §).

Tilinpäätösasiakirjoihin sisältyvät tuloslaskelma, tase sekä niiden liitetiedot ja mahdolliset taseerittelyt. Tilinpäätösasiakirjan tarkoituksena on antaa oikeaa sekä riittävää tietoa toiminnan tuloksesta ja yhdistyksen taloudellisesta asemasta. Tuloslaskelmalla kuvataan sitä, mistä yhdistyksen rahat tulevat ja mihin rahat ovat menneet. (Loimu 2018, 95.) Tuloslaskelmassa tai sen liitteenä on esitettävä kaikkiin ryhmiin liittyvät tuotot sekä kulut eriteltynä (Loimu 2018, 96). Tase on sen sijaan laskelma, jolla osoitetaan yhdistyksen omaisuuksien sekä velkojen määrät (Loimu 2018, 99). Tase on laskelma, jossa sen vastaavaa-puolella esiintyvät kirjanpitovelvollisen varat sekä vastattavaa-puolella sen pääomat. Toisin sanoen taseen vastattavaa-puoli kertoo, mistä rahat on saatu ja vastaavaa-puoli kertoo, miten rahat on sijoitettu. Vastaaviin kuuluu menot, rahat ja saamiset, jotka jaetaan vielä pysyviin sekä vaihtuviin vastaaviin. Vastattavaa-puolella esitetään jaettuna erikseen oma ja vieras pääoma. (Perälä & Perälä 2003, 128.)

Yhdistyksien yksi keskeisimmistä kysymyksistä on, riittävätkö sen varat. Jos yhdistyksen rahoitusasema ei ole kovinkaan vankka, on kannattavaa tehdä rahoituslaskelma talousarvion tueksi. Rahoituslaskelmaa ei kuitenkaan esitetä yhdistyksen kokoukselle. (Loimu 2018, 106.) Rahoituslaskelmassa lasketaan yhteen käytössä olevat rahat, jonka jälkeen siitä vähennetään suunnittelukaudella tapahtuvat maksut. Jos loppusumma on positiivinen, rahat riittävät, kun taas negatiivisella tuloksella rahat eivät riitä. Jos rahat eivät ole riittämässä, on yhdistyksen kasvatettava joko omatoimisia tuloja, lainattava rahaa, pienennettävä menoja tai jätettävä osa laskuista maksamatta, ennen kuin yhdistys on saanut lisää rahaa. (Loimu 2018, 107.)

Rahoitussuunnitelman tarkoituksena on suunnitella sekä arvioida rahoitustilannetta. Sen avulla voidaan tarkastella toiminnan rahavirtaa eli tulorahaosuutta. Jos yhdistyksellä on investointeja, niiden vaatima rahoitus kirjataan omaan kohtaansa, jonka jälkeen arvioidaan pitääkö yhdistyksen

käyttää olemassa olevia kassavaroja vai ottaa velkaa, jos käyttöomaisuusinvestoinnit ovat merkittäviä. (Hämäläinen & Lempinen 2018, 66.) Yhdistyksen rahoituslaskelmassa toiminnan kassavirtoihin sisältyvät varsinaisen toiminnan rahavirrat, varainhankinnan rahavirrat sekä yleisavustusten avustukset. Myös investointien ja rahoituksen rahavirrat voidaan laskea toiminnan rahavirtoihin. Investointien rahavirrat voidaan kuitenkin myös esittää investointien rahavirroissa ja rahoitustoiminnan rahavirrat rahoituksen rahavirroissa. Rahoituksen kassavirrat sisältävät vieraan pääoman muutoksista aiheutuvat erät. Tilikauden lainat ja lyhennykset esitetään erikseen osana rahoituksen kassavirtaa. Myös muut rahoitustuotot ja -kulut on mahdollista esittää rahoituksen kassavirrassa. (Kallio, Kangasniemi, Pöyhönen & Vierros 2016, 90.)

### 3.2 Urheiluseura yhdistyksenä

Pasi Koski ja Pasi Mäenpää kertovat teoksessaan *Suomalaiset liikunta- ja urheiluseurat muutoksessa 1986-2016* (2018, 31) yhdistyksien perustamisen yleistyneen vuosikymmenittäin todella nopeasti. 1950-luvulla urheiluseuroja perustettiin noin 100 vuodessa, jonka jälkeen luku on vain kasvanut. Erityisesti 1990- sekä 2000- luvulla yhdistyksien perustaminen on ollut aktiivisimmillaan, jolloin uusia seuroja rekisteröitiin vuodessa noin 500. (Koski & Mäenpää 2018, 31.) Tarik Hossainin, Matias Kallion ja Kalevi Suortin teoksen *Urheiluseurat kunniaan* (2013, 35) mukaan tänä päivänä yhdistyksenä toimivat urheiluseurat pyrkivät rekisteröitymään yhdistysrekisteriin. Rekisteröitynä yhdistyksenä urheiluseura toimii oikeuskelpoisena toimijana sekä muodostaa oman osansa yhteiskunnan kolmannelta sektorista. Kun urheiluseura on rekisteröity yhdistys, sen toiminta on voittoa tavoittelematonta, yleishyödyllistä sekä seura toimii oikeudellisena yhteisönä. (Hossain, Kallio & Suortti 2013, 35.)

Yhdistyksen kokous toimii urheiluseuran päätöksentekijänä ja seuran toiminnasta vastaa yhdistyksen johtokunta tai -hallitus. Urheiluseurat organisoituvat kuitenkin vaihtelevasti, mutta päätösvaltaa ei voida viedä yhdistyksen johtokunnalta eikä yleiseltä kokoukselta. Esimerkiksi oikeudellisesti päteviä sopimuksia eivät voi allekirjoittaa urheiluseuran nimiin muut kuin yhdistyksen johtokunta ja säännöissä valitut nimenkirjoittajat. (Hossain, Kallio & Suortti 2013, 35.) Urheiluseuran johtokunta tai hallitus ovat ainoat yhdistyslain velvoittamat toimielimet. Muut toimielimet ovat kuitenkin vähenemässä urheiluseuroista tasaiseen tahtiin. Urheiluseuroissa toimi keskimäärin viisi virallista toimielintä kolme vuosikymmentä sitten, kun vuonna 2016 urheiluseuroissa toimielimiä oli

vain noin kolme. Toimielinten väheneminen on aiheutunut liikunta- sekä urheiluseurojen muodollisen organisoitumisen keventymisen. (Koski & Mäenpää 2018, 57.)

Urheiluseuran toimiessa yhdistyksenä, sen toiminta on yleishyödyllistä toimintaa. Yleishyödylliseen toimintaan kuuluu muun muassa urheiluseuran junioritoiminta sekä kilpailutoiminta. (Verohallinto 2020.) Yleishyödyllisyydellä tarkoitetaan voittoa tavoittelematonta yhdistystä, jolloin yhdistys ei tavoittele voittoa vaan toiminta perustuu yhteiseen hyvään. Kun yhdistys ei kerää voittoa, on sen toiminta verovapaata. Yleishyödyllisten yhteisöjen verovelvollisuus valtiolle perustuu ainoastaan heidän elinkeinotuloihinsa. Yhteisöt ovat kuitenkin myös verovelvollisia kunnalle ja seurakunnalle tuloista, jotka kertyvät muuhun kuin yleishyödylliseen tarkoitukseen käytetyistä kiinteistöistä. (Perälä & Perälä 2006, 26.) Urheiluseurojen verovapaaseen toimintaan luetaan esimerkiksi jäsen-, lisenssi-, kilpailu- sekä sarjamaksujen kerääminen, avustuksien ja lahjoitusten saaminen (Verohallinto 2020). Yleishyödyllisen yhteisön toiminta on aina aatteellista, eikä yhteisö saa tuottaa toiminnallaan taloudellista etua toimintaan osallistujille (Perälä & Perälä 2006, 27).

Yhdistystoiminta on aina perustunut aatteelliseen toimintaan niin lähtökohdiltaan kuin historialtaankin. Liikuntaseurojen toiminnan ytimenä toimii yleensä liikunnan sekä urheilun edistäminen, mutta toimintaa painotetaan myös erilaisilla näkökulmilla. Näistä näkökulmista tänä päivänä neljä yleisintä ovat monikulttuurillisuus sekä kansainvälisyys, ammattimaisuus, yhdenvertaisuus ja suvaitsevaisuus. (Koski & Mäenpää 2018, 34.) Urheiluseurat toimivat yhdistysrekisteriin rekisteröityinä aatteellisina yhdistyksinä. Urheiluseurojen päätöksentekoa säätelee yhdistyslaki, vaikka laki onkin melko yleisellä tasolla säädetty ja tulee seurojen toiminnassa esille lähinnä vain yhdistyksen kokouksissa. (Rauste 2017, 97–98.)

### 3.2.1 Urheiluseuran hallinto

Olli Rauste kertoo kirjassaan *Lasten ja nuorten urheilun oikeussäännöt* (2017, 97) urheiluseurojen olevan yhdistysrekisteriin rekisteröityjä voittoa tavoittelemattomia yhdistyksiä. Yhdistyslakia sovelletaan yhdistyksen päätöksenteossa. Yhdistyslaki kattaa kaikenlaiset voittoa tavoittelemattomat yhdistykset. Yhdistyslain mukaan yhdistyksillä on oltava säännöt, jotka on rekisteröitävä yhdistyksen perustamishetkellä yhdistysrekisteriin. Urheiluseuran sisäisten päätösvaltasuhteiden määrittämisessä rekisteröidyt säännöt eivät yleensä mene yhdistyslain määräyksiä pidemmälle. Urheiluseurojen toiminta on nykyään paljon monimuotoisempaa kuin, mikä oli yhdistyslain lähtökohtana.

Lähes kaikki urheiluseuran sisäisen käytännön toiminta tapahtuu seuran eri valiokunnissa, lajiostastoissa, joukkueissa sekä ryhmissä. Lisäksi seuran eri toimintayksiköillä voi olla omat sisäiset toimielimensä. (Rauste 2017, 98.)

Yhdistyslain mukaan yhdistyksen kuten urheiluseuran ylimpänä päättävänä toimielimenä toimii yhdistyksen kokous, jossa yhdistyksen jäsenet käyttävät päätösvaltaansa (Rauste 2017, 99). Yhdistyslaissa (503/1989 4:16 §) kerrotaan yhdistyksen päätösvalan kuuluvan yhdistyksen jäsenille jollei yhdistyksen säännöissä toisin sanota. Yhdistyksen säännöissä voidaan määrätä yhdistyksen päätösvalan olevan valtuutetuilla tai liittoäänestyksellä, jolloin yhdistyksen jäseniin kuuluu muita yhdistyksiä (Yhdistyslaki 503/1989 4:16 §). Yhdistyksen kokousten välisenä aikana hallitus vastaa yhdistyksen päivittäisestä toiminnasta yhdistystä koskevien lakien mukaisesti. Hallituksen on huolellisesti hoidettava yhdistyksen asioita lain sekä yhdistyksen sääntöjen ja päätösten mukaisesti. Hallitus edustaa myös yhdistystä. Hallituksen hoitamat toimivaltaan kuuluvat urheiluseuran asiat käsittävät kaikki normaalit urheiluseuran toiminnot, jotka eivät lain mukaan edellytä seuran yhdistyksen kokouksen päätöstä. (Rauste 2017, 100.)

Laajemmin toimivissa urheiluseuroissa on poistuttu kauan aikaa sitten jo siitä ajatuksesta, että hallitus tekisi kaikki yhdistyksen päätökset sekä yhdistykseen liittyvät oikeustoimet. Yksittäiset joukkueet sekä ryhmät voivat myös tehdä tiettyjä oikeustoimia sekä ne voivat valita toimihenkilöitä kuten joukkueenjohtajia tekemään oikeustoimia omien ryhmiensä toiminnan osalta. Tällaisia urheiluseuran tekemiä oikeustoimia voi olla, esimerkiksi joukkueen lasten vanhempien kanssa tehdyt sopimukset, urheiluhalleista varatut harjoitusvuorot, seuran joukkueiden ilmoittautumiset turnauksiin sekä joukkueiden yhteiset varustehankinnat. (Rauste 2017, 100.)

### **3.2.2 Urheiluseuran talous ja rahoituksenhoito**

Jos yhdistys harjoittaa taloudellista toimintaa, se tarvitsee sitä varten rahaston- tai taloudenhoitajan (Loimu 2015, 80). Rahastonhoitajalla on oltava riittävästi tietoa talouden hallinnasta, sekä hänen on oltava valmis hoitamaan tehtävänsä vastuullisesti ja huolellisesti. Yhdistys voi palkata rahastonhoitajan yhdistyksen sisältä tai ulkopuolelta. (Loimu 2018, 192.) Taloudellisia päätöksiä ei kuitenkaan tee rahastonhoitaja vaan hallitus. Taloudellisiin päätöksiin liittyvistä asioista on pidettävä kokouksia tehden pöytäkirjaa. Jos hallitus ei ota esille talouspäätöksiä koskevia asioita, rahastonhoitaja voi pyytää niiden asioiden käsittelyä. (Loimu 2018, 193.)

Yhdistyksen rahastonhoitajan tehtäviin kuuluu muun muassa osallistuminen talouden suunnitteluun, maksuliikenteestä, kirjanpidosta ja käteiskassasta huolehtiminen, tilinpäätöksen laatiminen sekä lain edellyttämällä tavalla taloushallinnon asiakirjojen säilyttäminen. (Loimu 2015, 80–81.) Rahastonhoitaja hoitaa yhdistyksen taloutta ja varainhankintaa sovitulla tavalla. Hän voi myös esitellä tilinpäätöksiä, talousarvioita ja muita talousasioita yhdistyksen kokouksissa. Rahastonhoitaja hyväksyy myös sellaisten osastojen laskut, joita ei ole sääntöjen mukaan annettu puheenjohtajan tai sihteerin tehtäväksi. Lisäksi rahastonhoitajan tehtäviin kuuluu varmistaa, että menot maksetaan sääntöjen ja päätösten mukaisesti, sekä seurata tulojen ja jäsenten maksamien jäsenmaksujen kertymistä. (Taloudenhoitaja n.d.)

Yhdistyksillä ja säätiöillä on aina kirjanpitovelvollisuus kirjanpitolain mukaisesti. Kirjanpitäjien tehtäviin kuuluu yhteisön taloutta koskevien tietojen kerääminen, rekisteröinti, yhdistäminen ja analysointi. Tehtävien erottelu auttaa erottamaan yhteisön varat, tulot ja kulut muista kirjanpitovelvoitteista. Tuloksenlaskentatehtävät auttavat määrittämään taloudellisen voiton ja tappion, ja usein myös verollisen voiton tai tappion. (Anttila, Hannula & Koivujoki 2020, 57.) Tilikaudelta laadittava tilinpäätös sisältää tilinpäätöspäivän tuloslaskelmat, taseet, liitetiedot, tilinpäätöksen allekirjoitukset sekä luettelon käytetyistä kirjanpitokirjoista, tositteiden tyypeistä ja niiden säilyttämisestä. Tilinpäätökseen voidaan liittää myös rahoituslaskelma ja toimintakertomus tarvittaessa tai kokorajoitusten ylittyessä. Tilinpäätöksen päivittää ja allekirjoittaa päätösvaltainen hallitus, joka toimii allekirjoitushetkellä. Allekirjoitus tehdään yleensä heti tasekirjaan tilinpäätöksen valmistuttua. Tilinpäätöstä voidaan myös säilyttää sähköisenä. (Anttila, Hannula & Koivujoki 2020, 58.)

Kun urheiluseuran sisäisen toimintayksikön toiminta toimii riittävän vakiintuneesti sekä seuran rahavirrat suuntautuvat pelkästään kyseessä olevan yksikön toiminnan omiin tarpeisiin, urheiluseuran rahavirrat kuuluvat lajiosastoille, joukkueille tai ryhmille. Lajiosastojen, joukkueiden tai ryhmien omana varallisuutena pidetään niiden pankkitileillä olevia varoja, joiden käyttöön liittyvistä asioista urheiluseuran keskushallinto ei voi määrätä. (Rauste 2017, 139.) Urheiluseuran hallituksella on kuitenkin ylin päätösvalta yhdistyksen kokousten välisenä aikana. Hallituksella on oikeus muuttaa seuran toiminnan ensisijaisia periaatteita sekä taloussääntöä halutessaan. Hallitus voi määrätä taloussäännöissä esimerkiksi siitä, että hallitus saa päättää kaikkien seuran sisällä toimivien joukkueiden pankkitileistä ja niiden rahavarojen käytöstä, vaikka rahavarat olisi kerätty vain



kyseisen joukkueen toimintaan osallistuvien lasten sekä nuorten vanhemmilta tai heidän suorittamallaan talkootyöllä. (Rauste 2017, 140.) Useimmiten urheiluseuran hallituksen vastuulla on kuitenkin vain seuran joukkueiden sekä ryhmien rahankäytön valvominen (Rauste 2017, 141).

Taloushallinnolla on iso merkitys seuran toiminnassa. Asettamalla erilaisia taloussääntöjä, voidaan seuran talousasioita ja sisäistä valvontaa hoitaa tehokkaammin. Taloussäännöt sisältävät ohjeet hallituksen ja toiminnanjohtajan sekä muiden talousasioista vastaavien henkilöiden tehtävistä, vastuista, taloudellisesta suunnittelusta, kirjanpidosta, tilinpäätöksestä, sisäisestä valvonnasta ja tilintarkastuksesta. Yhteisölle tulee jatkuvasti menoja ja tuloja toiminnastaan. Menoista sekä tuloista muodostuu käyttötalous, johon sisältyy määräysten mukaisen toiminnan tulot ja kulut, omaisuuden hankintaan liittyvät tuotot ja kulut, sijoitus- sekä rahoitustoiminnan tuotot ja kulut, tilinpäätöksen oikaisuerät sekä yleiset avustukset. (Anttila, Hannula & Koivujoki 2020, 56.)

Urheiluseurojen toimintakustannukset vaihtelevat lajista riippuen. Yleisesti ottaen urheiluseuran kustannuksiin kuuluvat suorituspaikkoihin kuuluvat kustannukset, kuten sali- ja kenttävuokrat, ohjaajien palkat, varustekustannukset, esimerkiksi pallot, urheiluvälineet ja mahdolliset peliasut, osallistumismaksut, hallintokulut sekä lajiin jäsenmaksut. Osa urheiluseurojen kustannuksista on yleiskustannuksia ja osa kustannuksista liittyy yksittäisen joukkueen toimintaan tai lajiin. Kustannukset eivät aiheuta urheiluseurassa ongelmia, jos toiminnan laajuus sekä laatu eri lajiosastojen ja joukkueiden välillä on samalla tasolla. (Hossain, Kallio & Suortti 2013, 36.)

Kuten urheiluseuran kustannukset, myös seurat tulot vaihtelevat suuresti lajista, seuran tavoitteista sekä toiminnan tasosta ja toimintaympäristöstä riippuen. Seuran rahoitus koostuu yleisesti ottaen jäsenmaksuista, toimintamaksuista, joita peritään laji- sekä joukkuekohtaisesti, myyntitoiminnan tuotoista, kuten pääsymaksuista ja kilpailutapahtumissa tapahtuvasta myynnistä, kuntien avustuksista, valtion hankeavustuksista sekä talkootyöstä. Tavanomaisesti harrastajilta perittävillä toimintamaksuilla on suurempi merkitys seuran toiminnan rahoituksessa alemmalla tasolla kilpailuilla seuroilla ja joukkueilla. Urheiluseuran on tärkeää tuoda esille kaikki toiminnan menot sekä tulot, jotta toiminnan taloudellisia tekijöitä olisi helpompi ymmärtää. Lisäksi avoimuus toiminnan menosta ja tuloista lisää läpinäkyvyyttä, joka on arvostettavaa seuran sisäisissä suhteissa sekä se parantaa ulkoisille toimijoille annettavaa kuvaa. (Hossain, Kallio & Suortti 2013, 36–37.)

Yhteisön talousprosessi voi sisältää myös pääomatoimintaa, kuten lainojen nostamista ja takaisinmaksua, investointeja sekä omaisuuden myyntiä. Urheiluseurojen taloushallinnossa noudatetaan kirjanpitolakia ja urheiluseurojen tulee noudattaa siinä säädettyä hyvää kirjanpitolakia. Hyvän kirjanpidon avulla saadaan oikeaa ja riittävää tietoa yhteisön taloudesta, mikä lisää luottamusta urheiluseuraa kohtaan. (Anttila, Hannula & Koivujoki 2020, 56.) Jos yhteisö harjoittaa liiketoimintaa, on sen laadittava ja toimitettava veroilmoitus. Veroilmoitus koskee myös voittoa tavoittelemattomia yhdistyksiä ja seuroja. Veroilmoitukset tehdään oma-aloitteisesti yhdistyksen johdon vastuulla. Jos voittoa tavoittelematon yhdistys saa liiketoiminnastaan verovähennyksiä, sen on jätettävä veroilmoitus. Yhdistyksiä kehoitetaan tekemään veroilmoitukset, jolloin jälkiverotusta on helpompi välttää. (Anttila, Hannula & Koivujoki 2020, 60.)

Lea Rossi, Christoph Breuer ja Svenja Feiler kertovat tutkimuksessaan *Determinants of non-profit sports clubs' perceived competition from commercial sports providers* (2020, 739), että voittoa tavoittelevat urheiluseurat määrittävät voittotavoitteen perusteella, koska ne ovat organisoituneita markkinaan ja toimivat voittoon suuntautuneella tavalla. Voittoa tavoittelevat urheiluseurat eivät myöskään tarjoa mahdollisuuksia osallistua organisaation päätöksentekoprosessiin. Heidän kohderyhmänään ovat siis pikemminkin asiakkaat kuin urheiluseuran jäsenet. Toisin kuin voittoa tavoittelevat urheiluseurat, voittoa tavoittelemattomat urheiluseurat ovat vapaaehtoisia järjestöjä, jotka eivät pyri tuottamaan voittoa, vaan toimivat pikemminkin täyttääkseen organisaatiotavoitteensa tarjotakseen mahdollisuuksia aktiiviseen urheiluun. Keskeisiä piirteitä ovat vapaaehtoiset jäsenyydet ja jäsenten edun mukaiset organisaatiotavoitteet, demokraattiset sekä osallistavat päätöksentekoprosessit, vapaaehtoinen sitoutuminen ja itsenäisyys toiminnassaan. (Breuer, Feiler & Rossi 2020, 739.)

Päinvastaisesti kuin voittoa tavoittelevat urheiluseurat, voittoa tavoittelemattomat urheiluseurat ovat jäsenpohjaisia organisaatioita, jotka palvelevat pääasiassa jäsentensä etuja tarjoamalla mahdollisuuksia urheiluun jäsentensä kautta. Seuran ominaisuudet jäsenkoon sekä rakenteen, kuten yksilö- ja joukkueurheilun, suhteen korreloivat ammattimaisuuden, tilojen hallussapidon ja taloudellisten rakenteiden kanssa. Suuremmat urheiluseurat työllistävät keskimäärin suuremman määrän palkattua henkilökuntaa, omistavat todennäköisemmin tiloja, kuten seuran toimiston, ja raportoivat keskimäärin suuremmista taloudellisista asioista kuin pienemmät urheiluseurat. Koska voittoa tavoittelevia urheiluseuroja on luonnehdittu ammattimaisiksi organisaatioiksi, oletetaan,

että kilpailu vaikuttaa enemmän isompiin, useampaan urheilulajeihin perustuviin seuroihin. (Breuer, Feiler & Rossi 2020, 739.)

### 3.3 Urheiluseuran rahoitusvaihtoehdot

Rainer Anttila, Heidi Hannula sekä Mia Koivujoki kertovat Olympiakomitean urheiluseurojen ohjeessa *Päättä oikein* (2020, 42) urheiluseurojen voivan harjoittaa varsinaista taloudellista toimintaa eli varainhankintaa, josta on suositeltavaa mainita seuran säännöissä. Johanna Perälä ja Samuli Perälä mainitsevat kirjassaan *Yhdistyksen ja säätiön talous, kirjanpito ja verotus* (2006, 255), että varainhankinnalla voidaan rahoittaa yhteisön aatteellista toimintaa, jonka avulla voidaan myös kerätä tuloja toiminnan kulujen kattamiseksi. Perinteisesti tuloslaskelmassa varainhankintaan merkataan pääryhmiksi keräyksistä sekä jäsenmaksuista saadut tulot ja liiketoiminnan tuotot sekä kulut. Varainhankintaan kirjataan myös saadut lahjoitukset, jos niiden ei katsota olevan satunnaisia tuottoja. (Perälä & Perälä 2006, 256.)

Aatteellisella toiminnalla tarkoitetaan varsinaista toimintaa, joka vaikuttaa suoraan seuran toiminnan tarkoitukseen, kuten liikuntaan ja urheiluun. Esimerkiksi urheiluseura voi hankkia tuloja keräämällä maksuja valmennustoimintaan osallistuvilta. (Anttila, Hannula & Koivujoki 2020, 42.) Säännöllinen sekä jatkuva rahoitus on tärkeää, jotta aatteelliset yhteisöt ja säätiöt pystyvät toteuttamaan aatteellista päämääränsä sekä ylläpitämään toimintaansa. Yhteisöllä on monia rahoituskeinoja, mutta ne riippuvat siitä, millaista yhteisön toiminta on. Kuten jos kyseessä on pieni urheiluseura, sen pääasiallisena rahoituslähteenä voivat olla jäsenmaksut sekä myyjäisistä saadut tulot. (Perälä & Perälä 2006, 253.)

Tuloverolain (1535/1992) 22 §:n mukaan liikunta- sekä urheiluseurat ovat yleishyödyllisiä eli voittoa tavoittelemattomia yhteisöjä. Urheiluseuran säännöissä pitää kertoa, miten yleishyödyllisyys näkyy seuran toiminnassa. Voittoa tavoittelemattomat yhteisöt voivat kuitenkin harjoittaa pientä elinkeinotoimintaa. Yleishyödyllisyys vaarantuu vain silloin, kun elinkeinotoiminnasta tulee yhteisön ensisijainen toiminta. (Anttila, Hannula & Koivujoki 2020, 42–43.) Yleishyödyllisen yhteisön toiminta ei saa kohdistua tiettyihin henkilöpiireihin rajoitetusti vaan sen toiminnan tulisi olla kaikille avointa. Urheiluseura ei toimi yleishyödyllisesti, jos sen toiminta on rajattu vain tietyille etukäteen sovitulle henkilöpiirille edistään vain muutamien henkilöiden yksityisiä taloudellisia etuja. Yhdistyksen tulot tulee aina jakaa laajasti koko piirille. Erityisesti urheiluseurojen tulee huolehtia siitä,

**Kommentoitu [A3]:** Tämän lukuun olisi hyvä lisätä kuvio, jossa tiivistät eri rahoitusvaihtoehdot havainnollisena kuvana. Esim. siten, että keskellä on urheiluseura ja sitä ympäröi rahoitusvaihtoehdot.

että saadut tulot jakautuvat tasaisesti kaikkien kesken ja kaikkien on osallistuttava tasapuolisesti varainhankintaan. Lisäksi kaikkia tai suurinta osaa urheiluseuran toiminnan tuloista ei tule käyttää varainhankinnan kuluihin. (Anttila, Hannula & Koivujoki 2020, 43.)

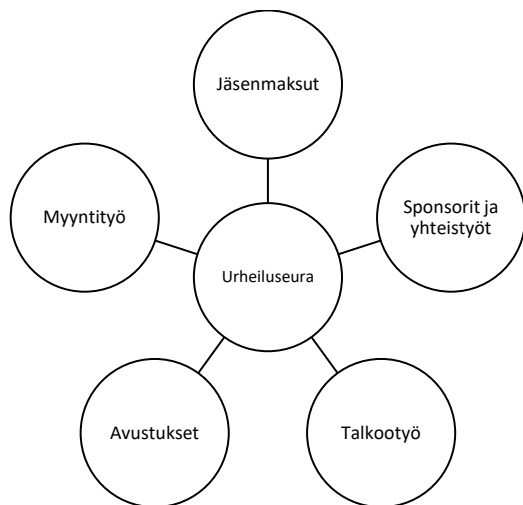
Voittoa tavoittelematon urheiluseura ei voi tuottaa taloudellista etua toiminnallaan sen osallisille. Taloudellisina etuina voidaan katsoa olevan osingot, voitto-osuudet, kohtuullista suuremmat palikat tai muut hyvitykset. Muun muassa pelaajasopimuksiin voidaan lisätä bonuksia pelaajien kesken kauden tuotoista. (Anttila, Hannula & Koivujoki 2020, 43.) Yleishyödyllisten yhteisöjen toiminta rahoitetaan tyypillisesti palvelutuloilla, varainhankinnalla, avustuksilla, lahjoituksilla ja sijoitustoiminnan tuloilla. Vierasta pääomaa ei yleensä käytetä toiminnan rahoittamiseen. (Perälä & Perälä 2006, 254.) Urheiluseurojen taloudelliset ongelmat liittyvät yleensä seuran yleiseen taloudelliseen tilanteeseen ja urheilukilpailujen kustannuksiin (Breuer, Feiler & Wicker 2022).

Rahoitus kentällä on tapahtunut paljon muutoksia, jotka ovat aiheuttaneet uusia haasteita, esimerkiksi yhteisöjen ja säätiöiden palveluiden hinnoitteluissa ja sitä kautta muun muassa talousarvion laadinnassa. Samaan aikaan rahoittajat vaativat yhä enemmän avointa sekä ammattimaista raportointia aatteellisen yhteisön varojen hankinnasta ja niiden käytöstä. (Perälä & Perälä 2006, 254.) Lisäksi urheiluseurojen johtamisen taloustiedoissa- sekä taidoissa on paljon aukkoja rahoituksessa tapahtuvien muutosten takia. Yksi yleisimmistä nykyajan urheilujohtamisen piirteistä on kasvava kysyntä henkilöstölle, jolla on laaja koulutus ja kokemusta rahoituksesta. Rahoitustehtävät ovat ratkaisevan tärkeitä johtamistehtäviä, joten niihin liittyvää koulutusta on tärkeää pitää yllä. (Stewart 2017, 17.)

Christoph Breuer ja Svenja Feiler kertovat tutkimuksessaan *Perceived Threats through COVID-19 and the Role of Organizational Capacity* (2021, 1) Urheiluseurojen tulorakenteen olevan suhteellisen itsenäisen, jolloin urheiluseurat rahoitetaan pääasiassa jäsenten tuloilla. Jäsenmaksut muodostavat suurimman osan seuran tuloista, jonka takia urheiluseurat ovat suurelta osin riippuvaisia jäsenrahoituksista sekä myös ulkopuolisista rahoituksista. Vaikka urheiluseuroja pidetään melko vakaina organisaatioina, niin koronaviruspandemian aiheuttama ennennäkemätön kriisi on urheiluseuroille aivan uusi uhka. (Breuer & Feiler 2021, 1.) Urheiluseurojen taloudellinen kestävyys

vaihtelee sen mukaan, omistavatko seurat urheilutiloja, sillä koronapandemian aikana tilojen ylläpitokustannukset ovat pysyneet samana, vaikka urheiluseuran saamat tulot ovat laskeneet samaan aikaan (Breuer & Feiler 2021, 2).

Vaikka tuloja tarvitaan urheiluseurojen rahoittamiseen, on todettu, että vakaat tulot ja kulut ovat tärkeämpiä urheiluseuralle kuin tulojen kokonaismäärä. Voittoa tavoittelemattomissa urheiluseuroissa vakaat tulot riippuvat pääasiassa tärkeimmästä tulolähteestä eli jäsenmaksuista. Useat voittoa tavoittelemattomat urheiluseurat saavat tuloja monista eri lähteistä, mukaan lukien jäsen- ja pääsymaksut, lahjoitukset, julkiset tuet sekä sponsorointitulot. Yleensä tulojen hajauttaminen lisää taloudellista terveyttä ja vakautta, mutta uudemmat tutkimukset ovat päässeet erilaisiin tuloksiin koronapandemian aiheuttamien uhkien takia. Voittoa tavoittelemattomia urheiluseuroja koskeissa tutkimuksissa ei havaittu tulojen hajauttamisen vähentävää vaikutusta organisaation ongelmiin, vaan pikemminkin päinvastoin, jonka takia vakaat tulot ovat tärkeitä urheiluseuroille. (Breuer & Feiler 2021, 6.)



Kuvio 2 Urheiluseuran rahoitusvaihtoehtoja

### 3.3.1 Jäsenmaksut

Urheiluseuran johdon tehtäviin kuuluu seuran jäsenten hyväksyminen. Seuran jäseniltä peritään yleensä liittymis- sekä jäsenmaksuja, joiden määrästä on päätetty yhdistyksen kokouksessa. (Loimu 2010, 38.) Lähes jokainen yhdistys perii jäsenmaksuja oikeuttaen jäsenyyteen yhdistyksessä (Perälä & Perälä 2006, 258). Eri urheiluseurojen jäsenmaksut voivat vaihdella suurestikin. Perinteisesti urheiluseurojen jäsenmaksut vaihtelevat 10–30 euron väliltä, mutta erikoisseurojen jäsenmaksut voivat olla jopa yli satoja euroja. (Hossain, Kallio, Suortti 2013, 36.)

Jäsenmaksu voi olla kaikille jäsenille yhtä suuri tai se voidaan muuttaa eri jäsenten välillä, esimerkiksi palkkatulon perusteella (Perälä & Perälä 2006, 259). Jäsenmaksujen suuruus voi myös vaihdella eri jäsenryhmien välillä, esimerkiksi varsinaisen jäsenen sekä kannatusjäsenen. Yhdistyksen säännöissä voidaan määrätä, että jäsenet maksavat jäsenmaksunsa työmarkkina-asemansa perusteella, jolloin opiskelijat, työttömät sekä eläkeläiset maksavat pienemmän jäsenmaksun kuin työssä käyvät. (Loimu 2010, 38.) Jäsenmaksut kirjataan tuotoksi tilikaudelle, jolloin jäsenmaksu on saatu. Useimmiten jäsenmaksut pyydetään kalenterivuodelta, joka on lähes kaikkien yhdistyksien tilikausi. (Perälä & Perälä 2006, 259.)

Jäsenmaksuilla pyritään kattamaan seuran toiminnasta tulevia menoja. Yleensä seuran jäsenmaksuista saadut tulot kattavat marginaalisen osan seuran toiminnan menoista. Kuitenkin urheiluseuran toimintaan kuuluvat osallistumismaksut kattavat menoista suurimman osan. (Hossain, Kallio, Suortti 2013, 36.) Yleensä urheiluseurat saavat toimintansa tueksi julkista apua. Tosin eräät lajiliitot eivät kuitenkaan tarvitse toimintaansa julkista apua, sillä he pysyvät rahoittamaan toiminnanmenot muun muassa jäseniltä saaduilla jäsenmaksuilla. (Hossain, Kallio, Suortti 2013, 27.) Jäsenmaksut toimivat yleensä yhdistyksen toiminnan pääasiallisena rahoituksen lähteenä (Perälä & Perälä 2006, 258).

### 3.3.2 Sponsorit ja yhteistyömallit

Etenkin urheiluseurojen varainhankinnassa yrityksiltä saadut sponsorituotot ovat hyvin yleisiä. Sponsorituotot ovat käytännössä yrityksiltä saatuja lahjoituksia, jonka avulla myös maksava yritys voi saada näkyvyyttä. Sponsorointi voi näkyä, esimerkiksi pelaajien varusteissa tai pelitapahtu-

missa. (Kallio, Kangasniemi, Pöyhönen & Vierros 2016, 69.) Hannu Tuominen mainitsee artikkelissaan *Jälkipeli: Sosiaalinen media on tärkeä osa urheiluseuran näkyvyyttä* (2018), että sosiaalisesta mediasta on myös tullut tänä päivänä tärkeä apuväline sponsorointiin. Sosiaalisen median ansiosta myös sponsoreiden näkyvyys on kasvanut suuresti, sillä sähköiset kanavat tavoittavat suuria määriä urheiluseurojen kannattajia. (Tuominen 2018.)

Sponsoroinnit ovat parhaimmillaan elämyksellistä sisältöä, jota sponsorit ja urheiluseurat yhdessä tuottavat kohderyhmille. Käytännössä sponsoreiden ja urheiluseurojen yhteistyö on kykyä ja halua yhdistää ja hallita erilaista ajattelua tiedon ja luovuuden avulla molempien osapuolten hyödyksi. Yrityksen näkökulman ymmärtäminen on avain tehokkaalle sekä onnistuneelle sponsorimyynnille ja yhteistyökumppanuuksille. (Valanko 2009, 187.) Päätös sponsorien hankinnan aloittamisesta on tehtävä, kun urheiluseurat laativat tavoitteitaan sekä strategioitaan, esimerkiksi tuotteistamisen kautta. Urheiluseuran on mietittävä samalla huolellisesti omia tarpeitaan, kumppanuuksien luonnetta, niiden tuomia etuja sekä toimintaa kumppaneiden kanssa, joiden perusteella päätös on tehtävä. (Valanko 2009, 188.)

Urheiluseuroilla on yleensä pääsponsor, joka on tärkein strateginen yhteistyökumppani. Pääsponsor toimii aina urheiluseurojen strategisena yhteistyökumppanina, sillä sekä urheiluseura että yritys haluavat strategista lähtökohtaa heidän yhteistyölleen saaden molemminpuolista etua. Urheiluseuralla saattaa olla useita pääyhteistyökumppaneita sponsorina. Urheiluseuran ei ole kuitenkaan järkevää hankkia liikaa yhteistyökumppaneita, sillä silloin molemminpuolinen etu voi kärsiä. Jos urheiluseuralla on liikaa yhteistyökumppanuuksia, urheiluseura ei välttämättä pysty antamaan tasa-arvoisesti etua kaikille sponsoreilleen ja tällöin sovittuja tavoitteita ei saada suoritettua. Urheiluseuran on järkevintä hankkia vain omiin resursseihin sopiva määrä yhteistyökumppanuuksia. (Valanko 2009, 66.)

Sponsorointitulot voivat tulla myös tavaroiden ja palvelujen muodossa. Tässä tapauksessa puhutaan usein niin sanotuista Barter-sopimuksista. Barter-sopimuksia voidaan tehdä myös siten, että osa sponsorointituloista saadaan rahana sekä osan tavaroina tai palveluina. Sopimuksessa sovitaan myös sponsoroivan yrityksen näkyvyydestä. Esimerkiksi urheiluvälinevalmistajat voivat lahjoittaa urheilu- ja kilpailuvälineitä urheilujoukkueille ja lisätä samalla tuotteiden näkyvyyttä. Tavaroina ja

palveluina saadut sponsoritulot voivat muodostaa merkittävän osan toiminnan rahoituksesta, jolloin on erittäin tärkeää, että nämä tulot näkyvät kirjanpidossa. Lahjoituksena saatujen tavaroiden ja palveluiden euromääräinen arvo voidaan arvioida tai niistä voidaan saada lahjoittajilta tietoja ja kirjata varainhankinnan tuottoihin tai hyvästä perustellusta syystä kirjata varsinaisen toiminnan tuottoon. (Kallio, Kangasniemi, Pöyhönen & Vierros 2016, 69.)

Yritykset hakevat yhteistyökumppanuuksia omien tarpeidensa ja ehtojensa perusteella. Yritykset kuitenkin toimivat proaktiivisesti yhteistyökumppanuuksien hakemisessa. Lisäksi markkinoilla on huomattava trendi, jossa yritykset pyrkivät vähentämään yhteistyökumppanuuksien lukumäärää arvostaen enemmän urheiluseurojen sekä yhteistyön laatua. Sekä yritykset että urheiluseurat haluavat yhteistyön perustuvat heidän arvopohjaansa. Myös urheiluseurojen on mietittävä, mitä muuta sponsorit voivat tarjota kuin rahaa, vaikka se onkin tärkeää turvatakseen toimintaa. (Valanko 2009, 189.)

### 3.3.3 Myyjäiset ja kulutustavaroiden myynti

Tuloverolain 23 §:n (30.12.1992/1535) mukaan myyjäisiä, arpajaisia, tavarankeräyksiä sekä muista huvitilaisuuksista saatua liike-tuloa, jolla voittoa tavoittelematon järjestö rahoittaa toimintansa, ei pidetä elinkeinotulona. Myyjäisten sekä tarjoilujen täytyy olla yhdistyksen omiin tapahtumiin tai omien tapahtumien yhteydessä järjestettyjä, jotta niistä saadut tulot koetaan verovapaana tulona. Tällaisia verovapaita tuloja voidaan saada, esimerkiksi pääsylippujen myynnistä, kisaohjelmien myynnistä, ruoka- sekä virvokemyynnistä ja tavaramyynnistä tapahtuman aikana. (Verohallinto 2022.) Elinkeinotulona ei pidetä voittoa tavoittelemattomien järjestöjen järjestämiä esinekeräyksiä ja niihin liittyviä kirpputorimyyntiä toimintansa rahoittamiseksi. Urheiluseurat voivat hankkia vanhoja esineitä sekä järjestää huutokauppoja tai kirpputoreja ilman, että sen ajateltaisiin olevan elinkeinotoimintaa. (Anttila & Ranto n.d., 26.)

Edellä TVL:n 23 §:ssä mainitut tavaroiden myynnistä saadut tulot eivät ole elinkeinotuloa. Tavallisten kulutustuotteiden myyntiä erilaisten kannatustuotteiden sijaan pidetään kaupallisena toimintana. Esimerkiksi tekstiilien myyntiä pidetään usein elinkeinotoimintana. Tuloverolaissa mainitaan, ettei kilpailussa tai tapahtumassa olevien tarjoilujen sekä myyntien tulot ole elinkeinotuloa. Jos kuitenkin myyntiä harjoitetaan muulla kuin edellä mainituilla tavoilla, se on elinkeinotuloa, jolloin asiakkaina toimivat muutkin kuin yhteisön jäsenet sekä se tapahtuu kilpailuolosuhteissa. (Anttila &



Ranto n.d., 27.) Lisäksi jos yhdistys järjestää tarjoiluja jatkuvasti muidenkin tapahtumiin, tulot lasketaan elinkeinotoimintaan. Kuitenkin jos urheiluseura myy tapahtuman aikana pääsylippuja, seuran tuotteita, kuten t-paitoja, sekä kahvituitteita, niistä saadut tulot ovat verovapaata tuloverolain 23.3 §:n mukaan. (Verohallinto 2022.)

### 3.3.4 Talkoot

Monet yleishyödylliset yhteisöt, etenkin urheiluseurat, hyödyntävät varainhankintaa, joka perustuu vapaaehtoistoimintaan (Kallio, Kangasniemi, Pöyhönen & Vierros 2016, 61). Talkootyö tarkoittaa korvauksetta tehtävää työtä, joka ei edellytä mitään ammattitaitoa tai pätevyyttä, vaan on ”jokamiehentyötä”. Talkootyö ei saa rajoittaa vaatavuudella kenenkään osallistumista työhön.

Talkootyö voidaan jakaa neljään eri ryhmään Verohallinnon ohjeen mukaan; perinteiseen talkootyöhön, yhdistyksen lukuun tehtävään vastikkeettomaan talkootyöhön, kuten vapaaehtoistyöhön yhdistykselle, rekisteröidyn yleishyödyllisen yhdistyksen nimissä kolmannen osapuolen puolesta tehtäviin vastikkeellisiin töihin sekä kolmannen osapuolen puolesta tehdyt työt, joiden palkkio lahjoitetaan eteenpäin (Kallio, Kangasniemi, Pöyhönen & Vierros 2016, 61).

Perinteistä talkootyötä voi olla, esimerkiksi kerhon ohjaaminen viikoittain korvauksetta. Yhdistyksen jäsenet voivat myös suorittaa varainhankintaa talkootyönä, jolloin se ei ole varsinaista yhdistyksen yleishyödyllistä toimintaa. Tämä on esimerkiksi tavaroiden myyntiä urheiluseuran hyväksi. Kun talkoo työtä tehdään kolmannelle osapuolelle, on tämän tyyliselle talkootyölle ominaista se, että seuran jäsenet suorittavat erilaisia työpalveluita sekä kolmannet osapuolet maksavat heidän tulonsa seuralle. (Anttila, Hannula & Koivujoki 2020, 49.) Tavallisesti talkootyö voi olla muun muassa tilapäistä mainosten jakelua, postitustyötä tai helppoa rakennustyötä, kuten maalausta (Kallio, Kangasniemi, Pöyhönen & Vierros 2016, 65).

Talkootyöstä saatu korvaus on verotonta vain rekisteröidyille voittoa voittelemattomille yhdistyksille. Talkootyön tuottama hyöty on jaettava myös muille kuin työn suorittajille, jolloin työn tekijät eivät voi ottaa tuottamiaan varoja omaan käyttöön. Tästä syystä alennuksia tai vapautuksia, kuten matkakuluista ja harjoitusmaksuista, ei voida tehdä yksilöllisen talkootyömäärän perusteella.

Matka- ja harjoituskustannusten tulee olla kaikille samat, tai mahdolliset hintaerot eivät saa johtua talkootyöhön osallistumisesta tai muusta varainhankinnasta. Työstä saatava hyöty on suunnattava yhdistyksen säännöissä määrätyn tarkoituksen mukaiseen toimintaan. On kuitenkin väitetty, että

joukkueet tai urheiluosastot voivat hoitaa omaa toimintaansa keräämällä varoja pääseurojen harrastuksen mukaan ja niiden valvonnassa. (Anttila, Hannula & Koivujoki 2020, 49.)

Jos voittoa tavoittelematon yhteisö on tehnyt työtä oman toimintansa hyväksi, ei yhteisön tai työn tekijän tarvitse maksaa siitä veroa, jollei työhön liity ulkopuolinen toimeksiantaja tai työn tekijä saa korvausta tekemästään työstä. Korvaus, joka on maksettu talkootyöstä, on voittoa tavoittelemattoman yhteisön tuloa, jos talkootyöstä on sovittu toimeksiantajan kanssa, talkootyöhön ei hyväksytä tai nimetä erikseen osallistujia, työ on tilapäistä työtä, johon ei vaadita erityistä ammattitaitoa, koulutusta tai pätevyyttä sekä talkootyöstä saatu korvaus käytetään voittoa tavoittelemattomaan toimintaan eikä vain työn tekijöiden hyväksi. (Vero 2020.) Verottomasta talkootyöstä saatu hyöty täytyy kohdistaa yleishyödylliseen toimintaan yhdistyksen sääntöjen mukaisesti. Hyöty voidaan myös ohjata johonkin tiettyyn yhdistyksen toimintaan, kuitenkin niin, ettei hyöty suuntaudu vain työntekijöiden hyväksi, jos kaikki jäsenet eivät ole osallistuneet työn tekoon. (Kallio, Kangasniemi, Pöyhönen, & Vierros 2016, 66.)

Epäselvyyksiä verokäytännössä aiheuttavat etenkin kolmannen osapuolen lukuun tehdyt talkootyöt, jotka voivat olla työstä riippuen yhdistyksen veronalaista elinkeinotoimintaa, työn tekevän yhdistyksen jäsenen veronalaista palkkaa tai verotonta talkootyötä (Kallio, Kangasniemi, Pöyhönen, & Vierros 2016, 64). Yhdistykselle ei kerry verotettavaa tuloa esimerkiksi silloin, kun yhdistys käyttää talkootyötä toimitalonsa korjaamiseen, vaikka tällaiselle työlle olisi laskettavissa rahallinen arvo hankerahoitushakemuksessa. Verovapaan voittoa tavoittelemattoman yhteisön varainhankintana voidaan pitää talkootyötä, joka on pienimuotoista, satunnaista tai kertaluontaista yksityishenkilöille tai yrityksille. Talkootyötä ei voida mainostaa tai markkinoida, jos sen halutaan olevan verovapaata. Jos yhteisö tarjoaa, esimerkiksi satunnasta tai säännöllistä kiinteistöhoitoa tai muuta palvelua, voidaan toiminta arvioida kokonaisuutena ja olettaa sen olevan elinkeinotoimintaa. (Verohallinto 2021.)

Talkootyöt tehdään aina ilman työnantajan johtamista ja valvontaa. Omaan lajiin perustuvaa talkootyötä voidaan tehdä pitkäaikaisillakin sopimuksilla. Esimerkiksi hiihtoyhdistykset voivat hoitaa hiihtokeskuksia talkootyöllä jopa pitkäaikaisilla sopimuksilla. Pitkäaikaista, jatkuvaa ja laajaa työvoimaa voidaan pitää verollisena elinkeinotoimintana, jota talkootyö ei saa olla. Lisäksi työpalvelu tai tavaroiden myynti voi kilpailla yrityksen tarjoamien palvelujen kanssa, joten toimintaa voidaan

joissain tapauksissa pitää elinkeinotoimintana kilpailuneutraaliuden vuoksi. (Anttila, Hannula & Koivujoki 2020, 49.)

### 3.3.5 Avustukset ja apurahat

Joidenkin yhdistysten toiminta rahoitetaan suurimmaksi osaksi avustuksilla. Avustukset eroavat lahjoituksista siinä, että lahjoitukset ovat yleensä kertaluonteisia ja avustukset toistetaan vuosittain. Lisäksi avustuksia myöntävät yleensä julkiset yhteisöt tai keskusjärjestöt, kun taas lahjoittajia ovat yksityishenkilöt tai yritykset. (Perälä & Perälä 2006, 264.) Avustuksia myönnetään yleensä tiettyihin hankkeisiin, ja ne voidaan toistaa peräkkäisten vuosien aikana. Yleisissä avustuksissa voidaan usein luottaa jonkinlaiseen jatkuvuuteen ja yhteisörahoituksen suunnittelu voi perustua pitkälti toistuviin vuotuisiin rahavirtoihin. (Kallio, Kangasniemi, Pöyhönen & Vierros 2016, 68.)

Avustustuotto voidaan kirjata tuloslaskelmassa varsinaiseen toiminnan tuottoihin tai yleisavustuksiin (Kallio, Kangasniemi, Pöyhönen & Vierros 2016, 68). Tuloslaskelmassa aatteellisten yhteisöjen avustukset kirjataan niiden käyttötarkoituksen mukaisesti. Yleisesti yhteisön toimintaan tarkoitettavat avustukset merkataan tuloslaskelmassa satunnaisten erien jälkeen omana eränään. Avustukset, jotka on saatu määrättyyn toiminnanalaan, hankkeeseen tai projektiin kirjataan kyseisen toiminnanalan tuottona. Investointimenoihin suunnatut avustukset merkataan omana eränään yleisten avustusten jälkeen. (Perälä & Perälä 2006, 264.) Tuottokirjauksen lisäksi investointiavustus kirjataan menosiirtana vähentäen avustustuottoja sekä avustuksella katettavan investoinnin hankintamenoa (Kallio, Kangasniemi, Pöyhönen & Vierros 2016, 133). Tietyissä tilanteissa saadut avustukset voidaan myös kirjata satunnaisiksi tuotoiksi tuloslaskelmassa (Perälä & Perälä 2006, 265).

Esimerkiksi julkisyhteisöiltä tai keskusjärjestöiltä saadut avustukset muodostavat usein merkittävän osan voittoa tavoittelemattoman yhteisön varsinaisen toiminnan rahoituksesta. Aatteelliselle yhdistykselle myönnetyt avustukset kirjataan tuloiksi sinä tilikautena, jona avustus lopulta saadaan. Tiettyjen kulujen maksamiseen saadut avustukset tuloutetaan vasta, kun vastaavat menot kirjataan kuluksi. (Kallio, Kangasniemi, Pöyhönen & Vierros 2016, 128.) Avustuksen saaminen edellyttää yleensä avustushakemuksen laatimista ja sen perusteella avustuspäätöksen tekemistä. (Kallio, Kangasniemi, Pöyhönen & Vierros 2016, 68.)

Avustuksia voidaan saada toiminta-avustuksena koko toimintaan tai kohdennettuina avustuksina tiettyihin toimiin tai tiettyihin projekteihin tai investointeihin. Yleisavustuksina voidaan katsoa kaikki avustukset, jotka on saatu yhdistyksen varsinaiseen toimintaan ja, joita ei ole kohdennettu yhteisön eri toimintoihin avustuspäätösten tai vastaavien yhteydessä. (Perälä & Perälä 2006, 265.) Aineellisten tai aineettomien hyödykkeiden hankintaan saatuja avustuksia kutsutaan investointiavustuksiksi. Investointiavustusta pidetään edustuksena avustuksen myöntäjän osuudesta hyödykkeen hankintamenoista. Avustuksia voidaan saada myös korkoihin, lainojen lyhennyksiin sekä toiminnanala kohtaisesti. (Perälä & Perälä 2006, 266.) Investointiavustuksiin kuuluu useimmiten palautusehto, jossa määrätään avustuksen palautuksesta avustuksen myöntäjälle tietyissä tilanteissa. Avustuksen saajalle syntyy palautusvelvollisuus esimerkiksi silloin, kun saaja myy avustuksena olleen omaisuuden käyttötarkoitusta. (Perälä & Perälä 2006, 269.)

## 4 Tutkimuksen toteutus

### 4.1 Tutkimusmenetelmä

Opinnäytetyön tutkimuksen tekemiseen hyödynnetään kehittämistyömenetelmiä, sillä tutkimuksen tavoitteena on pyrkiä kehittämään Keski-Suomen Liikunta ry:n jäsenurheiluseurojen rahoitusvaihtoehtoja. Tutkimuksellisessa kehittämistyössä pyritään löytämään ratkaisuja käytännön ongelmiin sekä tuottamaan ja toteuttamaan uusia ideoita, käytäntöjä, tuotteita tai palveluita.

Kehittämistyössä ei pelkästään kuvailta ja selitetä ilmiöitä, vaan työssä etsitään asioille toimivia vaihtoehtoja ja uudistetaan asioita käytännössä. Kehittämistyössä halutaan tehdä käytännön parannuksia sekä uusia ratkaisuja tutkimuksen ongelmiin. (Moilanen, Ojasalo & Ritalahti 2021, 19.)

Opinnäytetyössä halutaan löytää uusia ratkaisuja urheiluseurojen rahoitusvaihtoehtoihin ottaen huomioon urheiluseurojen toiminnasta vastaavien toiveet ja ajatukset. Tutkimuksella pyritään samaan selville, millaisia rahoitusvaihtoehtoja urheiluseuroilla on jo käytössä sekä, missä varainhankinnan keinoissa urheiluseurat kokevat olevan parannettavaa. Lisäksi tutkimuksella selvitetään, millaiset resurssit urheiluseuroilla on mahdollisille rahoitusvaihtoehtojen uudistuksille. Tutkimuksellisuuden tärkeys kehittämistyössä näkyy, esimerkiksi kehittämistyöhön vaikuttavien tekijöiden kattavampana sekä suunnitelmallisempaan huomioon ottamisena ja kehittämistyön tuloksien perusteluiden parantumisella (Moilanen, Ojasalo & Ritalahti 2021, 21).

Opinnäytetyön tutkimuksessa sovelletaan laadullisia menetelmiä. Laadullisessa eli kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkitaan tutkimuksen kohdetta mahdollisimman laajasti pyrkien löytämään tai paljastamaan tosiasioita ilman, että todetaan jo olemassa olevia asioita (Hirsjärvi, Remes, Sajavaara & Sinivuori 2009, 157). Laadullisella tutkimuksella halutaan hankkia tietoa kokonaisvaltaisesti sekä koota aineistoa luonnollisilla ja todellisilla tilanteilla (Hirsjärvi, Remes, Sajavaara & Sinivuori 2009, 160). Laadullinen tutkimus soveltuu hyvin opinnäytetyön aiheelle, sillä tutkittavana on urheiluseurojen rahoituksen sekä varainhankinnan toiminta, jota voidaan tutkia luonnollisten sekä käytännöllisten tilanteiden avulla. Aihe toimii ajankohtaisena urheiluseurojen rahoitusvaihtoehtojen jatkuvassa kehittämisessä, joten laadullinen menetelmä sopii hyvin tutkimuksen toteutukseen.

Laadullisella tutkimuksella halutaan löytää tuloksia ilman tilastollisia menetelmiä tai muita määrällisiä keinoja. Laadullinen tutkimus ei pyri samanlaisiin yleistyksiin kuin määrällisessä tutkimuksessa, vaan sen tarkoituksena on kuvata, ymmärtää sekä antaa mielekäs tulkinta ilmiöstä. (Kananen 2008, 24.) Laadullisessa tutkimuksessa tuotetaan teoreettisesti ymmärrettävä tulkinta ilmiöstä sekä pyritään kuvaamaan ilmiötä mahdollisimman selkeällä tavalla (Sarajärvi & Tuomi 2018, 85). Useimmiten laadullinen tutkimus tehdään ilmiöstä, jota ei vielä tunneta, jolloin siitä ei ole teorioita selittämään tutkimuksen ilmiötä (Kananen 2014,16). Keski-Suomen Liikunta ry:n jäsenyhdistyksille ei olla aikaisemmin tehty tutkimusta liittyen heidän rahoitusvaihtoehtojen kehittämiseen, joten tutkimuksen ilmiötä ei vielä tunneta. Opinnäytetyö rakentuu kattavan teorian avulla, joka auttaa laadullisen tutkimuksen tuottamisessa. Lisäksi opinnäytetyössä otetaan huomioon ihmisten kokemukset sekä näkemykset tutkimuksen aiheeseen. Laadullisen tutkimuksen ominaisena piirteenä on sen perustuminen ihmisten subjektiivisiin kokemuksiin ja näkemyksiin tarkasteluihin (Aaltio, Juuti & Puusa 2020, 59).

## 4.2 Aineiston keruu

Tutkimukseen sisältyy erilaiset menetelmät, niiden valinnat sekä käytännöt. Tutkimuksen ratkaisuun pyritään saamaan tietoa erilaisten tiedonkeruumenetelmien avulla, joiden tuloksena syntyy aineistoja mahdollistamaan tutkimuksen ratkaisun. (Kananen 2014, 64.) Laadullisessa tutkimuksessa on mahdollista käyttää monia eri dataa tuottavia aineistonkeruumenetelmiä. Yleisimmät laadullisen tutkimuksen tiedonkeruumenetelmät ovat haastattelut, kyselyt, havainnot ja eri dokumenteista kerätty tieto. Erilaisia tiedonkeruumenetelmiä on mahdollista soveltaa vaihtoehtoisena,

rinnakkain tai yhdistelemällä eri tavoin tutkimusongelmasta ja tutkimusresursseista riippuen. (Saarijärvi & Tuomi 2018, 83.) Tähän opinnäytetyöhön on päätetty soveltaa vain yhtä tiedonkeruun menetelmää, sillä tutkimukselle ei koeta tarpeelliseksi soveltaa monia menetelmiä yhtäaikaaisesti taikka rinnakkain.

Aineistonkeruun menetelmät valitaan tutkimusaineiston tutkimusongelmien tai tutkimustehtävien perusteella. Tutkimusongelman avulla määritellään keskeisesti, millaista aineistoa on syytä lähteä keräämään tai hankkimaan. (Puusniekka & Saaranen-Kauppinen 2006.) Tämän opinnäytetyön tutkimusongelma on ”Urheiluseurojen toiminta ei ole tehokasta, jos rahoitusvaihtoehtoja ei kehitetä jatkuvasti”, jonka perusteella todettiin, että tutkimukselle sopivin aineistonkeruun menetelmä on haastattelu. Haastattelu soveltuu parhaiten tutkimukseen, sillä sen avulla saadaan keskustelunomaisesti yksityiskohtaisia näkökulmia käsiteltävästä aiheesta. Haastattelun avulla haastateltavat pystyvät kertomaan yksilöidysti sekä tarkasti omat kokemuksensa. Haastattelu toimii keskusteluna, jossa tutkija haluaa selvittää tutkimuksen aiheeseen liittyviä asioita haastateltavilta (Aarnos & Valli 2018, 28). Laadullisista menetelmistä opinnäytetyön aineiston keräämiseen hyödynnetään teemahaastattelua, joka toimii tutkimuksen tavoitteen kanssa parhaiten, sillä haastattelu voidaan käydä melko avoimena keskusteluna.

Useimmiten haastattelut tehdään teemahaastatteluina, koska ne tarjoavat tutkijalle riittävää väljyyttä kuitenkin antaen edellytyksiä käyttää rajaamismahdollisuuksia teemoittelun avulla (Kananen 2008, 74). Teemahaastattelujen avulla voidaan tutkia erilaisia ilmiöitä ja etsiä vastauksia erilaisiin ongelmiin. Teemahaastattelut perustuvat tiettyihin etukäteen valittuihin keskeisiin teemoihin sekä niihin liittyviin selventäviin kysymyksiin. (Saarijärvi & Tuomi 2018, 87.) Teemahaastattelussa haastattelun aihepiirit sekä teemat ovat samanlaiset kaikille, joten se toimii puolistrukturoituna menetelmänä. Teemahaastattelusta kuitenkin puuttuu strukturoituun haastatteluun kuuluva kysymysten tarkka muoto ja järjestys. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 48.)

Haastatteluun osallistuu kahdeksan Keski-Suomen Liikunta ry:n jäsenyhdistystä, jotka ovat eri urheilulajeissa toimivia urheiluseuroja. Keski-Suomen Liikunta ry:n jäsenyhdistykset käyttävät samoja rahoitusvaihtoehtoja ja tarvitsevat yhtä lailla uudistamista varainhankintoihinsa. Haastatteluun pyritään saamaan erilaisten urheilulajien, kuten koripallon, jalkapallon, salibandyn, pesäpallon, voimistelun ja yleisurheilun, urheiluseuroja, jotta voidaan nähdä, miten varainhankinta sekä seurojen

**Kommentoitu [A4]:** Tähän voisit vielä tarkemmin perustella miksi haastattelu on soveltuvin menetelmä tähän tutkimukseen. Muista kriittinen tarkastelu.

rahoitus eroavat mahdollisesti toisistaan eri lajien välillä. Urheiluseurat ovat kooltaan melko samankokoisia, jolloin tuloksien soveltaminen on realistista. Lisäksi urheiluseuroille voidaan löytää yhteisiä kehittämiskohteita, joita Keski-Suomen Liikunta ry voi soveltaa myös muille jäsenyhdistyksille. Otantajoukko valittiin lähinnä toisilta urheiluseuroilta saatujen suositusten ja entuudestaan tuttujen urheiluseurojen avulla. Muutama urheiluseuroista tunnettiin jo etukäteen ja he auttoivat suosittelemaan muita urheiluseurojen toiminnanjohtajia, jotka tietävät urheiluseurojen rahoituksen toimimisesta.

Teemahaastattelujen etuna on, että haastattelussa pystytään tarkentamaan ja syventämään kysymyksiä haastateltavien vastausten mukaan. Teemahaastatteluissa halutaan löytää mielekkäitä vastauksia tutkimuksen tarkoituksen ja ongelman kuvauksen tai tutkimustehtävän perusteella. Ennakoon valitut teemat perustuvat aina tutkimuksen viitekehukseen eli siihen, mitä tutkittavasta ilmiöstä tiedetään. (Saarijärvi & Tuomi 2018, 88.) Teemahaastatteluiden pääteemat ovat tässä opinnäytetyössä kaikille urheiluseuroille samat, mutta teemojen apukysymykset voidaan mukauttaa eri urheiluseuroille sopiviksi riippuen urheilulajista sekä seuran käyttämistä rahoitusvaihtoehdoista. Haastatteluiden pääteemoina ovat urheiluseurojen rahoitusvaihtoehdot tällä hetkellä, rahoitusvaihtoehtojen tavoitteet, rahoituksen kehittäminen sekä parantaminen ja mahdolliset ongelmat eri rahoitusvaihtoehdoissa. Teemahaastattelussa haastattelu etenee keskeisten teemojen avulla, eikä sitä olla sidottu yksityiskohtaisiin kysymyksiin. Tämän avulla tutkittavien ääni saadaan paremmin kuuluviin. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 48.)

Teemahaastattelussa otetaan keskeisesti huomioon ihmisten tulkinnat asioista sekä ihmisten antamat merkitykset asioille, jotka syntyvät vuorovaikutuksessa (Hirsjärvi & Hurme 2008, 48). Tässä opinnäytetyössä haastateltavina toimivat joukkueiden toiminnanjohtajat sekä rahoituksesta vastaavat henkilöt, jotka osaavat kertoa pätevästi urheiluseurojensa rahoitusvaihtoehdoista sekä niiden kehittämisestä. Henkilöiden, joilta tietoa kerätään laadullisessa tutkimuksessa, on ymmärrettävä tutkittavaa asiaa mahdollisimman laajasti sekä heillä täytyy olla kokemusta tutkimuksen aiheesta (Sarajärvi & Tuomi 2018, 86). Laadullisen tutkimuksen aineistonkeruu perustuu vuorovaikutukseen toisten, tutkimuksen kohteena olevien ihmisten kanssa (Aaltio, Juuti & Puusa 2020, 101).

Aineiston haastateltavat kohteet kerättiin Keski-Suomen Liikutan ry:n nettisivuilta löytyvistä jäsenyhdistyksistä. Tämän jälkeen urheiluseurojen toiminnanjohtajiin otettiin yhteyttä sähköpostilla, joiden yhteystiedot löytyivät urheiluseurojen omilta nettisivuilta. Jäsenyhdistyksistä kysyttiin 12 eri urheiluseuraa, joista kahdeksan suostui haastatteluun. Tavoitteena oli saada tietoa suuntaa antavasti, millaisia rahoitusvaihtoehtoja Keski-Suomen Liikunta ry:n jäsenyhdistyksillä on käytössä, mitä he ovat kokeilleet aikaisemmin sekä miten he haluaisivat kehittää omia rahoitusvaihtoehtojaan. Tällöin tutkimukselle ei koettu tarvetta suuremmalle määrälle haastateltavia. Haastattelu pidetään joko etätapaamisena Teams-palvelussa tai kontaktina haastateltavan toivomassa paikassa.

Tutkimuksen kohderyhmä on ihmisryhmä, johon tutkimus kohdistuu. Se voi koostua esimerkiksi tietyistä ikäryhmästä, sukupuolesta, ammatista tai terveydentilasta. Kohderyhmän valinta riippuu tutkimuksen tavoitteesta ja kysymyksestä, jonka tutkija haluaa selvittää. (Aho, Hyvärinen, Nikander & Ruusuvaori 2017, 287.) Tutkimuksen kohderyhmänä ovat urheiluseurojen rahoituksenhoitajat sekä hallitus, jotka ovat mukana urheiluseurojen rahoituksen toiminnassa sekä päätöksenteossa. Lisäksi urheiluseurojen joukkueet ovat vahvasti mukana varainhankinnassa, joten he ovat myös osa kohderyhmää. Haastattelusta pyritään samaan selville, millaisia rahoitusvaihtoehtoja urheiluseuroilla on jo käytössä sekä, missä varainhankinnan keinoissa urheiluseurat kokevat olevan parannettavaa. Lisäksi haastattelussa selvitetään, millaiset resurssit urheiluseuroilla on mahdollisille rahoitusvaihtoehtojen uudistuksille. Haastattelulla halutaan selvittää myös, mitä erilaisia varainhankintoja on jo kokeiltu aikaisemmin ja, onko ne koettu toimiviksi vai ei. Tämä auttaa rajamaan mahdollisia uusia varainhankinnan keinoja rahoitusvaihtoehtojen kehittämisessä.

### 4.3 Aineiston analyysi

Analyysimenetelmällä tarkoitetaan jonkin materiaalin käsittelyä eli analysointia. Analyysimenetelmän valintaa voidaan lähestyä erilaisilla tavoilla. Realistinen lähestymistapa käsittelee sitä, mitä aineisto sisältää sekä, mitä aineistossa kerrotaan tutkittavasta aiheesta. Analyysimenetelmän valinta ei voi olla mielivaltaisen, vaan se on valittava tutkimuskysymyksen, tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen sekä käytettyjen materiaalien mukaan. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa koodaaminen, teemoittelu ja tyypittely ovat perinteisiä analyysin työkaluja. Niitä yleensä pidetään eräänä sisältöanalyysin muotona, jotka ovat edelleen toimiva analyysivälineitä. (Günther, Hasanen & Juhila N.d). Aineiston analyysillä pyritään kuvailemaan, tulkitsemaan ja ymmärtämään tutkimuksen

**Kommentoitu [A5]:** Tässä aluvussa voisit miettiä siten miten tutkimuksen näkökulmasta asiat menevät tutkimusprosessin mukaisessa järjestyksessä.



kohdetta (Aaltio, Juuti & Puusa 2020, 143). Analyysissa täytyy myös tarkastella teorian, empirian sekä käytännön yhteyttä toisiinsa. (Aaltio, Juuti & Puusa 2020, 59.)

Tätä opinnäytetyötä analysoitaessa sovelletaan sisällönanalyysia. Sisällönanalyysia voidaan pitää perusanalyysimenetelmänä, jota pystytään käyttämään kaikissa laadullisissa tutkimuksissa. Sisällönanalyysi on mahdollista liittää erilaisiin analyysikokonaisuuksiin niin yksittäisenä metodina tai väljän teoreettisen kehyksen avulla. (Saarijärvi & Tuomi 2018, 103.) Sisällönanalyysin tarkoituksena on kuvailla sanallisesti dokumenttien sisältöä (Saarijärvi & Tuomi 2018, 119). Sisällönanalyysissa halutaan kuvata aineistoa tiiviisti sekä yleisessä muodossa. Lisäksi analyysilla pyritään tuottamaan aiheesta sanallinen ja selkeä kuvaus, jonka edellytyksenä on aineiston tiivistäminen sekä uusi muotoilu. (Kananen 2008, 94.) Koska opinnäytetyö on tehty laadullisena tutkimuksena, sisällönanalyysi soveltuu hyvin tutkimuksen analysoimiseen. Tutkimuksen tulokset halutaan kertoa sanallisesti selkeästi kuvaillen haastatteluista nousseita asioita.

Aineiston analysointi koostuu monesta vaiheesta. Analysointi aloitetaan yleensä aineistoon tutustumisella sekä sen kokonaiskuvan rakentamisella. Testien sekä haastatteluiden ymmärtäminen onnistuu paremmin, kun aineisto muutetaan tekstimuotoon, jolloin sen tarkastelu ei tapahdu vain, esimerkiksi ääninauhojen sekä erilaisten käsialojen avulla. Tällaista aineiston puhtaaksi kirjoittamista kutsutaan litteroinniksi. (Günther, Hasanen & Juhila N.d). Tässä opinnäytetyössä haastattelut pyritään purkamaan litteroinnin avulla, jotta analysointi sujuisi selkeämmin sekä yksinkertaisemmin. Litteroinnilla tarkoitetaan puheen sekä liikkeen purkamista kirjoitettuun muotoon (Kallio n.d). Opinnäytetyön litteroinnit tehdään jakamalla ymmärrettävällä tavalla haastateltavan vastaukset ja haastatellun kysymykset erikseen luoden helposti havaittavan dialogin.

Litterointi toimii tärkeänä työkaluna aineiston järjestelmissä sekä luokittelussa, joten se on kannattavaa tehdä hyvin. Litterointia ei kuitenkaan kannata tehdä liian ylimalkaisesti, sillä silloin analyysista voi jäädä jotakin oleellista, mutta myös liian tarkkaan tehty litterointi voi olla vaikeasti luettava sekä tutkittava. (Hyvärinen, Nikander & Ruusuvoori 2010, 432). Kun litterointi on toimiva, ei alkuperäiseen aineistoon tarvitse enää palata, vaan litteroinnin avulla voidaan jo tehdä uusia havaintoja (Hyvärinen, Nikander & Ruusuvoori 2010, 424). Tässä opinnäytetyössä käytetään osittaista litterointia, jolloin litterointia ei pyritä tekemään liian sanatarkasti, vaan esille halutaan nostaa haastatteluista olennaiset asiat ilman tarpeetonta sisältöä ja kielioppivirheitä. Osittaisen

**Kommentoinut [A6]:** Tämän osalta pitäisi tulla selväksi mikä on valitsemasi litterointimenetelmä. Se osoittaa tutkimuksen laatijan (sinä) ymmärrystä mikä litterointimenetelmä soveltuu juuri sinun työhösi.

litteroinnin ansiosta, litterointia on helpompi lukea sekä teksti on tiiviimpää. Litteroinnissa on tärkeää päättää, miten tarkasti puhetta lähdetään purkamaan. Se mihin kysymyksiin tutkimuksessa pyritään vastaamaan sekä mitä analyysimenetelmää käytetään vaikuttavat siihen, kuinka tarkasti litterointi tehdään. (Kallio n.d.)

Litteroinnilla kuvataan sitä, mitä tapahtuu tilanteissa. Kaikkien litterointitapojen täytyy vastata kysymykseen ”mitä sanotaan?”. Litteroinnin tarkkuutena riittää se, että käsiteltävä asia on ymmärrettävissä. (Kallio n.d.) Tässä opinnäytetyössä käytetään yleiskielistä litterointia. Tällöin haastattelusta saadut tekstit muutetaan puhekielelle poistaen samalla murteella sekä puhekielellä tehdyt ilmaukset (Kananen 2014, 102). Puheessa tulleet taut, takelut sekä muut tarpeettomat yksityiskohdat jätetään pois litteroinnista ja relevantit haastattelun kohdat muutetaan yleiskieliseksi, jotta tutkimuksen aihetta olisi helpompi ymmärtää. (Kallio n.d.) Yleiskielinen litterointi soveltuu hyvin tähän opinnäytetyöhön, sillä litterointia halutaan käyttää tutkimuksen tuloksien tukena, jolloin yleiskielistä litterointia on helpompi ymmärtää. Laadullisessa tutkimuksessa on yleistä käyttää litterointeja tutkimuksen tuloksien tukena raportointaessa (Hyvärinen, Nikander & Ruusuvuori 2010, 432).

Kun aineisto on tehty litteroinnin avulla tutkittavaan muotoon, voidaan analysointi aloittaa halutun menetelmän, kuten lukemisen, kuuntelemisen, jäsentelyn tai erittelyn, avulla. Aineistosta on pyrkimys löytää sekä jäsentää keskeisimmät asiat tutkimusongelman kannalta. (Günther, Hasanen & Juhila N.d). Kun aineisto-ote on valittu huolellisesti, tekee se analyysistä läpinäkyvämmän sekä aineiston tulkinnasta helpompaa. Näin ollen lukija voi itse tulkita analyysia, joka vahvistaa tutkimuksen validiteettia. (Hyvärinen, Nikander & Ruusuvuori 2010, 433.) Litteroidun tekstin avulla luodaan Excel-taulukko, johon poimitaan haastatteluiden tärkeimmät aiheet sekä teemat. Kaikista haastatteluista pyritään löytämään vastauksia rahoituksen kehittämiseen ja nämä vastaukset lisätään Excel-taulukkoon yhdistellen eri haastatteluiden vastauksia samoihin teemoihin. Näin ollen opinnäytetyössä käytetään teemoittelua analysoitaessa.

Teemoittelulla tarkoitetaan luokittelua sekä mittaamista yleisellä tasolla, jossa pelkistetään aineistosta nousseita sitaatteja. Teemoittelua käytetään, esimerkiksi teemahaastatteluaineiston analyysitapana. Vaikka teemahaastattelu toteutetaan eri teemojen avulla, teemoittelun avulla aineistosta voi nousta esille uusia teemoja. Teemoittelussa kaikkien löydettyjen teemojen alle yhdistetään haastatteluista teemoihin sopivat kohdat tai tiivistelmät niistä. (Kananen 2008, 91.)

Teemoittelussa pyritään löytämään aineistosta olennaisimmat aiheet eli teemat tutkimusongelman näkökulmasta (Eskola & Suoranta 2008, 174). Teemoittelu kuuluu osaksi laadullisen tutkimuksen analyysimenetelmiä sekä se on yksi sisällönanalyysin muodoista (Saarijärvi & Tuomi 2018, 123). Teemoittelussa tarkoituksena on tuoda esille tutkimuksen kannalta olennaisia asiakokonaisuuksia sekä usein toistuvia piirteitä aineistosta. (Juhila n.d.)

Teema analyysi on tavanomaista tehdä haastatteluaineistosta. Kuitenkin jos haastattelu on tehty teemahaastatteluna, teema-analyysin tuloksena saadut teemat eivät välttämättä ole samat kuin haastattelun teemat. (Hirsjärvi & Hurme 2015, 48). Teemoittelussa teemat syntyvät aina analyysin perusteella, eikä tutkijalla ole ennakoon päätettyjä teemoja. Aineistossa toistuvat asiat valitaan useasti teemoiksi. Teemoja ei kuitenkaan eritellä eri aineistoyksikön kuten haastattelujen mukaan, vaan teemat löytyvät useammasta haastatteluista yhteisesti. (Juhila n.d.) Nämä opinnäytetyön haastattelusta kerätyt teemat yhdistetään opinnäytetyössä käsiteltävään teoriaan. Teoriaan yhdistäminen auttaa analysoimaan haastattelun tuloksia paremmin ja luomaan parempaa ymmärrystä siitä, miten urheiluseurojen rahoituksissa on järkevintä lähteä kehittämään sekä parantamaan.

## 5 Tutkimuksen tulokset

Opinnäytetyön tutkimuksen tulokset käydään läpi tutkimuskysymyksiä avulla. Jokaisen tutkimuskysymyksen alle on nostettu tutkimuksen haastatteluista nousseita teemoja. Teemat ovat muodostuneet kaikista haastatteluista löytyneiden yhtenäisten vastauksien sekä perusteellisten vastauksien mukaan. Tulokset etenevät ensin urheiluseurojen rahoituksen yleisestä katsauksesta mahdollisiin kehitysehdotuksiin, jotka nousivat esille haastatteluissa. Tuloksissa esiintyvien suorien lainauksien loppuun on laitettu suluissa kirjain sen mukaisesti, onko haastateltu toiminnanjohtaja (T) vai seurakoordinaattori (S).

Taulukko 2 Urheiluseurojen rahoitusvaihtoehdot ja rahoituksen kehittäminen

Aihe	Tutkimuskysymykset	Teemat
------	--------------------	--------

Urheiluseurojen rahoitusvaihtoehdot ja rahoituksen kehittäminen.	Miten urheiluseuran rahoitus toimii?	Päätöksenteko Toiminnan mittari
	Millaisia rahoitusvaihtoehtoja urheiluseuroilla voi olla?	Rahoituksen koostuminen Sponsorien mahdollisuudet Avustuksien ongelmat Myyntityön ongelmat Talkootöiden sekä tapahtumien epäonnistuminen
	Miten toiminnan rahoitusta voidaan kehittää, jotta se olisi tehokkaampaa?	Avustuksien hankinta Lisäresurssin tarve Seura- ja toimintamaksut pidettävä inhimillisinä Laadukkaan toiminnan tavoittelu Näkyvyyttä somen avulla Mahdollisia varainhankinnan keinoja

**Päätöksenteko.** Haastatteluista selvisi, että urheiluseuroissa päätökset tekee useimmiten hallitus sekä toiminnanjohtaja. Ensimmäisen tutkimuskysymyksen ”miten urheiluseuran rahoitus toimii?” haastatteluista nousseena teemana on toiminnanjohtajan ja hallituksen päätöksenteko urheiluseurassa. Hallitus päättää rahoitukseen liittyvistä asioista, esimerkiksi vuosikokouksissa ja tämän jälkeen toiminnanjohtaja suorittaa hallituksen päätökset. Erään urheiluseuran toiminnanjohtaja mainitsi haastattelussa, että toiminnanjohtaja päättää koko seuraa koskevista asioista, mutta joukkueet ovat vastuussa omasta budjetistaan.

*Minä toiminnanjohtajana aika lailla päätän sen, mitä me otetaan käyttöön koko seurassa. Esimerkiksi jos myydään vaatteita, karkkia tai tämän kaltaisia, niin minä en ota niitä koko seuran tavoitteeksi vaan tiedotan joukkueita, että tällöisiä mahdollisuuksia on. Meidän seurassamme joukkueet päättävät aika paljon itse siitä, mitä rahoitusvaihtoehtoja he käyttävät joukkueen omissa budjetissa. (T1)*

*Joko minä toiminnanjohtajana tai sitten hallituksen kanssa päätetään siitä, että millä me katamme niitä seuran muita kustannuksia, jotka eivät kohdistu suoraan tiettyyn joukkueeseen eli me päätämme jäsenmaksujen määrät sekä seuramaksut. Sitten minä (toiminnanjohtaja) vastaan myös varusteiden hankinnasta, varusteyhteistyökumppanuuksista sekä isoimmista sponsoreista, jotka sponsoroivat koko seuraa eikä vain yksittäistä joukkuetta. (T1)*

Vuosikokouksien päätökset perustuvat useimmiten talousarvioon, josta selvitetään, miten eri rahoitusvaihtoehdot ovat toimineet kuluneen tilikauden aikana. Täten voidaan pohtia, mitä mahdollisia muutoksia voitaisiin tehdä, mikä rahoitusvaihtoehdoista ei toiminut halutulla tavalla ja mikä taas toimi hyvin. Kun vuosikokouksen päätökset ovat tehty, toiminnanjohtaja sekä mahdolliset työntekijät hoitavat rahoituksen tavoitteet käytännössä. Eräässä haastattelussa toiminnanjohtaja kertoi, että joukkueiden vanhempainkokouksilla tehdään myös päätöksiä perustuen aikaisempiin kausiin sekä joukkueiden kokoon.

*Seuran hallituksena pyritään ohjaamaan joukkueiden kausimaksuja niin, että niille on tietty taso mille ne saa nousta. Seuran hallitustasolla päätetään oikeastaan vaan se seuralle tuleva kausimaksu. Joukkuekohtaiset maksut sekä pelimaksut päätetään joukkueiden vanhempainpalaverissa, joita pyritään ohjaamaan vanhojen kausien kautta talousarviopohjaa huomioiden. Maksuja kuitenkin ohjaa myös hyvin pitkälti joukkueen pelaajien määrä, josta nähdään millä porukalla rahoituspohjaa aletaan keräämään esimerkiksi, minkälainen porukka siellä on tekemään talkoita. (T5)*

*Hallitus ohjaa ja antaa ideoita rahoitukseen, mutta kyllä se minä [toiminnanjohtaja] olen, joka pienessä päässäni yritän miettiä, kun hallitus vahvistaa tai vuosikokous vahvistaa budjetin, että millä tavalla sitä rahaa lähdetään hankkimaan. Viime keväänä seura teki rekrytointeja ja sehän tarkoittaa sitä, että jostain pitäisi sitä rahaa saada myöskin niihin palkkoihin, joka aiheutti sen, että piti keksiä kaikkea lisää. Tämä tulee varmasti jatkumaan myös senkin takia, että joukkueiden pyörittäminen on kallista tässä maailmantilanteessa, energiakriisi ja kaikki. (T6)*

Haastatteluista kävi myös ilmi, että toiminnanjohtajien työtä lisäävät myös maailmantilanne, joka aiheuttaa lisää kuluja urheiluseuroille. Hallitus tekee päätöksen budjetista, joka ottaa huomioon mahdolliset lisääntyvät kulut. Näin ollen toiminnanjohtajien täytyy keksiä uusia keinoja, jotta voidaan saada lisää tuloja. Haastattelujen perusteella toiminnanjohtajilla on iso vastuu seuran budjetin käytännötoteuttamisesta sekä rahoituksen mahdollisesta kehittämisestä. Lisäksi joukkueilla on melko vapaat kädet joukkuekohtaisessa budjetissa, joista he voivat itse päättää kokouksissa.

**Toiminnan mittari.** Ensimmäisen tutkimuskysymyksen toisena teemana on ”talousarvio toimii toiminnan mittarina”. Urheiluseuroissa on tärkeää seurata paljonko tuloja sekä menoja kertyy, jotta talousarvio varmasti saavutetaan. Urheiluseurat ovat voittoa tavoittelemattomia, joten on tärkeää, etteivät seurat saa liikaa tuloja. Kuitenkaan menoja ei voi kertyä enemmän kuin tuloja, joten urheiluseurojen täytyy tietää tarkasti rahoituksestaan. Urheiluseurojen on myös tärkeää vertailla, onko jokin rahoitusvaihtoehto tuottanut huonosti tuloja ja voisiko sitä kehittää paremmaksi tulevina vuosina. Haastatteluista ilmenee, että erilaisilla rahoituksen mittaamisilla voidaan mahdollistaa tiettyjen tavoitteiden saavuttaminen. Mittaamisella voidaan selvittää muun muassa, kuinka hyvin rahoitus toimii yhteistyökumppaneiden kanssa, avustuksien sekä seuramaksujen saamisessa.

*Me nähdään koko ajan, paljonko rahaa me saadaan sisään, niin siinähan on mittari itsessään, että pysytäänkö talousarviossa ja tietysti koko ajan tarkkaillaan, kuinka paljon mihinkin asiaan menee työtä suhteessa siihen, miten se tuottaa toimintaa tai taloutta. Me seurataan toiminnan ja talouden kehitystä sektoreittain ja kuukausittain osavuosisraportin avulla ja katsotaan, mikä sektori toimii oikeassa suunnassa ja missä on kiristämisen varaa. (T7)*

*Me mittaamme sillä tavalla, että tilikausittain seurataan sitä, että miten meillä on kehittynyt rahoitus. Meidän tavoitteenammehan pitäisi olla se, että me pystyttäisiin kasvattamaan yhteistyökumppanirahoituksen määrää sekä pitämään avustusrahoitusmäärä vähintään entisellään, mikä edellyttää sitä, että toiminta pysyy laadukkaana. Lisäksi tärkeä mittari olisi se, että meidän vanhemmillemme koituvat maksut eivät ainakaan kasvaisi. Nämä ovat meidän tavoitteemme ja sillähän me sitä, sitten käytännössä joudutaan mittaamaan, että mikä on meidän toteumaamme, mikä on*

*meidän tuloksemme. Sitä mitataan talousarvion seurannalla ja edellisen vuoden toteutulla. (T5)*

Talousarvion vertaileminen ei aina ole se ainoa tapa mitata rahoituksen toimivuutta, vaikka se onkin yleisin keino. Eräässä haastattelussa kerrotaan, kuinka myös muihin seuroihin sekä avustuksien hakuun vertailemalla voidaan saada hyvin selville, miten urheiluseuran rahoitus toimii. Jos urheiluseura pärjää hyvin avustuksien tekemisessä ja saamisessa sekä on hyvällä tasolla myös muihin urheiluseuroihin vertailemalla, voidaan todeta urheiluseuran toiminnan olevan laadukasta sekä toimivaa. Lisäksi urheiluseurat voivat pitää palautekeskusteluja liittyen, esimerkiksi johonkin järjestettyyn tapahtumaan. Palautekeskustelut voivat toimia hyvin mittarina liittyen tapahtumien kannattavuuteen. Jos palautekeskusteluista tulee paljon positiivista palautetta sekä se on tuottanut hyvin tuloja urheiluseuralle, voidaan sen järjestämistä jatkaa sekä mahdollisesti parantaa sitä tuleville vuosille.

*Edellisten vuosien budjetit ja muut seurat ovat ne meidän kontaktipintamme siihen, missä me näemme avustushaussa se oman toiminnan laadukkuuden ja avustusten tekemisen kyvyn kuten, missä määrin meidän avustushakemuksemme menevät lävitse suhteessa muihin ja paljonko me saamme. Esimerkiksi aika hyvä mittari meidän seuran toiminnan volyyymiin ja laatuun on se että, miten me sijoitumme esimerkiksi kaupungin arvioidessa kaupungin avustuksia, josta voi hyvin nähdä mihin järjestykseen seurat laitetaan tai jos me saamme sieltä pienempiä summia vai olemmeko me siellä kärkipäässä. Myös vertailu muihin seuroihin auttaa näkemään toiminnan volyymin ja tehokuuden. (T5)*

*Me käydään palautekeskustelua ja joukkueilta on pyydetty palautteet siitä, kannattaako tiettyä rahoituksenkeinoa ensi vuonna järjestää. Kun lopputulema on, että se on kannattavaa, niin tavallaan sillä mitattiin ulos se, että oliko se nyt kannattavaa vai eikö se ollut kannattavaa. Jos se ei olisi kannattavaa niin ei tietenkään tehtäisi sitä uudelleen, koska se vaatii töitä, mutta koska se oli kannattavaa niin sittenhän sitä kannattaa vaan ruveta kehittämään. (T6)*

**Rahoituksen koostuminen.** Toisen tutkimuskysymyksen ”Millaisia rahoitusvaihtoehtoja urheiluseuroilla voi olla?” ensimmäisenä teemana on ”rahoituksen koostuminen”. Urheiluseurojen rahoitus koostuu usein monista eri rahoitusvaihtoehtoista. Rahoitus on hyvin hajautettua, koska tulonlähteet ovat yleensä melko niukkoja sekä useimmiten vain yksi rahoitusvaihtoehto ei pysty kattamaan kaikkia urheiluseurojen kustannuksia. Urheiluseurojen rahoitus koostuu haastattelujen perusteella jäsenten seuramaksuista, toimintamaksuista, avustuksista, tapahtumien järjestämisestä, myynneistä, kioskitoiminnasta, talkoista sekä sponsoreista ja yritysyhteistyöstä. Kuitenkin suurin osa tuloista tulee toiminta- ja seuramaksuista suurimmalla osalla urheiluseuroista. Lisäksi urheiluseuran joukkueet keräävät usein omat rahansa talkoilla ja myynneillä. Haastatteluiden perusteella talkootöiden aktiivisuus vaihtelee joukkueittain, mutta se on silti todella yleinen keino kerätä joukkueelle rahaa.

*Meidän rahamme tulevat ensisijaisesti lasten, harrastajien vanhemmilta. Reilusti yli puolet budjetista on sitä vanhemmilta saatua rahaa seuramaksuista ja sen jälkeen tulee tuet ja yhteistyökumppanit eli noin ¼ budjetista. Joukkueethan tekevät paljon talkootyötä oman halunsa ja aktiivisuutensa mukaan. Minä tiedän, että meillä on joukkueita, jotka ovat tehneet talkoita 10 000 euroa vuodessa ja sitten on joukkueita, jotka ovat päättäneet, että vanhemmat laittavat tilille rahaa ja sillä pärjätään. (T4)*

*Suurin osa meidän tuloistamme tulee toiminta- ja seuramaksuista, jotka menevät seuralle ja jäsenmaksut, jotka menevät joukkueille. Sitten niitä muita rahoitusvaihtoehtoja hyödynnetään, jotta ne toimintamaksut saadaan pysymään inhimillisinä. (T1)*

*Meillä suurin osa toiminnasta katetaan meidän perustoiminnallamme eli meidän tapahtumatuloilla ja osallistumismaksuilla ja tavoitteena onkin, että se olisi mahdollisimman suuri osuus tuloista, ettei liikaa varattaisiin esimerkiksi sponsoritulojen tai muun varainhankinnan varaan, sillä maailman tilanteet ja muut kuitenkin vaikuttavat aina niihin. Me pyrimme, että tulot tulisivat pääosin sieltä osallistumismaksuista ja toki myös jäsenmaksuista. Varainhankinnan puolella jäsenmaksut ovat yksi osuus ja sitten sponsoritulot, kaupungin avustukset sekä säätiöiden avustukset sekä opetus- ja kulttuuriministeriön avustukset. Sitten esimerkiksi varainhankintana talkootyötä ja*



*myyntiä joukkueet hyödyntävät keräten joukkueen omaan budjettiin. Se on todella aktiivista. (T3)*

*Joukkueiden on tehtävä tosi paljon varainhankintaa itse. Jäät ovat kalliit, bussit ovat kalliit, ruoka on kallista niin joukkueet tekevät erilaisia varainhankinnankeinoja, kuten kalentereita, kioskitoimintaa, talkootyötä ja muuta. (T6)*

Lähes kaikki urheiluseurat hyödyntävät samoja rahoitusvaihtoehtoja, mutta pieniä poikkeuksia on riippuen urheiluseuran koosta sekä, esimerkiksi mahdollisuudesta saada sponsoreita. Sponsorit vaativat yleensä jotakin tiettyjä projekteja, joita he lähtevät rahoittamaan, sillä harvat sponsorit lähtevät sponsorioimaan vain urheiluseuraa ilman tarkoitusta. Kuitenkin sponsorointiin on erilaisia keinoja, joilla yritykset voivat lähteä rahoittamaan urheiluseuraa. Haastatteluista nousi esille muun muassa sponsoroinnin mahdollisuudet rahoittamalla joukkueiden toimintaa sekä tiettyjä urheiluseuran järjestämiä tapahtumia.

*Yhteistyökumppanuuksissa yrityksen sponsorivat tietyllä rahasummalla urheiluseuraa. Yrityksillä on mahdollisuus lähteä sponsorioimaan ihan vaan antamalla rahaa lasten ja nuorten liikuntaan. Sitten on sellaisia yhteistyökumppanuuksia, joissa ne voivat sponsoroida tapahtumia kuten turnauksia, joihin yrityksen nimi on myyty eli he sponsorivat sitä, että he saavat näkyvyyttä nimensä kautta. Me haemme myös erilaisia tukia, joista isoin on joka vuonna haettava opetus- ja kulttuuriministeriön seuratuksi. Sitten me järjestämme tapahtumia ihan varainhankinta mielessä, jolla pyritään rahoittamaan meidän toimintaamme. (T6)*

Haastatteluiden perusteella urheiluseurat hakevat monia tukia sekä avustuksia toimintansa rahoittamiseen. Monia avustuksia täytyy hakea joka vuosi, jonka takia avustuksien saaminen saattaa olla epävarmaa. Myös urheiluseuran koko ratkaisee, minkälaisia avustuksia seura voi hakea.

*Me olemme niin isoja, että meillä on mahdollisuus hakea olympiakomitealta ja lajiliitolta avustuksia, mutta ne ovat aina epävarmoja. Avustukset saattavat olla isojamin tai voidaan saada palkkausavustusta, mutta ne ovat usein määräaikaisia sekä epävarmoja, mutta niitä pitää aina tunnollisesti jaksaa hakea. Sitten tietysti kaupungilta*

*haetaan yleisavustusta, mutta ne ovat aika pieniä. Junioriseuralla on se onni, että avustuksia voidaan saada jonkin verran, mutta se vaatii töitä ja usein myös projekteja. (T5)*

*Me saadaan jonkun verran rahaa kaupungilta ja suomen palloliitolta eli tätä meidän lajiliiton sekä yhteiskunnan rahaa tulee jonkun verran, mutta se ei ole kuin kokonaisuudessaan ehkä neljäsosa tai viidesosa siitä mitä tulee vanhemmilta saaduista seuramaksuista. (T4)*

**Sponsorien mahdollisuudet.** Toisen tutkimuskysymyksen toisena teemana on ”Sponsorien tuomat mahdollisuudet”. Sponsorien hankkiminen vaatii yleensä paljon työtä sekä resursseja urheiluseuroilta, sillä uusien sponsorien saaminen on melko hankalaa. Niin kuin edellisessä teemassa jo mainittiin, yhteistyökumppaneilla on erilaisia mahdollisuuksia lähteä rahoittamaan urheiluseuroja, joka luo enemmän mahdollisuuksia niin yrityksiä kuin urheiluseurojenkin näkökulmasta. Yritysyhteistyöt kuitenkin yleensä vaativat jonkun projektin tai rahoituksen kohteen, jota yritykset haluavat tukea rahallisesti. Sponsorien hankinta on yleensä hieman helpompaa nuorten urheiluseuroissa, sillä monet yritykset ovat halukkaita tukemaan nuorten ja lasten liikuntaa. Haastatteluista kuitenkin myös selvisi että, jos urheiluseura on kovin pieni eikä sillä ole paljoa näkyvyyttä, on sponsorien saaminen vaikeampaa ja vaatisi enemmän resursseja.

*Kun puhutaan lasten ja nuorten liikkumisesta niin ne keskustelut ovat yleensä tosi mukavia. Keneltä tahansa yhteistyökumppanilta, kun kysyy niin, he tavallaan ovat iloisia siitä, että he pystyvät auttamaan sekä tukemaan perheitä ja lasten harrastamista. Yleensä ei tarvitse mennä kinuamaan rahaa vaan ennemminkin lasten ja nuorten urheilua selvästi halutaan tukea. (T6)*

*Nykyään junioriurheilussa on tosi vaikeaa saada sponsoreita. Toki isoja sponsoreita, kuten Keskimäata, Osuuspankkia ja Keski-suomalaista on melko helppo saada tukemaan, mutta sitten ei meidän aika riitä siihen, että me lähdetäisiin kiertelemään pienempiä yrityksiä ja käytäisiin 50 yrityksessä ja yhdestä saataisiin 200 euroa. Ei siinä olisi mitään järkeä ja se on ehkä suurin ongelma siinä. (T2)*

*Sponsorihankinta onnistuu helpoiten isoilla seuroilla, että meillä ei ole sellaista näkyvyyttä, mutta sitten on tietty määrä yhteistyökumppaneita, jotka ovat valmiita junioripuolella tukemaan, mutta se tuki on usein vähän pienempää. (T5)*

**Avustuksien ongelmat.** Avustukset ovat melko epävarmoja tulonlähteitä urheiluseuroille, koska niiden saamisesta joka vuosi ei ole ikinä varmuutta. Urheiluseurojen on syytä varautua saamaan avustuksista yleensä saadut tulot jostakin muusta rahoitusvaihtoehdosta. Avustuksia ei aina edes kirjata budjettiin niiden epävarmuuden vuoksi.

*Se raha, mitä me saadaan tuista voi olla ihan isojakin, mutta se voi myös olla pieni ja voi olla myös nolla eli siihen ei voi tavallaan urheiluseuran taloutta takaa, ettei sitä ole budjetoitukaan eli se tulee budjetin päälle, koska ei voi ikinä tietää, että mitä ne milloinkin rahoittavat. (T6)*

Haastatteluissa nostettiin esille, että hankkeiden täytyy sopia urheiluseurojen strategiaan ja tavoitteeseen, sillä jos hanke ei tue urheiluseuran perustoimintaa, voi avustus olla täysin turha.

*Minä koen, että jos hankeavustukset eivät tehdä tukemaan sitä urheiluseuran perustoimintaa, vaan se on vain jotakin ekstra, niin silloin se menee aika helposti hukkaan. Hanke pitää hyvin suunnitella, että se varmasti tukee niitä strategisia tavoitteita tai sitä suuntaa mihin seura haluaa olla menossa. (T3)*

Lisäksi haastatteluista nousi esille, että hankkeisiin liittyen on tärkeää pitää hyvää huolta budjetista muistaen merkata ne budjettiin. Avustuksien hakeminen on myös työlästä, koska urheiluseurojen täytyy ottaa itse selvää, millaisia avustuksia he voisivat hakea.

*Kun tekee niitä hankehakemuksia, ongelmana on se, jos on itse tehnyt virheen siinä, ettei ole pitänyt kirjanpitoa hyvin niistä hankkeelle kohdistuneista kustannuksista. Myös yleinenkin urheiluseurojen virhe on se, että ne raportoivat vasta sen jälkeen, kun se hanke on päättynyt, jolloin sen raportointi on hankalampaa. Hankerahoitusta ei pysty hakemaan ennen kuin vanhat hankkeet on muistettu raportoida. Lisäksi hankerahoituksessa ongelmana on lähinnä se tietämättömyys eri hankkeista ja kun ei ole*

*aikaa siihen, että alkaisi ottamaan selvää jokaisen sivuilta, että löytyykö sieltä jotakin, mistä voisi hakea rahaa. (T1)*

Lisäksi avustuksien kriteerit ovat tärkeää lukea huolella sekä lähettää huolellisesti tehty hakemus. Eräessä haastattelussa urheiluseuran toiminnanjohtaja painotti, että jos hakemus on tehty huolimattomasti, ei avustusta välttämättä voi saada myöskään tulevana vuosina. Näin ollen avustukset kannattaa aina tehdä tosissaan ja tarkasti.

*Me olemme varmasti joskus hakeneet avustusta lukematta tarpeeksi tarkkaan avustuksen kriteereitä, jolloin oltaisiin varmaan voitu saada se avustus, jos oltaisiin tajuttu muotoilla se oikein. Me olemme myös tehneet turhaa työtä, kun ollaan haettu avustusta, jota ei voida saada. Näistä on pyritty oppimaan ja useiden avustusten ehdoista nähty, että nyt ei kannata hakea, ettei turhaan tee työtä. Sitten on myös tärkeää, että jos teet vain näennäisesti avustushakemuksen, esimerkiksi OKM:n seuratuksen ja siellä tarkastaja katsoo, että tämä on ihan laiskasti tehty hakemus ja seuraavana vuonna lähetät tosissaan hyvän hakemuksen, niin jos sama tarkastaja käsittelee sen, voi se mieltä, että viime vuonnakin näiltä tuli ihan mitä sattuu ja voi lukea sen sillä asenteella. Aina pitää muistaa tehdä hakemukset tosissaan. (T5)*

**Myyntityön ongelmat.** Useissa urheiluseuroissa joukkueet hyödyntävät myyntityötä tulojen keräämiseen. Myyntien isoimpana ongelmana on kuitenkin se, etteivät ne aina tuo tarpeeksi tuloja urheiluseuroille. Joissakin tapauksissa myyntityöhön käytetään enemmän resursseja siitä saatuihin tuloihin nähden. Useassa haastattelussa nousi esille myyntityön huonot puolet, joiden takia niistä on luovuttu muutamissa urheiluseuroissa.

*Me olemme kokeilleen erinäköisiä myyntijuttuja, että on laitettu myyntiin tuotteita tai myyty jäsenille. Me olemme kuitenkin todenneet, että ne eivät ole oikein toimivia toiminnallisesti eikä taloudellisestikaan ja luovuttu niistä sekä yritetty keksiä sitten taas uusia keinoja tai palattu vanhaan. (T7)*

*Myyntityöstä olen yleensä aika skeptinen. Ne yleensä on jäänyt niin kuin pannukaukiiksi eli se ei ole tuottanut paljoakaan. Siihen kuluneeseen energiaan ja työaikaan*

*verrattuna niin tuottoa on saatu aika tyydyttävästi, että puhutaan aika pienistä rahoista, jotka ei heilauta mihinkään suuntaan. Minun mielestäni myynneistä tarjottu korvaus ei ole sen arvoista, että meidän siihen kannattaisi lähteä. Moni yritys tai tarjoaja kuvittelee, että me lähdetäisiin mukaan sellaiseen, jossa tuntipalkka on puoltosta euroa, että ollaan se ihan laskettukin. (T4)*

*Tämmöisistä tuotemyynneistä ollaan todettu, että ne ei toimi, sillä ne työllistää enemmän, mitä tuottaa niin niistä ollaan kyllä luovuttu. (T1)*

Myyntityö saatetaan kokea myös usein epämiellyttävänä, sillä myytäviä tuotteita joudutaan mainostamaan mahdollisille ostajille. Haastatteluista nousi esille, että usein myyntityö ja talkoot koetaan melko ikävinä, joiden suosio niin seurantoiminnassa kuin joukkuetasollakin on laskenut vuosien aikana. Kuitenkin talkootyötä enemmän myyntityö koetaan kurjempana varainhankinnan keinona.

*Junioriseurojahan yritetään aika paljon käyttää myymään esimerkiksi sukkaa ja vastaavia, mutta se on sellainen, joka jakaa vanhempia vielä enemmän kuin talkoot, koska myyminen tuntuu vähän ikävältä. (T5)*

**Talkootöiden sekä tapahtumien epäonnistuminen.** Eräänä teemana haastatteluista nousi talkootöiden tuomat ongelmat sekä epäonnistumiset. Urheiluseuroille voi käydä tilanteita, joissa ne osallistuu talkoisiin, jotka eivät tuota tarpeeksi tuloja työmäärään nähden, kuten aikaisemmin mainitussa myyntityössä.

*Jos ajatellaan talkoopuolta, niin siinä on oltava hyvin tarkkoina, että mitä tehdään ja saadaanko riittävästi tuottoa, jotta ne ihmiset pysyvät motivoituneina tekemään jatkossakin. Meillä on ollut myös pienimuotoisia talkoita, joista ei ole juurikaan jäänyt mitään käteen ja ihmisiltä on mennyt aikaa, niin se turhauttaa ja sitten on vaikeaa innostaa seuraaviin talkoisiin. Näitä pyritään välttämään ja siksi meillä kaikki isommat talkoot tehdäänkin uudestaan, joita ollaan aiemminkin tehty ja sitten pyritään suoraan tyrmäämään, jos meille tarjotaan liian pientä summaa, jos se ei kata sitä ihmisten uhraamaa vapaa-aikaa. (T5)*

Lisäksi haastatteluista ilmeni, että tapahtumien järjestäminen voi joskus epäonnistua niin ettei saada tarpeeksi tuloja tai saatetaan jäädä tappiolle. Uusien tapahtumien järjestäminen voi olla isokin riski, koska ei voida tietää etukäteen, kuinka hyvin ne tulevat menestymään. Lisäksi jos tapahtuma on budjetoitu jo valmiiksi, eikä siitä saada haluttua määrää tuottoa, voi olla vaikeaa löytää toista rahoitusvaihtoehtoa tuottamaan tarvittavia varoja.

*Yksittäisiä jotakin tapahtumia on järjestetty, mitkä on koettu, ettei ne toimi ollenkaan tai ne ei ole tuottaneet tarpeeksi rahaa. (T2)*

*Sellainen riski tietenkin aina on, kun keksii jotain uutta ja kokeilet sitä, niin ei voi ikinä tietää että, miten se menee. Tuo tapahtumien järjestäminen vie kokonaisuudessaan hirveästi työaika ja sitten jos se epäonnistuu niin, se työaika on mennyt hukkaan. Sitten myös jos siitä tapahtumasta on budjetoitu tietty rahasumma ja sitten sitä ei saakaan, niin se pitäisi keksiä jostakin muusta. (T6)*

*Seuratoiminnassa näiden klassisten tapahtumien järjestäminen on mahdollista, mutta konseptiturnauksien ja muiden markkinoilla alkaa olemaan aika täyttä. Sinne ei ole ihan helppoa päästä, eikä ihan pienellä resurssilla kannata lähteä yrittämään. Lasten junioriturnaukset ovat klassinen seurojen varainhankintakeino, mutta minun mielestäni niiden kysyntä on vähenemässä, mutta tarjonta ei vaan päinvastoin, tarjonta jopa vielä lisääntyy tai ne ovat vähintään ennallaan. Jos me lähettäisiin jotakin uutta tapahtumaa järjestämään, ei se ole järkevää, koska nekin ovat vaikeita. (T4)*

Lisäksi talkoisiin voi liittyä epäoikeudenmukaisuuksia, jos kaikki eivät osallistu niihin tasa-arvoisesti joukkueissa. Talkootyöt vaativat joukkueilta kokoa, jotta talkoisiin saadaan osallistumaan tarpeeksi tekijöitä. Eräässä haastattelussa nousi esille, että pienempien joukkueiden onkin järkevintä liittyä toisen joukkueen kanssa, jotta talkoolaisia olisi enemmän. Lisäksi into talkootyöhön on vähentynyt viime vuosina, koska ihmisillä ei ole enää niin paljon vapaa-aikaa. Kuitenkin haastatteluista nousi esille, että talkooinnon uskotaan nousevan, koska kustannukset ovat nousseet eikä harrastusmaksujen haluta nousevan liikaa.

*Talkootyöt ovat junioriseuran yksi rahoituksen mahdollisuus, mutta vanhemmilla on hieman muuttunut kulttuuri siihen liittyen. Sellainen talkoo innokkuus ei ole ihan sitä luokkaa, mitä se oli ehkä 10 vuotta sitten. Lisäksi talkootyöt vaativat kokoa seuralta, mutta pienelle seuralle voisi antaa sellaisen ohjeen, että liittoutuu jonkun isomman kanssa. On mielenkiintoista, miten talkootöiden tekijöitä on vaikeaa löytää. Niin kuin sanoin, vanhemmat ja nuoret ei ole enää niin innostuneita talkoista, mutta seurat tarvitsisivat nyt rahaa, koska kustannukset ovat nousseet ja lisäksi harrastajilla ei ole laittaa rahaa harrastukseen niin paljon maailmantilanteesta johtuen. Talkoista on aikamoinen kilpailu, että jos jonkun talkoon saa itselleen niin se kannattaa tehdä hyvin ja yrittää pitää siitä kiinni. (T5)*

*Kyllähän sen huomaa, että joskus 2000-luvun alussa tällainen vapaaehtoinen työ ja sen tekeminen oli paljon yleisempää, ihmisillä oli jotenkin aikaa, nyt tuntuu, että ihmisillä ei ole enää mihinkään aikaa. (T6)*

Talkootyön tulot täytyy jakaa tasan joukkueen kesken, eikä tuloja voi antaa vain talkootyö tekijöille. Monet kokevat epäreiluna sen, että tulot jakautuvat tasan, vaikka kaikki joukkueenjäsenet eivät osallistu talkoisiin. Haastattelussa kerrottiin, että joukkueissa saattaa olla jäseniä, jotka halusivat vain maksaa enemmän joukkueen maksuja kuin tehdä talkootöitä, mutta tämä olisi epäreilua vähävaraisemmille harrastajille.

*Kyllä olen kuullut epäoikeudenmukaisuuksista talkootöissä. Ongelmana on se, että ne aktiivisimmat vanhemmat tekevät ne kaikki talkoot ja sitten kun me olemme yhdistys niin sitä rahaa ei voi mitenkään korvamerkitä. Vanhempana ei voi tehdä niin, että on tekemässä kaikki talkoot, mitä joukkueella on, että se auttaisi henkilökohtaisesti ja pienentäisi omia kuukausimaksuja. Kaikki talkoilla kerätyt rahat menevät yhteiseen hyvään ja totta kai ne aktiivisimmat vanhemmat kokevat sen epäreiluna, ettei kaikki vanhemmat osallistu. Joukkueen johtoryhmä eli rahastonhoitaja ja joukkueenjohtaja yrittävät tsemptata vanhempia ja motivoida siihen, että kaikki osallistuisivat talkoisiin. (T6)*

*Helposti kyllä tulee epäoikeudenmukaisuuksia talkootöissä, kun se pitää jakaa kaikille tasan, mutta aika hyvin meillä joukkueenjohtajat pitää huolen siitä, että jokaiselle löytyy jotain tekemistä. Jos joku ei niin aktiivisesti osallistu varainhankintaan, niin sitten se hoitaa jotakin talkootehtäviä, että se jakautuisi mahdollisimman reilusti. (T3)*

*Junioriturheilussa on aina ongelmia talkootöissä, koska verottaja tulkitsee talkoot niin, että se tulo pitää jakaa koko joukkueen kesken tasan ja sitten kun joukkueen sisällä jotkut vanhemmat tietävät sen, ei ne halua osallistua talkoisiin tai ne ei muuten vaan halua osallistua vaan ne maksavat mieluummin sen viisikymppiä kuin käyttää kolme tuntia omaa aikaa. Se on huono juttu sitten niille vähävaraisille perheille, ketkä haluaisivat tehdä talkoita. (T2)*

Talkoiden riskinä voi myös olla, jos urheiluseuran joukkueet eivät hoida talkoita tarpeeksi hyvin. Tällöin voi olla mahdollista, ettei urheiluseuraa enää kysytä tekemään talkoita tulevina vuosina, joka voi olla iso menetys seuran rahoituksessa. Eräs haastateltu toiminnanjohtaja kertoi haastattelussaan, että tämä voi olla hyvinkin mahdollista, joten talkootyöläisiä on tärkeää motivoida tekemään työt hyvin.

*Sellainen riski talkoissa myös on että, jos me tehdään talkoot huonosti tai me emme mene sinne motivoituneena tai me hoidetaan se huonosti, niin ei meitä seuraavalla kerralla pyydetä sinne ja sitten sana saattaa levitä, ettei meihin voi luottaa. (T5)*

**Avustuksien hankinta.** Kolmannen tutkimuskysymyksen ”Miten toiminnan rahoitusta voidaan kehittää, jotta se olisi tehokkaampaa?” ensimmäisenä teemana on avustuksien hankinta. Avustukset ovat tärkeä rahoitusvaihtoehto, josta on kannattavaa huolehtia. Urheiluseurojen pitää hakea avustuksia vuosittain, eikä ei ole varmaa saako urheiluseura jotakin tiettyä avustusta joka vuoksi. Tämän takia avustuksien hakeminen on syytä tehdä huolellisesti, jota myös painotettiin paljon haastatteluissa. Lisäksi avustuksista ei aina tiedoteta, jolloin urheiluseurojen täytyy itse etsiä heille sopivia avustuksia. Monet haastateltavat totesivat, että tiedon etsiminen avustuksista on hyvin tärkeää, sillä avustuksia on paljon erilaisia, joita pitää vain osaa löytää. Hankeavustukset voivat olla myös hyvä mahdollisuus urheiluseuroille, sillä ne auttaisivat urheiluseuraa kehittämään sekä kasvattamaan rahoitusta.



*Tavallaan koko ajan mietitään ja pidetään korvat höröllä kaikista avustuksista, milloin on mahdollisuus hakea mitään avustusta. Ne ei välttämättä tule sinulle tietona, vaan sinun täytyy etsiä sitä tietoa. (T6)*

*OKM:ltä ei enää saada tukea tänä vuonna, joten me joudumme miettimään muita rahoitusvaihtoehtoja. Itsekin teidän ne perinteiset avustukset, mitä muutkin käyttävät niin se, mitä minä kaipaisin olisi tietoa siitä, että kun urheiluseura on kehittynyt siihen tiettyyn pisteeseen, ettei enää myönnetä näitä tiettyjä avustuksia tai kun kaupungin avustukset on niin pieniä, että niillä ei ole suurta merkitystä, että mitä muita rahoituskanavia on? Esimerkiksi vasta kuulin niistä jostakin Keski-Suomen liiton rahoituskanavista ja juuri semmoisia avustuksia, joita pienet seurat eivät voi hakea. Kun on isompi, pidemmälle kehittynyt urheiluseura, jossa on osaamista hallinnollisessa puolella, niin kaipaisin tietoa, eri avustuksia, kuten Olympiakomitealta tai liitolta, onko heillä jotakin, joka on jäänyt tiedottamatta tai mitä olisi näiden perinteisten rahoituskanavien ulkopuolella. (T1)*

*Hankkeita voisi hyödyntää enemmän ja eri kanavista, että esimerkiksi noita Erasmus-hankkeita voisi hakea useammin ja myös jotakin yhteistyöhankkeita Keski-Suomen liiton kautta. Tai enemmän voisi hyödyntää niitä hankeavustuksia, että niitä on pääosin vaan opetus- ja kulttuuriministeriön kautta hyödynnetty. Voisi monipuolisemmin hyödyntää hankkeita, että niitä käyttäisi kehittämistoimenpiteisiin ja saisi siitä rahoitusta. (T3)*

Haastatteluissa kerrottiin, että avustuksen usein ohjaavat urheiluseurojen toimintaa, mutta avustuksien täytyy silti tukea urheiluseurojen strategiaa. Avustuksien hakeminen on tarkkaa, koska sen lisäksi, että avustuksen hakeminen täytyy hoitaa hyvin, täytyy tarkastaa, että urheiluseura täyttää avustuksien vaatimat kriteerit. Avustukset ovat hyödyllinen keino urheiluseuroille sillä sen lisäksi, että avustukset tukevat rahoitusta, ne auttavat urheiluseuroja kehittymään sekä parantamaan toiminnan laatua.

*Tulonlähteet ovat usein aika niukkoja ja se olisi tällaisessa toiminnassa typerää olla hakematta esimerkiksi avustuksia. Ne avustukset tietysti ohjaavat meidän toimintaamme ja edellyttävät meiltä tiettyjä laatuominaisuuksia eli esimerkiksi se että, miksi on tärkeää ja hyvää hakea esimerkiksi OKM:n ja liiton avustuksia, niin niissä on aina kriteeristöt, millä niitä myönnetään. Jokainen hakuprosessi pakottaa meidät miettimään meidän toimintamme tarkoitusta, laatua ja volyymin sekä keskittämään toimintamme oikeisiin asioihin. Pelkäämme se, että täytettäisiin hakemus väärin tai ei pystyttäisiin raportoimaan oikein, veisi meiltä avustukset jatkossa pois. Paitsi että sieltä saa osan toiminnan rahoituksesta, se myös ohjaa meitä oikeaan suuntaan ja siksi se on tärkeä osa. (T5)*

*Kaikkia hankeavustuksia ja muitakin avustuksia käytetään toiminnan kehittämiseen, kouluttamiseen tai osaamisen lisäämiseen. Hankeavustuksia haetaan aina sellaisiin hankkeisiin, jotka vievät eteenpäin niitä meidän strategia tavoitteitamme. (T3)*

*Joitakin meidän rahoitusvaihtoehtojamme on vaikeaa kehittää, esimerkiksi meillä isossa roolissa olevia avustuksia siksi, että OKM ja kaupunki päättävät itse niistä kriteereistä ja me emme voi niihin vaikuttaa. Me jatkuvasti seurataan, mitä vaihtoehtoja on, mistä sitä rahoitusta voisi saada ja mietitään, jos me ei olla joskus saatu jotakin avustusta, että mitä me teimme hakemuksessa väärin tai mitä meidän toiminnassamme ei vastannut niiden kriteerejä. Avustusprosessit tavallaan myös ohjaavat ja kehittää sitä seuran toimintaa. Me emme voi myöskään hakea sellaisia avustuksia, joissa me koemme, että ne ei tue sitä meidän päättämämme strategista linjaa. (T5)*

**Lisäresurssin tarve.** Toisena teemana kolmannelle tutkimuskysymykselle on lisäresurssin tarve.

Usealla urheiluseuralla on sama ongelma, ettei heillä ole tarpeeksi työntekijöitä kehittämään rahoitustaan. Jos urheiluseurat kykenisivät hankkimaan enemmän työvoimaa, voisivat he saada enemmän aikaa rahoitusvaihtoehtojen kehittämiseen ja laadun parantamiseen. Uuden työntekijän hankkiminen on kuitenkin rahoituksen kannalta hankalaa, koska työntekijälle täytyy maksaa palkkaa, eikä kaikilla urheiluseuroilla ole mahdollisuuksia sen maksamiseen.

*Me käytämme osan työajasta myös uudistusten suunnitteluun ja ideointiin. Meillä on sellaiset työntekijäresurssit, että vähän hankalaa on välillä, kun kaikki on niin kiinni siinä omassa työssään. Välillä me olemme vaikeuksissa sellaisessa uuden ideoinnissa, suunnittelussa ja kokeilemisessa, niin ei haittaisi, jos vaikka olisi enemmän työntekijöitä, mutta kun taas työntekijöitä ei voi palkata enempää, kun ei rahoitus ihan riitä. (T7)*

*Rahoitusvaihtoehtojen kehittäminen on hankalaa, koska se vaatisi melkein oman tekijän kokonaan, jolla riittäisi aika siihen. Tapahtumia voisi olla lisää, mutta sekin vaatii aina tekijöitä. Talkoitakin otettaisiin mielellään lisää, mutta sitten tulee taas niissäkin se ongelma, mistä saa talkoolaisia, niin se on aina sellainen kaksipiippuinen juttu. Jos haluaa lisää jotakin niin sitten tarvitsee myös lisää tekijöitä. (T2)*

*Me olemme suunnitelleet ja miettineet sellaista, että meidän pitäisi saada enemmän työvoimaa rahoitusasioiden hoitamiseen. Mitä kehitettävää meillä olisi, niin sen ajan lisäämistä, että miettii niitä rahoitusvaihtoehtoja ja tehdä niihin kuuluva työ. (T6)*

Eräässä haastattelussa nousi esille, että yhtenä mahdollisuutena olisi opiskelijaharjoittelijan hankkiminen, sillä monissa opinnoissa opiskelijat suorittavat työharjoittelun. Harjoittelija voisi auttaa esimerkiksi avustusten hankinnassa tai tapahtumien järjestämisessä. Lisäksi varainhankintaan kuuluvien töiden, kuten yrityksille soittamisen voisi ulkoistaa toiselle yritykselle, jonka työkuvana on puhelinmyynti. Näin urheiluseuran rahoituksesta vastaaville syntyisi enemmän aikaa hoitaa rahoitusvaihtoehtojen kehittämiseen sekä laadun parantamiseen liittyviä tehtäviä.

*Voisi olla sellaista kehittämistä, että jos olisi jotakin harjoittelijoita, joita voisi käyttää. Jos olisi opiskelijoita, jotka tulisivat tekemään meille tapahtuman esimerkiksi joku JAMK:lta. Pitäisi vain osaa ja tajuta tarpeeksi aikaisessa vaiheessa esimerkiksi, jos ensi vuonna järjestetään turnaus niin ottaa koululle yhteyttä ajoissa, että meillä olisi tällainen mahdollisuus, koska kyllä se antaisi myös sille opiskelijallekin jotain. (T6)*

*Meillä on sellainen yhteystyökumppani, joka tekee meille mainosmyyntiä. He ottavat tietyn provision myytävästä asiasta ja sitten loppu tulee meille seurana. Meillä ei ole sellaista mahdollisuutta eikä aikaa soitella kolmeensataan firmaan, joten me annetaan se toimeksianto tällaiselle firmalle, jonka toimintana on vain puhelinmyynti. Puhelinmyyjät soittavat sitten meidän puolestamme ja saa sitä kautta firmoja mukaan. He soittavat meinä, eli esittäytyvät kuin olisivat meidän työntekijöitämme. (T6)*

Myös eräässä haastattelussa toiminnanjohtaja toi esille mahdollisuuden lasten ja nuorten urheiluseuroille, joissa haluttaan kokopäiväisiä työntekijöitä. Lasten ja nuorten koulupäivään ja iltapäiväkerhoihin voisi tuoda urheiluseuran toimintaa saaden nuoret liikkumaan. Tämä loisi laadukkaampaa liikuntaa lapsille, näkyvyyttä urheiluseuralle sekä tekemistä työntekijöille.

*Urheiluseuran ja myöskin yhteiskunnan etu olisi lähteä miettimään että, miten me pystymme yhdessä tuottamaan sellaisia palveluita, sellaisia toimintoja, jotka hyödyntävät kaikkia. Tarkoitin tällä esimerkiksi kokonaiskoulupäivää ja siihen liittyvää ilta- ja päiväkerhotoimintaa, mutta mikä voisi olla laajemminkin sitä lasten liikuttamista arjessa. Me haluaisimme kehittää sitä, että pystyttäisiin palkkaamaan kokopäiväisiä työntekijöitä paremmin, jos meillä olisi niille jotakin tekemistä päivälleen ja niin me voisimme tuottaa laadukasta liikuntaa lapsille. (T4)*

**Seura- ja toimintamaksut pidettävä inhimillisinä.** Kolmantena teemana on seura- ja toimintamaksujen säilyttäminen inhimillisinä. Jos seura- ja toimintamaksut kasvavat jatkuvasti, ei kaikilla urheilijoilla ole varaa jatkaa harrastamista. Tämän takia, jos kustannukset kasvavat, on syytä löytää uusia vaihtoehtoja rahoitukseen, jotta maksuja ei tarvitsisi kasvattaa.

*Me haluamme mahdollisimman paljon rahaa muualtakin kuin vanhemmilta, jotta me pystytään tuottamaan laatua eikä harrastajan hinta nouse. Sen takia me tarvitaan ja halutaan sitä rahaa muualta. (T4)*

*Päätavoite rahoitusvaihtoehdoissa on se, että saadaan jotain uutta tuottavaa toimintaa synnytettyä. Sponsorihankinnan ja talkootöiden tavoite on siinä, että saadaan pidettyä ne toimintamaksut pieninä, mutta vielä ei olla läheskään siinä tilanteessa,*

*että niillä pystyttäisiin maksamaan niin, ettei toimintamaksuja tarvitsisi olenkaan. (T1)*

*Jos me yritettäisiin toimia pelkästään vanhempien rahoituksella, ilman yhteistyökumppaneita, avustuksia ja talkoita, se johtaisi siihen, että meillä olisi tosi vähän harrastajia. Jos meillä olisi ihan todella kalliita maksuja, ei meillä olisi enää joukkueita. (T5)*

*Meidän tavoitteenamme on puhtaasti keventää junioreiden maksuja. Meillä tavoitteena on se, että me saisimme niillä muilla rahoitusvaihtoehdoilla kuin suoralla vanhempien rahoituksella harrastemaksut sille tasolle, että lapset ja nuoret voivat harrastaa. Meidän pitää suunnitella toimintaakin mahdollisimman järkevästi niin ettei kustannukset nouse, huomioida, mitkä meidän rahoitusvaihtoehdomme on ja yrittää pitää kustannukset mahdollisimman alhaalla, mutta on paljon kustannuksia, joihin me emme voi vaikuttaa. (T5)*

*Olisi mukavaa, kun ei tarvitsisi vanhempien rahapussille mennä. Olisi hyvä, jos löytyisi enemmän tällöisiä mahdollisia sponsoreita niin se auttaisi. (S1)*

Jos seuramaksut kasvavat, täytyy urheiluseuralla olla mahdollisuus tarjota tukea maksujen maksamiseen, kuten lajiliittojen tarjoamaa tukea. Jotkut urheiluseurat mainitsivat yhdeksi tukimuodokseen harrastajille maksettavan tuen, joilla autetaan harrastusmaksujen maksamisessa. Harrastusmaksujen tukea käytetään useimmiten lasten ja nuorten urheilujoukkueissa tukien lapsiperheitä.

*Yksi meidän tukimuodoistamme on myös tällöinen vuosittainen tuki, jota perheet voivat hakea lapsen harrastusmaksujen kattamiseen. Perheet laittavat meille hakemuksen ja me käymme sen läpi sekä annetaan sen jälkeen lausunto tukea antavalle ry:lle ja sitten he maksavat meille rahan, jonka me annamme perheille. (T6)*

*Yksi asia, mikä on nyt tänä syksyä pistänyt silmään on se, että meidän pelaajiltamme tulee enemmän kuin ennen tukipyyntöjä. Niissä pääviesti on se, että kun pelaamisen*

*kulut ovat kasvaneet niin paljon, ettei ole varaa maksaa harrastamista. Se vaatii meiltä sitten taas lisää rahaa, että ne pelaajat pystyvät harrastamaan. (T2)*

Seuramaksujen inhimillisenä pitämiseen voi syntyä ongelmia, jos urheilijoita lopettaa kesken kauden, sillä tulojen määrä on laskettu budjettiin urheilijoiden määrän perusteella. Tämä voi johtaa pahimmillaan siihen, että maksuja joudutaan nostamaan kesken kauden. Lisäksi urheiluseurojen riskinä on, etteivät he saa tarpeeksi harrastajia, joista he saavat maksuja. Tällöin urheiluseuran täytyy myös löytää uusia rahoitusvaihtoehtoja tai nostaa seuramaksuja kulujen korvaamiseksi.

*Aina on sellainen riski, että me emme saa tarpeeksi harrastajia ja sitä kautta maksuja tai toiminnan pyörittämisen kulut nousevat liian korkeaksi, esimerkiksi kaupungin määräämien vuokrien myötä. Tässä tapauksessa me joudutaan nostamaan harrastemaksuja ja se voi vaikuttaa siihen, ettei tule niin paljoa harrastajia. (T7)*

*Kun keväällä lasketaan kausimaksujen hinta, niin siinä oletetaan tietty määrä harrastajia. Jos niitä ei olekaan tai niitä lopettaa kesken kauden, niin se aiheuttaa aina sen, että mietitään ja lasketaan, että joudutaanko me kesken kauden nostamaan kausimaksua, kun meillä ei ole sitä muuta kautta mistä saataisiin. Se rahoitus on niin kiinni niistä vanhemmista ja jäsenistä. (S1)*

**Laadukkaan toiminnan tavoittelu.** Eräänä teemana haastatteluista nousi esille laadukkaan toiminnan tavoittelu. Rahoitusvaihtoehtojen tavoitteena on luoda laadukasta toimintaa sekä uuden toiminnan synnyttäminen. Urheiluseuran päätavoitteena on pyrkiä pyörittämään toimintaa ja rahoittaa perustoimintaa, mutta toiminnan kehittäminen koetaan myös tärkeäksi. Laadukkaalla toiminnalla saadaan houkuteltua lisää harrastajia, jolloin saadaan lisää tuloja.

*Kaikki rahoitus menee tavallaan käytännön toiminnan kulujen kattamiseen. Koko tällä meidän toiminnallamme tähdätään siihen, että saadaan lapsia ja nuoria liikuttua, mutta myös tarjottua niille pelipolkua, jolla kehittyä tuonne ylöspäin ihan huippu-urheiluun saakka. Me haluamme myös pitää nuoret mahdollisimman pitkään lajin parissa ja kun nämä kaikki tavoitteet yhdistetään, niin se johtaa siihen, että me ei, esimerkiksi supisteta meidän joukkueitamme hirveän pieniksi. (T5)*

*Missä tahansa seurassa, sinä parhaiten parannat, esimerkiksi avustusten ja yhteistyökumppaneiden saamisen mahdollisuutta, kun teet toimintaa laadukkaasti. Tällöin harrastajamäärät kasvavat ja harrastajat ovat tyytyväisiä. Avustustahoja ja yhteistyökumppaneita on helpompi lähestyä hyvällä toiminnalla ja sillä, että harrastajia saa sitoutettua ja rahoituspotentiaalia kehitettyä. Jos seuralla ei ole oikein rahaa, niin on vaikeaa tehdä laadukkaasti ja hyvin toimintaa. Jotta voi kasvaa, täytyy tasapainoilla resurssien kanssa, esimerkiksi jos harrastajamäärät kasvavat niin silloin toiminnan rahoittajien määrät kasvavat, mutta myös kulut kasvavat. (T5)*

*Me tarvitsemme rahoitusvaihtoehtoja, jotta me pystymme tekemään laadusta urheilua. Käytännössä seuran pyörittämien maksaa aina jotain ja jos sen tekee laadukkaasti niin nyky maailmassa se ei ole enää mahdollista vapaaehtoistyönä vaan tarvitaan joku tai muutama ammattilainen, jotka pyörittävät sitä seuraa. Laatuakin pitää tässä kilpailussa olla niin kovaa, että me tarvitaan siihen ammattilaisia ja se on se juttu mihin me rahaa tarvitaan. Yksi mihin me myös tarvitsemme rahaa, joka on viime vuosina noussut ja joka tulee nousemaan jatkossa, mihin me tulemme todennäköisesti tarvitsemaan ja käytetään tällä hetkellä rahaa ihan olosuhteitten parantamiseen. Jos aikaisemmin on lähdetty siitä, että yhteiskunta rakentaa olosuhteet niin tänään nyky maailmassa siihen ei oikein enää voi luottaa ja jos haluaa tehdä laatua ja harjoitella paremmin, sitten jo tarvitaan niitä omia olosuhteita. (T4)*

Tapahtumien järjestämisestä voidaan saada tuloja osallistumismaksuista sekä tapahtumassa järjestettävästä myynnistä esimerkiksi kioskista. Lisäksi tapahtumien laadun parantamisella voidaan saada lisää osallistujia sekä yhteistyökumppaneita.

*Toimintaa voi aina parantaa, jonka avulla saadaan enemmän harrastajia. Toimintaa parantamalla voidaan saada myös lisää toimintaa ja tuloja. Myös laadun parantamisella voidaan ottaa suurempia kuukausimaksuja. Sitten me voimme myös parantaa meidän kilpailutoimintaa erilaisten tapahtumien järjestämisellä, osallistumismaksun perimisellä. Pääsymaksullisten tapahtumien kehittämisellä halutaan kasvattaa ta-*

*pahtuman laatua ja mielenkiintoa, jolloin voidaan saada lisää osallistujia sekä yhteistyökumppaneita. Tapahtumissa voidaan myös suurentaa yhteistyökumppaneiden pannaosta tarjoamalla heille parempaa palvelua, näkyvyyttä ja toimintaa. (T7)*

**Näkyvyyttä somen avulla.** Somen avulla voidaan saada näkyvyyttä urheiluseuralle sekä järjestettävälle tapahtumalle. Erääksi teemaksi nousi myös näkyvyyden tuominen somen ja markkinoinnin avulla, joka nousi esille eräässä haastattelussa. Somen avulla voidaan tuoda urheiluseuraa paremmin esille, joka voi luoda urheiluseuralle mahdollisuuden saada uusia harrastajia tai yritys yhteistyöitä. Lisäksi jos urheiluseura on järjestämässä esimerkiksi jotakin tapahtumaa tai leiriä, somen avulla voidaan saada lisää näkyvyyttä, joka tuo lisää osallistujia. Some sekä markkinointi kuitenkin tarvitsevat työntekijöitä, joten työvoiman puutteeseen tarvitaan luultavasti ensin ratkaisu.

*Kun me olemme markkinoineet meidän tapahtumiamme, me olemme saaneet niille tapahtumille sitten sponsoreita. Sitä markkinointia olisi hyvä saada kehitettyä, että saataisiin tavallaan sitä näkyvyyttä niille tapahtumille, mitä kautta me saataisiin enemmän rahaa ja sitten myös näkyvyyttä ihan lajille. Tällainen olisi hyvä, koska sekin on huomattu, että jos me otetaan johonkin lehteen mainos, niin se on todella kallista ja meidän täytyy tosiaan miettiä, että saadaanko me siitä tarpeeksi hyötyä. Somessa mainostaminen olisi parempi, mutta sekin vaatii työvoimaa. Meillä on tässä vain yksi henkilö, joka sitä tekee, niin eihän se olisi sama, jos joku ammattilainen tekisi sitä, mutta sekin, että onko varaa sellaiseen, että me palkkaisimme oman ammattilaisen tekemään somea. (S1)*

**Mahdollisia varainhankinnan keinoja.** Haastatteluissa nousi esille hyviä rahoituksen keinoja, joita eräät urheiluseurat käyttävät. Nämä heidän käyttämänsä rahoitusvaihtoehdot voisivat olla hyödyllisiä myös muille urheiluseuroille, jotka eivät ole kokeilleet niitä ikinä tai he voisivat kokeilla niitä uudestaan. Urheiluseurat mainitsivat haastatteluissa, että he usein käyvät läpi muiden seurojen kanssa, millaisia rahoitusvaihtoehtoja heillä on käytössä ja mahdollisesti saada toiselta seuralta ideoita rahoituksen kehittämiseen. Koska urheiluseurojen rahoitus on lähes samanlainen jokaisessa seurassa, on järkevää kommunikoida muiden urheiluseurojen kanssa, millaisia rahoitusvaihtoehtoja he ovat kokeilleet, mikä on ollut kannattavaa ja mikä ei.



*Siitä taisi olla jopa yli 10 vuotta kun meillä on viimeksi ollut ihan tällöinen luottava kausijulkaisu. Minä ajattelin, että jos myisi mainoksia siihen kausijulkaisuun ja se kausijulkaisu olisi ilmainen ja sitä jaettaisiin tuolla hallilla, niin se voisi olla yksi tapa saada sitä rahaa ja rahoitusta seuralle. Me sitten aloitimme syksyllä kausijulkaisuprojekti ja meillä ilmestyi nyt joulukuun alussa kausijulkaisu. Se oli täynnä mainoksia ja siitä saatiin ihan monta tonnia eli yritykset kun osti sinne mainoksia niin sitten, sillä rahoitettiin se painokulu ja siitä vielä jäi itse asiassa aika paljonkin yli. (T6)*

*Me olemme tuoneet markkinoille uuden tuotteen eli me on otettu mallia niin kuin kuntosalin maailmasta eli harjoitellaan kaksi kertaa viikossa kuukausimaksulla. Sinun ei tarvitse liittyä mihinkään joukkueeseen eikä pelata mitään pelejä eikä pidetä mitään sarjataulukkoa. Tällöisiä uudistuksia tehdään rahoituksen suhteen ja sitten toisaalta lopetetaan jotakin aikaisempaa toimintaa, mitä on voitu tuolla korvata. (T4)*

## 6 Pohdinta

### 6.1 Luotettavuus ja eettisyys

Opinnäytetyön tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys ovat kaksi keskeistä tekijää, jotka vaikuttavat tutkimuksen laatuun ja sen tulosten pätevyteen. Luotettavuus viittaa tutkimuksen tulosten toistettavuuteen ja niiden laadukkuuteen, kun taas eettisyys kattaa tutkimuksen eettisten standardien ja käytäntöjen noudattamisen. (Krippendorff 2018, 211.) Jokaisessa tutkimuksen vaiheessa lähtökohtana on tutkijan rehellisyys, huolellisuus sekä tarkkuus. (Moilanen, Ojasalo & Ritalahti 2020, 48.) Sekä tutkimusetiikan näkökulmia että tutkimuksen luotettavuuskysymyksiä on tärkeää tarkastella jokaisessa opinnäytetyön vaiheessa (Kananen 2009, 95). Tieteellisen tutkimuksen luotettavuus sekä laatu on aina varmistettava. Luotettavuuskysymykset tulee ottaa huomioon työn suunnitteluvaiheessa, sillä luotettavuutta ei voida parantaa tiedonkeruun ja -analyysin jälkeen, koska luotettavuus kuuluu kaikkiin prosessin eri vaiheisiin. (Kananen 2010, 68–69.)

Opinnäytetyössä pyrkimyksenä on noudattaa hyvää tieteellistä käytäntöä. Hyvällä lähdekirjallisuudella vahvistetaan opinnäytetyön luotettavuutta ja tämän takia on tärkeää valita mahdollisimman luotettavia lähteitä, tutkimusartikkeleita sekä valittua aihetta tukevaa kirjallisuutta. Myös haastat-

**Kommentoinut [A7]:** 27.3. Tässä on todella tärkeää, että kun avaat luotettavuuteen ja eettisyyteen liittyviä asioita, niin muistat omin sanoin perustella ja kertoa miten varmistit niiden toteutumisen.

Esimerkiksi miten hyvä tieteellinen käytäntö toteutui työssäsi (rehellisyys, huolellisuus, tarkkuus, laatu, lähteet jne.).

teluiden luotettavuutta voidaan lisätä haastatteluiden nauhoittamisella ja litteroinnilla. Tämän ansiosta haastatteluista saatu tieto ei jää pelkästään muistin varaan. (Saarijärvi & Tuomi 2009, 85.) Opinnäytetyön jokaisessa vaiheessa pyrittiin mahdollisimman rehelliseen sekä huolelliseen työskentelyyn. Opinnäytetyöhön valitut lähteet koettiin relevanteiksi sekä luotettaviksi, jotka myös tukevat opinnäytetyön aihetta ja ovat tieteellisesti tutkittua tietoa. Lisäksi lähteenä käytettiin relevantteja kurssikirjallisuuksia.

Lähdekirjallisuutta valittiin tarkasti käyden läpi monia lähteitä ja valiten niistä vain luotettavasti aiheelle parhaiten sopivat lähteet. Lähteiden soveltuvuutta opinnäytetyöhön haluttiin varmistaa vertailemalla eri lähteitä sekä käyttäen hakusanoina opinnäytetyöhön sopivaa termistöä. Valittujen lähteiden tarkoituksena on edesauttaa tutkimusongelman ratkaisemisessa olennaisesti lähteistä poimittujen tietojen avulla. Opinnäytetyössä pyrittiin myös varmistamaan haastatteluiden luotettavuus nauhoittamalla sekä litteroimalla kaikki haastattelut. Nauhoittamiset tapahtuivat joko tietokoneella tai puhelimella, jonka jälkeen litterointi tehtiin Word-tiedostoon.

Opinnäytetyön tarkoituksena on kerätä tutkimusaineistoa eettisiä periaatteita noudattaen. Eettisyyttä voidaan toteuttaa haastattelussa kertomalla haastateltavalle etukäteen haastattelun nauhoittamisesta ja sen tarkoituksesta. Kaikkien haastateltavien tulee antaa suostumus haastattelujen tallentamiseen ja käyttöön, jolloin tutkimus voidaan suorittaa eettisesti oikein. Tämän lisäksi kaikkia haastateltavia tulee kohdella tasa-arvoisesti eikä ketään saa syrjiä tai kohdella eri tavoin. (Saarijärvi & Tuomi 2009, 88.) Ennen opinnäytetyön tutkimukseen liittyviä haastatteluja, haastateltavilta kysyttiin suostumusta haastattelun nauhoittamiseen, jolla haluttiin varmistaa tutkimuksen eettisyyttä. Lisäksi kaikkia haastateltavia kohdeltiin tasa-arvoisesti syrjimättä sekä loukkaamatta ketään olemalla reilu ja ystävällinen jokaista haastateltavaa kohtaan. Haastateltaville kerrottiin ennen haastatteluita saatekirjeessä (liite 1. Saatekirje), mikä haastattelun tarkoituksena on sekä lisäksi asiasta vielä mainittiin haastattelussa, jotta haastateltavat varmasti ymmärtävät tutkimuksen tavoitteet.

Tutkimuksen sekä kehitystyön kohdehenkilöt ovat tärkeässä roolissa eettisiä näkökulmia pohdittaessa. Ihmisiin liittyvässä tutkimuksessa tutkijan tulee kunnioittaa tutkittavien ihmisarvoa ja itsemääräämisoikeutta sekä saada koehenkilöiden tietoinen suostumus ennen tutkimukseen osallistumista. Kun tutkija kohtelee tutkittavia eettisesti oikein, luotettavuus säilyy paremmin heidän

**Kommentoitu [A8]:** 27.3. Tämä on hyvä, mutta voisit kaikkien omien toimenpiteidesi osalta vielä avata hieman tarkemmin, että miten esim. teit valinnan lähteistä, niiden soveltuvuudesta tähän opinnäytetyöhön, miten ne edesauttoivat ongelman ratkaisemisessa.

**Kommentoitu [A9]:** 27.3. Tässä esimerkiksi, että miten varmistiit tämän?

välillä. (Kohonen, Kuula-Luumi & Spoof 2019, 7.) Jotta tutkittavilta henkilöiltä voidaan kerätä tällainen suostumus, täytyy heille antaa riittävä määrä informaatiota tutkimuksesta sekä tutkittavien oikeuksista, kuten esimerkiksi mitä tutkimukseen osallistuminen todella tarkoittaa. Tutkimukseen osallistuvilla henkilöillä pitää olla tieto siitä, että tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista, tutkimuksesta kieltäytyminen voi tapahtua ilman painavaa syytä sekä tutkimukseen osallistumisen voi peruuttaa ilman kielteisiä seurauksia. Tutkittavalla henkilöllä täytyy olla myös mahdollisuus saada tietoa tutkimuksen sisällöstä, ja omien henkilötietojensa käsittelystä sekä säilyttämisestä tavalla, jota tietosuojasetus vaatii. Kyseiset tiedot voidaan antaa tutkittavalle joko sähköisesti tai kirjallisesti. (Kohonen, Kuula-Luumi & Spoof 2019, 8–9.)

Opinnäytetyön tutkimukseen saatiin tutkittavilta henkilöiltä tietoinen suostumus sähköpostin kautta. Tutkittaville henkilöille lähetettiin sähköpostilla saatekirje (Liite 1. Saatekirje), jossa kerrottiin tutkimuksen tarkoitus, mitä haastateltavilta henkilöiltä vaaditaan sekä tieto siitä, että tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista. Ketään haastateltavista ei pakotettu suorittamaan haastattelua, vaan suostumus oli vapaaehtoinen ja sen pystyi peruuttamaan ilman painavaa syytä. Muutama haastattelu peruuntui haastateltavan toimesta, mutta henkilöitä ei painostettu sopimaan uutta aikaa haastattelulle, jos he eivät sitä itse halunneet.

**Laadullisten tutkimuksien luotettavuuden tarkastelu** on haastavampaa kuin määrällisissä tutkimuksissa, koska perinteiset luotettavuusmittarit kuten reliabelius sekä validius, ovat tehty määrälliselle tutkimukselle sopiviksi, eivätkä tämän takia sovellu täydellisesti sellaisenaan laadullisiin tutkimuksiin (Saarijärvi & Tuomi 2009, 160.) Vaikka perinteisiä luotettavuusmittauksia ei voida soveltaa, opinnäytetyön menetelmien luotettavuutta voidaan parantaa erilaisilla toimenpiteillä. Kehitystutkimuksen luotettavuuden kannalta on ensiarvoisen tärkeää, että tutkija kiinnittää huomiota menetelmiensä ja työnsä kokonaisarvioitavuuteen. Tähän liittyy huolellinen dokumentointi kaikista olennaisista työhön liittyvistä valinnoista kussakin vaiheessa, esimerkiksi tiedonkeruu- ja analysointimenetelmien tuntemus ja näiden olennaisten valintojen perustelut. (Kananen 2010, 69.) Reliabiliteetti sekä validiteetti ovat luotettavuuskäsitteitä, joilla tarkastellaan opinnäytetyötä. Reliabiliteetilla selvitetään pysyvyyttä saaduissa tutkimustuloksissa, joka tarkoittaa, että tutkimusta toistettaessa saadaan samat tulokset. Validiteetilla tarkoitetaan oikeiden asioiden tutkimista. (Kananen 2010, 69.)

**Kommentoitu [A10]:** 27.3. Tähän voisi lisätä hieman sitä näkökulmaa, että laadullisessa tutkimuksessa yleisesti luotettavuutta tarkastellaan esim. dokumentaation kautta.

Opinnäytetyötä tehdessä haluttiin varmistaa mahdollisimman huolellinen dokumentointi jokaisessa vaiheessa tuoden esille myös menetelmävalintojen perustelut selkeästi. Aineistonkeruu sekä -analyysimenetelmiin pyrittiin löytämään tietoa luotettavan kirjallisuuden avulla. Opinnäytetyötä aloittaessa tehtiin opinnäytetyösuunnitelma sekä tutkimusaineiston hallintasuunnitelma, joilla pyrittiin valmistamaan laadukkuus aineistossa, dokumentoinnissa sekä tallentamisessa. Opinnäytetyön aikana tehtiin säännöllisesti muistiinpanoja liittyen muun muassa ohjaustapaamisiin, tietopohjan lähteiden keräämiseen sekä haastatteluiden valmisteluun. Jotta aineistonkeruun sekä analysoinnin luotettavuutta voitiin lisätä, raportointiin opinnäytetyöhön suoria lainauksia tutkimusaineistosta luoden helpommin havainnollistavaa sekä elävöittävämpää analyysia.

Eettisyys liittyy myös tutkimuksen laatuun, jolloin tutkijan on pidettävä huolta, että esimerkiksi tutkimussuunnitelma tehty laadukkaasti, valittu tutkimusasetelma on hyvin soveltuva sekä raportointi on tehty hyvin. Vaikka kyseessä olisi laadullinen tutkimus, ei se ole välttämättä laadukkaasti tehty tutkimus. (Saarijärvi & Tuomi 2009, 127.) Koko tutkimuksen täytyy perustua hyvään tieteelliseen käytäntöön, jotta tutkimus olisi eettisesti hyvä (Hirsjärvi, Remes, Sajavaara & Sinivuori 2009, 23). Tutkijoiden on sovellettava tiedonhankinta-, tutkimus- sekä arviointimenetelmiä, jotka toimivat tieteellisen tutkimuksen kriteerien mukaisesti ja eettisesti kestävästi. Lisäksi tutkijoiden kuuluu toteuttaa tutkimuksen tuloksia julkaistaessa avoimuutta, joka on tieteelliselle tiedolle luoteenomaista. (Hirsjärvi, Remes, Sajavaara & Sinivuori 2009, 24.) Tutkimuksen eettisyyttä voidaan arvioida tutkimuksen suunnitteluvaiheessa, jossa suunnitellaan tutkimusprotokolla ja kerätään osallistujien suostumukset. Lisäksi tutkimuksen eettisyys edellyttää, että osallistujien yksityisyys ja tietosuoja turvataan asianmukaisesti. (Krippendorff 2018, 213.) Opinnäytetyön aikana tulee ottaa huomioon etiikkaa liittyen tutkimusaineiston säilyttämiseen. Aineiston säilyttämisessä täytyy varmistaa, että tutkimusaineisto on turvallisessa säilytyspaikassa sekä, että tutkittavien henkilöllisyys on turvattu tarkasti (Vilka 2021, 42.)

Eettisyyttä on myös pyritty lisäämään huolellisella tutkimusaineiston säilyttämisellä tietoturvallisesti Jyväskylän ammattikorkeakoulun pilvipalvelimella, johon on pääsy vain tutkimuksen tekijällä. Tutkimusaineistoa ei jaettu tutkimuksen aikana ulkopuolisille henkilöille ja se myös tuhottiin asianmukaisesti, kun tutkimus oli saatu valmiiksi. Lisäksi tutkittavien henkilöiden yksityisyys haluttiin varmistaa keräämällä vain tietoa heidän työasemastaan. Tutkimustulosten raportoinnissa varmistettiin, ettei suorista lainauksista pysty tunnistamaan haastateltavien henkilöllisyyttä poistamalla

tunnistamista mahdollistavia yksityiskohtia kuten, esimerkiksi murre sanat, urheiluseurojen toimipisteet sekä urheilulajin tunnistettavat piirteet.

Tutkimuksen uskottavuus on täysin yhdenmukainen tutkijoiden eettisten ratkaisujen kanssa. Uskottavuus perustuu tutkijoiden noudattamaan hyvää tieteellistä käytäntöä. (Sarajärvi & Tuomi 2009, 132.) Hyvän tieteellisen käytännön loukkauksia ovat muun muassa muiden tutkijoiden ponnosten vähättely julkaisuissa, riittämätön viittaus aikaisempiin tutkimustuloksiin, huolimaton ja harhaanjohtava raportointi tutkimustuloksista tai käytetyistä menetelmistä, tulosten virheellinen kirjaaminen ja säilyttäminen tai useasti samojen tulosten julkaiseminen esittäen uusina. (Saarijärvi & Tuomi 2009, 133.) Tutkimusta tehtäessä tiedonkeruu- ja tutkimusmenetelmiä tulee käyttää hyvän tieteellisen tutkimuksen standardien mukaisesti tieteellisen vilpin välttämiseksi (Hirsjärvi, Remes, Sajavaara & Sinivuori 2009, 24). Vilpin välttämällä tarkoitetaan, että vältetään toisen tuottaman tekstin käyttämistä luvattomasti omaan eli plagiointia, tulosten väärentämistä ja sepittämistä sekä harhaanjohtavaa tai puutteellista raportointia. (Hirsjärvi, Remes, Sajavaara & Sinivuori 2009, 26).

Hyvää tieteellistä käytäntöä on pyritty noudattamaan opinnäytetyön jokaisessa vaiheessa. Opinnäytetyön raportoinnissa on haluttu huolehtia siitä, ettei se ole harhaanjohtavaa käyttämällä luotettavia lähteitä sekä käyden läpi tutkimustuloksia suorien lainauksien avulla. Tuloksia ei olla myöskään yleistetty perusteettomasti, vaan tuloksissa on eritelty haastateltavien vastaukset korostamaan vastauksien mahdollisia eroavaisuuksia tai samankaltaisuuksia. Plagioinnin välttämiseksi opinnäytetyössä pyrittiin referoimaan kirjallisuudesta kerättyä tietoa mahdollisimman omin sanoin sekä tehden lähdeviittaukset huolellisesti. Vilppiä haluttiin estää läpinäkyvällä raportoinnilla kuvaten tarkasti tutkimuksen eteneminen sekä tutkimuksen tuloksiin päätyminen. Lisäksi toimeksiantajan kanssa allekirjoitettiin virallinen opinnäytetyösopimus, jolla varmistettiin toimeksiantajan tietoisuus opinnäytetyöstä ja sen tarkoituksesta.

## **6.2 Keskeisten tulosten tarkastelu suhteessa alkuosan teoreettiseen viitekehykseen**

Tämän kappaleen tarkoituksena on löytää saaduista tutkimustuloksista yhteneväisyyksiä opinnäytetyössä käydyn teorian kanssa. Tutkimuksesta nousi esille paljon erilaisia tuloksia, jotka helpottavat urheiluseurojen rahoituksen toimimisen ymmärtämistä sekä mahdollisia kehitysideoita erilaisille

urheiluseuroille. Tutkimuksen tuloksilla haluttiin vastata opinnäytetyön tutkimuskysymyksiin, joiden ympärille teoria on pyritty myös tekemään.

Opinnäytetyön tutkimuksen tuloksissa selvisi, että urheiluseurojen päätökset tekevät suurimmaksi osaksi hallitus sekä toiminnanjohtaja. Opinnäytetyön teoriassa myös tuotiin esille, että hallitus vastaa yhdistyksen päivittäisestä toiminnasta yhdistyksen kokousten välisenä aikana. Hallitus myös edustaa yhdistystä. Hallitus hoitaa toimivaltaansa kuuluvia urheiluseuran asioita, jotka sisältävät urheiluseuran toiminnot, jotka eivät edellytä yhdistyksen kokouksen päätöstä. (Rauste 2017, 100.) Opinnäytetyön tutkimuksessa kuitenkin tuotiin vahvasti esille myös toiminnanjohtajan vastuu urheiluseuran toiminnassa. Toiminnanjohtaja hoitaa paljon käytännön asioita, joita tarvitaan urheiluseuran toiminnan pyörittämiseen ja hallituksella on enemmänkin päätöksentekoon liittyviä työtehtäviä. Tutkimuksen tuloksissa mainittiin, että hallitus päättää urheiluseurojen rahoitukseen liittyvistä asioista vuosikokouksissa, jonka jälkeen toiminnanjohtaja pyrkii suorittamaan hallituksen päätökset. Kuten myös tutkimuksessa todettiin, teoriassa kerrottiin, että yhdistyksen kuten urheiluseuran ylin päättävä toimielin on yhdistyksen kokous, jossa päätösvaltaa käyttävät yhdistyksen jäsenet (Rauste 2017, 99).

Teoriassa tuodaan kuitenkin myös esille, että laajemmin toimivissa urheiluseuroilla on poistunut idea siitä, että hallitus tekisi kaikki yhdistyksen päätökset sekä yhdistyksen oikeustoimet. Yksittäisillä joukkueilla ja ryhmillä on mahdollisuus tehdä tiettyjä oikeustoimia sekä he saavat valita toimihenkilöitä kuten joukkueenjohtajia vastaamaan omien ryhmiensä toiminnasta. Joukkueenjohtajat voivat muun muassa tehdä sopimuksia joukkueen lasten vanhempien kanssa, varata harjoitusvuorot urheiluhalleista, ilmoittaa urheiluseuran joukkueita turnauksiin sekä tehdä varustenhankintoja. (Rauste 2017, 100.) Tutkimuksen tuloksissa myös selvisi urheiluseuroissa olevan yleistä, että joukkueissa toimii joukkuejohtajat, sekä joukkueilla on omat budjetit sekä pankkitilit, joita he voivat itse hallita, eikä seuran hallitus taikka toiminnanjohtaja voi vaikuttaa niihin. Joukkueet järjestävät myös omia vanhempainkokouksia, joissa he voivat tehdä päätöksiä liittyen joukkueiden omaan toimintaan. Myös teoriassa mainittiin, että jos urheiluseuran joukkueet toimivat tarpeeksi itsenäisesti, heillä voi olla omalle varallisuudelleen omat pankkitilit, joiden käytöstä urheiluseuran hallitus ei voi määrätä (Rauste 2017, 139.)

Sekä tutkimuksen tuloksissa että opinnäytetyön teoriassa todettiin, että urheiluseurojen toiminnan kustannukset vaihtelevat riippuen urheilulajista. Teoriassa mainitaan, että urheiluseuran kustannuksiin sisältyvät sali- sekä kenttävuokrat, ohjaajien palkat, varustekustannukset, osallistumismaksut sekä lajiliiton jäsenmaksut. Teoriassa kerrotaan seurojen tulojen myös vaihtelevan lajista, seuran tavoitteista sekä toiminnan tason mukaan. (Hossain, Kallio & Suortti 2013, 36.) Tutkimuksen tuloksissa myös ilmeni, että tuloissa oli isoja eroja eri urheiluseurojen välillä. Jotkut urheiluseurat pystyvät hyödyntämään, esimerkiksi sponsoreita paljon laajemmin, sillä jos urheiluseura on isompi, suosittu ja näkyvämpi, on heillä isommat mahdollisuudet saada sponsoreita. Pienemmän urheiluseurat hyödyntävät enemmän avustuksia sekä talkootöitä, mutta heidän suurin tulonlähteensä on kuitenkin jäsen- sekä toimintamaksut, joita peritään harrastajilta. Teoriassa kerrotaan suurimpien urheiluseurojen työllistävän keskimäärin enemmän palkattua henkilökuntaa, omistavan enemmän tiloja sekä raportoivan suuremmista taloudellisista asioista kuin pienemmän urheiluseurat (Breuer, Feiler & Rossi 2020, 739).

Yleensä urheiluseuroilla on useita rahoituksen keinoja kuitenkin riippuen seuran toiminnasta. Jos kyseessä on pieni urheiluseura, useimmiten sen pääasiallinen rahoituksen lähde on jäsenmaksut sekä myyjäisistä saadut tulot. (Perälä & Perälä 2003, 253.) Myös tutkimuksen tuloksissa todettiin, että urheiluseurojen rahoitus koostuu monista eri rahoitusvaihtoehdoista, joista suurin osa tulee jäsenten seuramaksuista, toimintamaksuista, avustuksista, tapahtumien järjestämisestä, myynteistä, talkoista sekä sponsoreista ja yritysysteistä. Urheiluseurojen rahoitus on hyvin hajautettua, koska tulonlähteet ovat usein melko niukkoja eikä vain yksi rahoitusvaihtoehto kykene kattamaan kaikkia urheiluseuran kustannuksia.

Kuten tutkimuksen tuloksissakin kävi ilmi, niin teoriassakin mainitaan, että urheiluseurojen rahoitus koostuu suurimmaksi osaksi jäsenmaksuista, toimintamaksuista, avustuksista sekä talkootyöstä. Harrastajilta perittävillä toimintamaksuilla on suurempi merkitys alemmalla tasolla kilpailevilla sekä pienemmillä urheiluseuroilla heidän toimintansa rahoituksen kannalta. (Hossain, Kallio & Suortti 2013, 37.) Teoriassa tuodaan myös ilmi urheiluseurojen tulorakenteen olevan melko itsenäinen, jonka takia urheiluseurojen rahoitus koostuu pääasiassa jäsenten tuloilla saaduista jäsenmaksuista. (Breuer & Feiler 2021, 1.) Kuitenkin iso osa tuloista kertyy toiminta- ja seuramaksuista suurimmalla osalla urheiluseuroista. Vaikka teoriassa mainittiin, että toiminta- ja seuramaksut ovat suurimpia tulonlähteitä vain alemmalla tasolla toimivissa sekä pienemmissä urheiluseuroissa, on

se yleistä myös isommissa ja korkeammallakin tasolla toimivissa urheiluseuroissa. Lisäksi talkoot ja myynnit ovat tärkeitä tulonlähteitä urheiluseurojen joukkueissa.

Tutkimuksen tuloksien perusteella aktiivisuus talkootöissä vaihtelee joukkueittain, mutta on siitä huolimatta todella yleinen keino kerätä tuloja joukkueelle. Teoriassa mainitaan, että urheiluseurat hyödyntävät usein varainhankintaa, joka perustuu vapaaehtoistoimintaan. Tällaista vapaaehtoistyötä on, esimerkiksi talkootyö. (Kallio, Kangasniemi, Pöyhönen & Vierros 2016, 61). Talkootyöstä saatu hyöty tulee jakaa tasaisesti koko joukkueelle, eikä pelkästään työn suorittajille (Anttila, Hannula & Koivujoki 2020, 49). Lisäksi kaikkien on osallistuttava varainhankintaan tasapuolisesti (Anttila, Hannula & Koivujoki 2020, 43). Myös tutkimuksen tuloksissa tuli ilmi, että urheiluseurojen on tärkeää tarkkailla tulojen jakaantumista tasaisesti kaikille, jotta se ei suuntautuisi vain talkoiden tekijöille. Tuloksissa tuotiin myös esille, että tulojen jakaantuminen koko joukkueelle tasaisesti koetaan joskus epäoikeudenmukaisena, sillä kaikki eivät välttämättä osallistu varainhankintaan yhtä paljoa. Kuitenkin monissa urheiluseuroilla pyritään, että kaikki joukkueiden jäsenet osallistuvat tasapuolisesti varainhankintaan, jotta epäoikeudenmukaisuuksilta vältyttäisiin.

Tutkimuksen tuloksissa mainitaan, että sponsorituotot ovat hyvin yleisiä urheiluseurojen rahoituksessa, tietenkin vaihdellen urheiluseuran koosta ja näkyvyydestä riippuen. Myös teorian mukaan yrityksiltä saadut sponsorituotot ovat hyvin yleisiä urheiluseurojen varainhankinnassa. Sponsorituotot ovat yleensä yrityksiltä saatuja lahjoituksia, jonka avulla myös yritys voi saada näkyvyyttä itselleen. Sponsoroinnin on mahdollista näkyä muun muassa seuran pelaajien varusteissa taikka mainoksena eri tapahtumissa. (Kallio, Kangasniemi, Pöyhönen & Vierros 2016, 69.) Tuloksissa todetaan, että yrityksillä on useita eri vaihtoehtoja urheiluseuran sponsoroinnissa, jotka voivat luoda enemmän mahdollisuuksia sekä yritykselle että urheiluseuralle. Yritykset usein vaativat jonkin projektin tai tietyn rahoituksen kohteen, jota he lähtevät tukemaan rahallisesti.

Teoriassa todetaan myös sponsoreiden sekä urheiluseurojen yhteistyön olevan käytännössä kykyä sekä halua yhdistää erilaista ajattelua, joka voidaan luoda molempien osapuolten hyödyksi (Valanko 2009, 187). Urheiluseurankin on tärkeää pohtia omia tarpeitaan, kumppanuuden luonnetta sekä sen tuomia etuja, jotta yritys yhteistyöstä saa mahdollisimman paljon irti. (Valanko 2009, 188). Tutkimuksen tuloksissa tuotiin yhtä lailla esille, kuinka tärkeää on, että yritys yhteistyö sopii



myös urheiluseuran tarpeisiin sekä toimintaan. Jos yritysyhteistyö ei sovi urheiluseuran luonteeseen, on se turhaa sekä hyödytöntä urheiluseuran toiminnan näkökulmasta. Sponsoreiden hankinta voi kuitenkin olla melko haastavaa pienille urheiluseuroille, sillä sponsorit vaativat näkyvyyttä yritykselleen. Kuitenkin monet yritykset ovat valmiita sponsoroimaan lasten ja nuorten urheilua urheiluseuran koosta huolimatta.

Teorian mukaan joidenkin urheiluseurojen toimintaa rahoitetaan enimmäkseen avustuksien avulla. Avustukset toistuvat yleensä vuosittain, ja niitä myöntävät usein julkiset yhteisöt tai keskusjärjestöt. (Perälä & Perälä 2006, 264.) Avustuksia myös myönnetään yleensä joihinkin tiettyihin hankkeisiin, joita voidaan toistaa peräkkäisinä vuosina (Kallio, Kangasniemi, Pöyhönen & Vierros 2016, 68). Tuloksissa mainitaan avustuksien olevan todella tärkeitä urheiluseurojen rahoituksessa. Urheiluseurat hakevat avustuksia joka vuosi ja pyrkivät avustuksien jatkuvuuteen, joka ei kuitenkaan ole aina varmaa. Teoriasta poiketen jotakin avustuksia on haettava joka vuosi uudestaan eikä se sen jatkuvuudesta ole varmuutta. Tämän takia avustusten hakeminen on syytä tehdä huolellisesti sekä tarkasti. Jos urheiluseura osaa tehdä hyvin hakemuksia ja saa tätä kautta avustuksia, voidaan todeta urheiluseuran toiminnan olevan laadukasta sekä toimivaa.

Avustukset ovat todella hyödyllinen rahoituskeino urheiluseuroille, sillä avustukset haastavat urheiluseuroja kehittymään ja näin parantamaan toiminnan laatua. Teorian mukaan eräät avustuksien myöntäjät arvioivat avustuksien hakijoiden taloudellista tilannetta muun muassa sen mukaan, onko hakevalla yhdistyksellä tarpeeksi taloudellisia resursseja tai onko yhdistyksellä mahdollisuutta saada omaehtoista rahoitusta tiettyyn hankkeeseen. Tämän takia avustuksien myöntäjät voivat joskus päättää, että yhdistyksellä on tarpeeksi varallisuutta, jolloin avustus ei ole tarpeen. (Hämäläinen & Lempinen 2018, 59.) Koska avustuksien saamisessa on tietty riski, eivät kaikki urheiluseurat laita avustuksia ennakoon budjettiinsa, vaan avustukset toimivat enemmänkin lisätuolina.

Teorian mukaan urheiluseurat ovat voittoa tavoittelemattomia vapaaehtoisia järjestöjä, jotka tarjoavat mahdollisuuden aktiiviseen urheiluun (Breuer, Feiler & Rossi 2020, 739). Tutkimuksen tuloksissa tuotiin myös esille voittoa tavoittelemattomana urheiluseuran mahdollisuuden tarjota omilla varoillaan normaalia, urheilulajille ominaista toimintaa. Kaiken tulojen keräämisen tavoitteena on

pystyä pyörittämään urheiluseuran toimintaa sekä maksamaan toiminnan kustannuksia, kuten tilojen vuokria, välineiden hankintaa sekä valmentajien palkkoja. Urheiluseuran varsinaista toimintaa on esimerkiksi harjoitusten järjestäminen sekä kilpailuihin osallistuminen ja kilpailujen järjestäminen (Loimu 2018, 97).

Tutkimuksen tuloksissa tulee ilmi, että urheiluseurojen rahoituksen toimivuutta mitataan muun muassa talousarvion avulla. Tutkimuksen tuloksissa mainitaan, että urheiluseurojen vuosikokoukset perustuvat useimmiten talousarvioon. Talousarviosta nähdään, miten eri rahoitusvaihtoehdot ovat toimineet kuluneen tilikauden aikana. Urheiluseurojen on syytä vertailla, mitkä rahoitusvaihtoehdot ovat tuottaneet hyvin ja mitkä huonosti tuloja kuluneen tilikauden aikana, jotta tarvittavia muutoksia pystytään tekemään. Tuloksissa ilmenee, että rahoituksen erilaisilla mittaamisilla pystytään mahdollistamaan tiettyjen tavoitteiden saavuttaminen. Rahoituksen mittaamisella voidaan selvittää rahoituksen toimisesta yhteistyökumppaneiden kanssa sekä avustuksien ja seuramaksujen saamisesta. Lisäksi urheiluseurojen vuosikokouksissa käydään läpi seuran rahoituksen tavoitteet sekä suunnitelmat rahoitusvaihtoehtojen toimivuuden varmistamiseksi. Teoriassa käydään myös samaa asiaa läpi, mitä tuloksissa on todettu.

Toimintasuunnitelmassa käydään läpi muun muassa seuraavan toimintavuoden tulostavoitteet. Hallitus tekee ehdotuksen mahdollisesta toimintasuunnitelmasta, joka käydään läpi yhdistyksen kokouksessa. (Loimu 2018, 102.) Toimintasuunnitelmaan myös kirjataan konkreettiset toimenpiteet, joilla pyritään saavuttamaan tavoitteet. Yhdistyksen tavoitteena voi olla esimerkiksi uusien projektien keksiminen, joilla voidaan saavuttaa tavoitteita. (Hämäläinen & Lempinen 2018, 49). Taloudellisia tavoitteita voivat olla myös muun muassa tuottojen sekä kulujen tasapainottaminen ja vakavaraisuuden varmistaminen (Hämäläinen & Lempinen 2018, 59). Lisäksi tilikauden päätteeksi hyvän yhdistyskäytännön mukaan on syytä tehdä toimintakertomus, jossa käydään läpi yhdistyksen toimintavuoden olennaiset tapahtumat, yhdistyksen saavutukset sekä arvio tulevasta kehityksestä (Loimu 2018, 92). Myös tuloksissa kerrotaan, että useat urheiluseurat käyvät läpi tilikauden päätyttyä, miten he ovat pärjänneet kuluneen tilikauden aikana sekä ovatko he saavuttaneet tavoitteensa.

### 6.3 Johtopäätökset ja kehittämisehdotukset

Opinnäytetyön tarkoituksena oli löytää uusia mahdollisuuksia sekä ratkaisuja Keski-Suomen Liikunta ry:n jäsenyhdistyksien rahoitukseen, jotta se olisi tehokkaampaa. Tutkimuksella pyrittiin löytämään erilaisia keinoja, joilla pystyttäisiin kehittämään jo olemassa olevia rahoitusvaihtoehtoja tai löytää täysin uusia rahoitusvaihtoehtoja urheiluseuroille. Useiden urheiluseurojen haastattelemisen toi esille, miten rahoitusvaihtoehdot vaihtelevat urheilulajista sekä urheiluseuran koosta riippuen. Eräiden urheilulajien urheiluseuroilla on paremmat mahdollisuudet saada sponsoreita kuin pienemmillä, ei yhtä suosittujen urheilulajien urheiluseuroilla.

Opinnäytetyön tutkimuksella saatiin laaja kattaus tietoa urheiluseurojen rahoituksen toimivuudesta. Lähes kaikissa urheiluseuroissa päätöksenteko toimii melko samalla tavalla, mutta varainhankintakeinoissa oli hieman eroavaisuuksia. Oli mielenkiintoista huomata, miten jotkut urheiluseurat hyödyntävät useampaa rahoitusvaihtoehtoa, kun jotkut urheiluseurat tyytyvät vain muutamaankin tulonlähteeseen. Lisäksi muutamat urheiluseurat ovat tottuneet käyttämään vain tiettyjä rahoituksen keinoja eivätkä ole tehneet niihin muutoksia lähes koskaan, mutta samalla he ovat kokeneet käytössä olevat rahoitusvaihtoehdot toimiviksi.

Uusien rahoitusvaihtoehtojen, kuten tapahtumien järjestäminen, voi olla iso riski varsinkin pienemmille urheiluseuroille, joten monet urheiluseurat eivät olleet kovin innostuneita järjestelmään ainakaan itsenäisesti ilman muiden urheiluseurojen yhteistyötä uutta tapahtumaa. Toki tässäkin oli eroavaisuuksia urheiluseurojen näkyvyydestä ja koosta riippuen. Isot urheiluseurat, jotka ovat varmoja, että he saavat sponsoreita tukemaan heidän tapahtumiaan, ovat paljon avoimempia kekeilemaan uusia tapahtumia ja varainhankintakeinoja yleisestikin.

Opinnäytetyön prosessi aloitettiin syksyllä 2022 päättämällä opinnäytetyön aihe niin, että se on mahdollisimman hyödyllinen toimeksiantajalle. Kun aihe oli päätetty toimeksiantajan kanssa, tehtiin opinnäytetyölle suunnitelma sekä aikataulu, jota pyrittiin noudattamaan mahdollisimman hyvin. Kuitenkin työnteko opiskeluiden ohella hidasti opinnäytetyön tekemistä hieman, mutta ei kuitenkaan pysäyttänyt opinnäytetyön tekemistä täysin. Opinnäytetyö eteni jatkuvasti ilman pitkiä taukoja. Opinnäytetyön alkuosa eteni hieman hitaammin kuin loppuosa, koska teorian läpikäyminen sekä kirjoittaminen oli hieman hitaampaa kuin tutkimuksen tekeminen sekä siitä saatujen tu-

loksien kokoaminen. Teorian etsiminen oli hieman haastavampaa kuin oletettiin, koska kirjallisuutta liittyen opinnäytetyön aiheeseen ei ole kovinkaan laajasti. Pienestä haasteellisuudesta huolimatta teoriasta saatiin tarpeeksi kattava tukemaan tutkimuksen tuloksia.

Tutkimuksen haastattelut sujuivat melko huolettomasti muutamista viime hetken peruutuksista huolimatta. Yllätyksenä tuli se, kuinka innokkaita urheiluseurat olivat osallistumaan haastatteluihin, vaikka aivan kaikki urheiluseurat, joita kysyttiin eivät vastanneet haastattelukutsuun. Jotkut haastatteluista olivat kuitenkin suppeampia sekä pintapuolisempia kuin toiset. Koska haastatteluja oli kahdeksan, oli mahdollista saada tarpeeksi laaja kattaus tutkimuksen tuloksia, eikä haastatteluja koettu tarvittavaksi enempää, vaikka haastattelut olivatkin hyvin erikaltaisia.

Aihe oli kuitenkin hieman haastava loppujen lopuksi, sillä urheiluseurat ovat jo kokeilleet melko paljon erilaisia rahoitusvaihtoehtoja sekä löytäneet jo itselleen sopivat keinot rahoitukseen. Monet urheiluseurat kuitenkin ehdottivat uusia keinoja, joilla pystytään tukemaan rahoitusta, eikä luomaan niinkään täysin uutta rahoituksen keinoa. Oli mielenkiintoista nähdä, miten erilaisia tarpeita urheiluseuroilla on niiden koosta sekä lajin näkyvyydestä riippuen. Etenkin pienemmät urheiluseurat selvästi kaipasivat kipeämmin uusia sponsoreita, kun taas isommat urheiluseurat toivoivat ehdotuksia lisäresurssien kasvattamiseen ilman suuria kuluja.

Tuloksista selvisi, että urheiluseurojen toiminnan laadun parantaminen luo paljon mahdollisuuksia seuroille. Kun toiminnan laatu paranee, urheiluseuralle tulee lisää näkyvyyttä sekä seuran maine paranee, jolloin urheiluseuralle on paremmat mahdollisuudet saada sponsoreita, avustuksia sekä lisää harrastajia, joka hyödyttää niin yhteiskuntaa kuin urheiluseuraakin. Toiminnan laatua voidaan parantaa, esimerkiksi laadukkaalla valmentamisella, harrastamisen mahdollistaminen hyvissä urheilutiloissa sekä -halleissa ja positiivisen mielikuvan antamisella muun muassa sosiaalisen median avulla. Lisäksi urheiluseuran rahoitukseen liittyvää resurssipulaa voidaan helpottaa hankkimalla opiskelijoiden suorittamien työharjoitteluiden avulla harjoittelijoita urheiluseuralle, sillä opiskelijoille ei tarvitsisi maksaa yhtä suurta palkkaa kuin normaalille työntekijälle, joka ansiosta kuluja ei kertyisi liikaa. Mahdollinen harjoittelija voisi auttaa rahoitukseen liittyvissä työtehtävissä, kuten tapahtumien tai turnauksien järjestämisessä sekä avustuksien ja sponsoreiden hankinnassa, jotka voisivat helpottaa toiminnanjohtajan työtä.

Urheiluseurojen on myös hyödyllistä osallistua uusiin talkootöihin, hakea enemmän avustuksia sekä järjestää uusia tapahtumia, mutta tämä on vaikeaa ennen kuin työvoimaa sekä laadukkuutta saadaan kasvatettua urheiluseuroissa. Urheiluseurojen on kuitenkin kannattavaa jakaa tietoa keskenään rahoitusvaihtoehdoista, mitkä ovat toimineet ja mitkä eivät. Tämän avulla urheiluseurat pysyvät oppimaan toisiltaan ja voidaan välttyä virheiltä. Urheiluseurojen, etenkin pienempien, on kannattavaa tehdä yhteistyötä keskenään, esimerkiksi talkootöissä sekä tapahtumissa, sillä pienen urheiluseuran on vaikeaa suorittaa niitä itsenäisesti. Urheiluseurojen rahoituksen kehittäminen on suotavinta aloittaa toiminnan laadun parantamisella, johon voidaan myös hyödyttää harjoittelijan tai muun työvoiman lisäämistä. Tämän jälkeen urheiluseuralla on paremmat mahdollisuudet muun muassa hakea huolellisesti avustuksia, hankkia uusia sponsoreita sekä järjestää uusia tapahtumia.

## Lähteet

- Aaltio, I., Juuti, P. & Puusa, A. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki: Gaudeamus.
- Aarnos, E. & Valli, R. 2018. Ikkunoita tutkimusmetodeihin: 1, Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. 5., uud. p. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Aho, A. L., Hyvärinen, M., Nikander, P. & Ruusuvoori, J. 2017. Tutkimushaastattelun käsikirja. Tampere: Vastapaino.
- Anttila, R., Hannula, H. & Koivujoki, M. 2020. Päätä oikein. Olympiakomitean ohje urheiluseuran toimintaan. Viitattu 28.10.2022. [https://www.olympiakomitea.fi/uploads/2020/01/b97b4181-paataoikein\\_2020.pdf](https://www.olympiakomitea.fi/uploads/2020/01/b97b4181-paataoikein_2020.pdf).
- Anttila, R. & Ranto, S. N.d. Urheiluseurojen talousopas. Rantalaisen urheiluseuroille talousopas. Viitattu 10.11.2022. <file:///C:/Users/amand/Downloads/rantalaisen-urheiluseurojen-talousoapas.pdf>.
- Breuer C. & Feiler S. 2021. Perceived Threats through COVID-19 and the Role of Organizational Capacity. Tutkimus Covid-19:n vaikutuksesta voittoa tavoittelemattoman yhteisön rahoitukseen. Viitattu 9.1.2023. <http://dx.doi.org/10.3390/su13126937>.
- Breuer, C., Feiler, S. & Rossi, L. 2020. Determinants of non-profit sports clubs' perceived competition from commercial sports providers. Tutkimus urheiluseurojen taloudesta. Viitattu 2.11.2022. <https://reader.elsevier.com/reader/sd/pii/S1441352319300622?to-ken=36B9E73E4375E9629DDECAE6F8EA7F67A723B40B8BF25ECB3CF70EA7F5A1E66D37D83E38B0EC91F8554007BB5DC1189E&originRegion=eu-west-1&originCreation=20221023185143>.
- Breuer, C., Feiler, S. & Wicker, P. 2013. Organizational Mission and Revenue Diversification among Non-profit Sports Clubs. Tutkimus voittoa tavoittelemattomien urheiluseurojen rahoituksesta. Viitattu 9.1.2023. <http://dx.doi.org/10.3390/ijfs1040119>.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 2008. Johdatus laadulliseen tutkimukseen (8. p.). Tampere: Vastapaino.
- Günther, K., Hasanen, K. & Juhila, K. N.d. Johdanto: Analyysi ja tulkinta. Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 18.1.2023. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/metelmaopetus/kvali/analyysitavan-valinta-ja-yleiset-analyysitavat/analyysi-ja-tulkinta/>.
- Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. 9. uud. p. Helsinki: Edita.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.

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

Hossain, T., Kallio, M. & Suortti, K. 2013. Urheiluseurat kunniaan. Liikunnan ja urheilun rahoituksen painopisteeksi perustaso – lapset ja nuoret. Valtioneuvoston julkaisuja 2013:7. Viitattu 10.11.2022. [https://www.liikuntaneuvosto.fi/wp-content/uploads/2019/09/Urheiluseurat\\_kunniaan\\_www.pdf](https://www.liikuntaneuvosto.fi/wp-content/uploads/2019/09/Urheiluseurat_kunniaan_www.pdf).

Hyvärinen, M., Nikander, P. & Ruusuvoori, J. 2010. Haastattelun analyysi. Tampere: Vastapaino.

Hämäläinen, J. & Lempinen, M. 2018. Toiminnan suunnittelu ja hallinto yhdistyksissä. Helsinki: Kauppakamari.

Juhila, K. N.d. Teemoittelu. Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. Viitattu 18.1.2023. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/analyysitavan-valinta-ja-yleiset-analyysitavat/teemoittelu/>.

Juutinen S., Lilja M., Lindgren G., Perälä J., Reinikainen M. & Steiner M-L. 2008. Yhdistyksen hyvä hallinto. Helsinki: WSOYpro.

Kallio, K. N.d. Litterointi. Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. Viitattu 18.1.2023. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/laadullisen-tutkimuksen-prosessi/litterointi/>.

Kallio, M., Kangasniemi, A., Pöyhönen, K. & Vierros, H. 2016. Yhdistykset ja säätiöt. Kirjanpidon, tilinpäätöksen ja verotuksen erityiskysymyksiä. Helsinki: ST-Akatemia Oy.

Kananen, J. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä: Miten kirjoitan kvalitatiivisen opinnäytetyön vaihe vaiheelta. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kananen, J. 2010. Opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kananen, J. 2009. Toimintatutkimus yritysten kehittämisessä. Jyväskylä: Jyväskylän Ammattikorkeakoulu.

Kananen, J. 2008. Kvali: Kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

- Keski- Suomen Liikunta ry. N.d. Keski-Suomen Liikunta ry:n kotisivut. Viitattu 1.12.2022. <https://www.kesli.fi/kesli/>.
- Kirjanpitolaki 30.12.1997/1336. Laki Suomen kirjanpitovelvollisuudesta. Annettu 31.12.1997. Viim. muutos 1.4.2022. Viitattu 11.1.2023. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1997/19971336>.
- Kohonen, I., Kuula-Luumi, A. & Spoof, S-K. 2019. Ihmiseen kohdistuvat tutkimuksen eettiset periaatteet ja ihmistieteiden eettinen ennakoarviointi Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan sähköinen julkaisu. Viitattu 7.3.2023. [https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/Ihmistieteiden\\_eettisen\\_ennakoarvioinnin\\_ohje\\_2019.pdf](https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/Ihmistieteiden_eettisen_ennakoarvioinnin_ohje_2019.pdf).
- Koski, P. & Mäenpää, P. 2018. Suomalaiset liikunta- ja urheiluseurat muutoksessa 1986-2016. Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisu 2018:25. Viitattu 5.1.2023. <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/160926/okm25.pdf>.
- Krippendorff, K. 2018. Content analysis: An introduction to its methodology 4th ed. Sage Publications.
- Lindblom-Ylänne, S., Paavilainen, E., Pehkonen, L. & Ronkainen, S. 2011. Tutkimuksen voimasanat. Helsinki: WSOYpro.
- Loimu, K. 2015. Yhdistyksen ABC: Opas suomalaisen yhdistystoimintaan. Helsinki: Into.
- Loimu, K. 2010. Yhdistystoiminnan käsikirja. 4. uud. p. Helsinki: WSOY Pro.
- Loimu, K. 2018. Yhdistystoiminnan käsikirja. 6. uud. p. Helsinki: Talentum.
- Moilanen, T., Ojasalo, K. & Ritalahti, J. 2021. Kehittämistyön menetelmät: Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3.-7 uud. p. Helsinki: Sanoma Pro.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2020. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro.
- Patentti- ja rekisterihallitus. 2019. Yhdistysrekisterin esittely. Patentti- ja rekisterihallituksen artikkeli yhdistysrekisteristä. Viitattu 16.12.2022. [https://www.prh.fi/fi/yhdistysrekisteri/yhdistysrekisterin\\_esittely.html](https://www.prh.fi/fi/yhdistysrekisteri/yhdistysrekisterin_esittely.html).
- Perälä, J., Juutinen, S., Lilja, M., Lindgren, G., Reinikainen, M. & Steiner, M. 2008. Yhdistyksen hyvä hallinto. Helsinki: WSOYpro.
- Perälä S. & Perälä J. 2006. Yhdistyksen ja säätiön talous, kirjanpito ja verotus. 3. Uud. p. Helsinki. WSOY Pro.



Puusniekka, A. & Saaranen-Kauppinen, A. 2006. Aineiston hankinta. KvaliMOTV - Menetelmäope-  
tuksen tietovaranto verkkojulkaisu. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto  
<https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L6.html>.

Rauste, O. 2017. Lasten ja nuorten urheilun oikeussäännöt. Helsinki: Tietosanoma.

Sarajärvi, A. & Tuomi, J. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uudistettu laitos. Helsinki:  
Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Sarajärvi, A. & Tuomi, J. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Tammi: Gummerus kir-  
japaino Jyväskylä.

Stewart, B. 2014. Sport Funding and Finance: Second edition. London: Routledge.  
<https://doi.org/10.4324/9780203794975>.

Suomen perustuslaki 11.6.1999/731. Suomen valtion perusoikeuksiin kuuluva laki. Annettu  
1.3.2000. Viim. muutos 15.10.2018. Viitattu 26.10.2022. [https://www.finlex.fi/fi/laki/ajan-  
tasa/1999/19990731](https://www.finlex.fi/fi/laki/ajan-<br/>tasa/1999/19990731).

Taloudenhoitaja. N.d. Yhdistystoimijat-internet sivuston opas. Viitattu 26.10.2022.  
<https://www.yhdistystoimijat.fi/toiminnot/toimihenkiloiden-tehtavat/taloudenhoitaja/>.

Tomperi, S. 2015. Kehittyvä kirjanpitolaitos. Helsinki: Edita.

Tuloverolaki 30.12.1992/1535. Laki tuloveron käytöstä. Annettu 30.12.1992. Viim. muutos  
1.1.2022. Viitattu 12.1.2023. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1992/19921535>.

Tuominen, H. 2018. Jälkipeli: Sosiaalinen media on tärkeä osa urheiluseuran näkyvyyttä. Kaupunki-  
media Aamuset artikkeli. Viitattu 29.11.2022. <https://aamuset.fi/artikkeli/4101801>.

Valanko, E. 2009. Sponsorointi. Yhteistyökumppanuus strategisena voimavarana. Helsinki: Talen-  
tum.

Vero. 2020. Talkootöiden verotus. Verohallinnon ohjeistus talkootöiden verotukseen. Viitattu  
16.12.2022. [https://www.vero.fi/yritykset-ja-yhteisot/verot-ja-maksut/yhdistys-ja-saatio/talkoo-  
toiden-verotus/](https://www.vero.fi/yritykset-ja-yhteisot/verot-ja-maksut/yhdistys-ja-saatio/talkoo-<br/>toiden-verotus/).

Verohallinto 2021. Verotusohje yleishyödyllisille yhteisöille. Verohallinnon ohje yhteisöjen vero-  
tukseen. Viitattu 16.12.2022. [https://www.vero.fi/syventavat-vero-ohjeet/ohje-haku-  
sivu/47999/verotusohje-yleishy%C3%B6dyllisille-yhteis%C3%B6ille3/](https://www.vero.fi/syventavat-vero-ohjeet/ohje-haku-<br/>sivu/47999/verotusohje-yleishy%C3%B6dyllisille-yhteis%C3%B6ille3/).

Verohallinto. 2022. Yleishyödyllisen yhteisön tuloverotus. Verohallinnon ohjeistus tuloverotukseen yhteisössä. Viitattu 10.11.2022. <https://www.vero.fi/yritykset-ja-yhteisot/verot-ja-maksut/yhdistys-ja-saatio/yleishyodyllisen-yhteison-tuloverotus/>.

Vilka, H. 2021. Tutki ja kehitä. 5., päivitetty painos. Jyväskylä: PS-kustannus.

Yhdistyslaki 26.5.1989/503. Yhdistyksen toimintaan liittyvä laki. Annettu 1.1.1990. Viim. muutos 11.7.2022. Viitattu 26.10.2022. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1989/19890503>.

## Liitteet

### Liite 1. Saatekirje

Hei,

Olen finanssialan tradenomiopiskelija Jyväskylän ammattikorkeakoulusta ja olen tekemässä opinnäytetyötä urheiluseurojen rahoitusvaihtoehtojen kehittämistä. Teen opinnäytetyön Keski-Suomen Liikunta ry:n jäsenyhdistyksille suorittaen tutkimuksen haastatteleamalla urheiluseuroja, jotka ovat jäseniä Keski-Suomen Liikunta ry:ssä. Olen halukas haastattelemaan eri urheiluseurojen rahoituksesta vastaavien henkilöiden kanssa heidän varainhankinnan keinoistaan sekä mahdollisuuksista kehittää niitä. Pyrin opinnäytetyölläni löytämään ratkaisuja eri rahoitusvaihtoehtojen parantamiselle sekä kehittämiselle ja mahdollisesti uusiin mahdollisuuksiin varainhankinnassa.

Olisiko minulla mahdollisuutta päästä haastattelemaan sinua tai jotakin muuta henkilöä, joka osaisi vastata urheiluseuranne rahoitukseen liittyviin kysymyksiin? Urheiluseuranne sopisi hyvin tutkimukseeni ja täten auttaisi rakentamaan laajempaa näkökulmaa analysoinnissa. Olisin todella kiitollinen, jos saisin mahdollisuuden noin 20 minuutin haastatteluun joko kasvotusten taikka Teamsin välityksellä etänä.

Kiitos jo etukäteen vastauksestanne ja mukavaa viikon jatkoa!

Ystävällisin terveisin,

Amanda Sorri

Finanssialan tradenomiopiskelija, Jyväskylän ammattikorkeakoulu

## **Liite 2. Teemahaastattelurunko**

### **Teema 1: Rahoitusvaihtoehdot tällä hetkellä**

- a) Millaisia rahoitusvaihtoehtoja tällä hetkellä käytössä
- b) Mitkä on koettu toimiviksi
- c) Mitkä käytössä olevista rahoitusvaihtoehdoista on tärkeimpiä tai kattavat suurimman osan tuloista

### **Teema 2: Rahoitusvaihtoehtojen tavoitteet**

- a) Mihin rahoitusvaihtoehtoja tarvitaan
- b) Eri rahoitusvaihtoehtojen tavoitteet
- c) Rahoitusvaihtoehtojen hajauttamisen tarve
- d) Rahoitusvaihtoehdoista päättäminen urheiluseurassa

### **Teema 3: Rahoitusvaihtoehtojen kehittäminen ja parantaminen**

- a) Missä rahoitusvaihtoehdoissa on parannettavaa
- b) Kuinka usein rahoitusvaihtoehtoja kehitetään tai uudistetaan
- c) Rahoitusvaihtoehtojen toimivuuden mittaaminen
- d) Millaiset resurssit uudistuksiin

### **Teema 4: Rahoitusvaihtoehtojen ongelmat**

- a) Mahdolliset ongelmat eri rahoitusvaihtoehdoilla
- b) Mitkä rahoitusvaihtoehdot eivät ole toimineet tai eivät ole tuottaneet tarpeeksi tuloja
- c) Joukkueiden sisäiset ongelmat tai epäoikeudenmukaisuudet varainhankinnassa (esim. talkoot)