



**TURUN  
YLIOPISTO**  
Kauppakorkeakoulu

# **Taloudellisten väärinkäytösten riskien tiedostaminen ja torjunta suomalaisissa urheiluseuroissa**

Laskentatoimen ja rahoituksen  
pro gradu -tutkielma

Laatija:

Matilda Hyytiäinen

Ohjaaja:

Prof. Hannu Schadewitz

9.12.2024

Turku

Turun yliopiston laatujaarjestelmän mukaisesti tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck -järjestelmällä.

Pro gradu -tutkielma

**Oppiaine:** Laskentatoimi ja rahoitus

**Tekijä:** Matilda Hyytiäinen

**Otsikko:** Taloudellisten väärinkäytösten riskien tiedostaminen ja torjunta suomalaisissa urheiluseuroissa

**Ohjaaja:** prof. Hannu Schadewitz

**Sivumäärä:** 132 sivua + liitteet 8 sivua

**Päivämäärä:** 9.12.2024

Tämän tutkielman tavoitteena on selvittää, missä määrin ja millaisia taloudellisten väärinkäytösten riskejä suomalaisissa urheiluseuroissa tiedostetaan sekä miten urheiluseuroissa torjutaan näitä riskejä. Taloudelliset väärinkäytökset ovat tahallista toimintaa, jossa tekoon ei itsessään liity väkivaltaa ja tekijän, joka on joko organisaation sisältä tai ulkopuolinen toimija, motiivina on taloudellinen hyöty. Ne ovat kallis, mutta yleinen uhka myös voittoa tavoittelemattomille järjestöille, kuten urheiluseuroille. Urheiluseurat ovat keskeinen osa suomalaista liikuntakulttuuria, ja niillä on merkittävä rooli erityisesti lasten ja nuorten liikuttamisessa. Taloudelliset väärinkäytökset voivat olla erityisen tuhoisia seurojen kannalta, sillä rahavaroilla on keskeinen rooli niiden toimintapuitteiden mahdollistamisessa.

Tutkimus jakautuu teoriaosioon ja empiiriseen osioon. Teoriaosuuden tarkoitus on tarkastella sekä analysoida aiempaa kirjallisuutta ja tutkimusta liittyen urheiluseurojen erityispiirteisiin, taloudellisten väärinkäytösten ulottuvuuksiin sekä väärinkäytösten torjuntaan urheiluseurojen kannalta. Urheiluseuroja tulee tarkastella niiden omista lähtökohdista käsin, sillä kaikki yritysmaailmassa tehty tutkimus ja kirjallisuus ei välttämättä päde suoraan niihin. Urheiluseuratoiminnan erityispiirteisiin kuuluu keskinäinen hyöty, jossa jäsenistö on toiminnan mahdollistaja sekä itse toiminnan kohde. Lisäksi luottamuksen kulttuuri on tärkeä osa urheiluseuratoimintaa. Taloudellisia väärinkäytöksiä tarkastellaan tutkimuksessa väärinkäytöskolmion avulla sekä väärinkäytösten torjunnan tarkasteluun hyödynnetään COSO:n (*The Committee of Sponsoring Organizations*) viitekehystä sisäisistä kontrolleista. Empiirisessä osiossa pyritään tutkimuskysymyksiin löytämään vastaukset seitsemän urheiluseuran edustajan haastattelun avulla, ja tulokset on koostettu hyödyntämällä metodina sisällönanalyysiä.

Tutkimustulokset osoittavat, että urheiluseuroissa tiedostetaan taloudellisten väärinkäytösten riskejä. Vaihtelua on kuitenkin sen suhteen, kuinka merkittäväksi riskit koetaan; riskien mielletään kohdistuvan pienempiin urheiluseuroihin, joissa toiminta nojaa enemmän vapaaehtoisten varaan ja resurssit ovat pienemmät. Riskien koettiin myös vähentyneen ajan saatossa valvonnan parantuessa sähköisten järjestelmien käyttöönoton ja käteisen käytön vähentymisen myötä. Sisäisiin toimijoihin liittyvistä taloudellisten väärinkäytösten riskeistä tiedostetaan valvonnan haasteet ja tietotaidon taso, kun taas ulkoisten toimijoiden asettamiin riskeihin tiedostetaan kuuluvan esimerkiksi kalasteluviestit ja väärennetyt laskut. Urheiluseurat havainnoivat riskejä joko virallisten riskiarvioiden välityksellä tai vapaamuotoisemmin osana arkipäivän toimintaansa. Urheiluseuroissa pyritään torjumaan väärinkäytöksiä maksuliikenteen kontrolleilla sekä tarkastus- ja valvontatoimenpiteillä. Tutkimustulokset osoittavat urheiluseurojen kontrolliympäristöissä myös muita piirteitä, jotka saattavat ehkäistä väärinkäytöksiä. Näitä ovat kouluttautumiseen panostaminen, virallisiksi dokumenteiksi kirjatut taloudenhallinnan käytänteet sekä whistleblowing-kanavat. Luottamus korostuu tärkeänä osana urheiluseuratoimintaa, niin toimintaa edistävänä tekijänä tai luottamuksen puuttuessa riskitekijänä.

Tutkimuksen tulokset voivat olla hyödyksi urheiluseuroille, toiminnan rahoittajille, kuten valtiolle, kunnille sekä lajiliitoille. Käsillä oleva tutkimus tarjoaa ideoita myös mahdollisille jatkotutkimuksille.

**Avainsanat:** taloudelliset väärinkäytökset, urheiluseurat, riskien hallinta, sisäiset kontrollit

# SISÄLLYS

<b>1</b>	<b>Johdanto</b>	<b>7</b>
1.1	Suomalaiset urheiluseurat taloudellisten väärinkäytösten kohteena	7
1.2	Tutkielman tavoitteet ja rajaukset	11
1.3	Tutkimuksen metodit ja metodologia	13
1.4	Tutkielman kulku	16
<b>2</b>	<b>Urheiluseurat toimijoina</b>	<b>18</b>
2.1	Urheiluseurat kolmannen sektorin toimijoina	18
2.2	Urheiluseuratoiminnan kehittyminen Suomessa	19
2.3	Urheiluseurojen organisaatiopiirteet – urheiluseurat sosiaalisina organisaatioina	20
2.4	Urheiluseurojen taloushallinto	25
2.4.1	Urheiluseurojen taloudenpitoa koskevat lait ja ohjeistukset	25
2.4.2	Urheiluseurojen taloudenpidon järjestäminen ja haasteet	26
<b>3</b>	<b>Taloudelliset väärinkäytökset</b>	<b>29</b>
3.1	Mitä ovat taloudelliset väärinkäytökset?	29
3.2	Väärinkäytöskolmio	34
3.2.1	Mahdollisuus	35
3.2.2	Kannustin ja rationalisointi	36
3.3	Taloudellisten väärinkäytösten toteuttaminen ja toimintaympäristön vaikutus väärinkäytösten ilmenemiseen	38
3.4	Taloudellisten väärinkäytösten torjunta - COSO viitekehys sisäisistä kontroleista	41
3.4.1	Kontrolliympäristö	43
3.4.2	Riskien arviointi	44
3.4.3	Kontrollitoimenpiteet	47
3.4.4	Informaatio ja kommunikointi	48
3.4.5	Valvontatoimenpiteet	51
<b>4</b>	<b>Aineiston analyysimetodit ja keruu</b>	<b>52</b>
4.1	Tutkimus- ja analyysimenetelmät	52
4.1.1	Puolistrukturoidut haastattelut	52
4.1.2	Aineiston analyysi	53

<b>4.2 Aineiston keruu</b>	<b>55</b>
4.2.1 Haastateltavien valinta	55
4.2.2 Haastattelujen toteuttaminen	57
4.2.3 Haastateltavien esittelyt	58
<b>4.3 Tutkimuseettiset seikat</b>	<b>61</b>
<b>5 Empiiriset tulokset</b>	<b>65</b>
<b>5.1 Taloudellisten väärinkäytösten riskien tiedostaminen</b>	<b>65</b>
5.1.1 Urheiluseurasektori taloudellisten väärinkäytösten kohteena	65
5.1.2 Urheiluseuroissa tiedostetut taloudellisten väärinkäytösten riskit	69
<b>5.2 Taloudellisten väärinkäytöksien riskien torjunta</b>	<b>75</b>
5.2.1 Urheiluseurojen kontrolliympäristöt	77
5.2.2 Ihmiset toimijoina	82
5.2.3 Hallinnon viestintä	88
5.2.4 Sisäiset kontrollit sekä valvonta- ja tarkastustoimenpiteet	91
<b>6 Johtopäätökset ja keskustelu tuloksista</b>	<b>101</b>
6.1 Taloudellisten väärinkäytöksien riskien tiedostaminen	101
6.2 Taloudellisten väärinkäytöksien riskien torjunta	107
6.3 Yhteenveto	117
6.4 Tutkielman rajoitukset	121
6.5 Jatkotutkimusmahdollisuudet	123
<b>Lähteet</b>	<b>125</b>
<b>Liitteet</b>	<b>133</b>
<b>Liite 1. Haastattelukysymykset</b>	<b>133</b>
<b>Liite 2. Tietosuojailmoitus</b>	<b>135</b>
<b>Liite 3. Ilmoitus hyvästä tieteellisestä käytännöstä</b>	<b>138</b>

## KUVIOT

Kuvio 1 Urheiluseura sosiaalisena organisaationa, sisäisen vuorovaikutuksen järjestelmä. (Mukaillen Heinilä (1986, 30,125) ja Koski – Mäenpää (2018, 15, 38))	24
Kuvio 2 Työpaikkaväärinkäytösten eri kategoriat (mukaillen ACFE 2022, 10).	30
Kuvio 3 Käsitteellinen viitekehys väärinkäytösten tutkimiselle (van Driel 2019, 1263).	41

## TAULUKOT

Taulukko 1 Koonti haastatteluista	58
Taulukko 2 Koonti urheiluseuroista	61
Taulukko 3 Riskiarviot urheiluseuroissa	71

# 1 Johdanto

## 1.1 Suomalaiset urheiluseurat taloudellisten väärinkäytösten kohteena

Urheiluseurat ovat keskeinen osa yhteiskuntaamme ja niiden merkityksestä suomalaiseen liikuntakulttuuriin kertoo jo sektorin laajuus. Suomalaisten urheiluseurojen ja niihin kuuluvien jäsenten määrä on suuri; seuroja on yli 8 000 ja niiden yhteenlaskettu jäsenmäärä ylittää 1,4 miljoonan rajapyykin (Seuratietokanta). Erityisesti nuorten liikuttamisessa urheiluseuroilla on suuri merkitys, ja urheiluseuroissa 9–15-vuotiasta säännöllisesti liikkuu 45 % sekä silloin tällöin nuorista liikkuu urheiluseuroissa 13 % (Blomqvist ym. 2023, 84). Lisäksi jopa 11 % suomalaisista osallistuu urheiluseurojen toimintaan vapaaehtoisina (European commission 2018, 77). Vapaaehtoisten määrä ja roolit ovat lisääntyneet viime vuosina, etenkin junioriurheilun vahvemman organisoitumisen takia. Vapaaehtoisia toimii niin huoltajina, rahastonhoitajina, kilpailujen tai turnausten vastuhenkilöinä tai vaikkapa buffetista vastaavina. (Koski – Mäenpää 2018, 65.) Kyse on matalan kynnyksen toiminnasta, johon miltei jokaisella suomalaisella on pääsy.

Heinilä (1986, 2) toteaa urheiluseuroista löytyvän yhteiskunnallisesti merkittävän panoksen, rahallisestikin, ja tuo merkitys realisoituisi vasta samanlaisen toimintavastuun siirtyessä julkiselle sektorille. Urheiluseurojen merkitys ei ole vuosien saatossa pienentynyt, vaan Koski ja Mäenpää (2018, 11) esittävät, että liikuntakulttuurin moninaistuessakin urheiluseurat ovat organisoidun liikunta- ja urheilutoiminnan ydinyksiköitä, ja suomalaisen liikuntakulttuurin tulevaisuus nojaa pitkälti seuratoiminnan varassa. Urheiluseurojen järjestämä toiminta on merkittävää myös siinä suhteessa, että kansan liikkumattomuus tuottaa vuosittain suomalaiselle yhteiskunnalle merkittäviä kuluja. Kolu ym. (2022, 681) tutkimuksen mukaan yhteiskunnalle koituu vähäisestä liikunnasta jopa 683 miljoonaa euroa suoria kustannuksia vuodessa, esimerkiksi sairaanhoitokulujen muodossa. Jos kustannuksiin lasketaan mukaan myös liikunnan vähäisyydestä aiheutuvat epäsuorat kustannukset, kuten sairauslomat, muodostuu summa jopa 3,2 miljardin suuruiseksi. Myös Terveystieteiden tutkimuslaitos (2022) nimeää vähäisen liikunnan suomalaisten elintapoihin liittyväksi riskitekijäksi kansantautien, kuten sydän- ja verisuonisairausten, taustalla.

Urheiluseuratoiminta osaltaan tarjoaa matalan kynnyksen ratkaisua, jolla voidaan estää liikkumattomuudesta aiheituvia kansanterveydellisiä ongelmia. Urheiluseurojen toimintaan kohdistuu kuitenkin riskejä, kuten minkä tahansa muunkin organisaatioon. Yksi organisaatioihin kohdistuva riski, oli kyse sitten urheiluseurasta tai pörssilistatusta yhtiöstä, on taloudelliset väärinkäytökset.

Taloudellisilla väärinkäytöksillä tarkoitetaan valkokaulusrikollisuutta, tai talousrikollisuutta, ja kategorian alle kuuluvat rikokset yleisesti määritellään väkivallattomiksi rikoksiksi, joissa motiivina on taloudellinen hyöty (Corporate Finance Institute). ACFE:n (*Association of Certified Fraud Examiners*) raportin mukaan vuosina 2020 ja 2021 voittoa tavoittelemattomiin järjestöihin kohdistui 180 väärinkäytöstapausta, mikä vastaa 9 % kaikista raportoiduista väärinkäytöstapauksista. Väärinkäytökset aiheuttivat voittoa tavoittelemattomille organisaatioille mediaanimääräisesti 60 000 dollarin (USD) tappiot. Raportissa tosin tarkastellaan vain niitä väärinkäytöksiä, joissa tekijä on ollut organisaation sisältä. (ACFE 2022, 28, 86.) Misener ym. (2023, 17) huomaavat, että vapaaehtoisuuteen perustuvista urheiluseuroista jopa 12,2 %:ssa on viimeisen kymmenen vuoden aikana esiintynyt väärinkäytöksiä. Tutkimuksessa käytettiin kansainvälistä aineistoa, joka koostui 1 256 urheiluseurasta. Toki on myös syytä huomata, että osa taloudellisista väärinkäytöksistä ei tule ikinä ilmi, joten todellinen luku voi olla merkittävästi suurempikin. Aiheesta ei ole tehty tutkimusta Suomessa, mutta tiedot voivat olla hyvinkin suuntaa antavia myös suomalaisessa ympäristössä.

Väärinkäytökset hankaloittavat niiden kohteeksi joutuneen organisaation toimintaa, ja pahimmassa tapauksessa väärinkäytökset voivat johtaa toiminnan loppumiseen. Archambeault ja Webber (2018, 36, 43) tutkivat 115 yhdysvaltalaisista vapaaehtoisorganisaatiota, jotka ovat joutuneet väärinkäytöksen kohteeksi, näiden veroilmoitusten perusteella. He huomasivat, että 25,2 % väärinkäytöksen kohteeksi joutuneista voittoa tavoittelemattomista järjestöistä joutuivat lopettamaan toimintansa kolmen vuoden sisällä siitä, kun väärinkäytös oli tullut ilmi. Samalla tarkasteluajalla niistä vapaaehtoisorganisaatioista, jotka eivät joutuneet väärinkäytöksen kohteeksi, lopetti toimintansa enintään 16 %. Väärinkäytöksillä oli näin ollen yhteys toiminnan jatkuvuuden edellytyksiin. Taloudelliset väärinkäytökset ovat siis kallis, mutta yleinen uhka mille tahansa organisaatiolle, tehden riskitietoisuudesta ja väärinkäytösten torjunnasta tärkeän tutkimuskohteen.



Urheiluseurojen toimintaan liittyy luottamuksen kulttuuri, ja ne ovat organisaatiota, joissa työskentelee mahdollisten työntekijöiden lisäksi merkittävä määrä vapaaehtoisia ylläpitämässä toimintaa. Voittoa tavoittelemattomia organisaatioita ajaa niiden yhteinen tavoite sekä arvot, joita ylläpidetään keskinäisen luottamuksen avulla (Rothschild – Milofsky 2006, 137). Keskinäiseen luottamukseen sekä luottoon siitä, että toimitaan hyvällä asialla voi liittyä myös varjopuolia. Urheiluseurojen tyypillisesti epämuodolliset johtamiskäytännöt ja korkea luottamus hallitusten jäsenten sekä muiden seuratoimijoiden välillä altistaa osaltaan urheiluseuran väärinkäytöksille (Kummer ym. 2015; Kihl ym. 2021; Wicker ym. 2023). Luottamus on siis toisaalta vapaaehtoistoiminnan kulmakivi, mutta luottamus ilman katetta voi olla myös yksi vapaaehtoistoiminnan heikkouksista.

Väärinkäytöksistä suomalaisissa urheiluseuroissa ei ole tehty aiempaa tutkimusta. Anekdoottisia tapauksia taloudellisista väärinkäytöksistä urheiluseuroissa kuitenkin löytyy uutisista. Eräässä tapauksessa nainen oli vienyt juniorijoukkueelta 17 000 euroa kerätessään joukkueen nimissä varoja omalla tililleen (Yle 2023b). Toisessa tapauksessa kaukalopalloseuran vastuuhenkilö oli anastanut 142 000 euron edestä varoja syyllistyen samalla kirjanpitorikokseen (Helsingin Sanomat 2023). Kuopiolainen uimaseura puolestaan joutui nostamaan pankkilainaa ja ottamaan käyttöön luotollisen tilin väärinkäytösten seurauksena. Tapauksessa seuran toiminnanjohtaja oli tehnyt perusteettomia tilisiirtoja itselleen 37 000 euron edestä sekä esimerkiksi käyttänyt seuran luottokorttia 9 200 euron edestä omien menojensa maksamiseen. (Yle 2023a.)

Toisaalta väärinkäyttäjä voi olla myös seuran ulkopuolinen henkilö, kuten esimerkiksi ylivieskalaisen urheilujaoston tapauksessa. Urheiluseura oli saanut Traficommin nimissä viestin maksamattomista laskuista, ja tämän jälkeen heidän käyttämänsä pankin nimissä soitettiin seuralle. Seuralta vietiin kymmeniätuhansia euroja huijauksen seurauksena. (Helsingin Sanomat 2024.) Tapausten anekdoottisesta luonteesta huolimatta voidaan todeta, että suomalainen urheilusektorikaan ei ole välttynyt väärinkäytöksiltä, ja siksi on syytä tutkia urheiluseurojen varautumista väärinkäytösriskiin.

Väärinkäytösten torjumiseksi organisaatiot asettavat itselleen usein sisäisiä kontrolleja, joiden on tarkoitus vähentää mahdollisuutta väärinkäytöksille. Misener ym. (2023, 21–22) toteavat, että urheiluseuroissa, joissa oli käytössä kontrolleja sekä käytänteitä, kuten suunnitelma seuran hallitusten jäsenten kouluttamiseen tai varojen hallinnoinnin

jakautuminen ainakin kahdelle henkilölle, havaittiin tarkasteluaikana vähemmän väärinkäytöksiä verrattuna seuroihin, joissa tällaisia käytänteitä ei ollut. Aiemman tutkimuksen osoittaessa kontrollien ja erilaisten riskienhallinnan käytänteiden tehokkuuden väärinkäytösriskien minimoimisessa voittoa tavoittelemattomissa organisaatioissa (ks. Kummer ym. 2015; Wicker ym. 2023), on olennaista selvittää missä määrin ja millaisia kontrolleja urheiluseurat tällä hetkellä hyödyntävät. Toisaalta olennaista on myös kartoittaa sitä, miten urheiluseurat tiedostavat riskin kohdistumista toimintaansa.

Taloudellisia väärinkäytöksiä on tutkittu laajasti yrityssectorilla, ja moni väärinkäytöksiin liittyvä teoria onkin kehitetty yritysten näkökulmasta. Harvemmat tutkimukset sen sijaan ovat keskittyneet voittoa tavoittelemattomien järjestöjen kokemien väärinkäytösten tutkimiseen. Heinilä (1986) toteaa, että urheiluseuroja on perusteltua tutkia niiden omista lähtökohdista käsin, ja tarjoaa viitekehyksen urheiluseurojen tarkasteluun sosiaalisina organisaatioina. Viitekehys korostaa sitä, että urheiluseuroilla on toimijoina erityispiirteitä, jotka tulee ottaa huomioon niitä tutkittaessa, sillä kaikki yritysmaailmasta tuodut teoriat eivät ole välttämättä suoraan sovellettavissa urheiluseurojen kontekstiin.

Tutkielmassa pyritään selvittämään sitä, missä määrin ja millaisia taloudellisiin väärinkäytöksiin liittyviä riskejä suomalaisissa urheiluseuroissa tiedostetaan sekä miten näitä riskejä pyritään torjumaan. Tutkielma on luonteeltaan laadullinen, toiminta-analyttiseen kenttään sijoittuva tutkimus, ja aineisto kerätään haastattelemalla suomalaisten urheiluseurojen edustajia. Suomalaisista urheiluseuroista ei ole aiemmin tehty vastaavaa tutkimusta, mutta aihetta taustoitetaan aiemman kirjallisuuden kautta pyrkien havainnollistamaan urheiluseurojen toimintaympäristöjen erityispiirteitä sekä taloudellisia väärinkäytöksiä ja näiden torjuntaa urheiluseurojen näkökulmasta.

Riskitietoisuuden ja torjuntakeinojen tutkiminen voi tarjota arvokasta tietoa urheiluseuratoiminnan rahoittajille, kuten valtiolle, kunnille, lajiliitoille ja seuran jäsenille asian nykytilasta sekä siitä kuinka hyvin seurat ovat suojanneet toimintaansa ja varojaan väärinkäytösten varalta. Näille tahoille voi olla arvokasta tietää, millä tasolla varautuminen on tällä hetkellä, esimerkiksi sen kannalta, onko ohjeistusten luomiselle tai päivittämiselle tarvetta. Ilmiön yleisyydestä huolimatta, ei taloudellisia väärinkäytöksiä urheiluseuroissa, tai yleisesti kolmannella sektorilla, ole juurikaan

tutkittu niin Suomessa kuin kansainvälisestikään. Tutkimuksella on täten myös uutuusarvoa, ja se voi toimia pohjana mahdollisille jatkotutkimuksille.

## 1.2 Tutkielman tavoitteet ja rajaukset

Tutkimusongelmana on se, miten suomalaisissa urheiluseuroissa tiedostetaan taloudellisiin väärinkäytöksiin liittyviä riskejä ja kuinka suomalaiset urheiluseurat torjuvat näitä riskejä toiminnassaan. Tutkielman tavoitteena on analysoida asian nykytilaa sen suhteen, millaisia keinoja ja prosesseja urheiluseuroilla on hallinnossaan käytössä sekä saada kuva siitä, miten ja millaisia taloudellisten väärinkäytösten riskejä ylipäänsä tiedostetaan urheiluseurojen toiminnassa. Tutkimuskysymyksiä on kaksi:

- Missä määrin ja millaisia taloudellisten väärinkäytösten riskejä tiedostetaan suomalaisissa urheiluseuroissa?
- Millaisin keinoin ja prosessein suomalaisissa urheiluseuroissa pyritään torjumaan taloudellisia väärinkäytöksiä?

Tutkielman tavoitteeseen pääsemisen kannalta on syytä eritellä se, miten väärinkäytösten riskit tiedostetaan sekä se, millaisia keinoja on käytössä väärinkäytösten torjuntaan. Esimerkiksi puuteellinen taloudenhoidon osaaminen voi aiheuttaa sen, että riski väärinkäytöksille tunnistetaan, mutta keinoja niiden torjuntaan ei olla osattu soveltaa käytäntöön. Toisaalta seuroilla voi olla käytössään prosesseja ja kontroleja, joiden ne eivät tiedosta olevan väärinkäytöksiä ehkäiseviä toimia. Näin ollen käytössä olevat keinot eivät välttämättä automaattisesti tarkoita, että riskit tunnistetaan, mutta toisaalta riskien tunnistaminen ei tarkoita sitä, että riittäviä keinoja ennaltaehkäisyyn olisi käytössä.

On myös syytä huomauttaa, että tutkimuksella ei ole normatiivista luonnetta. Se ei pyri vastaamaan kysymyksiin siitä, kuinka urheiluseurojen tulisi toimia väärinkäytösten torjunnassa tai onko riskien tunnistaminen seuroissa hyvällä tasolla, vaan tutkielma keskittyy tutkimaan ja ymmärtämään asian nykytilaa. Tutkielman teoreettisessa osuudessa kuitenkin aiemman kirjallisuuden ja tutkimuksen pohjalta voidaan tehdä päätelmiä tehokkaista kontroleista ja torjuntakeinoista tai siitä, mitkä seikat tutkitusti ovat vähentäneet riskiä väärinkäytöksille, mutta empiiristen tulosten pohjalta ei pyritä tulkitsemaan ovatko esiin tulleet seikat hyviä tai huonoja.

Tutkimuksen ulkopuolelle rajataan sellaiset urheiluseurat ja urheiluorganisaatiot, joiden tarkoitus on tehdä toiminnallaan voittoa ja keskitytään tarkastelemaan voittoa tavoittelemattomia urheiluseuroja. Jako tehdään sen välillä, katsotaanko urheiluseura yleishyödylliseksi. Säätiö tai yhdistys on yleishyödyllinen, kun se toimii yksinomaan tai välittömästi yleiseksi hyväksi, toiminta on kaikille avointa tai kohdistuu laajaan joukkoon ja toimintaan osalliset eivät saa taloudellista etua, kuten osinkoja (Vero.fi a). Erot voittoa tavoittelevien ja voittoa tavoittelemattomien järjestöjen kontrolliympäristöjen ja toimintalogiikan välillä voivat mahdollisesti tuoda haasteita aineiston analyysiin keskinäisen vertailukelpoisuuden kannalta, joten jättämällä ensimmäiseksi mainitut pois tarkastelusta pyritään aineiston parempaan vertailukelpoisuuteen.

Tutkimuksesta rajataan pois lisäksi sellaiset urheiluseurat, joilla on vain kilpailu- tai huippu-urheilutoimintaa. Tutkimuksessa tarkastelu halutaan kohdentaa sellaisiin seuroihin, joilla on yhteisöllisiä tavoitteita liittyen liikkumisen edistämiseen yhteiskunnassa. Urheiluseurojen toiminnan päätarkoitukset voidaan jakaa neljään kategoriaan. Kilpaseurojen pääasiallinen pyrkimys on osallistua vähintään maakunnalliseen tasoon toiminnassaan ja nämä seurat eivät nosta liikunnan edistämistä ilman saavuttamistavoitteita päämääräkseen. Kuntoseuroiksi luokiteltavat seurat puolestaan tähtäävät toiminnassaan liikunnan edistämiseen, eikä näillä ole saavuttamistavoitteita tai päämääränä on saavuttaa toiminnassa alle maakuntataso. Monialaseurat nostavat sekä liikunnan edistämisen että saavuttamistavoitteet päämääräkseen. Neljäs kategoria on nuorisokasvatusseurat, joiden päämäärä on erityisesti ja ainoastaan nuorten liikuttaminen. (Koski – Mäenpää 2018, 38.) Käyttäen tätä luokittelua, rajataan tutkimuksen ulkopuolelle puhtaasti kilpaurheiluun keskittyvät seurat, ja keskitytään niihin seuroihin, joilla on päämääränään myös liikunnan edistäminen, vaikka osa seuran toiminnasta olisikin kilpaurheilua. Tutkielmassa näin ollen keskitytään tarkastelemaan kuntoseuroja, monialaseuroja sekä nuorisokasvatusseuroja. Rajauksen on tarkoitus yhdenmukaistaa tutkittavien seurojen toimintaympäristöjä.

Taloudellinen väärinkäytös käsitteenä on monitahoinen, joten tutkimuksessa tehdään rajauksia myös tämän suhteen. Väärinkäytöksiä tarkastelu rajataan koskemaan tapauksia, joissa urheiluseura itse on kohteena. Tarkastelun ulkopuolelle taten jätetään ne väärinkäytöstapaukset, joissa väärinkäytökset ovat organisaatiovetoisia. Laajasti

hyväksytyt jaottelu valkokaulusrikollisuudessa voidaan tehdä organisaatorikollisuuden (*organizational crime*) ja työpaikoilla tapahtuvan rikollisuuden (*occupational crime*) välillä. Organisaatorikollisuudessa rikokseen syyllistytään organisaation tuella ja työpaikkarikollisuudessa rikokseen syyllistytään yksittäisen rikosentekijän puolesta. (Holtfreter 2005, 253.) Työpaikkarikollisuuden motiivina on tekijän oma henkilökohtainen hyöty, kun taas organisaatorikollisuuden motiivina on ajaa organisaation etua. Jos rikoksesta hyötyy tekijä itse jollain tavalla, on kyse työpaikkarikollisuudesta. (Gottschalk – Rundmo 2014, 176.) Organisaatorikollisuuden rajaaminen pois tarkastelusta parantaa oletettavasti tiedonsaantimahdollisuuksia, ja toisaalta parantaa tulosten luotettavuutta, sillä rikokseen syyllistynyt organisaatio ei todennäköisesti anna todenmukaista kuvaa toiminnastaan. Rajausta puoltaa myös Archambeault ym. (2015, 1202), joiden tutkimuksen mukaan voittoa tavoittelemattomissa järjestöissä organisaation joutuminen sisäpiiriläisen toteuttaman väärinkäytöksen kohteeksi on paljon yleisempää kuin se, että organisaatio itse syyllistyisi väärinkäytökseen, esimerkiksi lahjoitusvarojen väärinkäytösten muodossa.

Tarkastelu rajataan siis urheiluseuroihin kohdistuviin väärinkäytöksiin, jossa lopullisena hyötyjänä on aina rikoksen tehnyt yksilö tai muu edunsaaja kuin itse urheiluseura. Tarkastelua ei kuitenkaan rajata koskemaan vain sisäpiirin toteuttamia väärinkäytöksiä, vaan tutkitaan myös urheiluseuran ulkopuolisten tekijöiden asettamaa uhkaa, sillä näidenkin uhkien tiedostaminen ja torjunta on osa seuran taloudellisten riskien hallintaa. Tarkastelu keskitetään pääasiallisesti kuitenkin sisäpiiriläisten aiheuttamaan uhkaan, koska suurin osa väärinkäytöksistä on tutkitusti heidän toteuttamiaan (Archambeault ym. 2015, 1202; KPMG 2016, 17).

### **1.3 Tutkimuksen metodit ja metodologia**

Tutkimus on laadullinen haastattelututkimus ja sijoittuu toiminta-analyttisen tutkimuksen kenttään (ks. Neilimo – Näsi 1980; Lukka 2001), sisältäen myös käsiteanalyttisten otteen piirteitä teoriaosuudessa. Eriksson ja Kovalainen (2008, 4,5) toteavat, että laadullinen tutkimus liittyy asioiden ja ilmiöiden tulkitsemiseen sekä ymmärtämiseen. Määrällisen tutkimuksen tavoitteena on puolestaan selittäminen, hypoteesien testaus ja tilastoanalyysi. Tutkielman tarkoitus on ottaa selvää ja pyrkiä ymmärtämään, miten taloudellisten väärinkäytösten riskit tiedostetaan urheiluseuroissa sekä miten riskeihin on mahdollisesti vastattu. Pyrkimyksenä on siis ymmärtää ilmiötä

eikä esimerkiksi mitata tiettyjen käytäntöjen yleisyyttä, ja täten laadullinen tutkimus on perusteltu.

Siinä, missä nomoteettinen tutkimusote on deskriptiivinen ja keskittyy kausaaliteetteihin ja aiheiden selittämiseen tätä kautta, konstruktiiivinen tutkimusote on normatiivinen ja sen tavoitteena on luoda sekä testata konstruktioita, eli malleja. Toiminta-analyttinen tutkimusote puolestaan pyrkii asettamaan ihmisen keskiöön ja toisin kuin konstruktiiivisessa tutkimusotteessa, sillä ei ole välttämättä normatiivisia tavoitteita, vaan pyritään asioiden ja ilmiöiden syvälliseen ymmärtämiseen. (Lukka 2001.) Neilimo ja Näsi (1980, 35) esittävät myös, että toiminta-analyttisen tutkimuksen tarkoituksena on ymmärtäminen, ja lisäksi empiirisen aineiston toiminta-analyttisessä tutkimuksessa ei tarvitse olla laaja. Käsillä olevassa tutkimuksessa pyritään saamaan kokonaisvaltainen kuva ja ymmärtämään sitä, miten suomalaiset urheiluseurat tiedostavat taloudellisten väärinkäytösten riskiä ja millaisin keinoin ne torjuvat tätä riskiä toiminnassaan. Tarkoituksena on asettaa ihmisten toiminta ja prosessit keskiöön. Tutkielman tavoite ei ole normatiivinen, se ei pyri kertomaan kuinka urheiluseurojen pitäisi asiat tehdä, vaan tavoite painottuu miten ja miksi -kysymyksiin. Näin ollen tutkimus kuuluu toiminta-analyttisen tutkimusotteen kenttään.

Piirteitä käsiteanalyttisestä otteesta hyödynnetään tutkimuksen teoriaosuudessa. Käsiteanalyttinen tutkimusote pyrkii luomaan käsitejärjestelmiä, joiden avulla yritetään paremmin jäsentää, suunnitella ja ottaa haltuun yritys-elämään liittyviä ilmiöitä käsitteellisellä tasolla. Tutkimustulokset käsiteanalyttisessä tutkimusotteessa voivat olla joko toteavia tai suosittelevia. (Neilimo - Näsi 1980, 32, 33.) Tutkielman tarkoitus ei ole luoda käsitejärjestelmiä tai uusia käsitteitä, mutta käsiteanalyttisen tutkimusotteen piirteitä hyödynnetään, jotta voidaan rakentaa tutkimukselle teoreettinen viitekehys. Teoreettisen viitekehysten tarkoituksena on luoda käsitys urheiluseurojen erityispiirteistä ja sitä kautta hahmottaa urheiluseurojen kontrolliympäristöä. Lisäksi teoriaosuudessa rakennetaan tutkielmassa käytettävä määritelmä taloudellisille väärinkäytöksille, sillä käsitteelle ei ole yhtä yleisesti hyväksyttyä määritelmää. Käsitteen määrittely ja sen kommunikointi haastateltaville on olennaista tutkimuksen validiteetin kannalta.

Tutkimuksen empiirinen osuus toteutetaan puolistrukturoituina haastatteluina. Puolistrukturoidut haastattelut sisältävät miten ja miksi kysymyksiä ja ovat usein

käytettyjä liiketaloustieteen tutkimuksessa. Niiden etuna on se, että kerätty materiaali pysyy kutakuinkin systemaattisena ja kattavana, mutta haastattelutilanne itsessään on enemmän keskustelunomainen. (Eriksson - Kovalainen 2008, 84.) Tämä haastattelutyypin sopii siis toiminta-analyttisen tutkimuksen kenttään ja täten myös tähän tutkielmaan. Tutkimusaiheesta halutaan saada kattava ja syvä ymmärrys, ja puolistrukturoidut haastattelut tukevat tätä tavoitetta tarjoamalla joustavuutta haastattelutilanteeseen sekä mahdollisuuden esittää myös tarkentavia kysymyksiä.

Aiheen mahdollisen arkaluontoisuuden vuoksi, haastateltavat ja heidän edustamansa seurat pseudonymisoidaan ja tutkimuksessa niihin viitataan termeillä, kuten ”urheiluseura A” ja ”haastateltava B”. Urheiluseurojen edustajista kerrotaan vain tarvittavat taustatiedot, kuten hänen roolinsa urheiluseurassa (esimerkiksi taloudenhoitaja, hallituksen puheenjohtaja tai toiminnanjohtaja) sekä kuvaus haastateltavan tehtävistä seurassa. Urheiluseuroista taustatietoina kerrotaan näiden kokoluokka jäsen- ja osallistujamäärien kautta sekä se, onko kyseessä kilpaurheilu-, kuntourheilu-, nuorisokasvatus- vai monialaseura. Urheiluseurojen tarkkaa jäsen- ja osallistujamäärää ei paljasteta, vaan määrät esitetään seuraavissa luokissa: alle 1000 jäsentä, 1000–1999 jäsentä, 2000–3000 jäsentä ja yli 3000 jäsentä. Urheiluseuroista ei paljasteta niiden edustamaa lajia tai lajeja eikä sitä, missä päin Suomea seura toimii. Seurojen lajitoiminnasta kerrotaan vain ovatko ne useampaa lajia edustavia yleisseuroja vai yhtä lajia edustavia erikoisseuroja. Näillä seikoilla pyritään varmistamaan tutkielmassa mukana oleville urheiluseuroille tarpeeksi vahva anonymiteetti.

Haastateltavien tulisi olla esimerkiksi urheiluseurojen taloudenhoitajia, puheenjohtajia, hallintopäälliköitä tai toiminnanjohtajia, jotka vastaavat tai tietävät seuran prosesseista sekä taloudenhoidosta. Olennaista ei siis ole haastateltavan titteli, vaan tarpeeksi laaja tuntemus urheiluseurasta ja sen hallinnollisista prosesseista. Haastateltavina voi olla niin vapaaehtoisina toimivia kuin palkattuja henkilöitäkin. Verottajan ohjeessa yleishyödyllisistä yhdistyksistä mainitaan, että yleishyödyllisen yhteisön edellytys on se, että se ei jaa osallisille taloudellista etua tai kohtuullista suurempaa palkkaa (vero.fi a). Näin ollen palkattujen työntekijöiden valitseminen haastateltaviksi ei vaaranna tutkimuksen rajausta siitä, että urheiluseurojen tulee olla voittoa tavoittelemattomia ja sosiaalista etua tavoittelevia.

On myös perusteltua keskittyä tarkastelemaan toiminnaltaan isompia urheiluseuroja, sillä ne ovat todennäköisemmin joutuneet ottamaan käyttöönsä erilaisia prosesseja ja käytänteitä taloudenhoitoon sekä yleiseen yhdistystoimintaan. Haastatteluaineistoa pyritään saamaan urheiluseuroilta, joissa toimii joukkueita tai urheilijoita mielellään eri ikä- ja taitotasoilla, tarkoittaen esimerkiksi eri divisioonatasoja. Tarkkaa rajausta esimerkiksi jäsenmäärän suhteen ei tehdä, jotta tiedonsaantimahdollisuudet helpottuvat. Liian pienten, ja toiminnaltaan yksinkertaisten, urheiluseurojen tarkastelu voisi mahdollisesti tuottaa pinnallista aineistoa mahdollisesti olemattomien tai vähäisten prosessien myötä, mikä voi hankaloittaa tutkimuskysymyksiin vastaamista ja aineiston analyysiä.

Alasuutari (1993, 35) toteaa, että laadullisessa tutkimuksessa analyysi tarkoittaa sitä, että raakahavainnoista yhdistetään havaintolauseita, eli sääntöjä, jotka pätevät koko aineistoon. Analyysissä myös poikkeukset ovat olennaisia, sillä ne pakottavat miettimään luotuja sääntöjä, niiden sisältämiä oletuksia ja sitä kautta muotoilemaan sääntöjä uudelleen. Tässä tutkimuksessa haastattelut äänitetään, jotta ne voidaan litteroida. Litterointien avulla aineistoa analysoidaan ja pyritään löytämään toistuvia kuvioita, eli sääntöjä, haastatteluiden välillä. Varsinaisia metodeja aineiston analyysiin on kuitenkin useita. Laadullisessa tutkimuksessa voidaan käyttää muun muassa sisällönanalyysiä, keskusteluanalyysiä, narratiivista analyysiä tai diskurssianalyysiä. Keskusteluanalyysi, narratiivinen analyysi ja diskurssianalyysi keskittyvät aineiston rakenteeseen, muotoon ja merkityksiin, kun taas sisällönanalyysi keskittyy aineiston sisältöön. Sisällönanalyysissä voidaan keskittyä jopa tiettyjen sanojen tai ilmaisujen käytön tiheyteen. (Eriksson - Kovalainen 2006, 90.) Tässä tutkielmassa hyödynnetään sisällönanalyysiä, sillä se tukee parhaiten tutkimuksen tavoitteita. Tarkoituksena on löytää toistuvia teemoja sekä punainen lanka siinä, missä määrin väärinkäytösriskiä tiedostetaan urheiluseuroissa ja miten urheiluseurat torjuvat riskiä. Toisaalta yhtä tärkeää on myös erottaa aineistosta poikkeukset ja vähemmän toistuvat ilmiöt sekä pyrkiä ymmärtämään näitä.

#### **1.4 Tutkielman kulku**

Tutkielma on jaettu kuuteen päälukuun. Ensimmäinen pääluku on johdanto. Tutkielman teoriaosuuden muodostavat luvut kaksi ja kolme. Luvussa kaksi käsitellään urheiluseuroja toimijoina. Urheiluseuroilla on organisaatioina erityisiä piirteitä



verrattaessa niitä voittoa tavoitteleviin organisaatioihin. Tämän vuoksi on olennaista aluksi analysoida urheiluseuratoiminnan piirteitä, jotta myöhempää teoriaa osataan tarkastella oikeasta näkökulmasta. Toisen luvun on myös tarkoitus pohjustaa ja avata urheiluseurojen kontrolloivaa ympäristöä sekä seurojen kokemia haasteita.

Kolmannessa luvussa tarkastellaan taloudellisia väärinkäytöksiä. Suuri osa tehdystä väärinkäytöstutkimuksesta on tehty yritysten kontekstissa, jolloin luvussa sovelletaan aiempaa tutkimusta vain niiltä osin, joilta se sopii urheiluseurojen kontekstiin. Luvussa hyödynnetään käsiteanalyttisen otteen piirteitä taloudellisten väärinkäytösten määrittelyyn, sillä käsitteelle ei ole yhtä yleisesti hyväksyttyä määritelmää. Lisäksi luvussa esitetään mahdollisia syitä taloudellisten väärinkäytösten esiintymiselle. Tämän jälkeen siirrytään siihen, miten urheiluseuroissa voidaan torjua taloudellisia väärinkäytöksiä. Tähän hyödynnetään COSO:n (2013) viitekehystä sisäisistä kontroleista.

Neljännessä luvussa käsitellään aineiston analyysin ja keruun toteutusta. Luvussa käydään läpi tutkimus- ja analyysimenetelmät sekä se, miten näitä on tutkimuksessa hyödynnetty. Lisäksi haastateltavat esitellään ja käsitellään tutkimuseettiset seikat. Viidennessä luvussa esitellään tutkimustulokset. Luku 6, eli viimeinen pääluku, sisältää tutkielman johtopäätökset sekä keskustelun tuloksista, yhteenvedon, tutkielman rajoitukset sekä jatkotutkimusmahdollisuudet.

## 2 Urheiluseurat toimijoina

### 2.1 Urheiluseurat kolmannen sektorin toimijoina

Urheiluseurat ovat osa Suomen kolmatta sektoria. Kolmas sektori eroaa niin yritys- kuin julkishallintosektorista useiden piirteidensä vuoksi, mikä luo kolmannen sektorin toimijoille uniikin toimintaympäristön tarkasteltavaksi. Riippuen asiayhteydestä, maasta tai tieteenalasta, kolmannelle sektorille on olemassa käsitteenä useampia synonyymejä. Kolmas sektori voi olla tunnettu myös esimerkiksi voittoa tavoittelemattomana sektorina, riippumattomana sektorina, hyväntekeväisyyssektorina, vapaaehtoissektorina tai aatteellisena sektorina. Suomessa laajalti käytetty termi on lisäksi kansalaisyhteiskunta. Eri määritelmät korostavat kolmannen sektorin toiminnan eri ulottuvuuksia ja korostavat sektorin eroja suhteessa muihin toimijoihin. Kolmas sektori itsessään käsitteenä korostaa sitä harmaata aluetta, joka jää valtioiden ja markkinoiden väliin. (Helander 1998, 34, 35, 51.)

Voittoa tavoittelematon sektori on terminä puolestaan peräisin Yhdysvalloista. Termi painottaa toiminnan taloudellista puolta, ja erottaa kolmannen sektorin erityisesti suhteessa yksityissektoriin ja markkinoihin. On mahdollista, että voittoa tavoittelemattomalla sektorilla toimija voi tavoitella voittoa toiminnallaan lyhytaikaisesti, mutta loppujen lopuksi yksityisestä sektorista sen erottaa selkeästi se, ettei toiminnalla saatuja varoja jaeta jäsenille tai omistajille. (Helander 1998, 39.) Tätä näkökulmaa tukee myös Rönnerberg (1999, 79), joka toteaa, että toisin kuin yritystoiminta, jonka keskeisin tavoite on tuottaa voittoa, kolmannella sektorilla toiminta käynnistetään sosiaalisten tavoitteiden vuoksi.

Voittoa tavoittelemattomissa organisaatioissa itse prosessit voivat olla olennaisempia kuin lopputulokset, sillä jäsenet saavat itse vaikuttaa siihen, miten toimintaa toteutetaan kohti tavoitteita. Prosessikeskeisyys on myös yksi piirre, joka näin ollen erottaa voittoa tavoittelemattoman järjestön voittoa tavoittelevasta. (Rothschild- Milofsky 2006, 138.) Kolmannella sektorilla riittää, että tuotot vastaavat kuluja eikä voittoja tarvitse syntyä. Toiminnalla on siis yhteiskunnallista ja yhteisöllistä merkitystä, eikä toiminnan rahallinen tuottavuus ole keskiössä. Toisinaan toki tuotot eivät kata kaikkia menoja, jolloin toimintaa ylläpidetään esimerkiksi vapaaehtoispanoksilla. (Rönnerberg 1999, 79.)

Vapaaehtoisuuteen perustuva toiminta on myös merkittävä kolmannen sektorin toimijoille tyypillinen piirre erottaen sen yrityssektorista. Kolmanteen sektoriin viitataan toisinaan myös vapaaehtois- tai hyväntekeväisyyssektorina. Alun perin termi syntyi Iso-Britanniassa ja ajatuksena oli henkilökohtainen moraalinen velvoite luoda parempaa yhteiskuntaa omalla vapaaehtoistyöllä ilman, että hyödynnetään verovaroja. Termillä korostetaan enemmänkin toiminnan tekijöiden kuin vastaanottajien näkökulmaa. (Helander 1998, 37.)

Urheiluseurojen näkökulmasta vapaaehtoisuudella on iso merkitys, sillä niissä toimii huomattava määrä vapaaehtoisia, joidenkin arvioiden mukaan urheiluseuroissa toimii jopa puoli miljoonaa henkilöä erilaisissa tehtävissä (Valtion liikuntaneuvosto 2013, 5). Koski (1994, 14) toteaaakin, että vapaaehtoisorganisaatiot muodostavat Suomen liikuntakulttuurin perustan. Toisin kuin yrityssektorilla, jossa toimintaan osallistumisen määrittää tarve toimeentulosta, urheiluseuroissa toiminta perustuu vapaaehtoisuuteen, mikä tekee toiminnasta toisaalta myös pulmallisempaa. Urheiluseurat ovat onnistuneet osallistamaan merkittävän määrän ihmisiä toimintansa ylläpitämiseen ja urheiluseuratoiminnalla onkin iso kansantaloudellinen merkitys. (Heinilä 1986, 2, 29.)

## **2.2 Urheiluseuratoiminnan kehittyminen Suomessa**

Urheiluseurat ovat kuuluneet suomalaiseen liikuntakulttuuriin jo pitkän aikaan. Ensimmäiset urheiluseurat ovat perustettu Suomessa 1850-luvulla (Lehtonen 2015, 330). Alun perin urheiluliike jakaantui kolmeen eri kategoriaan: porvarilliseen, työnväen ja ruotsinkieliseen liikkeeseen. Urheilutoiminta jakaantui myös kolmeen eri portaaseen, samalla tavalla kuin muukin kansalaisjärjestötoiminta. Urheiluseurat edustivat paikallista tasoa hierarkiassa, niiden tukena olivat piirijärjestöt ja urheilutoiminta oli keskusjärjestöjohtoista. Vahvat keskusjärjestöt olivat osa urheilukenttää erityisesti 1900-luvun alusta 1990-luvun alkuun, ja niiden toimintaa väritti oikeisto-vasemmisto-akselin politiikka. (Lehtonen 2015, 330.)

Erytyisesti 1970-luku moninaisti suomalaista liikuntakulttuuria. Tällöin huippu- ja kilpaurheilun rinnalle tuli aikuisväestön harrastama kuntoliikunta, kun taas lasten ja nuorten liikunta muuttui järjestelemälliseksi ja ohjatuksi toiminnaksi. Muutokset ulottuivat myös seurojen hallinnolliseen toimintaan; vaikka seurat toimivat vahvasti vielä vapaaehtoistyön varassa, eikä palkatun työvoiman käyttö ollut yleistä, niihin palkattiin nyt enemmän toiminnanjohtajia päämääränä tehostaa varainhankintaa

liiketoiminnan avulla. Kuitenkaan kaikki kokeilut eivät olleet tuottoisia, ja useampi urheiluseura joutui konkurssiin epäonnistuneiden liiketoimintakokeilujen seurauksena. Urheiluseuroille kasaantui paineita työllistää kansalaisia 1990-luvun laman aikana, mutta tällöin huoleksi koettiin yhdistystoiminnan kaupallistuminen. Vasta 2000-luvulla tullut veikkausvaroista rahoitettu seuratuki on mahdollistanut monelle urheiluseuralle päätoimisen työntekijän palkkaamisen. Urheiluseurat ovat kuitenkin joutuneet pohtimaan hallinnossaan työntekijöiden ja vapaaehtoisten välistä työnjakoa, eikä tehtävien määrittely ole ollut yksinkertaista. (Kokkonen 2013, 21, 60, 144, 202.)

Ajan saatossa suomalainen liikuntakulttuuri on siis moninaistunut, mutta urheiluseurat ovat silti pysyneet organisoidun liikunta- ja urheilutoiminnan keskiössä (Koski - Mäenpää 2018, 10). Kun otetaan huomioon urheiluseurat niistä lajiliitoista, jotka ovat saaneet vuonna 2022 opetus- ja kulttuuriministeriön yleisavustusta, on seuroja 8 263 kappaletta ja niiden yhteenlaskettu jäsenmäärä 1 444 558 jäsentä (Seuratietokanta).

Myös liikuntakulttuuriin liittyy muutosvoimia, jotka väistämättä vaikuttavat urheiluseurojen toimintaan ja toimintaympäristöön. Näitä ovat esimerkiksi istuvan elämäntavan yleistyminen, kustannustason nouseminen ja urheilun ammattimaistumispyrkimykset. Siinä missä istuvan elämäntavan yleistyminen ja sen mukana liikkujien lähtötaso heikkenee, ovat urheiluseurat entistä arvokkaammassa roolissa yhteiskunnassa. Kustannukset, erityisesti kilpaurheilun osalta, ovat kuitenkin olleet vahvassa nousussa. Osasy kustannusten nousuun löytyy urheilun ammattimaistumisesta. (Koski - Mäenpää 2018, 10, 11, 34.) 2000-luvulla on myös huoli vapaaehtoistyön tulevaisuudesta kasvanut entisestään, sillä lapset aloittavat organisoidun liikunnan parissa jo hyvin varhaisessa iässä verrattuna aiempiin sukupolviin, ja urheiluseurat tarvitsevat aktiivisten vanhempien panosta organisoidakseen ja pyörittääkseen toimintaansa (Kokkonen 2013, 202).

### **2.3 Urheiluseurojen organisaatiopiirteet – urheiluseurat sosiaalisina organisaatioina**

Jotta voidaan tarkastella organisaatioissa piileviä vaaranpaikkoja taloudellisille väärinkäytöksille, on ymmärrettävä organisaatioiden toimintaympäristöjä ja toimintalogiikkaa. Kun kyse on vapaaehtoisjärjestöistä, joita urheiluseurat Suomessa pitkälti edustavat, on liike-elämässä tehty organisaatiotutkimus paikoittain huonosti sovellettavissa. Yksi organisaatiotutkimuksen osa-alueista on organisaatioiden

muodollisten rakenteiden tutkimus, esimerkiksi liittyen työnjakoon organisaatioissa, päätöksentekoon, organisaation koon tai teknologian vaikutuksesta toimintaan. Erityisesti tämän tutkimushaaran tieto voi olla huonoiten sovellettavissa vapaaehtoisorganisaatioihin, sillä vapaaehtoisjärjestöjen organisaatorakenteet ovat merkittävästi yksinkertaisempia ja vaihtelevat keskenään vähemmän verrattuna moniin yrityksiin. Yhdistykset ovat monesti paikallisia ja pieniä kooltaan sekä löyhästi liitettynä isompiin kokonaisuuksiin. (Knoke – Prensky 1984, 7,8.) Myös Koski (1994, 68) toteaa, että urheiluseurojen ollessa ennen kaikkea vapaaehtoisorganisaatioita, ei julkishallintoon tai liikeyrityksiin perustuva organisaatioteoria ole suoraan käyttökelpoista. On siis pyrittävä tarkastelemaan urheiluseuroja niiden omista lähtökohdista käsin niiden toiminnan ymmärtämiseksi.

Myös Heinilä (1986) toteaa, että urheiluseurat eroavat monista organisaatioista toiminnan perustuessa vapaaehtoistoimintaan ja keskinäiseen hyötyyn, mikä tarkoittaa, että jäsenistö määrittelee itselleen toiminnan tavoitteet ja intressit. Hän tarjoaakin viitekehyksen urheiluseurojen toimivuuden tarkasteluun. Viitekehyksessä urheiluseuroja tarkastellaan sosiaalisena organisaationa, mikä tarkoittaa sitä, että ytimessä on ihmisten välinen vuorovaikutus organisaation järjestelmien eri osa-alueiden välillä. Kun sosiaalisen järjestelmän osat vakiintuvat ja virallistuvat esimerkiksi sääntöjen ja valtarakenteiden muodossa, puhutaan nimenomaan sosiaalisesti organisaatiosta. Urheiluseurat edustavat sosiaalisia organisaatiota, ja niissä eri järjestelmän komponentit ovat vuorovaikutuksessa keskenään säädellen organisaation toimivuutta. Kaikki komponentit eivät kuitenkaan ole tasa-arvoisia toimivuuden kannalta, vaan jollain järjestelmän komponenteilla on isompi vaikutus kuin toisilla. (Heinilä 1986, 3, 4.)

Viitekehyksen mukaan urheiluseuran toimivuus riippuu sen sisäisen vuorovaikutuksen järjestelmästä ja ulkoisesta vuorovaikutuksesta. Vaikka Heinilä (1986) nostaakin esille viitekehyksessään ulkoisen vuorovaikutuksen komponentteja, keskitetään tarkastelu seuraavaksi urheiluseuran sisäiseen toimintajärjestelmään. Valinta on perusteltu, sillä vaikka ulkoinen toimintaympäristö on seuran toiminnan kannalta olennainen, on sisäisten toimintakomponenttien ymmärtäminen olennaisempaa väärinkäytösriskien hahmottamiseksi. Urheiluseuran sisäisen vuorovaikutuksen järjestelmä sisältää viisi komponenttia: ideologia, jäsenistö, ohjelma, resurssit ja hallinto. Komponentit ovat kaikki keskenään vuorovaikutussuhteessa eikä niiden tarkastelu erillään toisistaan ole mielekäästä. (Heinilä 1986, 124, 126.)

Ideologialla viitekehyksessä tarkoitetaan urheiluseuran toiminta-ajatusta ja arvoperusteita. Ideologia ja toiminta-aate voivat olla tarkkaan määriteltyjä urheiluseurassa tai toisinaan määrittely voi puuttua kokonaan. Toiminta-ajatus kytkeytyy urheiluun ja liikuntaan liittyviin tarkoituksiperiin, ja arvoperusteet puolestaan liittyvät enemmän yhteiskunnallisiin päämääriin. Viitekehyksen toinen komponentti, jäsenistö, puolestaan edustaa seuran toiminnan subjektia ja objektia, tarkoittaen sitä, että jäsenistö niin toteuttaa itse toimintaa kuin on myös toiminnan tarkoitus. (Heinilä 1986, 20, 21, 28.) Koski ja Mäenpää (2018, 15) kuitenkin huomauttavat, että nykyisten empiiristen tulosten valossa on syytä puhua jäsenistä ja osallistujista, jotka ovat urheiluseuratoiminnasta erillisiä ryhmiä. Siinä, missä seuran toiminnassa voi olla paljon osallistujia, jotka eivät ole muodollisia seuran jäseniä, voi seurassa olla myös jäseniä, jotka osallistuvat harvakseltaan toimintaan.

Kolmas komponentti sisäisen vuorovaikutuksen järjestelmässä on ohjelma, joka tarkoittaa kaikkea sitä toimintaa, jota seuroissa tapahtuu. Ohjelma voidaan jakaa kolmeen eri kategoriaan: liikuntaohjelmaan, tukiohjelmaan ja yhteisötoimintaan. Liikuntaohjelmaan kuuluu toiminta, joka toteuttaa seuran ydintarkoitusta, eli urheilutoimintaa. Liikuntaohjelmaan liittyy olennaisesti esimerkiksi se, onko seuran ohjelma kilpatoimintaan, kuntoliikuntatoimintaan tai jossain tapauksissa molempiin painottuvaa. Tukitoiminnalla ja -ohjelmalla tarkoitetaan sitä toimintaa, joka tukee liikuntatoiminnan toteutumista. Toimitsija- ja erotuomaritoiminta sekä esimerkiksi kilpailutapahtumien suunnittelu ja järjestely kuuluvat tukitoimien alle. Yhteisöohjelma puolestaan huolehtii siitä, miten hyvin urheiluseura toimii organisaationa ja yhteisönä. Yhteisöohjelman avulla kehitetään toimintaedellytyksiä, joka tarkoittaa niin resurssihallintoa kuin myös jäsenistön sitouttamiseen liittyvää erityistoimintaa. Jälkimmäisestä esimerkkejä ovat niin talkootoiminta kuin vaikkapa yhdessäolotoiminta vuosijuhlien tai palkintojenjakotilaisuuksien muodossa. Resurssihallinto, sisältäen yleishallinnon ja taloushallinnon, ovat seuran toimintaedellytyksien kannalta tärkeitä toimintalohkoja ja pitävät huolen siitä, että seura toimii yhteisönä kehittäen omaa resurssivarantoaan ja toimintakapasiteettiaan. (Heinilä 1986, 56, 65,67.)

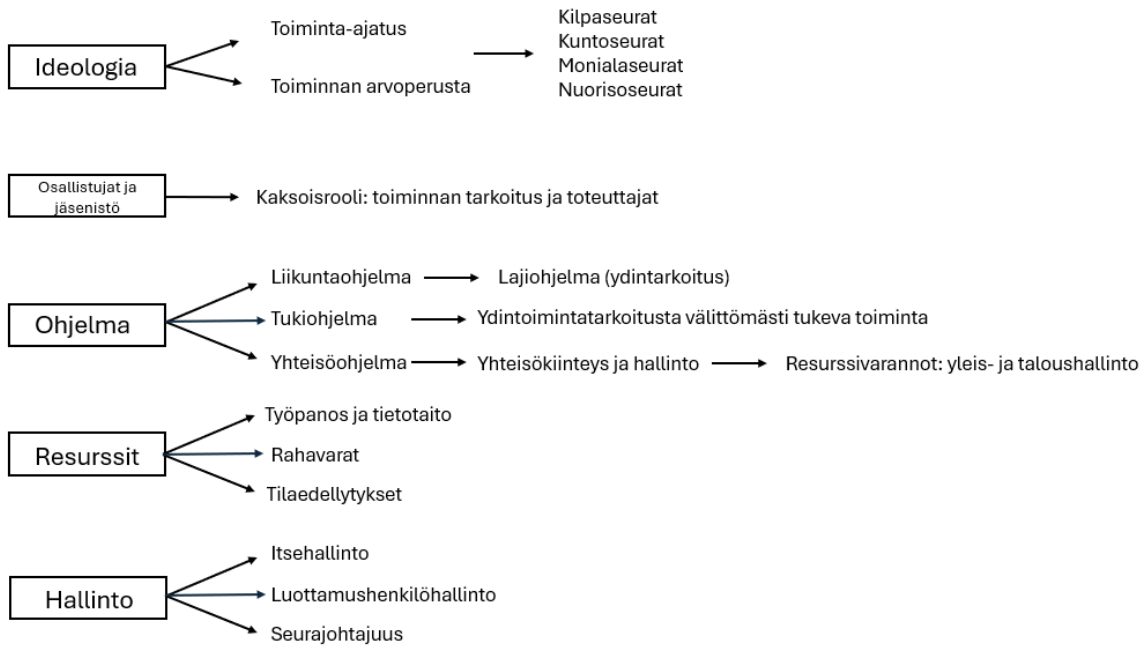
Neljäs komponentti viitekehyksessä on resurssit, käsittäen työn ja tietotaidon seurassa sekä rahavarat ja tilaedellytykset. Kyse on siis konkreettisista tekijöistä, joiden avulla toimintaa toteutetaan. Näistä kolmesta resurssityypistä kaikki ovat olennaisia seuran toimivuuden kannalta, mutta pääomalla, eli rahavaroilla, on korostunut merkitys

toiminnassa. Pääoma takaa seuralle esimerkiksi toiminta- ja liikuntatiloja ja ammattitaitoisia työntekijöitä. Viitekehyksen viides ja viimeinen komponentti sisäisessä toimintajärjestelmässä on hallinto, joka tarkoittaa toiminnan ja resurssien ohjausta tarkoituksenmukaisella tavalla. Hallintoa voidaan jakaa niin seuran yleishallintoon kuin seurajohtajuuteen, joista ensimmäinen on vastuussa toiminnan päätöksenteosta ja jälkimmäinen toimeenpanemisesta. Urheiluseuroissa, kuten muissakin yhdistyksissä, kuitenkin jäsenistö päättää seuran toiminnan linjoista, valitsee luottamushenkilönsä ja hyväksyy talousarvion ja toimintasuunnitelman. Voidaan siis myös puhua jäsenistön itsehallinnosta. (Heinilä 1986, 68, 69, 85.).

Viitekehyksen yhteisöohjelmaan kuuluva resurssihallinnon komponentti sekä sen viides komponentti, hallinto, ovat osittain päällekkäisiä. Yhteisöohjelman alle kuuluva hallinto kuvaa sitä, miten seuran toimintakykyä johdetaan esimerkiksi taloudellisten resurssien kannalta, kun taas hallinnon komponentti korostaa jäsenistön avainasemaa osana urheiluseuran hallintoa. Molempien on kuitenkin tarkoitus ohjata seuran resurssivarantoja mielekkäällä tavalla toimintatarkoituksen toteuttamiseksi.

Heinilän (1986, 15) viitekehyksessä mukana on myös ajallinen tarkastelu, ja urheiluorganisaatiota voidaankin pitää ajassa elävänä organisaationa, jota perinteet määrittelevät myös vahvasti. Toimintakykynsä tueksi urheiluseura tarvitsee vakiintuneisuutta ja vakautta, ja toistuvat suuret muutokset voivat vaarantaa toiminnan jatkuvuutta. Heinilän (1986, 15, 16) mukaan uusien seurojen tulisikin kiinnittää huomiota hyvien ja kestävien toimintaperinteiden luomiseen. On kuitenkin syytä huomata, että perinteitäkin tulee tarkastella tarvittaessa ja uudistaa elinvoimaisuuden säilyttämiseksi.

Alla oleva kuvio 1 kokoo Heinilän (1986) viitekehyksen komponentit yhteen sisäisten toimintaedellytysten mukaisesti, ja sitä on täydennetty Koski ja Mäenpää (1986) lisäyksillä.



Kuvio 1 Urheiluseura sosiaalisena organisaationa, sisäisen vuorovaikutuksen järjestelmä. (Mukaiilen Heinilä (1986, 30,125) ja Koski – Mäenpää (2018, 15, 38))

Vaikka Heinilän (1986) viitekehys ei ole kovinkaan tuore, esimerkiksi Koski ja Mäenpää (2018, 14) toteavat, että se on ajan kuluessa osoittautunut toimivaksi malliksi. Suurille päivityksille tai muutoksille ole ollut tarvetta, lukuun ottamatta aiemmin esiteltyä huomiota siitä, että nykyään jäsenistön sijaan on kuvaavampaa puhua jäsenistä ja osallistujista.

Heinilän (1986) kokoamaa viitekehystä urheiluseuroista toimijoina voidaan hyödyntää tutkielmassa pyrittäessä tarkastelemaan urheiluseurojen erityispiirteitä ja sitä kautta hahmottamaan niiden kontrolliympäristöä taloudenhallinnan kannalta. Kuten Heinilä (1986) toteaaakin, urheiluseuroilla on sosiaalisina organisaatioina erityispiirteitä, kuten toiminnan perustuminen vapaaehtoisuuteen ja keskinäisen hyödyn intresseihin, jotka erottavat ne monista muista organisaatioista. Yrityselämästä lainatut organisaatioteoriat eivät näin välttämättä päde urheiluseuroihin sellaisenaan, ja on perusteltua tutkia niitä niiden omista lähtökohdista käsin. Taloudellisia väärinkäytöksiä koskeva tutkimus painottuu kuitenkin yritysmaailmaan, joten on syytä hahmottaa urheiluseuraorganisaatioiden erityispiirteitä ennen kuin siirrytään tarkastelemaan teoriaa taloudellisista väärinkäytöksistä.



## 2.4 Urheiluseurojen taloushallinto

### 2.4.1 Urheiluseurojen taloudenpitoa koskevat lait ja ohjeistukset

Urheiluseuroista suurin osa on oikeudelliselta muodoltaan rekisteröityjä yhdistyksiä, mutta joukosta löytyy kuitenkin muutamia säätiöitä sekä osakeyhtiöitäkin (Seuratietokanta). Näin ollen suurin osa seuroista noudattaa toiminnassaan yhdistyslakia. Lisäksi kaikkien urheiluseurojen tulee noudattaa kirjanpitolakia ja tilintarkastuslakia. Yhdistyslain kuudennessa luvussa määrätään yhdistyksen hallinnon järjestämisestä. Yhdistyslain 37 a §:ssa määrätään yhdistyksen kirjanpitovelvollisuudesta, ja se velvoittaa muun muassa pitämään erillään yhdistyksen tulot, menot, varat ja velat, jotta tahot kuten viranomaiset ja avustusten antajat voivat seurata taloudenpitoa. Laki myös määrää säilyttämään tarvittavat tositteet tilinpitoaineistona. Yhdistyksen jäsenellä tulee olla myös oikeus tämän pyynnöstä saada nähdä tilipito kerran jokaiselta päättyneeltä kalenterikuukaudelta.

Yhdistyslain 37.2 a §:ssa määrätään mikroyhdistyksistä, joiden saamien avustusten ja tulojen yhteenlaskettu määrä on enintään 30 000 euroa päättyneellä ja edeltävällä tilikaudella eikä yhdistys harjoita liiketoimintaa. Mikroyhdistyksellä on halutessaan oikeus käyttää kevennettyä tilinpitoa, ja jos tilinpito on avointa jäsenille, voi se perustua tiliotteisiin, jonka tapahtumista pitää olla kuitti tai muu tosite. Tilinpäätöksen sijasta lasketaan vuosilaskelma. Toisena vaihtoehtona mikroyhdistyksellä on laatia tilinpito valtioneuvoston mikroyhdistyksille antaman asetuksen mukaiseen tuloslaskelmakaavaan sekä laatia vuosilaskelma. Kirjanpito voidaan järjestää siis yhdenkertaisena, ellei viranomainen tai avustuksien antaja vaadi toisin. (Tilisanomat 2023.)

Huomattavaa taloudenpidon kannalta on myös se, että yhdistyksinä suurin osa urheiluseuroista lasketaan verotuksessa yleishyödyllisiksi. Tuloverolain 22§ mukaan yhteisö on yleishyödyllinen toimiessaan yksinomaan ja välittömästi yleiseksi hyväksi aineellisessa, henkisessä, siveellisessä tai yhteiskunnallisessa mielessä. Lisäksi toiminnan ei tule rajoittua vain tiettyyn henkilöpiiriin ja toiminnan ei tule tuottaa taloudellista etua osallisille. Kohtuullisen palkan jakaminen on kuitenkin hyväksyttävää. Luku mainitsee myös suoraan nuorisoi- tai urheiluseurat esimerkeiksi tällaisista yleishyödyllisistä yhteisöistä. Yleishyödylliselle yhteisölle verovapaita tuloja ovat jäsenmaksut, osingot, korot, lahjoitukset sekä yleishyödylliseen toimintaan saadut

avustukset (vero.fi b). Tuloverolain 23§ määrittää, että yleishyödyllinen yhteisö on verovelvollinen saamastaan elinkeinotulosta, kuitenkin elinkeinotulona ei pidetä myyjäisistä, urheilukilpailuista, tanssi- ja muista huvitilaisuuksista, tavarankeräyksestä ja muusta niihin verrattavasta toiminnasta eikä edellä mainittujen tilaisuuksien yhteydessä harjoitetusta tarjoilu-, myynti- ja muusta sellaisesta toiminnasta saatua tuloa. Myös jäsenlehtien ja muiden vastaavien julkaisujen myynnistä saadut tulot eivät ole elinkeinotuloksi laskettavaa tuloa. Elinkeinotulon raja ylittyy, kun kyse on jatkuvasta toiminnasta, johon käytetään palkattua henkilökuntaa sekä myydään palveluita tai tuotteita, jotka vastaavat samoilla markkinoilla toimivien yritysten palveluita tai tuotteita (vero.fi b).

Suomen laki antaa siis raamit urheiluseuran taloudenhallinnalle ja esittää vaatimukset hallintotavasta. Lakien pohjalta voi kuitenkin olla haastavaa lähteä rakentamaan taloudenhallintaprosesseja, etenkin jos seurasta ei löydy ammattitaitoa liittyen talouteen. Seuroja tukemassa voivatkin olla esimerkiksi kattojärjestöt ja lajiliitot. Suomen Olympiakomitea on esimerkiksi kerännyt urheiluseuroille erilaisia oppaita koskien taloushallintoa. Olympiakomitea tarjoaa niin verkkokoulutuksia aiheeseen liittyen kuin myös mallipohjan seuran talousohjesääntöön. Lisäksi ohjeistuksia löytyy niin talousoppaan muodossa kuin myös taloushallinnon järjestämisestä ja valvonnasta. (Olympiakomitea.)

Olympiakomitean nettisivuilta löytyvän talousoppaan urheiluseuroille on koonnut tilipalveluyritys Rantalainen, ja se kattaa perusteet kirjanpidosta tilinpäätöksiin sekä sisältää esimerkiksi osuuden seuran työnantajavelvoitteista ja varainhankinnasta (Rantalainen). Visman kokoama opas käy puolestaan läpi taloudenhallinnan järjestämistä esimerkiksi ajantasaisen raportoinnin kautta sekä neuvoo myös sisäisen valvonnan järjestämisessä, keskittyen enemmän konkreettisiin vinkkeihin kuin Rantalaisen opas. Sisäisen valvonnan osalta opas neuvoo esimerkiksi hoitamaan taloushallinnon sähköisesti, seuraamaan raportointia aktiivisesti sekä suunnittelemaan työnjakoa ja eriyttämään tehtäviä niin, että kukaan ei käsittelisi laskuja vastaanottamisesta maksuun saakka yksin. (Visma.)

#### 2.4.2 Urheiluseurojen taloudenpidon järjestäminen ja haasteet

Taloushallinnon järjestäminen toimivalla ja tehokkaalla tavalla on merkityksellistä urheiluseurojen toiminnan kannalta, kuten minkä tahansa muunkin organisaation.

Heinilän (1986, 69) mukaan urheiluseuran resurssivarannoista onkin pääomalla, eli rahavaroilla, korostunut merkitys, sillä sen avulla seuran on mahdollista ostaa itselleen muita hyödykkeitä ja palveluita, kuten toimintatiloja tai ammattitaitoista osaamista. Urheiluseuran tarkoitus ei ole tehdä voittoa, vaan hallinnoida varojaan niin, että jäsenistön päättämää toimintaa voidaan järjestää. Haasteita urheiluseurojen taloudenhoitoon voivat tuoda ajan ja muiden resurssien puute, tulonlähteiden moninaisuus ja toisaalta tulojen vaikea ennustettavuus.

Kustannustason nousu sekä urheiluseuratoiminnan ammattimaistuminen luovat yhteiskunnallisina muutosvoimina haasteita urheiluseurojen taloushallinnolle. Urheilun, erityisesti urheiluseuroissa tapahtuvan kilpaurheilun, kustannukset ovat nousseet merkittävästi vuosien saatossa. Osasyynä kustannusten nousuun on urheiluseuratoiminnan ammattimaistuminen, ja paine tähän syntyy asetettujen vaatimusten ja vapaaehtoispotentiaalın epätasapainoisuudesta. Vapaaehtoispotentiaalia rajaavat nykyään lisääntyneet mahdollisuudet vapaa-ajanviettoon ja toisaalta kulutuskeskeisyyden sekä työelämän paineiden kasvu. Ammattimaistuminen heijastuu urheiluseurojen toimintaan paineena palkata työntekijöitä. Vuonna 2016 jopa joka viidennellä seuralla oli päätoiminen työntekijä. Työntekijöitä on erityisesti palkattu yleisen seuratoiminnan ja hallinnon tarpeisiin. (Koski – Mäenpää 2018, 23, 67).

Urheiluseuroihin kohdistuu siis toisaalta kustannuspaineita, jotta toimintaa voidaan tarjota laajalle joukolle, mutta toisaalta vapaaehtoisten saavuttaminen on entistä vaikeampaa. Jopa 60 % urheiluseuroista on sitä mieltä, että vapaaehtoisten saaminen mukaan toimintaan on vaikeampaa kuin ennen, mutta toisaalta vapaaehtoisten osaamisen koettiin olevan parempaa kuin ennen (Koski – Mäenpää 2018, 67). Varoja tulee käyttää tehokkaasti, mutta henkilö- ja aikaresurssit saattavat olla niukat.

Taloushallintoon liittyvää osaamista kuitenkin löytyy seuroista. Vuosien saatossa asiantuntemus eri aihealueista urheiluseuroissa on kasvanut, nykyisin hyvää asiantuntemusta löytyykin eniten talousasioiden ja taloudenhoidon saralla, toisella sijalla on asiantuntemus yhdenvertaisuus- ja tasa-arvoasioista sekä kolmantena tuntemus eettisistä toimintatavoista (Koski – Mäenpää 2018, 75).

Urheiluseuralla voi olla useampia tulonlähteitä toiminnassaan. Urheiluseurat saattavat saada vuosittaisia jäsen- ja osallistumismaksuja, avustuksia niin kunnalta kuin valtiolta sekä esimerkiksi sponsorituloja tai muusta varainhankinnasta saatuja tuloja. Vuonna

2016 urheiluseurojen suurin tulonlähde oli varsinaisen toiminnan tuotot, eli esimerkiksi kausi- ja kurssimaksut. Toiseksi suurin tuloerä olivat erillisen varainhankinnan tulot. Jäsenmaksut ja kunta-avustukset muodostivat pienemmät osat tuloista. (Koski – Mäenpää 2018, 77–80.) Monipuolisten tulonlähteiden koetaan olevan kriittinen elementti urheiluseurojen toimivuudelle (Doherty ym. 2013, 134). Toisaalta Wicker ja Breuer (2013, 479) esittävät, että tulonlähteiden moninaisuus saattaa aiheuttaa myös ongelmia urheiluseuroissa lisäten toimintaympäristön monimutkaisuutta ja urheiluseuratoimijoille kerääntyvää työkuormitusta. Moninaiset tulonlähteet myös monimutkaistavat kontrollien asettamista (Kihl ym. 2021, 29).

Osa moninaisten tulonlähteiden tuottamista haasteista saattaa liittyä eri tulonlähteiden asettamiin vaatimuksiin, joko sääntelyn suhteen tai taloudenhallinnon järjestämisen suhteen. Esimerkiksi opetus- ja kulttuuriministeriön myöntämän seuratuon edellytys on talousraportointi, tuloksellisuusraportointi sekä erityisavustusten kohdalla kustannuspaikkakohtainen talousraportointi (Opetus- ja kulttuuriministeriö). Urheiluseuran taloushallinnon tulee siis kyetä seuraamaan sitä, että avustuksia käytetään oikein sekä toimittamaan asianmukaiset raportit. Varainkeruuseen ja talkootyöhön liittyy myös omaa sääntelyään, esimerkiksi verotuksen suhteen, sillä talkootyöstä saatu tulo tulee käyttää yleishyödylliseen toimintaan eikä vain talkootyöhön osallistuneiden jäsenien hyväksi, jotta tulosta ei muodostu ansiotulona verotettavaa tuloa (Vero.fi c). Toisaalta myös osallistumis- ja kilpailumaksut asettavat haasteensa niiden seurannan suhteen, etenkin jos seurassa on suuri määrä jäseniä tai osallistujia, jolloin on tarpeen pitää yllä toimivaa myyntireskontraa.

### 3 Taloudelliset väärinkäytökset

#### 3.1 Mitä ovat taloudelliset väärinkäytökset?

Taloudellisia väärinkäytöksiä voidaan määritellä sekä luokitella useammasta eri näkökulmasta. Määrittelyjä voidaan hakea päivittäisestä elämästä, laista, akateemisesta maailmasta ja toisaalta henkilökohtaisista kokemuksista (Goldmann 2009, 2).

Tyypillisesti taloudelliset väärinkäytökset luokitellaan valkokaulusrikollisuudeksi.

Valkokaulusrikollisuus (*white collar crime*) voidaan määritellä väkivallattomasti toteutetuksi rikokseksi, jonka ensisijainen motiivi on yleensä taloudellinen (CFI).

Kriminologian tutkimuksessa valkokaulusrikollisuuden tutkimusalalla on kuitenkin ollut ongelmia selkeässä käsitteiden määrittelyssä. (Friedrichs 2002, 244). Myös

laskentatoimen ja tilintarkastuksen tutkimuksessa väärinkäytösten määrittely on ollut vaikeaa, eikä yhtä yleisesti hyväksyttyä määrittelyä ole (Maulidi – Ansell 2021, 785).

Seuraavaksi taloudellisia väärinkäytöksiä tarkastellaan eri näkökulmista, jotta ilmiöstä voidaan tunnistaa sille ominaisia piirteitä ja muodostaa tutkielmassa käytettävä määrittely.

Väärinkäytösten voidaan katsoa kuuluvan valkokaulusrikollisuuden piiriin.

Valkokaulusrikollisuutta ovat tosin myös esimerkiksi sisäpiirikauppa,

pyramidihuijaukset tai rahanpesu. Valkokaulusrikollisuuden termin kehittäjänä voidaan

pitää Edwin Sutherlandia, joka esitteli termin ensi kertaa 1930-luvulla. Hän pyrki

selittämään rikoksia, joiden toteuttaja olivat ”kunnialliset henkilöt” tarkoittaen sellaisia

rikoksen tekijöitä, joilla on korkea sosiaalinen ja yhteiskunnallinen status, ja joiden ei

ollut aiemmin ajateltu pystyvän harjoittamaan rikollista toimintaa. (Corporate Finance

Institute.) Sutherland laajensi näin ollen siihen aikaan vallinnutta stereotyyppistä

mielikuvaa rikollisesta, joka oli paatunut ja alempaan yhteiskuntaluokkaan kuuluva

(Clinard – Quinney 1967, 131).

Alkuperäinen Sutherlandin määrittely valkokaulusrikollisuudesta on kuitenkin

kohdannut kritiikkiä, sillä myös muut kuin perinteisesti valkokaulustyöläiseksi katsotut

henkilöt voivat syyllistyä valkokaulusrikollisuutta muistuttavaan rikokseen, kuten

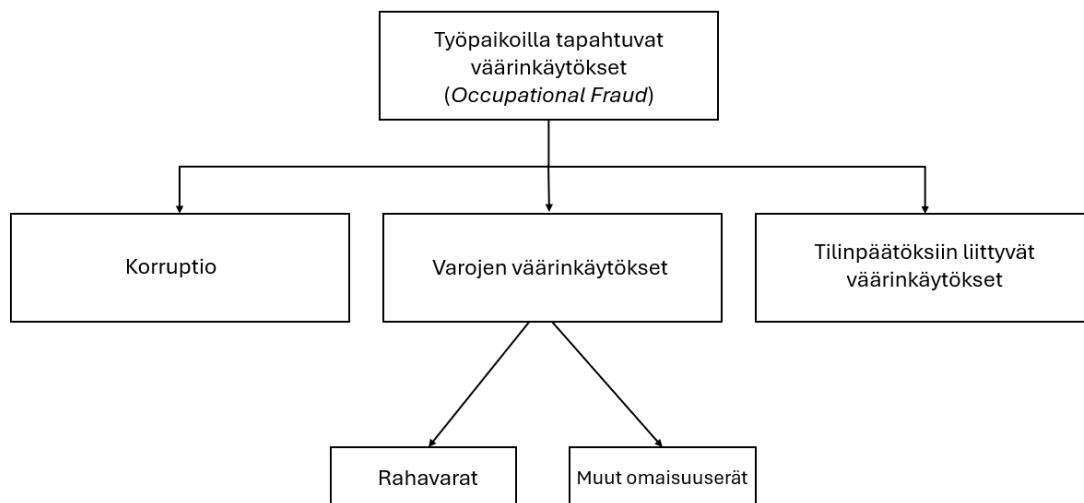
esimerkiksi maanviljelijä, joka sekoittaa vettä myymänsä maidon sekaan (Clinard –

Quinney 1967, 131). Sutherlandin määrittelyä on myös kritisoitu myöhemmin siitä, että

hän itse käyttää valkokaulusrikollisuuden termiä eri asiayhteyksissä eri tavoin. Lisäksi

Sutherland keskittyi työssään vain yhtiöissä tapahtuvaan rikollisuuteen. (Friedrichs 2002, 244.) Clinard ja Quinney (1967, 15, 131) esittävätkin, että työpaikkarikollisuus (*occupational crime*) olisi täsmällisempi termi, sillä se kattaa kaiken työpaikoilla tapahtuvan rikollisuuden, jossa laillisissa ammateissa toteutetaan rikollista toimintaa. Työpaikkarikollisuuteen kuuluu olennaisena osana se, että rikollinen ei miellä itseään rikolliseksi, ja tämä selittää toimintaansa itselleen sen varjolla, että se kuuluu hänen päivittäiseen työhönsä.

ACFE (2022, 6) puolestaan määrittelee työpaikkarikollisuuden toiminnaksi, jossa yksilöt syyllistyvät väärinkäytöksiin sitä organisaatiota kohtaan, joka heidät työllistää. Määritelmä on linjassa Clinardin ja Quinneyn (1967, 131) esittämän kanssa, mutta tarkentaa sitä edelleen kohdentuvaksi nimenomaan sitä organisaatiota kohtaan, joka henkilön työllistää. Kyse on siis sisäpiirin toiminnasta. ACFE (2022, 9, 10) jakaa raportissaan väärinkäytökset kolmeen eri kategoriaan: korruptioon, varojen väärinkäytöksiin ja väärinkäytöksiin tilinpäätöksissä. Lähtökohtaisesti taloudellisiin väärinkäytöksiin eivät kuulu sellaiset teot, joissa käytetään väkivaltaa. Taloudelliset väärinkäytökset voidaan yleisesti ymmärtää ei-väkivaltaisina tekoina, joissa varoja viedään suoraan tai epäsuorasti petoksien ja muiden juonien avulla (Power 2013, 526). Alla olevassa kuviossa 2 esitetään luokittelu ACFE:n esittämiin kategorioihin.



Kuvio 2 Työpaikkaväärinkäytösten eri kategoriat (mukaihen ACFE 2022, 10).

Korruption alle kuuluvat niin lahjukset, intressiristiriitojen aiheuttamat väärinkäytökset (esimerkiksi ostojen ja myyntien yhteydessä), laittomat korvaukset tai taloudellinen kiristys. Varojen väärinkäytökset tarkoittavat niitä toimia, joilla työntekijä varastaa omaisuutta työnantajaorganisaatioltaan. Kategoriaan kuuluvat sekä rahavarojen väärinkäytökset että muiden omaisuuserien väärinkäytökset. Rahavarojen väärinkäytöksien alle lukeutuvat käteisvarojen varkaudet, organisaation tulojen välistä vetäminen (*skimming*) tai väärennetyt korvaushakemukset liittyen esimerkiksi matkakuluihin tai palkkoihin. Muihin omaisuuseriin liittyvät väärinkäytökset saattavat olla esimerkiksi varkauksia tai muuta omaisuuden väärinkäyttöä. Kolmas kategoria väärinkäytöksille on tilinpäätöksiin liittyvät väärinkäytökset, jotka voidaan jakaa edelleen varojen ja tulojen yli- tai aliarvostamiseen esimerkiksi väärin jaksotusten, väärennetyjen tulojen tai omaisuuserien väärinarvostamisten kautta. Jopa 86 % kaikista väärinkäytöksistä on varojen väärinkäytöksiä, mutta rahamääräisesti kuitenkin eniten vahinkoa aiheuttavat tilinpäätöksiin liittyvät väärinkäytökset. (ACFE 2022, 9, 10.)

Yllä esitetty jaottelu koskee niin voittoa tavoittelevia kuin tavoittelemattomiakin organisaatioita. Ottaen huomioon urheiluseurojen erityispiirteet toimijoina, on oletettavaa, että niissä tapahtuneet väärinkäytökset eroavat yritysten kokemista. Voittoa tavoittelemattomilta järjestöiltä saattavat puuttua usein perustuvanlaatuiset kontrollit, joilla väärinkäytöksiä havaitaan tai estetään. Tämän vuoksi voittoa tavoittelemattomat järjestöt ovat erityisen alttiita nimenomaan varojen väärinkäytöksille, vaikka toiminnassa esiintyy myös korruptiota ja kirjanpitorikoksia. (Archambeault ym. 2015, 1196.)

Taloudellisten väärinkäytösten määrittelyn yhteydessä on myös otettava huomioon, että taloudellisten väärinkäytösten uhka ei rajaudu vain sisäpiiriin. AICPA:n (*American Institute of Certified Public Accountants*) mukaan väärinkäytökset ovat laaja oikeudellinen käsite, joka voidaan erottaa virheestä teon tahallisuuden tai tahattomuuden perusteella (Goldmann 2009, 2). Määrittely korostaa sitä näkökulmaa, että taloudellinen väärinkäytös on tietoista toimintaa, ja se jättää varaa tulkita taloudelliset väärinkäytökset myös toimiksi, joihin ulkopuoliset voivat syyllistyä. Myöskään Sutherlandin alkuperäinen määritelmä valkokaulusrikollisuudesta ei rajaa sitä, että kyseessä olisi vain organisaation sisäinen ilmiö, toisin kuin työpaikkarikollisuuden käsite. On syytä huomata, että sisäpiirin toteuttamat

väärinkäytökset ovat yleisempiä ja organisaatiolle pääsääntöisesti kalliimpia, mutta ulkoiset uhat voivat mahdollisesti olla hyvinkin haitallisia (Goldmann 2009, 93).

Lista väärinkäytöksistä, joita organisaation ulkopuoliset tahot voivat toteuttaa, on pitkä ja rikolliset keksivät jatkuvasti uusia tapoja huijata organisaatioita. Tyypillisiä tapoja ovat kuitenkin esimerkiksi organisaatioiden toimittajien tekemät huijaukset, kuten kahdesti laskutus, kokonaan väärennetyn yrityksen käyttäminen tai väärin laskujen lähettäminen. Myös manipulaatioon perustuvat huijaukset voivat olla yleisiä, ja näihin kuuluu esimerkiksi kriittisten tietojen, kuten maksukorttitietojen, kalastelu puhelimitse, sähköpostitse tai muutoin. Sähköpostihuijaukset, joissa väärinkäyttäjät esiintyvät pankin edustajana tai muuna tahona yrittäen kalastella tietoja, ovat myös yleisiä. (Goldmann 2009, 93–97.)

Taloudellisia väärinkäytöksiä voidaan käsitellä myös oikeudellisena käsitteenä ja havainnollistaa määrittelyjä rikoslain avulla. On syytä kuitenkin huomata, miksi tutkielmassa puhutaan taloudellisista väärinkäytöksistä eikä talousrikollisuudesta. Suomalaisen oikeuskäytännön määritelmässä talousrikollisuudella tarkoitetaan liike- ja yritystoimintaan liittyvää oikeudettomaan hyötymiseen tähtääviä rikoksia, mutta joukkoon lukeutuu myös yritystoimintaan verrattava toiminta. Talousrikollisuuden määrittely ei kuitenkaan aina ole ollut yksioikoista, ja sitä on jaoteltu yhteiskunnan julkitaloutta tai taloudellista järjestelyä vastaan kohdistuviksi rikoksiksi, ja toisaalta taloudellisen toiminnan yhteydessä tehtäviin rikoksiin. Poliisin tutkintaa siirtyvistä talousrikoksista merkittävä osa on vero- ja kirjanpitorikoksia, velallisen rikoksia ja rahanpesua. (Lahti – Koponen 2007, 10.)

Talousrikollisuudesta puhuttaessa on siis kyse enemmänkin organisaatorikollisuudesta, jossa itse organisaatiolle pyritään saavuttamaan taloudellista etua.

Organisaatorikollisuus on tutkielman rajauksissa jätetty tarkastelun ulkopuolelle, ja tarkastelussa keskitytään käsittelemään sellaisia väärinkäytöksiä, joilla yksilö pyrkii saavuttamaan itselleen etua organisaation kustannuksella. Näin ollen talousrikollisuus ei kuvaa tutkielmassa käsiteltävää ilmiötä, vaikka arkikielessä esimerkiksi petos tai kavallus saatetaankin talousrikokseksi mieltää.

Taloudelliset väärinkäytökset voivat langeta useamman eri rikosnimikkeen alle Suomessa riippuen teon luonteesta. Rikoslain 28 luvun 4§:n mukaan kavallukseen syyllistyy, jos anastaa hallussaan olevia varoja tai muuta irtainta omaisuutta.



Kavallukseen syyllistyy myös, jos on löytänyt tai saanut erehdyksen kautta varat tai muun irtaimen omaisuuden haltuunsa. Laissa säädetään edelleen, että kavallukseen syyllistyy, jos on saanut varoja haltuunsa toimeksiannon tai muun vastaavan kautta, eikä henkilö täytä tilitysvelvollisuuttaan. Törkeään kavallukseen voi syyllistyä rikoslain 28 luvun 5§:n mukaan, jos kavalluksen kohteena on ollut erittäin arvokas omaisuus tai suuri määrä varoja, rikoksen uhrille aiheutuu tämän olot huomioiden erityisen tuntuva vahinkoa tai tekijä käyttää hyväkseen erityisen vastuullista asemaansa. Kavallukset eivät ole taloudellisen väärinkäytöksen muotoina vieraita urheiluseurojen toimikentässä. Esimerkiksi kuopiolaisessa uimaseurassa tekijä sai tuomion törkeästä kavalluksesta (Yle 2023a), samoin kuten tamperelaisen uimaseurankin tapauksessa tekijää epäillään törkeän kavalluksen nimikkeellä (Yle 2023b).

Petoksesta puolestaan säädetään rikoslain 36 luvun 1§:ssä. Petokseen syyllistyy, jos hankkiakseen itselleen tai toiselle oikeudetonta taloudellista etua taikka toista vahingoittaakseen, erehdyttämällä tai erehdytystä hyväksi käyttämällä saa toisen tekemään tai jättämään tekemättä jotakin aiheuttaen vahinkoa erehtyneelle tai sille, jonka eduista tällä on ollut mahdollisuus määrätä. Pykälässä myös mainitaan, että petokseen lukeutuu myös datan syöttäminen, muuntaminen, tuhoaminen tai poistaminen taikka muutoin tietojärjestelmän toimintaan puuttuminen siten, että tietojenkäsittelyn lopputulos vääristyy, ja toiselle aiheutuu taloudellista vahinkoa. Petoksen ja kavalluksen ero on siinä, että kavalluksessa varat ovat jo henkilön hallussa, joko erehdyksen kautta tai perustuen henkilön asemaan, mutta petoksessa varat pyritään erehdyttämisen kautta saamaan tekijän haltuun.

Väärinkäytöksissä voi olla myös useampia rikosnimikkeitä yhdistettynä. ACFE:n raportti (2022, 11) esittääkin, että jopa 40 % tapauksista väärinkäytöksessä oli piirteitä useammasta kuin yhdestä väärinkäytöskategoriasta. Esimerkiksi urheiluseuran toiminnanjohtajana toiminut nainen sai syytteet niin törkeästä kavalluksesta kuin törkeästä kirjanpitorikoksestakin. Tapauksessa syyttäjä on tuonut esille, että syytetty laiminlöi liiketapahtumien kirjaamista, tilinpäätöksen laatimista sekä kirjanpidosta on löytynyt vääriä sekä harhaanjohtavia tietoja. (Iltasanomat 2023.) Oletettavaa on, että tapauksen syytetty oli piilottanut kavallettujen varojen jälkiä laiminlyömällä kirjanpitoa.

Tässä tutkielmassa taloudellisia väärinkäytöksiä käsitellään siis tahallisena toimintana, jossa tekoon ei itsessään liity väkivaltaa ja tekijän, joka on joko organisaation sisältä tai

ulkopuolinen toimija, motiivina on taloudellinen hyöty. On syytä huomata, kuinka monessa eri muodossa taloudellisia väärinkäytöksiä esiintyy, eikä kaiken kattavaa listaa voida pyrkiä esittämään. Merkityksellistä on myös se, että väärinkäytöksissä voi esiintyä useamman eri väärinkäytöstyyppin piirteitä ja teoissa voi olla mukana useampia eri rikosnimikkeitä.

### **3.2 Väärinkäytöskolmio**

Tarkasteltaessa yksilön motivaatiota väärinkäytökseen, Cressey (1950, 742) muodostaa tutkimuksessaan taloudellisen luottamuksen rikkomisesta hypoteesin, joka sisältää kolme eri vaihetta sille, miksi joku rikkoo taloudellisen luottamuksen. Luotetuista henkilöistä tulee luottamuksen rikkojia silloin, kun heillä on taloudellinen ongelma, jota he eivät koe voivansa jakaa muiden kanssa. Lisäksi luottamuksenrikkojat tiedostavat pystyvänsä ratkaisemaan ongelman salaisesti rikkomalla luottamuksellista asemaansa. Viimeisenä tekijänä hypoteesissa on se, että henkilöt pystyvät selittämään tilanteen itselleen niin, että he suhteuttavat käsityksen itsestään luotettuna henkilönä siihen, miten he näkevät itsensä varojen tai omaisuuden käyttäjinä, eli toisin sanoen, he pystyvät rationalisoimaan tilanteen itselleen. Hypoteesi muodostaa perustan laajasti väärinkäytösten syiden tutkimuksessa käytetylle väärinkäytöskolmiolle.

Väärinkäytöskolmio on edelleen toimiva viitekehys väärinkäytösten tarkasteluun. Viitekehystä käyttävät esimerkiksi myös kirjanpitäjät ja tilintarkastajat ymmärtääkseen ja hallitakseen väärinkäytösriskejä. Kolmiossa väärinkäytöksiä selittävinä tekijöinä ovat kannustin väärinkäytökseen, mahdollisuus toteuttaa rikos sekä teon rationalisointi. Kannustin väärinkäytökseen voi olla halu, tarve tai ulkoinen paine toteuttaa rikos. Mahdollisuus väärinkäytökseen voi syntyä esimerkiksi siitä, että organisaatiossa on heikot kontrollit ja valvonta. Rationalisoinnilla tarkoitetaan sitä, että henkilö pystyy perustelemaan itselleen rikoksen toteuttamisen, ja kokee siitä saatavan hyödyn isommaksi kuin riskit. (Wolfe - Hermanson 2004, 38–40.)

Kolmioon voidaan kuitenkin lisätä myös neljäs tekijä – kyvykkyys. Vaikka tekijällä olisi kannustin, mahdollisuus ja rationalisointi väärinkäytökseen, voidaan katsoa, että henkilöllä tulee olla myös tarpeelliset kyvyt toteuttaa väärinkäytös. Kyvykkyydellä viitataan esimerkiksi siihen, että henkilö pystyy tunnistamaan paikan väärinkäytökselle sekä tuntee prosessit ja systeemit niin hyvin, että pystyy väärinkäyttämään kontrollien heikkouksia hyödykseen rikoksessa. Esimerkiksi toistettaessa rutiininomaisia

taloudenhallinnan tehtäviä, kuten pankkitilin täsmäytyksiä, henkilön tiedot ja taidot kattuvat prosessista ja sen kontroleista ajan mittaan. (Wolfe - Hermanson 2004, 38–40.) Kyvykkyyden merkitystä osana väärinkäytöksen edellytyksiä tukee esimerkiksi Dellaportas (2013, 36), joka tutkimuksessaan haastatteli väärinkäyttöihin syyllistyneitä kirjanpitäjiä ja huomasi, että monille näistä mahdollisuus toteuttaa väärinkäytös syntyi sen avulla, että he ymmärsivät organisaationsa systeemit ja tunsivat prosessit. Tietojensa avulla he pystyivät manipuloimaan ja ohittamaan kontroleja välttääkseen kiinnijäämisen.

Seuraavaksi väärinkäytöskolmion eri ulottuvuuksia käsitellään tarkemmin sekä erityisesti urheiluseurojen kontekstissa. Cressey (1950, 742) korostaa tutkimuksessaan, että henkilön päätös rikkoa taloudellinen luottamus johtuu sarjasta tapahtumia, eikä päätöksiä voida kohdentaa yksittäisen tapahtuman syyksi. On siis syytä huomata, että vaikka väärinkäytöskolmion ulottuvuuksia tarkastellaan erikseen, on olennaista pyrkiä ymmärtämään kokonaiskuva.

### 3.2.1 Mahdollisuus

Urheiluseuroissa, ja yleisesti vapaaehtoisorganisaatioissa, väärinkäytöskolmion ulottuvuuksista voi monesti korostua mahdollisuus tehdä rikos.

Vapaaehtoisorganisaatioissa sisäiset kontrollit monesti puuttuvat tai ovat muutoin puutteellisia verrattuna yrityksiin (Archambeault 2015, 1195). Lisäksi luottamus työntekijöihin, joka korostuu erityisesti vapaaehtoisorganisaatioiden toiminnassa, voi myös tarjota mahdollisuuden väärinkäytöksille (Dellaportas 2013; Kihl ym. 2021). Sisäisiä kontroleja ja niiden osuutta taloudellisten väärinkäytösten estämisessä urheiluseuroissa käsitellään lisää seuraavissa luvuissa.

Urheiluseuroissa harvoin on niin muodollisia rakenteita, että esimerkiksi sisäistä tarkastusta olisi järjestetty ja toisaalta, talouden asiakirjoja ja muuta materiaalia voi olla tarkastamassa vain yksi henkilö. Tilannetta voi hankaloittaa myös se, että esimerkiksi kavalluksia voi olla vaikeaa huomata ilman aktiivisia kontroleja. Kavallukset ovat työn lomassa tapahtuvaa toimintaa ja rikollinen toiminta on ikään kuin integroitunut osaksi työtehtäviä. Laittomalla ja laillisella toiminnalla on paljon yhtymäkohtia päivittäisessä työssä. (Benson 1985, 596.)

ACFE:n raportin (2022, 22, 23) mukaan suurin osa organisaation sisäisistä väärinkäyttäjistä jää kiinni esimerkiksi toisen työntekijän, anonyymin ilmoittajan tai asiakkaan vinkin perusteella. Toiseksi yleisin tapa jäädä kiinni on sisäinen tarkastus ja kolmantena johdon arviointi. Vain 6 % jää kiinni asiakirjojen tarkastelun kautta ja 4 % tilintarkastuksen myötä. Aktiiviset keinot väärinkäytöksiä estämiseen, kuten sisäinen tarkastus, dokumenttien tarkastus sekä johdon arviointi ovat yhteydessä pienempiin tappioihin, kun taas suuremmat tappiot aiheutuivat passiivisilla keinoilla ilmi tulleista väärinkäytöksistä, kuten esimerkiksi viranomaisten ilmoituksen kautta tai tekijän tunnustuksen kautta.

### 3.2.2 Kannustin ja rationalisointi

Mahdollisuus tehdä rikos liittyy vahvasti siis organisaation toimintaympäristöön. Kannustin ja rationalisointi ovat henkilöstä itsestään lähteviä tekijöitä, vaikka syy olisikin lähtöisin organisaatiosta, molemmat voidaan luokitella tekijän subjektiiviseksi kokemukseksi tilanteestaan. Mahdollisuus tehdä rikos voidaan puolestaan mieltää objektiiviseksi asiaksi siinä mielessä, että jos väärinkäytös on tapahtunut, on organisaatiossa myös ollut mahdollisuus tehdä rikos.

Väärinkäytöskolmion mukaisesti kannustin, paine tai halu tehdä rikos on yksi tekijöistä, jonka tulee olla läsnä, jotta tekijällä on motivaatio toteuttaa väärinkäytös. Cressey (1950 741, 742) puhuu ei-jaettavista ongelmista, eli väärinkäytöksen tekijästä tuntuu, että tällä on taloudellinen ongelma, jota ei voi jakaa muiden kanssa. Dellaportaksen (2013, 35) tutkimuksen mukaan syitä voi olla kahdenlaisia: taloudelliset syyt ja ei-taloudelliset syyt. Taloudellisiin syihin kuului esimerkiksi oma tai läheisen, kuten sukulaisten, taloudellinen ahdinko liittyen joko liiketoimintaan tai tehtyihin sijoituksiin. Ei-taloudellisia syitä tutkimuksen mukaan oli esimerkiksi kauna työnantajaa kohtaan, ja väärinkäyttäjän mielestä häntä oli sorrettu ylennyksiä annettaessa useasti.

Uhkapeliongelmat nousivat lisäksi syiksi.

Bussmann ja Werle (2006, 1138) tutkimuksessaan jaottelivat syitä henkilökohtaisiin (muun muassa liian kallis elämäntyyli, piittaamattomuus, helposti houkuteltavissa) ja organisaatioista johtuviin syihin (muun muassa pettymys uran etenemiseen tai yhtiön toimintaan ja irtisanomiset) sekä syihin, jotka liittyivät organisaation sisäisiin ja ulkoisiin kanssakäymisiin esimerkiksi työkavereiden kanssa. Henkilökohtaiset syyt olivat yleisempiä kuin organisaatioon liittyvät syyt. Isoimmiksi yksittäisiksi syiksi

nousivat se, että väärinkäyttäjä ei tiedostanut väärinkäytöstään sekä se, että väärinkäyttäjällä oli alhainen vastustuskyky kiusaukselle. Lama-aika voi myös osaltaan nostaa väärinkäytösten määrää, johtuen siitä, että ihmisillä on vähemmän rahaa käytettävissään (Gill 2011). Kaksi isointa hälyttävää merkkiä väärinkäyttäjien käytöksessä onkin liittynyt omien varojensa ylitse elämiseen sekä taloudellisiin ongelmiin (ACFE 2022, 58).

Kannustimen, paineen tai halun lisäksi tulee tekijän rationalisoida itselleen väärinkäytös, eli perustella itselleen ja muille se, miksi väärinkäytös kannattaa tai on suotavaa toteuttaa. Kyse on siis tekijän asenteesta väärinkäytöstä kohtaan. Talousrikollisille on tyypillistä, että teon rikollinen tarkoitus kielletään, vaikka itse teko myönnettäisiin ja syiden sekä oikeutusten keksimisellä pyritään välttämään identiteetin muutos rikoksen tutkinta- ja oikeusprosessin aikana (Benson 1985, 589). Tekijät pyrkivät siis erkaantumaan rikolliseksi leimaantumisesta. Rationalisointia voidaan pitää myös psykologisena selviytymiskeinona, jonka avulla tekijä sovittaa toisiinsa oman minäkuvansa rehellisyydestä sekä tekonsa luonteen (Ramamoorti 2008, 525). Ilmiössä voidaan puhua kognitiivisesta dissonanssista, jossa ihmisellä on yhteensopimattomia käsityksiä toiminnastaan aiheuttaen tälle epämukavuutta. Epämukavuuden vähentämiseksi ihminen pyrkii johdonmukaistamaan ajatuksiaan esimerkiksi selittämällä ristiriitaisen tiedon itselleen, niin ettei vanha käsitys rikkoutuisi. (Tieteen termipankki.) Myös Cressey (1950, 742) hypoteesissaan taloudellisen luottamuksen rikkomisen edellytyksistä nostaa esille käsityksen mukauttamisen itsestään luotettuna henkilönä käsitykseen itsestään heille uskottujen varojen käyttäjänä.

Benson (1985) huomasi haastatteluissaan tuomittujen talousrikollisten kanssa, että eri rikoksia rationalisoitiin eri tavoin. Kilpailuoikeuden rikkomiseen syyllistyneet kertoivat vain noudattavansa alan tapoja, ja rikkeet olivat tarpeellisia, kun otettiin huomioon alan tavat ja todellisuus liiketoiminnalle. Verorikoksiin syyllistyneet puolestaan selittivät tekoaan usein niin, että kaikki syyllistyvät verorikoksiin, he olivat vain epäonnekkaita jäädessään kiinni. Kavalluksiin ja muihin vastaaviin rikoksiin syyllistyjät useimmin vetosivat siihen, että he kohtasivat täysin poikkeuksellisen tilanteen, joka selittää heille epätyypillisen käyttäytymisen. Petoksiin syyllistyneet maalasivat itseään puolestaan syntipukeiksi ja väärintuomituiksi, jopa tilanteen uhreiksi. Lisäksi taloudellisten väärinkäytösten takana voivat tekijällä olla ajatus uhrittomasta rikoksesta, asian vakavuuden vähättely, rikoshyödyn katsominen itselle kuuluvaksi eduksi omasta

hyvästä työstä tai kavalletun rahan pitäminen vain lainana, joka on tarkoitus palauttaa. (Ramamoorti 2008, 526).

Urheiluseurojen toimintaa määrittelee olennaisella tavalla se, että ne toimivat sosiaalisen hyvän vuoksi ja jäsentensä ehdoilla, joten voi olla haastavaa mieltää, että joku pystyisi rationalisoimaan urheiluseuroilta varastamisen. Urheiluseuratoiminnan päätökset ja toiminnan suuntaviivat eivät tule ylhäältä alas annettuina, vaan ne ovat toimintaan osallistujien ja jäsentensä päättämiä. Heinilän (1986, 30) viitekehyksen mukaisesti jäsenistö on olennainen osa sisäisen vuorovaikutuksen järjestelmää ollessaan toiminnan subjekti sekä objekti. Heinilä huomauttaa kuitenkin sen, että tosiasiaissa tämä kaksoisrooli ei toteudu aina täysin ja seuroissa voi olla pieni vähemmistö, joka tekee toimintapäätöksiä, jotka eivät välttämättä palvele enemmistön intressejä. Seuran hyvään toimivuuteen vaikuttaa aktiivinen jäsenistö, joka vaikuttaa päätöksentekoon sekä yhteisten asioiden hoitoon.

Doherty ym. (2014, 126S) tuovat myös esille, että urheiluseurojen toimivuuden kannalta kriittinen tekijä on esimerkiksi yhteinen visio päämäärästä. Ristiriitaisuudet toiminnassa, toimintakulttuurissa tai ylhäältä alaspäin sanelu, voivat kuitenkin vaikuttaa siihen, että toiminta koetaan itselle etäiseksi, jolloin teon rationalisointi voi olla tekijälle helpompaa. Yhteenkuuluvuuden teorian (*social bond theory*) mukaan organisaatiossa vallitseva etäisyyden ja anonymitteen kulttuuri voivat johtaa isompaan mahdollisuuteen joutua väärinkäytöksen kohteeksi, kun taas vahva yhteenkuuluvuus voi vähentää tätä mahdollisuutta (Hirschi 1969, Bussmann – Werle 2006, 1138 mukaan). Näin ollen myös toimivan organisaatiokulttuurin vaaliminen on osa taloudellisten väärinkäytösten torjuntaa.

### **3.3 Taloudellisten väärinkäytösten toteuttaminen ja toimintaympäristön vaikutus väärinkäytösten ilmenemiseen**

Sen lisäksi, että tarkastellaan syitä ja mahdollistavia tekijöitä väärinkäytösten taustalla, voidaan tarkastella myös itse rikollisen toiminnan edellytyksiä. Trompeter ym. (2013, 301–303) tuovat esille väärinkäytösten toteuttamisen kolmiomallin (*triangle of fraud action*). Se on kirjallisuudessa jossain määrin käytetty havainnollistus niistä toimista, jotka väärinkäyttäjän pitää käydä läpi toteuttaakseen rikos. Nämä kolme seikkaa ovat itse teko, teon peittely ja teon muuntaminen hyödyksi. Ymmärrys siitä, miten väärinkäytöksiä yleensä tehdään, miten niitä pyritään peittelemään sekä kuka niistä

hyötyä ja miten, voivat auttaa väärinkäytösten huomaamisessa. Esimerkiksi pienissä organisaatioissa, kuten urheiluseuroissa, joissa taloutta ja varoja hallinnoi mahdollisesti vain yksi henkilö, organisaation muiden henkilöiden olisi hyvä tunnistaa väärinkäytöksen merkkejä. Mallin on siis tarkoitus olla hyödyksi väärinkäytösten huomaamisessa sekä todisteiden keräämisessä, mutta toisaalta se tukee Wolfe ja Hermansonin esitystä (2004, 38–40) siitä, että väärinkäytöksien edellytys on myös kyvykkyys.

Yksilötason lisäksi, väärinkäytöksiin voidaan ottaa laajempikin tarkastelukulma. Cooper ym. (2013, 441, 442) nostavat esille sen, että väärinkäytökset tapahtuvat useammilla aloilla kattaen niin yksilön, yrityksen, järjestöjen ja yleisesti yhteiskunnan tasot. Väärinkäytösten tutkiminen on jäänyt laskentatoimen tutkimuskentässä laajalti yhtiöiden ja osakemarkkinavaikutusten tutkimisen tasolle, mutta eri alueiden välisiä yhteyksiä liittyen väärinkäytöksiin voisi olla hedelmällistä tutkia. He nostavatkin esille kolme lupaavaa tutkimusaluetta liittyen siihen, miten väärinkäytökset ovat juurtuneet kulttuurin viitekehyksiin, jokapäiväisiin rutiineihin ja verkostoihin.

Ensimmäinen alue on se, miten väärinkäytökset ja korruptio vaihtelevat riippuen institutionaalisesta kontekstista. Ottamalla instituutioiden ja kulttuurin roolit mukaan tarkasteluun, voidaan tiettyjä väärinkäytöksiin liittyviä kysymyksiä ottaa paremmin huomioon makrotasolla. Toinen tutkimusalue liittyy siihen, että organisaatiossa esiintyy merkittävä määrä jokapäiväisiä arkisia väärinkäytöksiä, joilla tarkoitetaan organisaation varojen käyttöä henkilökohtaisiin ja työntekemiseen liittymättömiin tarkoituksiin. Tällaista toimintaa ei usein huomata ja ajan saatossa, kun väärinkäytös jatkuu, siitä voi tulla ikään kuin uusi normi organisaatiossa. Tähän voi vaikuttaa esimerkiksi se, että väärinkäytösten valvominen on monesti subjektiivista, kallista ja sillä voi olla huomattavia negatiivisia haittavaikutuksia. Kolmas ehdotettu tutkimusalue on verkostojen merkitys väärinkäytösten edistämässä ja estämisessä. Väärinkäytösten tarkastelussa on siis syytä huomata, että pelkän yksilön valintojen tarkastelu voi tuottaa yksipuolisia näkökulmia, ja aihetta on mahdollista ja toivottua tarkastella useammasta perspektiivistä syiden ymmärtämiseksi. (Cooper ym. 2013, 452, 453.)

Erityisesti Cooper ym. (2013, 452) ehdottamaa toista tutkimusaluetta arkisista väärinkäytöksistä ja ajan saatossa niiden vakiintumisesta osaksi organisaatiokulttuuria voidaan pohtia myös Heinilän (1986) viitekehyksen kannalta. Viitekehyyksessä

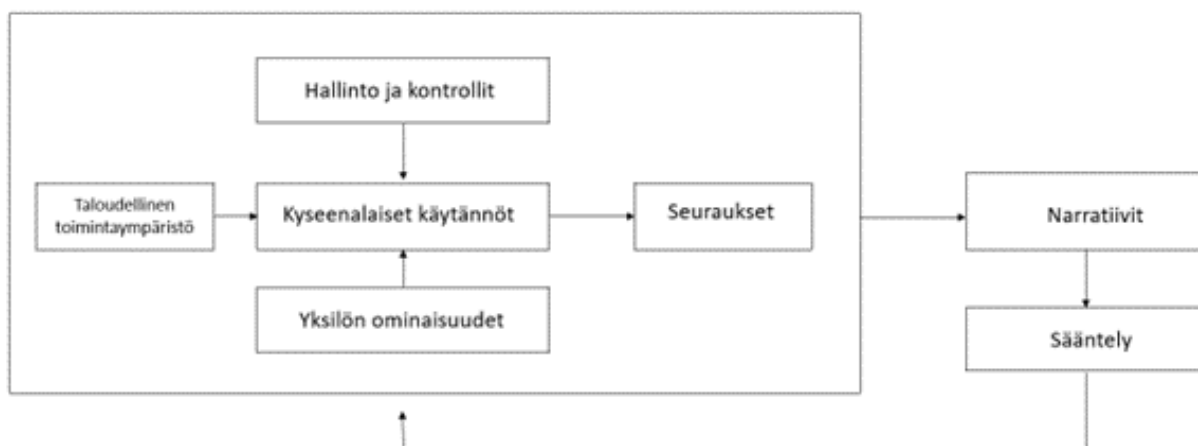
urheiluseuran painotetaan olevan vahvasti kytköksissä historiaansa ja perinteisiinsä, joita on syytä vaalia, mutta toisaalta myös uudistaa toiminnan jatkuvuuden takaamiseksi. Huonojen tai riskialttiiden käytänteiden muodostuminen osaksi urheiluseuran toimintaa on siis vaarana myös urheiluseurojen organisaatioita tarkastellessa. Nämä käytänteet ja perinteet, esimerkiksi välinpitämättömästä taloudenhoidosta, syntyvät harvoin vain yhden yksilön takia, joten syytä on laajentaa tarkastelua yksilötason ulkopuolelle. Näin ollen Cooper ym. (2013, 453) esittämä kolmas tutkimusalue verkostojen merkityksestä ja tarkastelun keskittäminen myös muihin kuin yksilönvalintoihin, voi olla hedelmällinen tarkastelukulma myös urheiluseuraorganisaatioiden kannalta.

Toisaalta se, miten perinteitä ja käytänteitä luodaan, on myös merkityksellinen seikka väärinkäytösten tarkastelussa. Van Drielin (2019, 1262) viitekehys ottaa mukaan myös narratiivit ja merkityksellistämisteorian (*sense-making theory*) yhdistämällä narratiivit kiistainalaisten käytänteiden luonteeseen, seurauksiin ja toisaalta myös niistä aiheutuneisiin muutoksiin sääntelyssä. Skandaalien ja väärinkäytösten jälkeen luodaan tapahtuneesta narratiivi, jolla selitetään, mikä meni vikaan ja miksi. Monista syntyneistä narratiiveista se on voittaja, joka määrittelee skandaalin seuraamukset, niin yhtiössä, yksilön tasolla kuin myös sääntelyn muutoksien kannalta. Rikoksen tekijä, ja toiminnan hyväksyjät, voivat esimerkiksi yrittää muotoilla rikosta, sen seurauksia ja tekijöitä rationalisoivaa narratiivia välttyäkseen rangaistuksilta ja sääntelyn tiukentamiselta. Julkisella mielipiteellä ja medialla on myös oma huomattava osuutensa narratiivin muodostamisessa. Myös urheiluseuraorganisaatioissa voidaan muodostaa narratiiveja, jotka voivat osaltaan selittää haitallisten, ja väärinkäytöksille altistavien, käytänteiden syntyä.

Van Driel (2019, 1260–1263) viitekehys on kuvattu kuviossa 3. Viitekehyksessä kyseenalaisiin käytäntöihin ja väärinkäytöksiin vaikuttavat niin taloudellinen toimintaympäristö, organisaation hallinto ja kontrollit kuin yksilön ominaisuudet. Kyseenalaiset käytännöt liittyvät myös yksilön piirteisiin, kuten ahneuteen ja ylimielisyyteen. Riittämätön hallinnon taso ja kontrollit ovat myös osatekijöitä kyseenalaisten käytäntöjen esiintymisessä. Kyseenalaiset käytännöt johtavat viitekehyksessä seurauksiin, jotka voivat olla suoria tappioita tai voittoja yksilön tasolla, tai toisaalta seuraukset voivat vaikuttaa laajemmin ympäröivään yhteiskuntaan.



Viitekehys on kehitetty väärinkäytösten tutkimiseen erityisesti historiallisesta näkökulmasta, mutta tarjoaa lisäedellytyksiä tutkia väärinkäytöksiä ilmiönä yhteiskunnallisella tasolla. Torjuntakeinojen tarkastelun ja ymmärtämisen kannalta on olennaista myös tulkita syitä niiden takana, johon esimerkiksi narratiivit läheisesti liittyvät.



Kuvio 3 Käsitteellinen viitekehys väärinkäytösten tutkimiselle (van Driel 2019, 1263).

### 3.4 Taloudellisten väärinkäytösten torjunta - COSO viitekehys sisäisistä kontroleista

Kun tarkastellaan sitä, miten organisaatiot voivat torjua taloudellisista väärinkäytöksestä aiheutuvia riskejä, keskeiseen asemaan nousevat sisäisten kontrollit. Kontrollit minimoivat organisaatioon kohdistuvaa luonnollista riskiä, eli sitä riskiä, joka organisaatioon kohdistuu, jos käytössä ei olisi kontroleja tai muita riskejä torjuvia toimenpiteitä (Casarino 2013, 170). Yleisesti vapaaehtoisorganisaatioissa tehtyjen tutkimusten mukaan kontrollit ovat monesti näissä puutteellisia ja vähäisiä, vaikka niiden olemassaolon on todettu helpottavan väärinkäytösten tunnistamista sekä vähentävän riskiä (ks. Greenlee ym. 2007; Kummer ym. 2015). Misener ym. (2023) ovat tutkineet sisäisten kontrollien vaikutuksia urheiluseurojen kokemiin väärinkäytöksiin. He löysivät, että käytänteet, kuten vaarallisten työyhdistelmien estäminen, vähensivät urheiluseuran riskiä joutua väärinkäytöksen kohteeksi.

COSO (*The Committee of Sponsoring Organizations*) on julkaissut laajasti käytetyn viitekehysten sisäisistä kontroleista. COSO:n viitekehys koostuu viidestä eri komponentista: kontrolliympäristö, riskien arviointi, kontrollitoimenpiteet, informaatio

ja kommunikointi sekä valvontatoimenpiteet. Viitekehyksessä sisäiset kontrollit määritellään prosesseiksi, joiden tarkoitus on tarjota kohtuullinen varmuus toiminnan, raportoinnin ja sääntelyn noudattamisen tavoitteiden saavuttamisen osalta.

Viitekehyksen tavoitteet jaotellaan samaan kolmeen kategoriaan: toiminnan, raportoinnin ja sääntelyn tavoitteet.

Toiminnan osalta sisäiset kontrollit tarkoittavat esimerkiksi sitä, että turvataan organisaation toiminnan tehokkuus ja suojataan varoja väärinkäytöksiltä sekä menetyksiltä. Raportointiin liittyvät tavoitteet kytkeytyvät niin ulkoisen kuin sisäisenkin taloudellisen ja ei-taloudellisen raportoinnin turvaamiseen, huolehtimalla sen luotettavuudesta, ajankohtaisuudesta ja läpinäkyvyydestä. Sääntelyn noudattamiseen liittyvä sisäisten kontrollien tavoite tarkoittaa puolestaan sitä, että yhteisö noudattaa sitä koskevia lakeja ja sääntelyä. Viitekehyksessä sisäiset kontrollit nähdään prosesseina koostuen erilaisista tehtävistä ja toimista. Sisäiset kontrollit ovat vain väline saavuttaa tavoitteet, eivätkä itsessään tavoitteita. Viitekehys nostaa esille myös ihmisten roolin osana sisäistä kontrollia, eikä kyse ole vain prosesseista ja toimintaohjeista. Lisäksi sisäisten kontrollien tulisi olla muunneltavissa yhteisön tarpeiden mukaan. (COSO 2013, 3.)

Sisäiset kontrollit ja sisäinen valvonta osana hyvää hallintotapaa ovat jo vakiintuneita käytänteitä yritysmaailmassa. Arvopaperimarkkinayhdistyksen julkaisemassa Hyvä hallintotapa -ohjeistuksessa, joka velvoittaa pörssilistattuja yhtiöitä, mainitaan esimerkiksi suoraan yhdessä suosituksessa siitä, että yhtiön on määritettävä sisäisen valvonnan toimintaperiaatteet (Arvopaperimarkkinayhdistys ry 2020, 41). Hyvä hallintotapa pörssilistatuille yhtiöille on olennaista, jotta toimintaan sijoittajat voivat luottaa siihen, että heidän varallisuuttaan hoidetaan asianmukaisella tavalla. Yhdistyksiä tai urheiluseuroja ei sido mikään yhteinen ohjeistus hallinnon järjestämisestä, yhdistyslakia lukuun ottamatta. Sisäisen valvonnan ja sisäisten kontrollien määrittäminen jää siis pitkälti urheiluseuran oman harkinnan, ja osaamisen, varaan.

COSO:n viitekehys on luotu yritysmaailman käyttöön, mutta sitä voidaan tarkastella myös urheiluseuraorganisaation näkökulmasta ottamalla huomioon urheiluseuran erityispiirteet. Kuitenkin esimerkiksi Sheetz ym. (2022, 776) toteavat tutkimustulostensa pohjalta, että COSO:n kannattaisi keskittyä tulevaisuudessa myös voittoa tavoittelemattomiin järjestöihin, sillä käsitys sisäisistä kontrolleista vaihtelee

voittoa tavoittelemattomien sekä voittoa tavoittelevien organisaatioiden välillä. Huomioitavaa on se, että tässä tutkielmassa COSO:n viitekehys toimii vain ymmärryksen tukena siitä, mitä ulottuvuuksia ja seikkoja liittyy organisaation sisäisten kontrollien järjestämiseen osana taloudellisten väärinkäytösten ehkäisyä. Viitekehystä käytetään apuna myös tutkimustulosten jäsentelyssä. Tarkoitus ei ole siis kuitenkaan tutkia sitä, käyttävätkö urheiluseurat nimenomaisesti tätä viitekehystä toiminnassaan.

### 3.4.1 Kontrolliympäristö

Ensimmäinen komponentti, kontrolliympäristö, koostuu standardeista, prosesseista ja niistä rakenteista, joiden päälle sisäiset kontrollit rakennetaan organisaatiossa. Ylin johto ja hallitus asettavat sen toiminnallaan sävyn, joka osoittaa sisäisten kontrollien merkityksellisyyden organisaatiossa. Organisaation johdon tehtävä on viedä tätä viestiä eteenpäin ja vahvistaa sitä toiminnallaan organisaation jokaisella tasolla.

Kontrolliympäristöön kuuluvat niin organisaation eheys, eettiset arvot, hyvän hallintotavan edellytykset kuin myös esimerkiksi suunnitelma osaavan henkilöstön palkkaamiseen, kehittämiseen ja sitouttamiseen. (COSO 2013, 4.)

Urheiluseurojen kontrolliympäristöä voidaan tarkastella Heinilän (1986) viitekehyksen avulla. COSO:n viitekehyksessä kontrolliympäristö siis koostuu niistä rakenteista, standardeista ja prosesseista, joiden päälle kontrollitoimenpiteet rakennetaan sisältäen organisaation eettiset arvot sekä hyvän hallintotavan (COSO 2013, 4). Heinilän (1986) viitekehyksessä kontrolliympäristö rakentuu sisäisen vuorovaikutuksen järjestelmän komponenteista, joista erityisesti hallinnon ja toimintaohjelmien komponentteja voidaan rinnastaa COSO:n viitekehyksen määrittelemään kontrolliympäristöön. Urheiluseuran toimintaohjelma voidaan jakaa liikunta-, tukitoiminta- ja yhteisöohjelmaan, joista erityisesti yhteisöohjelman tarkoitus on yleis- ja resurssihallinnon suunnittelu. Monissa voittoa tavoittelemattomissa organisaatioissa eettiset ohjeistukset ovatkin yleisiä, vaikka ne eivät omalta osaltaan merkittävästi nosta todennäköisyyttä huomata väärinkäytös (Kummer ym. 2015, 446).

COSO:n (2013, 4) viitekehyksessä mainitaan kontrolliympäristöstä myös ylimmän johdon ja hallituksen suhtautuminen ja esimerkillä toimiminen osana sisäisiä kontroleja. Jäsenistö toimii urheiluseurassa ylimpänä päättävä elimenä, ja näin ollen he myös asettavat itselleen ja toiminnalleen ne suuntaviivat ja toimintatavat, joita

yhdistyksen toimijoiden tulee noudattaa. Toimintaa toteutetaan jäsenistön vuosikokouksessa hyväksymän toimintasuunnitelman mukaan.

Urheiluseuran hallinnossa korostuu siis keskinäisen hyödyn merkitys, jäsenistö päättää seuran tarkoituksesta, mutta on myös itse toiminnan kohteena. Hallinto voidaan jakaa toiminnasta päättävään ja sitä ohjaavaan yleishallintoon sekä toimeenpanevaan seurajohtajuuteen. Voidaan puhua myös yhdistysdemokratiasta, ja jäsenten laaja osallistuminen urheiluseurassa takaa sen, että seuran johto on tietoinen jäsenten tarpeista ja intresseistä (Heinilä 1986, 56, 84, 90.) Johdon ja hallituksen suhtautuminen yhteisten toimintaedellytysten valvontaan, tarkoituksen toteuttamiseen ja toiminnan turvaamiseen ovat merkittäviä seikkoja urheiluseuran kontrolliympäristössä, jotta jäsen voi luottaa osaltaan siihen, että tämän tahtoa ja mahdollisuutta osallistua toimintaan suojellaan.

Kontrolliympäristöön kuuluvat toisaalta myös prosessit, joiden avulla organisaatioon rekrytoidaan uusia osaavia henkilöitä, heidän osaamistaan kehitetään ja heitä sitoutetaan organisaatioon (COSO 2013, 4). Urheiluseuran kannalta vapaaehtoistoiminnan jatkuvuus sekä vapaaehtoisten riittävä määrä ovat nousseet esille kriittisinä tekijöinä urheiluseuran toimivuuden kannalta (Doherty ym. 2014, 130S).

### 3.4.2 Riskien arviointi

Toinen komponentti viitekehyestä on riskien arviointi. Riskien arviointi on sisäisten kontrollien kannalta olennaista, sillä arvion pohjalta määritellään se, miten ulkoisiin ja sisäisiin riskeihin tulisi organisaatiossa varautua. Arviointiprosessin tulisi olla dynaaminen ja jatkuva uhkien tunnistamiseksi sekä arvioimiseksi. Ennen prosessin aloittamista tulisi olla selvillä ne tavoitteet, joihin pyritään jokaisella organisaation tasolla liittyen toimintoihin, raportointiin ja säännösten noudattamiseen. Organisaation johdon tulee myös arvioida organisaation ulkopuolisia tekijöitä sekä omaa toimintaansa, ja näiden muutoksia, jotta he voivat arvioida tekevätkö muutokset nykyisistä kontrolleista tehottomia. (COSO 2013, 4.) Riskien arviointi ei ole kerralla valmiiksi saatettava prosessi, vaan sen tulisi olla tavoitteellista ja jatkuvaa toimintaa, joka huomioi ajan myötä muuttuvat tekijät.

Väärinkäytösriskit voidaan jakaa kolmeen eri tyyppiin, joita voidaan käyttää apuna esimerkiksi silloin kun arvioidaan organisaation riskiprofilia. Ensimmäinen riskityyppi

on luonnollinen riski ja tällä tarkoitetaan sellaista riskiä, joka saattaisi esiintyä, ellei organisaatiossa olisi käytössä minkäänlaisia väärinkäytösriskiä torjuvia kontroleja tai muita torjuntakeinoja. Toinen riskityyppi on kontrollirakenteiden riskit, jotka tarkoittavat riskiä siitä, että väärinkäytösten estämiseksi asetetut kontrollit ovat toimimattomia. Viimeinen riskityyppi on jäännösriski, joka kuvaa sitä jäljelle jäävää riskiä, kun luonnollisen riskin vaikutus ja esiintymistä vähentävät kontrollit ovat otettu käyttöön. (Cascarino 2013, 170, 171.)

COSO:n (2013, 7) viitekehys kehottaa myös pohtimaan mahdollisuutta väärinkäyttöksiin, kun arvioidaan tavoitteiden saavuttamiseen liittyviä riskejä. Tavoitteet ja niihin kytkeytyvät väärinkäytösriskit ovat uniikkeja kullekin organisaatiolle. Doherty ym. (2014, 130S) tunnistivat urheiluseurojen toimintakyvylle olennaisiksi tekijöiksi esimerkiksi jatkuvuuden vapaaehtoistoiminnassa, yhteisen päämäärän, henkilöstön kehityksen ja koulutuksen, organisaation vakaat tulot ja menot, strategisen suunnittelun ja hyvät verkostot. Lisäksi luvussa 2.4.2 tunnistetut taloudenpidon haasteet, kuten tulonlähteiden moninaisuus, digitalisaatio tai henkilöresurssit, ovat seuran taloudellisen toimintakykyyn kohdistuvia haasteita, joita on myös syytä pohtia väärinkäytösmahdollisuuksien kannalta.

COSO:n viitekehyksessä esitetään kolme päämäärää, joihin sisäisillä kontroleilla pyritään: toiminnan, raportoinnin ja sääntelyn noudattamisen turvaaminen. Riskiarviota tehdessä on syytä kuitenkin tarkastella sitä, mitkä tavoitteista ovat urheiluseurojen kannalta olennaisimmat. Toiminnan turvaaminen ja varojen suojaaminen väärinkäytösten ja menetysten kannalta ovat olennaisia jokaisen organisaation kannalta, joiden tavoite on jatkaa toimintaansa. Myös sääntelyn noudattaminen on tärkeää lakiseuraamusten kannalta, mutta myös esimerkiksi avustusten saamisen vuoksi. Esimerkiksi opetus- ja kulttuuriministeriön jakaman seuratuon saanti edellyttää sen, että seuran taloudenhoito ja hallinto on järjestetty asianmukaisesti. Ministeriö valvoo asiaa tekemällä tarkastuksia seuroihin. (Opetus- ja kulttuuriministeriö.)

Raportoinnin oikeellisuuden varmistaminen kontroleilla on olennaista myös urheiluseuroissa, ja ne ovat velvoitettuja tilinpäätöksen laatimiseen yhdistylain 6 luvun 37a §:n mukaan. Tilinpäätökset eivät kuitenkaan ole samalla tavalla julkisia yhdistyksissä, kuin mitä ne ovat esimerkiksi pörssiyrityksissä, ellei yhdistyksen liikevaihto, taseen loppusumma tai palveluksessa oleva henkilöstön määrä ylitä

asetettuja raja-arvoja, jolloin tilinpäätös tulee rekisteröidä (Taloushallintoliitto).

Tilinpäätökset, toimintakertomukset ja muu vastaava raportointi on pörssiyhtiöille, tai yleisesti voittoa tavoitteleville yritykselle, tärkeää ulkoista viestintää. Näin ollen näiden dokumenttien oikeellisuus ja läpinäkyvyys on tärkeää turvata, koska niiden avulla sijoittaja saa tärkeää tietoa siitä, miten sijoittajan sijoitusta hallitaan ja miten sijoitetulla pääomalle tehdään tuottoa.

Samanlaista arvoa ei voida antaa voittoa tavoittelemattoman organisaation tilinpäätöstiedoille, vaan sääntelyn noudattaminen korostuu. Kontrollitoimenpiteillä on toki sen varmistamisessa iso rooli, että tilinpäätökset tiedot ovat ylipäänsä oikeellisia. Kirjanpitoa voidaan toisinaan käyttää myös väärinkäytösten välineenä, kuten esimerkiksi tapauksessa, jossa henkilö siirsi ajan saatossa urheiluseuran tililtä omalle tililleen yli 140 000 euroa kirjaten kulut kenttäkuluiksi kirjanpitoon (Iltalehti 2023). Virheet kirjanpidossa kulkeutuivat myös tilinpäätöksiin heikentäen sen laatua ja oikeellisuutta. Onkin syytä pohtia, että onko urheiluseuroissa väärinkäytösten kohteina itse tilinpäätöstiedot ja muut talouden raportit vai kohdistuuko ensisijainen uhka muuhun toimintaan ja varoihin tämän samalla aiheuttaen negatiivisia sivuvaikutuksia talouden tietoihin.

Väärinkäytösriskien arviointi ei sinällään nosta merkittävästi mahdollisuutta siitä, että väärinkäytös huomataan organisaatiossa, ja vain noin viidesosa voittoa tavoittelemattomista organisaatioista hyödyntää riskiarviota väärinkäytösten riskien tunnistamiseen. Toisaalta riskiarviota hyödyntävissä voittoa tavoittelemattomissa organisaatioissa väärinkäytöksen huomaaminen oli kuitenkin todennäköisempää kuin organisaatioissa, joissa arviointia ei hyödynnetty. (Kummer ym. 2015, 444.) Riskien arviointi voi auttaa urheiluseuraa kiinnittämään huomiota oikeisiin asioihin. Voidaan kuitenkin pohtia sitä, voiko seura olla jossain määrin sokea omille riskeilleen. Tämä voi tulla kyseen erityisesti organisaation sisäpiirin aiheuttamaa uhkaa tarkasteltaessa luottamuksen ilmapiirin takia. Lisäksi ympäröivällä kulttuurilla voi olla merkitystä sisäisten kontrollien tehokkuuteen. Tan ym. (2024, 335) huomaavat, että kulttuureissa, joissa uhkapelaaminen on yleistä, myös organisaation sisäisten kontrollien tehokkuus kasvaa niiden pyrkiessä estämään opportunistista käyttäytymistä.

### 3.4.3 Kontrollitoimenpiteet

Kolmas komponentti viitekehuksesta ovat itse kontrollitoimenpiteet, jotka näkyvät organisaatiossa erilaisina toimintaperiaatteina ja prosesseina. Kontrollitoimenpiteiden tarkoitus on, että johdon näkemykset riskien vähentämisestä ja tavoitteiden saavuttamisesta toteutuvat. Kontrollitoimenpiteet näkyvät koko organisaation kentässä - niin liiketoimintaprosesseissa kuin myös teknologisessa ympäristössä.

Kontrollitoimenpiteet voivat olla luonteeltaan havainnoivia tai ennaltaehkäiseviä sekä manuaalisia tai automaattisia. Kontrollitoimenpiteitä ovat esimerkiksi hyväksymisketjut, täsmäytykset tai työtehtävien eriyttäminen. (COSO 2013, 4.)

Kontrollitoimenpiteiden puuttuminen tarjoaa mahdollisuuden väärinkäytöksille, ja mahdollisuus toteuttaa väärinkäytös onkin yksi aiemmin käsitellyn väärinkäytöskolmion ulottuvuuksista. Kihl ym. (2021, 36) havaitsevat, että urheiluseuroissa väärinkäytösten mahdollisuutta lisäsivät indikaattorit, kuten pääsy organisaation tileille, puutteelliset talouden valvontamekanismit, täyttämättömät paikat keskeisissä tehtävissä ja luottamus, jota koettiin avaintehtävissä toimivia kohtaan. Tutkimus kohdistui nimenomaan väärinkäytöksiin, joissa tekijä oli seuran sisällä. Toisaalta myös osassa tapauksia työyhdistelmät, kuten samanaikaisesti niin puheenjohtajana kuin rahastonhoitajana toimiminen, mahdollistivat väärinkäytöksen. Urheiluseurassa vallitseva luottamuksen ilmapiiri siinä toimivia henkilöitä kohtaan oli osasyynä rikoksen toteuttamiseen, sillä valvontaa ei ollut tai sovittuja linjauksia ei noudatettu.

Organisaatiossa vallitseva luottamus voi johtaa hyväuskoisuuteen ja altistaa sen väärinkäytöshille, jotka tulevat organisaation ulkopuolelta. Ulkopuoliset tahot voivat pyrkiä omalla toiminnallaan herättämään luottamusta sekä poistamaan epäilyjä. Jopa suurilla yrityksillä on heikkouksia, jotka altistavat ne taipumaan liialliseen luottamukseen. Huijarit hyödyntävät taktiikoita, joilla saavat organisaation jäsenet vapaaehtoisesti ohittamaan kontrollitoimenpiteitä eikä yksistään kontrollitoimenpiteiden määrä siis välttämättä tuo lisää turvaa, vaan ne voivat olla hyötyihinsä nähden kalliita sekä tehottomia. On kuitenkin huomattava, että organisaatio ilman minkäänlaisia sisäisiä kontrollitoimenpiteitä on erityisen altis kohde väärinkäytösyrityksille. Olenaisia tekijöitä ovat kattava riskienhallintajärjestelmä ja se, että organisaatiossa toimivat ihmiset tunnistavat, milloin tilanne vaikuttaa epäilyttävältä. (Laroche ym. 2019, 650–652.)

Visman (s.6) oppaassa urheiluseuroille painotetaan sitä, että sisäinen valvonta ei ole epäluottamuksen osoitus, vaan sen avulla pyritään varmistamaan asianmukainen varainhoito. Opas tarjoaa käytännön keinoiksi taloushallinnon hoitamista sähköisesti, työjaon suunnittelua myös riskienhallinnan näkökulmasta, raportoinnin ajantasaista seuraamista, laskujen käsittelyprosessin valvontaa niin, ettei sama henkilö voi hyväksyä ja maksaa laskua. Oppaassa myös suositellaan automaation lisäämistä ja poikkeamien seuraamista. Lisäksi voittoa tavoittelemattomissa organisaatioissa rekisterin pitäminen havaituista väärinkäytösriskeistä, ilmiäntoprosessit ja väärinkäytösten torjuntalinjausten (*fraud control policy*) käyttö lisäävät merkittävästi mahdollisuutta huomata väärinkäytöksiä (Kummer ym. 2015, 444–446).

Vaikka kontrollitoimenpiteiden asettamisella voidaan minimoida väärinkäytösten esiintymisen uhkaa, ne voivat tuoda mukanaan myös epätoivottuja vaikutuksia. Kontrollit, jotka kohdistuvat suorana valvontana valvottavaan henkilöön, kuten suora tarkkailu ja suorituksen mittaaminen, heikentävät luottamusta ja yhteistyötä organisaatiossa. Kontrolleilla voi täten koitua organisaatiolle myös psykologisia kustannuksia, jotka on hyvä ottaa huomioon kontrolleja suunniteltaessa. (Christ ym. 2008, 42–44.) Kun valvojan ja valvottavan välillä vallitsee henkilökohtainen suhde, lisääntynyt valvonta heikentää työpanosta, sillä se tulkitaan epäluottamuslauseena. Jos valvonta tulee ulkopuolisesta anonyymistä lähteestä, kuten valtiolta, ei vastaavaa vaikutusta työpanokseen ole. (Frey 1993, 668.)

#### 3.4.4 Informaatio ja kommunikointi

Neljäs komponentti COSO:n viitekehyksessä on informaatio ja kommunikointi. Kommunikaatio on olennaista niin organisaation sisäisesti kuin ulkoisesti tavoitteiden saavuttamiseksi, ja kommunikaation tulisi olla luonteeltaan jatkuvaa. Johdolta tulevan sisäisen kommunikaation pitäisi pyrkiä viestimään kontrolleihin liittyvien vastuiden tärkeydestä. Ulkoisen viestinnän tulisi välittää relevanttia tietoa sekä tarjota tietoa siitä, miten organisaatio vastaa ulkoisiin odotuksiin ja vaatimuksiin. (COSO 2013, 5.)

Koordinointi, yhteistyö ja kommunikaatio ovat olennaisia osia sisäisessä viestinnässä, jotta voidaan luoda ja ylläpitää toimivaa valvontaympäristöä sekä vähentää hämmennystä ja konflikteja (Graham 2008, 59). Kommunikaatio ja vuorovaikutus ovatkin keskiössä Heinilän (1986) viitekehyksessä urheiluseuroista sosiaalisina organisaatioina, ja toimintajärjestelmien eri komponentit ovat jatkuvassa



vuorovaikutuksessa keskenään säädellen samalla järjestelmän toimivuutta. Heinilä (1986, 18, 95) huomauttaa, että viestintää ei ole syytä nostaa omaksi komponentikseen sisäisen vuorovaikutuksen järjestelmässä, sillä se sisältyy välttämättömänä seikkana osaksi kaikkea sosiaalista vuorovaikutusta ja organisaation toimintaa. Viestintä voidaan kuitenkin katsoa hallinnon komponentin osa-alueeksi, ja se on välttämätön osa tätä. Viestinnän avulla hallinto voi ohjata toimintaa ja resursseja toimintatarkoituksen edistämiseksi. Mitä tehokkaampaa viestintä on, sitä todennäköisempää on urheiluseuran toimivuus yhteisönä.

Viestintään voidaan laskea taloudellinen raportointi, informaation kulku, sisäinen kommunikaatio ja ulkoinen kommunikaatio (Graham 2008, 57–59). Yksi COSO:n viitekehyksen kolmesta päämäärästä, sääntelyn noudattamisen ja toiminnan varmistamisen ohella, on taloudellisen ja ei-taloudellisen raportoinnin turvaaminen (COSO 2013, 3). Urheiluseuroissa tilinpäätöstä ja muita taloudellisia tietoja voidaan näin ollen pitää sisäisenä viestintänä, jossa korostuu jäsenten mahdollisuus tutustua seuran taloudentilaan vuosittain. Tilinpäätöksen avulla seuran hallinto voi viestiä jäsenilleen siitä, miten se on toteuttanut toiminnan tarkoitusta ja ohjannut resurssejaan sekä miten se suojaa varojaan.

Sisäistä viestintää on COSO:n viitekehyksen mukaan myös se, miten organisaation johto viestii kontroleista ja niiden olennaisuudesta. Yrityksien kontekstissa on huomattu, että on merkitystä, viestitäänkö kontrollien olevan valvomiseen vai koordinoimiseen tarkoitettuja. Valvonnalla tarkoitetaan sitä, että kontrollien avulla yritetään vähentää mahdollisuuksia väärinkäytöksille, kun taas koordinoimisella sitä, että kontrollien on tarkoitus helpottaa organisaation ja sen johtajien välistä koordinointia. Vahvempia kontroleja lisätessä on niiden tehokkuuden kannalta parempi, jos niiden viestitään olevan valvontaa eikä koordinoimista varten. Vahvempien kontrollien toimeenpaneminen ja sen selittäminen koordinoinnilla lähettää epäjohtonmukaisuuden toimenpiteiden ja viestinnän välille, joka voi selittää väärinkäytösriskin kasvua. (Liu ym. 2015, 297.)

Sisäisten kontrollien toimivuuden kannalta voi siis olla hyvä ottaa huomioon myös se, että toimenpiteet ja niistä välitetty viesti ovat yhdenmukaisia. Christ (2013, 193) huomaa, että työntekijöiden negatiiviseen reaktioon asetettuja kontroleja kohtaan vaikuttaa heidän uskomuksensa johdon tarkoituseristä. Työpanos heikkenee, jos

työntekijä tietää johdon asettaneen kontrollin, eli kontrollit tulee sisältä päin, ja pitää tätä merkinä epäluottamuksesta. Ulkoapäin asetetut kontrollit, kuten esimerkiksi tietojärjestelmän satunnaisesti tekemät tarkastukset, eivät aiheuta yhtä negatiivista reaktiota, koska niitä ei pidetä epäluottamuslauseena. Erityisesti urheiluseurassa, jossa monen työpanos perustuu vapaaehtoisuuteen ja luottamukseen, merkit epäluottamuksesta voivat olla merkityksellisiä työmotivaation kannalta. Kontrolleista viestiminen voi täten aiheuttaa haasteita urheiluseuroille, ja niiden tulee löytää tasapaino sen välillä, että kontrollien noudattamisen tärkeydestä viestitään ilman, että seuran vapaaehtoiset tai työntekijät tulkitsevat viestinnän epäluottamuksena.

Urheiluseuran hallituksella on myös rooli viestinnällisen sävyn asettamisessa sen suhteen, miten urheiluseurassa tulee toimia ja noudattaa eettisiä periaatteita. Johtamalla niin esimerkillä kuin myös kommunikoimalla suoraan ne odotukset ja standardit, joita seurassa toimivien odotetaan noudattavan, voidaan yrittää välttää sitä, että toimijat tuntisivat itsensä ohitetuiksi, hyväksikäytetyiksi tai muuten tyytymättömiksi. (Greenlee ym. 2007, 689.) Tyytymättömyys työolosuhteisiin voi olla osasy syy väärinkäytösten esiintymiselle. Väärinkäyttäjät voi oikeuttaa kokemallaan epäreiludella väärinkäytöksen ja siitä saadun hyödyn itselleen esimerkiksi sillä, että tämä olisi ansainnut enemmän palkkaa tai ylennyksen, mutta ei saanut näitä (Dellaportas 2013; Bussman ja Werle 2006).

Viestintä kontrollien noudattamisen tärkeydestä ja siitä, että organisaatiossa varoja suojataan sekä toimintaa valvotaan, on olennaista myös sen kannalta, että organisaatio osoittaa suhtautuvansa vakavasti mahdollisiin väärinkäytöksiin. Väärinkäytöskolmion mukaisesti väärinkäyttäjät tarvitsee niin kannustimen rikokselleen kuin myös pystyy sen itselleen rationalisoimaan. Väärinkäyttäjät joutuu kuitenkin laskelmoimaan mukaan myös sen, miten organisaatio suhtautuu väärinkäytökseen; ummistaako organisaatio silmänsä vai seuraako kiinnijäämisestä seuraamuksia, kuten rikosilmoitus. Viestintä kontrolleista, valvonnasta ja näiden tärkeydestä voi saada väärinkäyttäjän luopumaan aikeistaan, kun hän tietää toimintaansa valvottavan. (Ramamoorti 2008, 526.) Aiheeseen liittyvä ulkoinen viestintä voi lisäksi myös estää ulkopuolelta tulevia väärinkäytösyrityksiä yhtä lailla kuin organisaation sisältä.

### 3.4.5 Valvontatoimenpiteet

COSO:n viitekehyksen viimeinen komponentti on valvontatoimenpiteet. Valvontaa voidaan toteuttaa joko jatkuvana valvontana tai erillistoimenpiteinä, ja sillä pyritään varmistamaan viitekehyksen komponenttien toimivuus. Jatkuvat valvontatoimenpiteet antavat ajankohtaista tietoa, kun taas erillistoimenpiteiden laajuus ja toistuvuus riippuvat riskeistä ja johdon harkinnasta. (COSO 2013, 5.)

COSO:n viitekehyksen viidestä komponentista valvonnan järjestäminen voi olla hankalin. Erityisesti pienemmissä organisaatioissa, kuten urheiluseuroissa, kontrollitoimenpiteet ja valvonnan komponentit voivat helposti sekoittua yksinkertaisen organisaatorakenteen takia. Jos esimerkiksi seuran puheenjohtaja tarkistaa laskun, ennen kuin se maksetaan, voi kyse olla samanaikaisesti niin valvonnasta kuin kontrollitoimenpiteestä. Valvonta itsessään tulisi kohdistaa itse kontrolleihin, eikä prosesseihin. Jos valvonta kohdistuu prosessiin, voidaan se laskea itsessään kontrolliksi eikä varsinaisesti valvonnaksi. Pienissä organisaatioissa voidaankin valvonnassa käyttää apuna ristiin tarkistuksia henkilöstön välillä tai kontrollit voivat olla tietokonepohjaisia, jolloin niiden valvonta jää henkilöstön käsiin. (Graham 2008, 64, 65.) On siis syytä erottaa se, että sisäiset kontrollit itsessään lasketaan organisaation toiminnan valvonnaksi, mutta valvontaa tulee kohdistaa myös itse kontrolleihin, jotta voidaan varmistua niiden toimivuudesta.

Eräänlaisena valvonnan keinona voidaan pitää niin sanottuja ”whistleblowing” -kanavia eli ilmiantokanavia, joihin organisaation työntekijä, vapaaehtoinen, muu toimija tai jopa sidosryhmän edustaja voi tehdä ilmiannon havaitsemastaan epäilyttävästä käytöksestä anonyymisti tai nimellään. ACFE:n (2022, 22) raportin mukaan yleisin tapa organisaation sisäisen väärinkäytöksen huomaamiseen onkin muilta työntekijöiltä lähtöisin olevat vinkit. Urheiluseurojen organisaatiokulttuuri voi kuitenkin nojata vahvasti luottamukseen muita seurassa toimivia kohtaa, jolloin ilmiantokanavan kautta tapahtuva valvonta voi aiheuttaa haasteita. Käyttäen COSO:n viitekehyksen ulottuvuuksia, Sheetz ym. (2022, 777) huomasi, että erityisesti voittoa tavoittelemattomilla organisaatioilla keskittyminen kontrolli- ja valvontatoimenpiteisiin voi olla hyödyksi ilmiantoaikoiden edistämiseksi.

## 4 Aineiston analyysimetodit ja keruu

### 4.1 Tutkimus- ja analyysimenetelmät

#### 4.1.1 Puolistrukturoidut haastattelut

Tutkimuksen aineisto kerättiin haastatteluiden avulla, ja haastattelut olivat muodoltaan puolistrukturoituja. Puolistrukturoidut haastatteluiden avulla voidaan tutkia ”mitä” ja ”miten” -kysymyksiä (Eriksson – Kovalainen 2008, 82). Näin ollen puolistrukturoidut haastattelut sopivatkin toiminta-analyyttiseen tutkimukseen, jonka yksi tarkoituksista on ymmärtää tutkittavaa aihetta (Neilimo - Näsi 1980, 35). Puolistrukturoiduissa haastatteluissa haastattelurunko tehdään valmiiksi, mutta kesken haastattelun on mahdollista vaihtaa esimerkiksi kysymysten järjestystä tai sanoitusta. Etuna on se, että haastattelun tyyli pysyy epämuodollisempänä ja keskustelunomaisena (Eriksson - Kovalainen 2006, 82).

Toisaalta puolistrukturoitu haastattelu mahdollistaa myös sen, että haastattelija pystyy kysymään aiheeseen liittyviä, mutta ennalta suunnittelemattomia kysymyksiä, joiden avulla voidaan saada odottamattomia, mutta oivaltavia vastauksia, jotka parantavat tuloksia (Hair 2016, 201). Joustava haastattelurunko mahdollisti siis tarkentavien kysymysten kysymisen sekä vastausten selventämisen helpottaen analyysin tekemistä ja samalla parantaen tulosten luotettavuutta. Lisäksi tarkentavien lisäkysymysten avulla oli mahdollista tarttua paremmin ilmi tulleisiin kiinnostaviin seikkoihin, jotka tekivät aineistosta kattavamman ja monipuolisemman. Eriksson ja Kovalainen (2006, 82) toteavatkin, että liiallinen pitäytyminen suunnitelluissa kysymyksissä voi johtaa siihen, että tärkeitä aiheita jää käsittelemättä.

Puolistrukturoitua haastattelua ja haastattelun aineiston analyysiä saattaa kuitenkin haitata se, että haastateltavat saavat tulkita kysymyksiä vaihdellen ja omalla tavallaan (Eriksson - Kovalainen 2006, 82). Tässä tutkielmassa haastetta epäselvyyksistä ja monitulkintaisuudesta on pyritty estämään sillä, että haastateltaville annettiin haastattelukysymykset ennen haastattelua sekä mahdollisuus kysyä näistä jo ennakkoon tai haastattelun aikana. Lisäksi haastattelukysymyksien lähettämisen yhteydessä haastateltaville on lähetetty tutkielmassa käytettävä määrittely taloudellista väärinkäytöksistä, sillä kuten luvussa 3.1 on esitetty, käsitteelle ei ole yhtä laajasti hyväksyttyä ja tunnistettua määritelmää. Tällöin vaarana voi olla käsitteen laajuus ja

monitulkintaisuus. On kuitenkin huomattava, että mahdollista monitulkintaisuutta on saattanut syntyä, sillä haastateltavat tulevat useammista erilaisista koulutus- ja työtaustoista, ja tämä saattaa vaikuttaa analyysiin sekä tuloksiin. Kysymyksiä ja niissä käytettäviä termejä selvennettiin haastatteluiden yhteydessä esimerkiksi sen osalta, mitä tarkoitetaan seuran ulkopuolisilla tahoilla.

Haastattelurunko jaettiin neljään osioon, ja jokaisessa osassa oli oma teemansa. Ensimmäinen osio koostui taustoittavista kysymyksistä liittyen haastateltavan omaan taustaan urheiluseurassa. Toinen osio liittyi puolestaan taustoittaviin kysymyksiin liittyen haastateltavan edustamaan urheiluseuraan. Kolmas osio oli puolestaan jaettu neljään alaosioon. Alaosioissa käsiteltiin ensiksi taloudellisten väärinkäytösriskien tiedostaminen, toiseksi taloudellisten väärinkäytösten torjuntaa ja seuran taloudenhallinnon prosesseja, kolmanneksi muita kysymyksiä liittyen taloudellisten väärinkäytösten torjuntaan ja viimeisenä alaosiona käsiteltiin ihmisiä toimijoina. Haastattelun viimeinen, eli neljäs, osio oli vapaata keskustelua, ja tarkoituksena oli antaa haastateltaville mahdollisuus tuoda esiin mielestään olennaisia asioita, joita jäi muutoin sanomatta ja mahdollisuus tarkentaa omia aiempia vastauksiaan. Haastattelurunko löytyy tutkimuksen liitteestä 1.

#### 4.1.2 Aineiston analyysi

Haastatteluaineisto analysoitiin käyttämällä apuna sisällönanalyysiä. Sisällönanalyysissä tarkoitus on keskittyä itse aineiston sisältöön, ja jopa sanojen tai sanontojen tiheyteen eikä niinkään esimerkiksi aineiston rakenteeseen tai muotoon, kuten narratiivisessa analyysissä tai diskurssianalyysissä (Eriksson - Kovalainen 2006, 90). Systemaattisen sisällönanalyysin avulla aineistoa pyritään luokittelemaan sisällön puolesta niin sanoihin, kategorioihin kuin myös teemoihin datassa (Hair 2016, 199). Laadullisen tutkimuksen analyysissä aineistosta pyritään löytämään niin yleistettäviä havaintolauseita kuin myös poikkeuksia, joiden perusteella oletuksia voidaan kyseenalaistaa ja havaintolauseiden perusteella tehtyjä sääntöjä muokata uudelleen (Alasuutari 1993, 35).

Aineiston analyysi toteutettiin käyttämällä haastatteluiden litterointeja. Litteroinnit tehtiin täysin haastattelunauhoitusten mukaisesti, jolloin muun muassa sanojen toistot sekä täytesanat ovat litteroinneissa mukana. Luvussa 5 käytettävistä haastattelulainauksista on lukemisen sujuvoittamiseksi kuitenkin siistitty pois

täytesanoja sekä yksittäisten sanojen toistoja. Analyysissä käytettiin apuna Nvivo-ohjelmistoa.

Alasuutari (1993, 22–30) jakaa laadullisen analyysin kahteen eri vaiheeseen: havaintojen pelkistämiseen ja arvoituksen ratkaisemiseen. Havaintojen pelkistämiseen kuuluu ensiksi se, että aineistoa tarkastellaan niin tutkimuksen kysymyksenasettelun ja teoreettisen viitekehyksen kannalta, ja aineistosta tehdään hallittavissa oleva määrä raakahavaintoja. Tämän jälkeen havaintoja yhdistetään, etsimällä niille yhteisiä piirteitä, nimittäjiä tai sääntöjä, jotka pätevät kaikkiin havaintoihin. Yhdistämisen jälkeen laadullisessa analyysissä tulee ratkaista arvoitus, eli tehdä merkitystulkintaa tutkittavasta ilmiöstä. Tällöin tulee viitata aiempaan kirjallisuuteen ja tutkimukseen. Poikkeustapaukset ovat myös laadullisessa tutkimuksessa tärkeitä, sillä ne pakottavat miettimään havaintoja ja näiden yleistettävyyttä aineistoon.

Havaintojen pelkistämistä voidaan kutsua myös koodaukseksi. Koodaus tarkoittaa, että aineistolle annetaan mielekkäitä arvoja tai nimiä, joiden avulla erittelemätön aineisto voidaan pilkkoa pienemmiksi sitä edustaviksi otoksiksi. Tarkoituksena on se, että tutkija voi yksinkertaistaa ja keskittyä aineiston merkityksellisiin ominaisuuksiin. (Hair 2016, 302.) Pelkistämisen yhteydessä tulisi karsia myös kaikki tutkimukselle epäolennainen pois. Aineiston pelkistämistä tulisi ohjata tutkimustehtävä, ja mukaan koodataan vain olennaiset ilmaukset. (Tuomo – Sarajärvi 2004, 111.)

Tämän tutkimuksen analyysi noudatti Alasuutarin (1993) esittämää kahtiajakoa, jossa ensiksi tapahtuu pelkistäminen ja sen jälkeen arvoituksen ratkaiseminen eli tulosten tulkinta. Nvivo-ohjelmiston avulla luotiin koodeja, jotka edustivat löydettyjä teemoja haastatteluista. Ennen analyysin aloittamista tulee etsiä analyysiyksikkö, joka voi olla yksittäinen sana tai esimerkiksi ajatuskokonaisuus (Tuomo – Sarajärvi 2004, 112). Aluksi luotiin nämä analyysiyksiköt, jotka perustuivat pitkälti haastattelurunkoon (liite 1) sekä tutkimuskysymyksiin mukaiseen luokitteluun tiedostamisesta ja torjunnasta. Analyysiyksiköitä saattoivat olla esimerkiksi ”tunnistetut sisäiset uhat” tai ”taloushallinnon käytänteet”. Kaikista litteroinnista koodattiin vastaavat aihealueet näiden koodiyksiköiden alle, samalla karsien pois tutkimusongelman kannalta epäolennaista tietoa.

Tämän jälkeen aineistoa koodattiin yksityiskohtaisemmin, keskittyen toistuviin sisältöihin ja samankaltaisuuksiin, mutta toisaalta myös eroihin vastausten välillä.

Tuomo ja Sarajärvi (2004, 112) kutsuvat tätä klusteroinniksi, eli analyysin vaiheeksi, jolloin koodatut alkuperäisilmaisut käydään läpi etsien samankaltaisuuksia ja eroavaisuuksia. Aineistoa luokitellaan tiukemmin samaa tarkoittaviksi käsitteiksi ja luokiksi. Tässä analyysin vaiheessa siis alkuperäisten, löyhästi teemoitettujen koodien alle luotiin alatasen koodeja, kuten koodin ”sisäiset kontrollit” alle tehtiin alakategorioita ”laskujen kierto” tai ”maksukorttien rajat”.

Analyysin lopuksi tulee vielä Alasuutarin (1993) esittämä arvoituksen ratkaiseminen eli tulosten tulkinta. Tuomi ja Sarajärvi (2004, 114) kutsuvat tätä myös abstrahoinniksi, jossa alkuperäisinformaatiosta edetään teoreettisiin käsitteisiin ja johtopäätöksiin. Johtopäätökset sekä keskustelu tuloksista löytyvät tutkielman luvusta 6.

Analyysiin toi vaikeutta se, että monilla haastattelun teemoilla ja vastauksilla oli useampia yhteyksiä toisiinsa. Samojen tulosten toistamista pyrittiin välttämään, vaikka osittain samoja aihepiirejä käsitelläänkin niin tiedostamiseen kuin torjuntaan liittyvien tulosten käsittelyssä. Analyysissä tapahtuikin jonkin verran iteraatiota eri koodien välillä, jotta esille tullut teema saatiin liitettyä oikean aiheen alle. Toisaalta analyysissä oli myös riski siitä, että aineistosta on tehty vääriä tulkintoja. Tätä pyrittiin välttämään sillä, että haastateltavat saivat nähdä tutkimuksen tulokset niiden valmistuessa mahdollisia korjauksia tai oikaisuja varten.

## **4.2 Aineiston keruu**

### **4.2.1 Haastateltavien valinta**

Haastattelujen sopimiseksi ja aineiston keräämiseksi urheiluseuroja lähestyttiin sähköpostitse. Haastattelukutsussa kerrottiin tutkimuksen tarkoituksesta, toteutuksesta, tutkimuksen tietosuojasta sekä kysyttiin halukkuutta osallistua. Haastatteluun kutsuttavien urheiluseurojen kriteereinä olivat se, että urheiluseura oli voittoa tavoittelematon sekä se, että seurassa ei ollut vain kilpaurheilua (ks. kappale 1.2). Kutsuja lähetettiin laajasti ympäri Suomen niin yksilö- kuin joukkuelajeja edustaville urheiluseuroille, jotka täyttivät kyseiset kriteerit. Lisäksi valintaan vaikutti se, oliko urheiluseuran nettisivuilla saatavilla tarvittavia yhteystietoja haastattelukutsun lähettämistä varten.

Urheiluseurojen kartoittaminen tutkimusta varten tapahtui käyttämällä Seuratietokantaa apuna. Seuratietokantaa ylläpitää Jyväskylän ammattikorkeakoulu Likes, ja tietokantaan kerätään niiden lajiliittojen jäsenseurat, jotka ovat saaneet opetus- ja kulttuuriministeriön yleisavustusta. Tutkielman tekohetkellä tietokannan tiedot ovat vuodelta 2023. Urheiluseurojen yhteystiedot kutsun lähettämiseen haettiin kuitenkin jokaisen urheiluseuran omalta nettisivulta, sillä Seuratietokannasta ei näitä ilmene. Seuratietokannan lisäksi urheiluseuroja pyrittiin kartoittamaan myös hakukoneen avulla.

Kutsuja pyrittiin kohdentamaan isoimmille seuroille, joilla on laajaa toimintaa esimerkiksi eri lajeissa, eri ikä- ja taitotasolla tai eri divisioonatasolla, kuten kappaleessa 1.3 on esitetty. Kutsut kohdistettiin isompiin urheiluseuroihin, sillä ne ovat todennäköisemmin joutuneet ottamaan käyttöönsä erilaisia prosesseja ja käytänteitä taloudenhoitoon sekä yleiseen yhdistystoimintaan, toisin kuin esimerkiksi vain muutamasta joukkueesta koostuvilla urheiluseurat. Näiden tutkiminen olisi voinut tuottaa pinnallista aineistoa tulosten analysointia varten. Isompiin urheiluseuroihin tarkastelun keskittämistä puoltaa myös se, että ne edustavat laajaa joukkoa suomalaisia liikkujia, ja täten myös niiden altistuminen taloudellisille väärinkäytöksille koskee laajaa joukkoa.

Tutkimuksessa ei asetettu tarkkaa jäsen- tai osallistujamäärää kriteeriksi ennen haastattelukutsujen lähettämistä, vaan olennaisempaa oli toiminnan ulottuminen esimerkiksi useammalle ikä- tai taitotasolle. Tarkka rajausta jätettiin tekemättä, sillä toiminnan laajuus on tutkittavan aiheen kannalta olennaisempaa kuin tarkka jäsenmäärä. Kaikki haastatteluihin kutsutut seurat kuitenkin edustivat kooltaan yli 200 jäsenen tai osallistujan urheiluseuroja. Jäsenmäärä ilmeni joko Seuratietokannasta tai urheiluseuran nettisivuilta.

Haastatteluihin valikoitui haastateltaviksi urheiluseurojen päätoimisia palkallisia henkilöitä, vaikka kutsuja lähetettiin myös esimerkiksi hallituksen puheenjohtajille. Haastateltavien roolit on esitelty kappaleessa 4.2.3. Haastattelukutsussa urheiluseuroille mainittiin, että haastateltavan roolilla ei ole niinkään merkitystä, vaan sillä, että haastateltavalla on tietämystä urheiluseuransa taloudenhoidosta ja muista hallinnollisista asioista. Urheiluseurojen hallintorakenteet, niissä käytettävät nimikkeet eri roolien osalta sekä työtehtävien jako eri roolien kesken voivat vaihdella paljon seurasta toiseen,



ja roolien tiukka rajausta vain tiettyihin nimikkeisiin olisi voinut mahdollisesti rajata liiaksi aineiston keräämistä.

#### 4.2.2 Haastattelujen toteuttaminen

Haastateltavia lähestyttiin siis ensiksi sähköpostitse urheiluseuran nettisivuilta löydettyjen yhteystietojen pohjalta. Kutsu lähetettiin ensisijaisesti sellaiselle ihmiselle, jonka mainittiin olevan vastuussa esimerkiksi hallinnosta tai taloudenhoidosta, jos tehtävänkuvaukset olivat seuran nettisivuilla saatavilla. Muutoin kutsu lähetettiin tehtävänimikkeen perusteella sopivimmalle henkilölle, ja siinä mainittiin mahdollisuus välittää kutsua eteenpäin seuran sisällä sopivammalle henkilölle.

Kutsuun myöntymisen jälkeen sovittiin haastattelu-aika. Ajan sopimisen jälkeen haastateltava sai haastattelukysymykset nähtäväkseen, jotta haastatteluun oli mahdollisuus valmistautua etukäteen. Kysymysten ennakkoon lähettämistä haastateltavalle tukee esimerkiksi Tuomi ja Sarajärvi (2004, 75), joiden mukaan haastattelun tarkoituksena on saada mahdollisimman paljon tietoa tutkimuksen aiheesta, ja silloin on perusteltua antaa kysymykset haastateltavalle jo ennakkoon tutustuttaviksi. Kysymyksiä haastattelukysymyksistä oli mahdollisuus kysyä niin etukäteen sähköpostitse kuin haastattelutilanteessakin.

Jos alkuperäiseen kutsuun ei vastattu, ei urheiluseuraan tai henkilöön otettu enää yhteyttä, vaan tätä pidettiin kieltäytymisenä. Kutsuja lähetettiin yhteensä 24 kappaletta, niihin myöntyviä vastauksia oli 7 kappaletta, kieltäytyvän vastauksen lähetti yksi urheiluseura ja vastaamatta jätti 15 urheiluseuraa. Yhden urheiluseuran edustaja lupautui haastatteluun, mutta ei saapunut haastattelutilaisuuteen paikalle eikä häntä saatu enää jälkikäteen kiinni.

Haastattelut toteutettiin Zoom-palvelun välityksellä, ja ne nauhoitettiin sekä jälkikäteen litteroitiin. Yksi haastatteluista toteutettiin puhelimitse. Alla olevasta taulukosta 1 ilmenee haastateltavista ja näiden edustamista urheiluseuroista käytetyt pseudonyymit, haastateltavien roolit urheiluseurassa, haastatteluiden kestot sekä päivämäärät, jolloin haastattelut pidettiin. Haastateltavat ja urheiluseurat esitellään tarkemmin kappaleessa 4.2.3.

Taulukko 1 Koonti haastatteluista

Haastateltava	Urheiluseura	Haastateltavan rooli	Haastattelun kesto	Haastattelun ajankohta
Haastateltava A	Urheiluseura A	Toiminnanjohtaja	32min	10.6.2024
Haastateltava B	Urheiluseura B	Talousassistentti	36min	24.6.2024
Haastateltava C	Urheiluseura C	Taloudenhoitaja	68min	11.7.2024
Haastateltava D	Urheiluseura D	Toiminnanjohtaja	38min	8.8.2024
Haastateltava E	Urheiluseura E	Toiminnanjohtaja	49min	6.9.2024
Haastateltava F	Urheiluseura F	Toiminnanjohtaja	32min	12.9.2024
Haastateltava G	Urheiluseura G	Toiminnanjohtaja	41min	19.9.2024

Tulosten valmistuttua ne (eli luku 5) ja haastateltavien esittelyt (luku 4.2.3) lähetettiin sähköpostitse kaikille haastatelluille mahdollisia korjauksia tai oikaisuja varten. Haastateltavilla ei ollut huomautettavaa aineistoista tehtyihin tulkintoihin, mutta muutama haastateltavista pyysi tekemään yksittäisiä korjauksia. Haastateltava A vielä lisäsi, että myös heidän seurassaan lajijaostot saavat kuukausittaisen talousraportit seuran taloudenhallinnan järjestelmästä, mikä ei haastatteluaineistosta käynyt alun perin ilmi. Haastateltava B puolestaan huomautti, että yksittäisissä kohdissa pseudonyymeissä käytettävät kirjaimet olivat menneet sekaisin keskenään, ja nämä korjattiin oikeiksi. Haastateltava D pyysi, että häneen sekä edustamaansa seuraan liittyvää esittelyä hieman karsitaan paremman anonymiteetin saavuttamiseksi. Näin ollen kohderyhmän kuvausta karsittiin sekä haastateltavan tehtävän nimeä muokattiin vähemmän tunnistettavaksi. Lisäksi urheiluseuran D kokeman väärinkäytöstopauksen yksityiskohtia karsittiin.

#### 4.2.3 Haastateltavien esittelyt

Haastateltavia oli yhteensä seitsemän kappaletta. Urheiluseurojen ja haastateltavien esittelyiden yhteydessä ei kerrota urheiluseuran edustamaa lajia tai lajeja, sijaintia tai toiminta-aluetta. Urheiluseurojen jäsenmäärät esitetään seuraavissa luokissa: alle 1000 jäsentä, 1000–1999 jäsentä, 2000–3000 jäsentä ja yli 3000 jäsentä. Esittelyissä kerrotaan urheiluseuran lajitoiminnasta jakamalla seurat yhtä lajia edustaviin erikoisseuroihin sekä useampaa lajia edustaviin yleisseuroihin. Seurojen

toimintatarkoitukset on jaettu Koski ja Mäenpää (218, 38) käyttämään jaotteluun: monialaseurat, kuntoseurat, nuorisokasvatusseurat ja kilpaseurat.

Urheiluseura A on yleisseura, jossa on yli 3 000 jäsentä. Urheiluseura on toimintatarkoitukseltaan monialaseura, ja toiminnan kohderyhmä onkin laaja; harrastajia ja tarjontaa on lapsista ikääntyneisiin asti sekä toimintaa on harrasteryhmistä kilpaurheiluun. Urheiluseurasta A haastateltavana toimi seuran toiminnanjohtaja. Haastateltava A toimii seuran täyspäiväisenä palkattuna työntekijänä, ja hänen rooliinsa kuuluu seuran kokonaisuuden organisointi, kehittämistyö, henkilöstöhallinto, seuran hallitukselle toiminnan ja talouden raportointi sekä yhteistyö eri tahojen kanssa. Haastateltava A toimii lisäksi ohjaajana urheiluseurassa, ja hän kuvaileekin roolinsa kuuluvan oikeastaan kaiken, mitä seurassa tapahtuu. Hän on toiminut seurassa eri rooleissa useamman kymmentä vuotta, aloittaen aluksi itse harrastajana seurassa 9-vuotiaana, sittemmin hän on toiminut vapaaehtoisena ohjaajana seurassa sekä toiminut esimerkiksi työntekijänä seurassa liikuntasihteerinä ja liikuntapäällikkönä ennen toiminnanjohtajan tehtävää.

Urheiluseura B on myös yleisseura, jonka jäsenmäärä on myös yli 3 000 jäsentä. Urheiluseuralla on useampia eri lajijaostoja, ja seura järjestää toimintaa matalan kynnyksen harrastamisesta huippu-urheiluun saakka. Kohderyhmänä urheiluseuralla on kaikenikäiset. Toimintatarkoitukseltaan seura on siis monialaseura. Haastateltava B toimii seurassa täysaikaisena palkattuna työntekijänä talousassistentin roolissa. Haastateltavan B työtehtäviin kuuluu urheiluseuran kirjanpito, palkkahallinnon tehtävät sekä seuran tapahtumissa mukana oleminen, myös vapaaehtoisen roolissa. Hän on aloittanut itse seurassa urheilijana, ja on toiminut myös valmentajana seurassa sekä nykyisen talousassistentin roolin lisäksi hän toimii seurassa liikunnanohjaajana.

Urheiluseura C on yleisseura, jonka toimintatarkoitus on myös monialaseura. Jäsenmäärältään urheiluseura kuuluu luokkaan 2000–3000 jäsentä. Seuran alle kuuluu useampia lajijaostoja, ja toimintaa on huippu-urheiluun asti. Haastateltava C toimii seurassa palkattuna työntekijänä taloudenhoitajan roolissa, mutta on tätä ennen toiminut yli 20 vuotta seurassa toiminnanjohtajana. Haastateltavan nykyisiin tehtäviin kuuluu esimerkiksi palkkahallintoon liittyvät tehtävät, kirjanpito, osittain niin osto- kuin myyntilaskuihin liittyvät tehtävät kuten myös satunnaiset muut seuratoimintaan liittyvät

tehtävät. Hän toimii myös seuran järjestämässä urheilutapahtumissa talouspäällikön roolissa.

Urheiluseura D on yhden lajin erikoisseura, jonka jäsenmäärä kuuluu luokkaan 1000–1999 jäsentä. Seura tarjoaa niin harraste- kuin kilpaurheilutoimintaa. Keskeisin kohderyhmä on 5–20-vuotiaat nuoret ja lapset, mutta toimintaa on myös aikuisille. Urheiluseuran toimintatarkoitus asettuu siis monialaseuran ja nuorisokasvatusseuran välille. Harrastetoiminnan lisäksi urheiluseuralla on tapahtumatoimintaa, joka painottuu pääasiassa urheilutapahtumiin. Urheiluseura omistaa myös osakeyhtiön, jonka alla tapahtumat ja muu kaupallinen toiminto on. Haastateltava D toimii seuran toiminnanjohtajana ja on toiminut nykyisessä roolissaan muutaman vuoden. Tätä aiemmin haastateltava on työskennellyt toisen urheiluseuran toiminnanjohtajana sekä eräässä lajiliitossa. Haastateltava on toiminnanjohtajan roolissaan täysiaikainen palkattu työntekijä. Haastateltavan työtehtäviin kuuluu seuran strategian johtaminen, erityisesti toiminnan suunnittelu ja seuranta. Hänen keskeisimpiä tehtäviä on seuran johtamisjärjestelmän kehittäminen. Lisäksi haastateltava vastaa urheiluseuran taloudesta.

Urheiluseura E on myös yhteen lajiin orientoitunut erikoisseura, joka järjestää nuorille harrastetoimintaa sekä kilpaurheilutoimintaa. Toimintatarkoitukseltaan urheiluseura E asettuu siis myös nuorisokasvatusseuran ja monialaseuran välille. Jäseniä seurassa on alle 1 000. Haastateltava E on urheiluseuran toiminnanjohtaja. Haastateltavan rooli urheiluseurassa on laaja, hän vastaa seuran operatiivisesta toiminnasta mukaan lukien valmennusryhmien organisoinnista, avustusten hakemisesta, rekrytoinnista ja palkkahallinnosta. Vastuualueeseen kuuluu myös päätösten valmistelu urheiluseuran hallituksen päätöksenteon tueksi. Hän toiminut roolissaan hieman yli kolme vuotta, ja päätyntyn rooliinsa alun perin avoimen työpaikkailmoituksen kautta.

Urheiluseura F on kahteen lajiin erikoistuva seura, joka tarjoaa niin huippu-urheilua kuin myös matalan kynnyksen toimintaa. Jäsenistö on luokassa 1000–1999 jäsentä. Suurin osa jäsenistä on lapsia ja nuoria, mutta toimintaa on myös vanhemmille. Seuran toimintatarkoitus asettuu näin ollen monialaseuran ja nuorisokasvatusseuran välille. Haastateltava F on seuran toiminnanjohtaja, ja hän on seuran päätoiminen palkattu työntekijä. Haastateltavan tehtäviin kuuluu seuran operatiivinen johtaminen tarkoittaen seuran arjen pyörittämistä sekä tehtäviä liittyen henkilöstöhallintoon, palkkahallintoon

ja muuhun vastaavaan. Rooiinsa hän on päätenyt sen kautta, että on aloittanut jo lapsena seuran edustaman lajin harrastamisen ja pysynyt mukana lajipiireissä siitä lähtien. Haastateltava on toiminut seuran toiminnanjohtajana haastatteluhetkellä noin 5–6 vuotta.

Urheiluseura G on toimintatarkoitukseltaan kuntoseura, jonka toiminta painottuu yhteen lajiin. Kilpailutoimintaa urheiluseuralla ei siis ole lainkaan. Toiminnan kohderyhmää ovat kaikenikäiset, mutta alle vuoden ikäisiä sekä senioreita toiminnassa on mukana harvoja. Urheiluseuran jäsenmäärä kuuluu kategoriaan 2000–3000 jäsentä.

Haastateltava G on seuran toiminnanjohtaja ja toimii tehtävässään palkattuna täyspäiväisenä työntekijänä. Hänen vastuulleen kuuluu seuran operatiivisen toiminnan johtaminen mukaan lukien laskujen hallinnoinnin, henkilöhallinnon tehtäviä, kuten seuran tuntityöntekijöiden työsopimusasiat ja palkanmaksu, kirjanpitoon liittyvien asioiden valmistelu, seuratoiminnan kehittäminen ja kumppanuusasiat. Hän on toiminut seurassa kuusi vuotta tehtävässään, johon on alun perin päätenyt avoimen työhaun kautta.

Alla olevassa taulukossa on koonti haastatelluista urheiluseuroista, niiden toimintatarkoituksesta, lajitoiminnasta sekä jäsenmäärästä.

Taulukko 2 Koonti urheiluseuroista

Urheiluseura	Toimintatarkoitus	Lajitoiminta	Jäsenmäärä
Urheiluseura A	Monialaseura	Yleisseura	Yli 3000 jäsentä
Urheiluseura B	Monialaseura	Yleisseura	Yli 3000 jäsentä
Urheiluseura C	Monialaseura	Yleisseura	2000–3000 jäsentä
Urheiluseura D	Monialaseura/nuorisokasvatusseura	Erikoisseura	1000–1999 jäsentä
Urheiluseura E	Monialaseura/nuorisokasvatusseura	Erikoisseura	alle 1000 jäsentä
Urheiluseura F	Monialaseura/nuorisokasvatusseura	Erikoisseura	1000–1999 jäsentä
Urheiluseura G	Kuntoseura	Erikoisseura	2000–3000 jäsentä

### 4.3 Tutkimuseettiset seikat

Tutkimusetiikan on tarkoitus tuoda luotettavuutta tutkimukselle, ja lähes jokaisesta tieteellisestä tutkimuksesta voidaankin löytää eettisiä näkökulmia. Joissain tutkimuksissa nämä liittyvät itse tutkimuskysymyksiin, toisissa ne liittyvät tutkimusmetodeihin tai koko tutkimusalaan. (Eriksson – Kovalainen 2008, 63, 64.) Tutkimusetiikalla voidaan tunnistaa olevan neljä päämäärää: rehellisyys kaikissa

toimissa ja kommunikoinnissa, tutkimukseen osallistuvien suojele, ja sen varmistaminen, että tutkimus tehdään tavalla, joka palvelee yksilöiden, ryhmien tai yhteiskunnan etua sekä erillisten tutkimusaktiviteettien tarkastelu erikseen niiden eettisyyden varmentamiseksi (Aityan 2021, 450). Kvalitatiivisessa tutkimuksessa datan keruuseen liittyvät kysymykset ovat usein keskiössä, mutta on olennaista huomata, että eettiset kysymykset eivät rajoitu niihin vaan etiikan tulee näkyä koko tutkimusprosessissa. (Eriksson – Kovalainen 2008, 64, 65.)

Tässä pro gradu -tutkielmassa noudatetaan yleisesti Tutkimuseettisen neuvottelukunnan hyvän tieteellisen käytännön ohjetta, eli HTK-ohjetta sekä ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettisiä periaatteita (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2023; Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2019). HTK-ohjeen mukaan peruseriaatteet tutkimukselle ovat luotettavuus, rehellisyys, arvostus ja vastuunkanto, sekä ohjeen mukaisesti tieteellinen toiminta tulee huolellisesti suunnitella, toteuttaa ja dokumentoida. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2023, 12–13.) Siinä, missä tämän pro gradu -tutkielman teemaankin liittyvät vahvasti eettiset toimintatavat ja kysymykset, on myös tunnistettava, että aiheen tutkiminen vaatii mahdollisesti hyvinkin arkaluontoisen tiedon käsittelyä. Eettisiä periaatteita on näin ollen noudatettu tarkasti läpi koko tutkimuksen tekemisen, jotta tutkimukseen osallistujia ja urheiluseuroja voidaan suojella tarvittavalla tavalla mahdollisilta haitoilta. Tämän vuoksi seuraavaksi käsitellään yksityiskohtaisemmin tutkielman teossa huomioituja eettisiä periaatteita ja kysymyksiä.

Vapaaehtoisuus osallistua tutkimukseen on olennainen eettinen kysymys tutkimuksessa. HTK-ohjeen mukaisesti tutkimuksessa on huolehdittava tieteelliseen toimintaan mahdollisesti tarvittavista luvista ja suostumuksista ennen tutkimusaineiston keruun aloittamista (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2023, 13). Tässä pro gradu -tutkielmassa tutkimusaineiston keruu tapahtui urheiluseurojen edustajien haastatteluilla, ja suostumus haastatteluun sekä tutkimukseen osallistumiseen annettiin vastaamalla myöntävästi sähköpostilla lähetettyyn haastattelukutsuun.

Vapaaehtoisuuteen ja suostumuksen antamiseen liittyy läheisesti tietoinen suostumus, joka tarkoittaa sitä, että tutkittavalle annetaan tarpeelliset perustiedot tutkimuksesta, jotta tutkittava voi tehdä informoidun päätöksen osallistumisesta. Perustiedoiksi lasketaan tutkimuksen tarkoituksesta kertominen, tutkimuksen menettelytavat, datan

käyttötarkoitus ja tutkijan rooli sekä mahdolliset tutkimuksen rahoittajat tai muut taustatahot. Myös tiedot siitä, miksi tietyt osallistujat ovat tutkimukseen kutsuttu sekä mihin aineistoa mahdollisesti käytetään tulevaisuudessa, on hyvä kertoa. Näiden lisäksi, on hyvä myös mainita, että tutkittavalla on mahdollisuus kysyä kysymyksiä prosessista tai tutkimuksesta missä vaiheessa tahansa. (Eriksson – Kovalainen 2008, 71.)

Tietoisesta suostumuksesta tässä tutkielmassa huolehditaan kertomalla heti haastattelukutsun yhteydessä tutkimuksen tarkoituksesta, tavoitteista ja menettelytavoista, eli siitä, että haastattelut toteutetaan Zoomin välityksellä ja ne nauhoitetaan sekä litteroidaan. Tutkielmalla ei ole toimeksiantajaa tai muuta vastaavaa rahoittajaa. Haastattelukutsusta sekä tietosuojailmoituksesta ilmenee, että haastattelun tarkoitus on kerätä dataa vain ja ainoastaan tämän pro gradu -tutkielman kirjoittamiseen. Mahdollisuus kysyä kysymyksiä tutkimukseen liittyen tuotiin esille haastattelukutsun lähettämisen yhteydessä, haastattelukysymysten lähettämisen yhteydessä sekä vielä haastattelun alussa.

Tietoiseen suostumukseen liittyy myös informointi aineiston ja henkilötietojen käsittelystä. Tutkimukseen osallistuvien yksityisyys tulisi olla tutkimuksen ensimmäinen prioriteetti (Eriksson – Kovalainen 2008, 73). HTK-ohjeen mukaisesti tutkimuksessa tulee noudattaa tietosuojalainsäädäntöä ja salassapitoon, luottamuksellisuuteen ja vaiti-oloon liittyviä velvoitteita (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2023, 13). Haastattelukutsun yhteydessä haastateltaville on lähetetty tässä pro gradu -tutkielmassa käytettävä tietosuojailmoitus, joka sisältää tiedot henkilötietojen keräämisestä, hallinnasta, säilyttämisestä ja yksityisyydensuojasta tutkielmassa. Tietosuojailmoitus löytyy tutkielman liitteestä 2.

Tutkielmassa yksityisyyttä suojellaan myös anonymisoimalla haastateltavat sekä näiden edustamat urheiluseurat. Anonymiteetti on tutkimuksen kannalta eettisempi tapa toimia. Se myös osaltaan varmistaa tutkimustuloksien luotettavuutta vähentäen mahdollisuutta, että tutkittavat antavat sosiaalisesti hyväksytyinä pitämiänsä vastauksia esiintyessään nimillään. (Hair 2016, 65.) Tutkielmassa kerätään mahdollisesti myös arkoja tietoja urheiluseurojen talouden prosesseista ja toimintaympäristöstä. Tämän takia anonymiteetti on sekä tarpeellinen että eettinen tapa toimia, jotta tutkimuksesta ei aiheudu harmia haastateltavalle tai urheiluseuralle. Tutkielmassa käytetään haastateltavista ja edustetuista urheiluseuroista pseudonyymejä, eli tietoja ei voida

yhdistää henkilöön eikä urheiluseuraan ilman lisätietoja (Tietosuojavaltuutetun toimisto). Haastateltavista ja urheiluseuroista käytetään termejä, kuten esimerkiksi ”haastateltava A” ja ”urheiluseura A”.

Haastateltavan oikeuksiin kuuluu myös mahdollisuus keskeyttää osallistuminen missä vaiheessa tahansa tai peruuttaa annettu suostumus. Keskeyttämiseen ei tarvitse erityistä syytä, mutta keskeyttämiseen saakka kerättyä tietoa voidaan käyttää tutkimuksessa. Keskeyttämällä voidaan myös tarkoittaa sitä, että osallistuja jättäytyy tutkimuksen yksittäisen osion ulkopuolelle. Suostumuksen osallistumiselle voi myös peruuttaa missä vaiheessa tahansa, ja sen on oltava yhtä helppoa kuin suostumuksen antaminen. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2019, 8.) Haastatteluihin suostuneille lähetettiin yhdessä haastattelukysymysten kanssa ennen haastattelua ilmoitus tässä pro gradu -tutkielmassa noudatettavasta hyvästä tieteellisestä käytännöstä, josta tutkittava on voinut tutustua oikeuksiinsa niin keskeytyksen ja peruutuksen sekä muiden oikeuksien osalta. Nämä seikat on tuotu esille myös ennen haastattelun aloitusta. Ilmoitus löytyy tutkielman liitteestä 3.

Haastateltaville varattiin myös mahdollisuus nähdä tutkielman luku 5, eli tulokset, sekä luku 4.2.3, eli haastateltavien esittelyt, ennen tutkielman julkaisua. Mahdollisuudesta kerrottiin haastattelukutsun sekä haastatteluiden yhteydessä, ja tutkittaville annettiin siis mahdollisuus tehdä korjauksia tai oikaisuja esimerkiksi väärinymmärrysten tai tulkintavirheiden takia. Oikeudella korjauksiin ja oikaisuihin tahdottiin lisätä avoimuutta haastateltavien suuntaan ja toisaalta parantaa tutkielman luotettavuutta, ja varmistaa ettei merkittäviä väärintulkintoja tapahtunut aineiston analyysin yhteydessä. Lisäksi haluttiin varmistaa, että seurat kokevat anonymiteettinsa olevan riittävä.



## 5 Empiiriset tulokset

### 5.1 Taloudellisten väärinkäytösten riskien tiedostaminen

Tutkimustulokset liittyen siihen, missä määrin taloudellisten väärinkäytösten riskejä tiedostetaan urheiluseuroissa, on jaettu alla kahteen alalukuun. Ensimmäisessä alaluvussa käsitellään tutkimustuloksia liittyen siihen, kokevatko haastatellut urheiluseurojen olevan alttiita taloudellisille väärinkäytöksille yleisesti. Toisessa alaluvussa keskitytään tarkastelemaan riskien tiedostamista nimenomaan haastateltavien edustamissa urheiluseuroissa.

#### 5.1.1 Urheiluseurasektori taloudellisten väärinkäytösten kohteena

Tuloksista käy ilmi, että näkemykset siitä, ovatko urheiluseurat yleisesti alttiita taloudellisille väärinkäytöksille vaihtelevat hieman. Näkemyksissä oli eroa sen suhteen, kuinka isona riskinä väärinkäytöksiä pidettiin, ja toisaalta kuinka etäiseksi riski koettiin. Haastateltavat D ja E mainitsevat suoraan, että urheiluseurat ovat heidän näkemyksiensä mukaan alttiita taloudellisille väärinkäytöksille. Haastateltavien B, F ja G näkemyksien mukaan riski on olemassa, mutta riski kohdistuu enemmänkin toiminnaltaan ja kooltaan pienempiin seuroihin. Haastateltavat A ja C eivät suoraan sanoisi urheiluseurojen olevan alttiita taloudellisille väärinkäytöksille, tiedostaen kuitenkin sen, että mahdollisuus riskiin on aina olemassa. Yksikään seuroista ei näin ollen kiellä, etteivätkö urheiluseurat voisivat olla taloudellisen väärinkäytöksen kohteena.

Tuloksista ilmenee, että haastateltavat tiedostavat urheiluseurojen olleen ennen laajastikin alttiita väärinkäytöksille, mutta tilanteen koetaan muuttuneen nykyään. Tähän on vaikuttanut urheiluseuratoiminnan muuttuminen ammattimaisempaan suuntaan, mutta toisaalta myös käytänteiden muuttuminen taloudenhoidossa on vaikuttanut koettuun riskiin. Käteisen käytön vähentyminen sekä digitalisaatio, ja sähköisten järjestelmien mahdollistama tarkempi seuranta, nousevat tuloksista esille seikkoina, joiden koetaan vähentäneen riskiä taloudellisten väärinkäytösten esiintymiselle.

” – yhdistyksethän on mennyt paljon kohti yritysmaailmaa suurilta osin, just kun on tullut päätoimisia ja työntekijöitä ja kaikkea tämmöistä, niin varmaan ehkä tämmöisissä seuroissa se [väärinkäytöksien toteuttaminen] ei enää ole ehkä niin helppoa – ” (Haastateltava F)

”– mutta sitten tämmöinen meidän kokoinen seura niin ei ole enää ihan samoja mahdollisuuksia, meilläkin on ammattimaistettu niin paljon tätä toimintaa, ja kun mä oon tullut 2018 tähän taloon, niin täällä oli vielä paperisena hyvin paljon kaikkea, mutta ne on nyt aikalailta sähköistetty sitten mun toimesta. Niin riskit on hyvin paljon pienemmät tällä hetkellä.” (Haastateltava B)

Sähköisten järjestelmien mahdollistama talouden seuraaminen koettiin riskiä vähentävänä tekijänä, ja haastateltava F mainitseekin, että urheiluseuroissa, joissa kirjanpitoa pidetään vielä kynä ja ruutupaperi tyylillä, on väärinkäytösriskille iso mahdollisuus. Lisäksi ulkoisten valvontamekanismien koetaan vähentävän urheiluseurojen riskiä joutua väärinkäytösten kohteeksi. Haastateltava G tuo esille sen, että muun muassa avustusten saamisen ehtona tulee urheiluseuroille raportointivelvoitteita.

”– varmasti ennen on ollut mahdollista ehkä enemmänkin [väärin]käyttää, nykyisin seurataan kaikkia tosi tarkasti, että ainakin jos mä mietin meidän isoa seuraa, niin aika vaikeata olisi mitenkään isommin väärinkäyttää, koska meillä on kaikki tosiaan Procountorissa ja on tilintarkastus ja kirjanpitäjä ja on laskujen hyväksyjä ja asiatarkastaja – ” (Haastateltava A)

” –mutta sitten toisaalta ei myös ole hyvin yleistä [taloudelliset väärinkäytökset], koska seurat on myös vastuussa monesti näissä taloudellisista asioista, ne joutuu jakamaan ne vastuut niin, että niitä seurataan myös, että jos vaikka seura saa toiminta-avustuksia, vaikka joltain kaupungilta, niin siellähän on tämä vähän taloudellinen kontrolli siitä, että ne tilinpäätös ja toiminnantarkastusasiat pitää lähettää sitten sinne kaupungille kuitenkin siinä toiminta-avustuksen hakemuksen liitteeksi, tai sitten kun sitä raportoidaan sitä vuosittaista avustusta –” (Haastateltava G)

Käteisen käyttöön urheiluseuroissa koettiin liittyvän riskejä, ja siihen liittyvien toimintatapojen muutoksilla koettiin olevan vaikutusta väärinkäytösmahdollisuuksiin.

”No tota, aina on taloudellisiin väärinkäytöksiin mahdollisuus, mutta luojan kiitos se on vähentynyt, siis se mahdollisuus, ja se johtuu siitä, että yksi käteiskassatoiminta, sitä ei enää ole, ei anneta kellekään matkarahaa käteen [sanotaan] joo ja tuo loput takaisin tai vastaavaa.” (Haastateltava C)

Esimerkiksi urheilijapalkkioita maksettiin aikoinaan käteisellä pimeänä, ja haastateltavan C mukaan käteisellä saatuja lipputuloja vedettiin välistä näihin palkkioihin, eli seuran lipputulot hävisivät ulkopuolisille tahoille. Palkkioita alettiin kuitenkin 80-luvulla maksamaan lajiliittojen kautta kuitteja vastaan, jolloin tämän tyyppiset väärinkäytökset poistuivat. Haastateltavan C kertomaa tukee myös urheiluseuran B kokema maksukorttiin liittynyt väärinkäytös, joka oli paljastunut

urheilijapalkkioiden maksujen epäselvyyksien vuoksi. Haastateltavan B mukaan väärinkäytöksestä on noin 15–20 vuotta.

”Ja huomattiin jo aika semmoista jännän kautta, silloin annettiin tällöisiä urheilijapalkkioita, kun voitti kilpailuista niin tällöinen urheilijoiden edustaja, ihan toisesta seurasta, otti yhteyttä meidän seuraan, koska häneltä oli pyydetty allekirjoitetusta tositteeseen, jonka mukaan hän oli saanut suuremman summan rahaa, kuin mitä hän sitten oikeasti oli saanutkaan. Ja sitten tätä kautta selvisi, että tämä kyseinen puheenjohtaja nosti tavallaan isompaa rahaa, kun ne maksettiin käteisellä, kuin mitä se palkintoraha oli ollut, eli hän antoi vain osan sille urheilijalle ja piti itse osan –”  
(Haastateltava B)

Toisaalta haastateltava C tunnistaa, että nykyäänkin esimerkiksi käteisellä pyöritettyyn kahviotoimintaan voi liittyä väärinkäytösmahdollisuuksia, mutta hän nostaa esille sen, että nykyään iso osa maksuista tapahtuu korttimaksuina. Myös haastateltava D nostaa esille käteisen käyttöön liittyviä riskejä urheiluseurassa ja sitä, että urheiluseurat voivat olla alttiita esimerkiksi rahanpesulle.

Tuloksista käy myös ilmi, että riski väärinkäytöksistä koetaan kohdistuvan erityisesti pienempiin urheiluseuroihin, joissa toiminta pyörii harvemman ihmisen varassa, ja joissa esimerkiksi laskuja on tarkastamassa ja maksamassa vain yksi henkilö.

” – mä luulen, että pienemmissä se ehkä on isompikin riski väärinkäytöksiin, koska siellä on vain muutama tekijä ja sitten niitä tarkastajia, laskujen tarkastajia, ja maksajia on vaan se yksi, niin siellä ehkä voisi olla, mutta sitten taas toiminta on niin paljon pienempää – ”  
(Haastateltava A)

Pienempien seurojen koetaan olevan alttiimpia taloudellisille väärinkäytöksille, sillä toiminta voi nojata pitkälti, ellei täysin, vapaaehtoistoimijoiden varaan. Haastateltava E tuo esille sen, että vapaaehtoistoimijoiden motiiveista ei voida aina mennä takuuseen, ja toiminta pyöriikin pitkälti luottamuksen varassa. Haastateltava B puolestaan tuo esille sen, että vapaaehtoiseen halutaan luottaa urheiluseuroissa, mikä luo mahdollisen porsaanreiän väärinkäytöksille.

” – mutta varmasti pienemmissä seuroissa, kun pyöritetään vapaaehtoisvoimin enemmän [toimintaa], eikä oo semmoisia resursseja seurata niin paljon ja halutaan luottaa vapaaehtoistoimijoihin, niin onhan siellä semmoinen porsaanreikä.” (Haastateltava B)

”Ne [urheiluseurat] on alttiita taloudellisille väärinkäytöksille johtuen juurikin siitä, että vapaaehtoisuudella kun tehdään vaikka, no karkea esimerkki on vaikka kioskin pitäminen ja muuta, [...] niin siinä on se, eihän

meillä ole aina täyttä varmuutta sitten henkilöiden tai muiden taustoista ja muusta, että minkälaista sitä tapahtuu, jos meillä on iso tapahtuma kioskit tulossa ja muuta, niin me luotetaan, että se henkilö, joka on sitä tehnyt tai tulee tekemään, niin hänellä ei ole mitään semmoista haitallista taloudellista intressiä siinä lähtee sitä tekemään –” (Haastateltava E)

”Joo osittain koen, että ovat niin kun alttiita [taloudellisille väärinkäytöksille], riippuu siitä seuran koosta, että onko se vaikka vapaaehtoistoimintaan perustuva seuraorganisaatio, jossa voi olla vahingossa se mahdollisuus, että joku pääsee lähettämään vaikka, tää nyt tulee näitä ulkopuolisia tekijöitä, mutta lähettää vaikka näitä huijaukskalastelupyynnöjä näiden tuota sähköpostien kautta, tai esimerkiksi on hyvin helppoa Suomessa tehdä lähettää laskuja silleen, että kerätään vaan seuran tietoja ja sitten nimitetään vastuuhenkilöitä siihen laskunsaajaksi– ” (Haastateltava G)

Vapaaehtoistojoihin luottamisen ohella, haastateltava D nostaa esille sen, että monesti seuroissa voi toimia ihmisiä, joilla on vahvoja visioita ja intohimoa seuran toimintaa kohtaan, jolloin taloudenpito voi herkästi jäädä sivuun. Toisaalta haastateltava E tuo myös esille sen, että Suomessa on tuhansia urheiluseuroja, ja pohtii sitä, voiko jokaisen toimintaan riittää ihmisiä, jotka ovat perillä yhdistyksiä koskevista laeista ja säännöistä, ja toisaalta korostaa edelleen sitä, että seura ei voi mennä takuuseen siitä, onko jollain luottamushenkilöllä seuralle haitallinen taloudellinen motiivi.

” No kyllä mä koen, että ne [urheiluseurat] on alttiina [väärinkäytöksille]. Varsinkin yleisellä tasolla, koska mä tiedän, että yleisellä tasolla kirjanpidon hoitamisesta on hyvin kirjavia tapoja ja urheiluseurat on paikkoja, joissa aika loppujen lopuksi vähäisellä osaamisella, koulutuksella pääsee aika pitkälle henkilöt, joilla on vahva intohimo, visio ja semmoinen päättäväisyys, ja mä näen, että tässä on kyllä iso riski, koska ihmiset, jotka on intohimonsa puolesta edistää jotain tiettyä asiaa, niin siellä kyllä herkästi saattaa sitten mennä kirjanpidolliset asiat vähän siinä sivussa, [...] tiedän tapauksia myös, missä on mennyt vähän omat ja sitten yhdistyksen rahatkin sekaisin, ja ainakin menot sekaisin.” (Haastateltava D)

”– ja varsinkin seuroja Suomessa on, mitähän urheiluseuroja on, yli 8 000 varmaan, niin tarkoittaa sitä, että kaikille kahdeksalletuhannelle ei varmasti riitä henkilöitä, jotka on vaikka hallitustoiminnasta hyvin perillä, et kuinka moni on vaikka lukenut yhdistyslain, ja tietää mitä se pitää sisällään, niin se semmoisessa päätöksenteossa voidaan olla sitten hallitushan, jos siellä on vaikka rahastonhoitaja tai muuta, niin onko ne kaikki päätökset mitä hallituksessa tehdään niin onko ne sellaisia, että ihan oikeasti siinä ei ole jotain taloudellista etua taustalla hallituksen sisällä –” (Haastateltava E)

Haastateltava C ottaa esiin myös korruption liittyvän väärinkäytösriskin, jossa esimerkiksi urheilevan nuoren vanhemmat hankkivat seuralle yrityksen kautta sponsorointirahaa, mutta raha annetaan seuralle ehdolla, että varat kohdennetaan oman

lapsen valmennus- tai leirimaksuihin. Toisaalta haastateltava C myös tunnistaa tällaisenkin väärinkäytöksen mahdollisuuden olevan nykyään pienempi ja sen, että isommissa seuroissa mahdollisuus tähän on myös pienempi. Haastateltava D puolestaan mainitsee, että heidän seurassaan oli ollut tapaus, jossa seuran omistaman osakeyhtiön työntekijä oli tehnyt hankintoja ja sopimuksia seuralle, mistä työntekijä oli itse saanut provisiota, mutta seura ei saanut maksamaansa palvelua käyttöönsä. Tapaus oli tapahtunut osakeyhtiön puolella, mutta yhdistys oli kärsinyt tappiota välillisesti joutuessaan pääomittamaan huonoa tulosta tekevää osakeyhtiötä.

Yhteenvetona voidaan esittää, että tutkimustulosten mukaan urheiluseurojen tunnistetaan olevan alttiita taloudellisille väärinkäytöksille. Toisaalta riskin koetaan olevan nykyään pienempi, johtuen muun muassa siitä, että valvonta on helpottunut siirryttäessä käyttämään sähköisiä järjestelmiä hallinnossa. Käteistäkään ei käytetä toiminnassa enää yhtä paljon kuin ennen, jonka koetaan vähentävän riskejä. Riskin myös koetaan kohdistuvan pienempiin seuroihin, joissa valvonta ei ole yhtä helppoa ja toisaalta myös vapaaehtoistoimintaan liitetään omat riskinsä.

### 5.1.2 Urheiluseuroissa tiedostetut taloudellisten väärinkäytösten riskit

Tutkimustulokset osoittavat, että urheiluseuroissa on tiedostettu taloudellisten väärinkäytösten riskejä sekä seurojen sisäisessä että ulkoisessa toimintaympäristössä. Osa urheiluseuroista on luonut itselleen muodollisen prosessin riskien tunnistamisesta, kun taas osassa seuroja riskien tunnistaminen on arkipäiväisempää toimintaa. Seurat ovat joutuneet myös ottamaan opikseen omasta toiminnastaan, ja prosesseja sekä toimintamalleja on muokattu väärinkäytöksiä seurauksena.

Tutkimuksessa mukana olleista urheiluseuroista kolmella oli käytössään viralliset riskiarviot. Urheiluseuroissa D ja E riskiarvio on virallinen ja säännöllinen prosessi. Urheiluseurassa D riskien arviointia tehdään kahdesti vuodessa; toiminnan suunnittelun yhteydessä sekä toimintakertomuksessa. Urheiluseurassa E riskiarvio tehdään kerran vuodessa toimintasuunnitelmaan. Urheiluseurassa G puolestaan käytössä riskienarviointikaavio, jonka avulla on pohdittu esimerkiksi sitä, miten toimitaan, jos seurassa herää epäily väärinkäytöksestä, ja miten tätä riskiä kontrolloidaan. Lisäksi urheiluseura G on hiljattain päivittänyt oman riskiarvionsa sisältämään turvallisuusseikkojen, kuten ensiavun, ohella myös muita aiheita kuten tietoturvan ja

talouden riskit. Riskiarvion uutuuden vuoksi, ei urheiluseurassa G ole vielä ehditty tekemään virallista päätöstä sen suhteen, kuinka usein arviota aiotaan päivittää.

”Ei joka tilinpäätöksen [yhteydessä päivitetä], että se on nyt just vasta laadittu, niin me ollaan pohdittu sitä, ei ole vielä tehty virallista päätöstä, [...] tarkistetaan varmasti vuosittain, mutta sitten se päivitetään tarvittaessa, jos tulee uudempi asia, niin sitten totta kai se [riskien arviointi] on sillä tavalla jatkuvaa, mutta siitä ei ole vielä tehty päätöstä, että tarkistetaanko se ainakin kerran vuodessa ja sitten päivitetään samalla, vaan jonkun vaikka kahden vuoden välein –” (Haastateltava G)

Urheiluseuroissa D ja E riskiarvion laatimisesta on vastuussa seuran hallitus sekä toiminnanjohtaja. Toiminnanjohtajan rooli molemmissa seuroissa on toimia valmistelijana riskiarviolle. Urheiluseurassa G riskiarvioista ovat vastuussa seuran hallitus, hallituksen puheenjohtaja ja hallintotiimi, johon kuuluu seuran kirjanpitäjä ja taloudenhoitaja tai hallituksen varapuheenjohtaja. Toiminnanjohtaja on toisaalta käytännön päivitysvastuussa riskiarviosta.

”Käytännössä riskiarvioista on vastuussa hallitus ja toiminnanjohtaja, et käytännössä suurimmaksi osaksi minä [toiminnanjohtaja] kirjoitan toimintasuunnitelmat ja budjetit ja kaikki, ja hallitus sitten muokkaa ja hyväksyy ne, ja siellä yleensä on riskiarviot sitten mukana, että mitä riskejä tunnistetaan toimintasuunnitelmassa –” (Haastateltava E)

Urheiluseurassa B puolestaan ei ole käytössä virallista säännöllistä prosessia riskienarviointiin, mutta muutamia vuosia sitten taloushallinnon uudistuksen yhteydessä seuran tehtiin ulkopuolisen tilitoimiston toimesta kartoitus seuran käytänteistä sekä riskianalyysi, jonka perusteella joitakin käytänteitä muutettiin, kuten hallinto sähköistettiin ja siirryttiin yhden pankkitilin malliin. Urheiluseuralla F ei ole myöskään virallista riskiarviota käytössään, vaan heillä riskien arviointi on enemmänkin osana arkipäivää, ja mahdolliset muutokset toimintatapoihin tehdään tarvittaessa. Riskienarvioinnista on urheiluseurassa F vastuussa kuitenkin heidän hallintotiiminsä, joka on hallituksen alainen elin, ja jonka alla myös seuran työntekijät toimivat.

”No meillä on vastuussa hallintotiimi siitä [riskien arvioinnista] ja sitä periaatteessa on, se on pyritty muodostamaan just nyt tällä hetkellä niin, että sitä riskiä tehtäisiin joka arkipäivä, että omalla tavallaan, että me oltaisi askeleen edellä, että me pystyttäisiin tunnistamaan se sieltä meidän toiminnasta heti myös semmoista, jos joku siellä yrittää, ja toki katsotaan myös sitten ihan vuositasolla tarkastellaan, että se riskiarvio on ajan tasalla ja ollaan etulinjassa niin sanotusti.” (Haastateltava F)

Urheiluseuroilla A ja C ei ole käytössä virallista riskiarviota, vaan riskien tiedostaminen näkyy enemmänkin käytännön toimintatavoissa ja prosesseissa, joita seuroissa on käytössä. Haastateltava C arvelee, että seuran toiminnanjohtajalla saattaa olla jonkinlainen riskiarvio käytössään, mutta ei tiedä kuinka virallinen arvio on kyseessä, joten toteaa, että seuralla ei ole virallista riskiarviota käytössään.

”Ei me kyllä ole mitään siis tehty mitään riskiarviota, että meillä on hallitus kokoontuu noin kerran kuukaudessa ja raportoin hallitukselle meidän toiminnasta ja taloudesta, laitan aina tuloslaskelmat ja avaan niitä, että ei meillä ole mitään kyllä tehty tämmöistä riskiarviota.” (Haastateltava A)

Alla olevaan taulukossa 3 on esitetty haastatteluissa ilmenneet riskiarvioiden käytänteet urheiluseuroissa. Käytänteissä on eroavaisuuksia seurojen välillä, erityisesti prosessin virallisuuden ja säännöllisyyden saralla. Riskejä pohditaan tai on pohdittu kuitenkin viidessä seitsemästä haastatellusta seurasta, ja huomattavaa on myös se, että haastateltava C ei ollut täysin varma oman seuransa käytänteistä, mutta virallista prosessia ei ole ainakaan käytössä. Lisäksi vaikka urheiluseurassa F riskiarvio ei ole virallinen prosessi, sanoo haastateltava F kuitenkin, että seurassa pyritään olemaan etulinjassa torjumassa riskejä.

Taulukko 3 Riskiarviot urheiluseuroissa

Urheiluseura	Riskiarvion tyyppi	Riskiarvioinnin säännöllisyys	Vastuuhenkilö
Urheiluseura A	Ei virallista arviota	Toiminnanjohtaja esittelee yleisesti hallitukselle seuran taloutta kuukausittain	-
Urheiluseura B	Toteutettu taloushallinnon kartoitus	Kertaluontoinen	Ulkopuolisen tilitoimiston toteuttama
Urheiluseura C	Ei virallista arviota haastateltavan tietojen mukaan	-	-
Urheiluseura D	Virallinen riskiarvio	Kahdesti vuodessa	Hallitus ja toiminnanjohtaja
Urheiluseura E	Virallinen riskiarvio	Kerran vuodessa	Hallitus ja toiminnanjohtaja
Urheiluseura F	Ei virallista arviota	Riskejä tunnistetaan arkipäivässä, ja korjaukset toimintatapoihin tehdään heti	Hallintotiimi
Urheiluseura G	Riskien arvointikaavio	Uusi prosessi, ei vielä päätöstä	Hallitus, toiminnanjohtaja ja hallintotiimi

Tuloksista nousee esille useampia konkreettisia riskejä, joita urheiluseurat ovat tiedostaneet niin ulkoisessa kuin sisäisessäkin toimintaympäristössään. Riskejä on tunnistettu riskiarvioiden kautta sekä arkipäiväisen toiminnan myötä. Urheiluseurojen sisäiseen toimintaympäristöön liitetään riskejä kuten valvonnan puute tai haastavuus, mutta toisaalta esille nousee myös seuratoimijoiden mahdolliset tietotaitojen puutteet yhdistykseen kohdistuvissa lainsäädännöllisissä asioissa. Ulkopuolisiin toimijoihin liitetään riskejä, kuten verkossa tapahtuvat kalasteluyritykset, väärennetyt laskut sekä toisaalta riskit, jotka liittyvät seuran tekemiin yhteistöihin sekä muihin sidosryhmiin.

Urheiluseurassa G on tiedostettu sisäinen väärinkäytösriskitekijä sen suhteen, että heillä osa ryhmänvetäjistä vastaanottaa käteismaksuja osallistujilta, ja riski on tunnistettu siinä, että käteisen kulkeutumista takaisin seuralle on haastavaa valvoa. Haastateltava G myös mainitsee, että seurassa on tarkkaan mietitty henkilöt, jotka käsittelevät seuran varoja, sillä tässä on tunnistettu riski. Kyseistä riskiä kontrolloidaan myös laskujen tarkastusprosessilla. Kyse on siis valvontaan liittyvistä riskeistä.

Myös urheiluseuralla B valvontaan, ja sen puutteeseen, liittyvät riskit on tiedostettu, ja urheiluseura on taloushallinnon uudistuksen myötä vuonna 2020 siirtynyt yhden tilin malliin tehdyn riskianalyysin seurauksena. Riskianalyysi toteutettiin ulkopuolisen tilitoimiston toimesta taloushallinnon kartoituksen yhteydessä. Kartoituksessa arvioitiin seuran taloushallinnon käytänteiden turvallisuutta, ja tilitoimisto antoi seuralle useamman toimenpide-ehdotuksen. Yhden tilin malliin siirtymisen lisäksi seurassa myös esimerkiksi tarkistettiin ostolaskujen tarkastusprosessit. Myös urheiluseurassa F on tiedostettu maksuliikenteen valvontaan liittyvät väärinkäytösriskit, ja heillä on myös tämän takia siirrytty yhden pankkitilin malliin. Urheiluseurassa F herättiin valvonnan haasteisiin, joita useat eri pankkitilit aiheuttivat, väärinkäytöksen paljastuttua. Tämän seurauksena kaikki rahaliikenne haluttiin siirtää suoraan seuran hallintaan ja valvonnan alle.

”– esimerkiksi joukkueiden tilit oli joskus vielä joukkueella itsellään hallussa, ja sitten omalla tavallaan niihin kohdistuva riski siitä, että joku käyttäisi niitä väärin niin, että kun ne ei ollut niin sanotusti seuran alla, niin esimerkiksi tällainen on tunnistettu sieltä.

– kun just on ollut näitä joukkueella näitä omia tilejä, niin silloin ollaan saatu kiinni, että on yksi rahastonhoitaja tai joukkueenjohtaja, siellä joukkueessa yrittänyt käyttää sitä tiliä väärin, ja sen kautta sitten puututtu siihen, ja saatiin myös asia hoidettua ihan nätisti, ja käsiteltyä prosessin läpi,



mutta sitä kautta sitten just varmasti herätti meidät siitä, että kaikki mitä tapahtuu seuran alla, täytyy saada seuran alle, että pystytään vastaamaan siitä, että tiedetään, että mihin ja miksi mikäkin raha menee –”  
(Haastateltava F)

Tuloksista nouseekin esille se, että väärinkäytösriskejä on tiedostettu vasta väärinkäytöksien paljastuttua, ja urheiluseurat ovat taloudellisten väärinkäytösten seurauksena muuttaneet toimintatapojaan. Esimerkiksi urheiluseuroissa B ja C on esiintynyt maksukortteihin liittyviä väärinkäytöksiä, jonka seurauksena maksukorttien käyttöä vähennettiin tai kortit poistuivat kokonaan käytöstä.

” – ja tän [väärinkäytöksen] johdosta sitten kaikki maksukortit poistettiin pitkäksi aikaa kokonaan seurasta, että nyt on ihan, koska ollaan menty niin korttipainotteiseen maailmaan, niin on ollut pakko hankkia sitten joitain kortteja niin, mutta tästä syystä ollaan hyvin nihkeitä myöntämään kortteja.”  
(Haastateltava B)

” – se henkilö asu tavallaan jaostonsa piikkiin tuolla [...] ja aivan tolkkuttomia, seitsemän, kaheksan tonnia kun siinä meni sitten. Ja sen jälkeen siitä, kun se havaittiin näin, niin tehtiin se päätös, että ei ole meillä maksukortteja.” (Haastateltava C)

Haastateltava C tuo esille myös sisäisenä uhkana väärinkäytöksille sen, että toisinaan voi olla epäselvyyksiä sen suhteen, mikä on yhdistykselle luvallista ja mikä ei. Urheiluseurassa C on vielä 3–4 vuotta sitten maksettu muun muassa kesäohjaajien palkkoja niin, että ohjaajat ostivat esimerkiksi urheiluvarusteita itselleen ja seura hyvitti kulun maksuna ohjauksesta. Seurassa on nyt pyritty pääsemään tavasta eroon ja palkat maksetaan suoraan rahana, ja näistä maksetaan asiaankuuluvat verot sekä sivukulut. Toisaalta haastateltava C nostaa esiin myös talkootyöt, ja sen että, vaikka vain osa joukkueesta tekisi talkootöitä, tulee talkoista saatu maksu hyödyntää tasaisesti kaikille jäsenille, sillä muutoin kyse on ansiotulosta. Myös haastateltava E tuo samaa verotukseen liittyvää riskiä esille puhuessaan ylipäänsä urheiluseurojen alttiudesta taloudellisille väärinkäytöksille, ja mainitsee, että asiaa seurataan urheiluseurassa E tarkasti. Kyse haastateltavan E mukaan voi olla siitä, että kaikki eivät ymmärrä välttämättä tekevänsä väärin, mutta kyse saattaa olla ”ainahan näin on tehty” -tyylisistä toimintamalleista.

Tulosten perusteella urheiluseurat ovat tiedostaneet myös ulkopuolisista tahoista kumpuavat taloudellisten väärinkäytösten riskit, mutta näitä riskejä ei ole pohdittu tai niihin ei ole tartuttu samaan tapaan kuin sisäisiin riskeihin. Tuloksista korostuivat

erityisesti ulkopuolelta tulevat huijausyritykset, kuten tietojen kalasteluyritykset ja väärennetyt laskut. Seuroissa pidetään kalasteluviestejä melko arkipäiväisenäkin ilmiönä, ja haastateltava A kertoo, että kalasteluviestejä tulee heille tasaisesti. Sähköpostien muodossa tulevia huijausyrityksiä ei tutkimustulosten mukaan kuitenkaan pidetä suurena riskinä, sillä seurat kokevat tunnistavansa nämä huijaukset. Haastateltava A kertoo, että he ovat tarkistaneet pankistaan toisinaan viestien aitoutta sekä haastateltava C kertoo, että seurassa on ohjeistettu kirjautumaan verkkopankkiin sisään vain pankin virallisen nettisivun kautta.

” – tää [ulkoiset uhat] ei ole ehkä ollut niin kauhean tapetilla sinällään, mutta on tiedostetaan kyllä ja on meillä tullut jotain tällöisiä sähköpostikaappauksia ja jotain tän tapasii, että niihin ollaan sitten kantapään kautta tavallaan sitten tartuttu ja tehty [...] mutta niin kauhean suurta riskiä tässä tästä ei toistaiseksi.” (Haastateltava B)

Myös riski, joka liittyy väärennetyihin laskuihin, tiedostetaan seuroissa. Haastateltava G mainitsee, että Suomessa on helppoa lähettää laskuja niin, että laskulle kerätään seuran tiedot ja laskun saajaksi nimetään seuran vastuuhenkilöitä. Haastateltava F kertoo, että urheiluseurassa pyritään esimerkiksi laskukierron kautta varmistumaan, että tältä riskiltä vältyttäisiin.

”Joo no on tunnistettu [väärinkäytösriskejä liittyen ulkopuolisiin tahoihin], mutta ne ehkä just on semmoisia pienempiä, että ne on semmoisia, jotka yrittää vaikka sitten taas laskuttaa liikaa tai jotain, mikä ei kuuluisi laskuttaa niin tällöisiä, ja niitä toki koitetaan ihan kanssa, kaiken laskukierron ja kaiken kautta koko ajan ehkäistä ja varmistaa, että tällöisiä ei tapahtuisi meidän seurassa.” (Haastateltava F)

Toisaalta ulkopuoliset riskit voivat liittyä urheilulajikohtaiseen toimintaympäristöön. Haastateltava D nostaa esille sidosryhmien tuomaa väärinkäytöksen uhkaa urheiluagenttien osalta. Hän nostaa esille, että agentit tuovat urheilijoita Suomeen, ja agenteilla on selkeä oman henkilökohtaisen hyödyn tulokulma aiheeseen. Itse urheilijalle maksetaan niin pientä korvausta, että se ei välttämättä edes riitä asumiskustannusten kattamiseen. Haastateltava painottaa sitä, että valvonta on heikkoa näiden asioiden suhteen, eikä ulkomailta tulevilla urheilijoilla välttämättä ole käsitystä omista oikeuksistaan.

Haastateltava E mainitsee, että heidän urheiluseurassaan on tiedostettu myös riskejä liittyen muihin urheiluseuroihin, ja riskejä voi olla esimerkiksi yhteydessä, jossa useampi urheiluseura tekee yhteistyötä. Haastateltava E mainitsee, että seura ei voi olla

varma kuin omista toimijoistaan, ja esimerkiksi jos muusta seurasta tulee raportti tai muu vastaava, ei seuralle jää muita vaihtoehtoja kuin vain luottaa saamaansa tietoon, ja siksi kyseiseen riskiin koetaan olevan hyvin vaikea vaikuttaa. Urheiluseura E on itse joutunut tällaisen väärinkäytöksen kohteeksi tehdessään yhteisprojektia toisen seuran kanssa. Eräästä projektin osasta oli seurassa budjetoitu tuloa, mutta tulot jäivät saamatta haastateltavan mielestä toisen seuran selkeän laiminlyönnin seurauksena.

Väärinkäytöksen yksityiskohtia on anonymiteettisyistä jätetty tarkastelun ulkopuolelle. Tapahtuma oli aiheuttanut urheiluseurassa E vihaa ja pettymystä, eikä asiaa saatu ikinä selvitettyä.

Tutkimustulosten perusteella voidaan siis sanoa, että urheiluseuroissa on tiedostettu niihin kohdistuvia taloudellisten väärinkäytösten riskejä. Tulokset eivät anna lainkaan tukea sille, että urheiluseuroissa taloudellisten väärinkäytösten riskit olisi jätetty täysin huomiotta, tai että ilmiön ei tiedostettaisi kohdistuvan myös urheiluseuroihin. Riskien tunnistamistavat kuitenkin vaihtelevat urheiluseurojen välillä. Muutamassa seurassa on käytössä virallinen riskiarvio, jota päivitetään säännöllisesti tai prosessia ollaan juuri kehittämässä. Osassa seuroja riskien tiedostamisen prosessi nojaa kuitenkin vahvasti arkipäiväiseen kanssakäymiseen, omaan tietotaitoon sekä kokemuksiin. Urheiluseurat ovat myös oppineet tiedostamaan riskejä vasta väärinkäytöksien seurauksena.

Tuloksista huomattavaa on se, kuinka laaja kirjo erityyppisiä vastauksia tutkimuksessa saatiin liittyen urheiluseuroissa tiedostettuihin taloudellisiin väärinkäytösriskeihin, vaikka riskeille oli osin löydettävissä samoja teemoja. Tältä osin tuloksissa ei saavutettu kylläntymistä (ks. Tuomi – Sarajärvi 2004, 89), mutta on mahdollista, että aineiston kasvaessa myös vastausten skaala olisi laajentunut. Misener ym. (2023) tutkimuksessaan toteavatkin, että väärinkäytösten ilmaantuminen ei noudata selkeää kaavaa urheiluseurojen keskuudessa, ja tämän vuoksi myös torjuntakeinot tulisi yksilöidä organisaatiokohtaisesti. Esille tulleet tiedostetut riskit kuvaavat jokaisen urheiluseuran omaa toimintaympäristöä ja aiempia kokemuksia. Voikin olla mahdollista, että tutkimuksen toistaminen esimerkiksi vain yhtä lajia edustaville urheiluseuroille saattaisi tuottaa yhtenäisempiä vastauksia.

## **5.2 Taloudellisten väärinkäytöksien riskien torjunta**

Tutkimustulokset liittyen siihen, miten urheiluseuroissa torjutaan taloudellisten väärinkäytöksien riskejä, on jaettu neljään alalukuun. Luvut on jaettu käyttäen apuna

COSO:n viitekehyksen rakennetta. Viitekehyksen rakenteesta on poikettu sen osalta, että luvussa 5.1.2 käsiteltiin urheiluseurojen riskien arviointiprosessit, joten näitä ei enää tulla käsittelemään jäljempänä. Lisäksi valvontatoimenpiteet sekä sisäiset kontrollit ovat yhdistetty yhdeksi luvuksi, sillä tutkimustuloksista huomataan, että valvontatoimenpiteet ovat osa urheiluseurojen sisäisiä kontrolleja eikä niillä ole niinkään COSO:n (2013) viitekehyksen mukaisia kontrolleja valvovia toimenpiteitä käytössään. Tämän kytköksen vuoksi nämä aiheet käsitellään samassa luvussa.

Ensimmäinen alaluku, eli tutkielman luku 5.2.1, taustoittaa tutkimuksessa mukana olleiden urheiluseurojen kontrolliympäristöjä, jotta tämän jälkeen voidaan tarkastella näissä käytettäviä keinoja väärinkäytösten torjuntaan. Toisessa alaluvussa, luvussa 5.2.2, käsitellään ihmisiä toimijoina, sillä niin urheiluseuroissa kuin myös taloudellisten väärinkäytösten torjunnassa, keskiössä ovat inhimilliset tekijät. Toisaalta aiheen erikseen käsittelemistä tukevat myös Cooper ym. (2013, 453), jotka ehdottavat verkostojen mukaan ottamista tarkasteluun osana väärinkäytöstutkimusta.

Tutkimuskulma voi selittää muun muassa sitä, miksi väärinkäytöksistä saattaa ajan kuluessa tulla näkymättömiä ja vaikeita tunnistaa. Lisäksi tämän tutkimuskulman avulla voidaan tutkia luottamuksen ja väärinkäytöksien yhteyttä. Tämän vuoksi tutkimustuloksia liittyen ihmisiin toimijoina käsitellään erillisessä luvussa, poiketen muutoin COSO:n viitekehyksen rakenteesta.

Kolmannessa alaluvussa, luvussa 5.2.3, paneudutaan urheiluseurojen hallinnolliseen viestintään, sillä vuorovaikutus on olennainen osa urheiluseuratoimintaa. Viestintä on myös yksi COSO:n (2013) sisäisten kontrollien viitekehyksen komponenteissa.

Neljännessä alaluvussa, luvussa 5.2.4, tarkastellaan puolestaan urheiluseurojen sisäisiä kontrolleja sekä valvonta- ja tarkastustoimenpiteitä.

Huomionarvoista tuloksissa on se, että luvussa 5.2.4 käsitellään niitä keinoja, jotka urheiluseurat ovat itse nostaneet esiin keinoinaan estää taloudellisia väärinkäytöksiä. Urheiluseurojen viestinnästä sekä ihmisten toimijuudesta löytyy kuitenkin yhteyksiä taloudellisiin väärinkäytöksiin ja niiden torjuntaan, vaikka nämä yhteydet eivät ole välttämättä yhtä suoria kuin esimerkiksi taloushallintoon kohdistetut kontrollit ovat. Tämän vuoksi tulokset pyrkivät tarjoamaan kokonaisvaltaisen käsityksen taloudellisten väärinkäytösten torjunnasta urheiluseuroissa, myös niiltä osin, jotka eivät suoraan liity tunnistettuihin torjuntakeinoihin.

### 5.2.1 Urheiluseurojen kontrolliympäristöt

Seuraavassa tarkastellaan tutkimuksen havaintoja urheiluseurojen kontrolliympäristöistä. Tarkasteluun käytetään apuna Heinilän (1986,56) viitekehystä urheiluseurojen sisäisen vuorovaikutuksen järjestelmästä, erityisesti kiinnittäen huomiota hallinnon ja toimintaohjelmien komponentteihin. Viitekehyksessä toimintaohjelma jaetaan edelleen liikunta-, tukitoiminta- ja yhteisöohjelmaan. Yhteisöohjelmaan puolestaan kuuluu yleis- ja resurssihallinnon suunnittelu.

Heinilän (1986, 56) viitekehyksessä liikuntaohjelmalla tarkoitetaan sitä toimintaa, jolla suoraan toteutetaan seuran ydintarkoitusta, eli urheilun ja liikunnan järjestämistä. Tutkimustuloksista käy ilmi, että urheiluseurojen organisaatorakenteet näyttävät olevan riippuvaisia siitä, millainen liikuntaohjelma sillä on, eli miten ja millaista urheilutoimintaa se järjestää. Yleisseuroja edustavat urheiluseurat A, B ja C koostuvat pääseurasta, jonka alle kuuluu esimerkiksi hallinto, sekä omina yksiköinä toimivista lajijaostoista, joiden alle kuuluu omia kilpa- ja harrasteryhmiä tai esimerkiksi eri ikätason ryhmiä. Lajijaostoissa toimii myös muuan muassa omia talousvastaavia ja lajijaoston liikuntatoimintaa pyörittäviä henkilöitä, jotka ovat niin vapaaehtoisia kuin päätoimisia ja osa-aikaisia työntekijöitä.

Urheiluseurat D, E, G ja G edustavat erikoisseuroja, joissa liikuntaohjelma koostuu yhdestä lajista tai kahdesta samankaltaisesta lajista. Näin ollen hallintorakennekin on suoraviivaisempi verrattuna yleisseuroihin. Urheiluseuroissa D, E, G ja G eri ikätasot, harraste- ja kilparyhmät kuuluvat saman hallinnon alle verrattuna yleisseuroihin, joissa lajijaostolla saattaa olla esimerkiksi oma palkattu valmennuspäällikkö. Urheiluseurojen ryhmistä tai joukkueista saattaa kuitenkin löytyä esimerkiksi omia joukkueenjohtajia tai talousvastaavia, joille on jaettu hallinnollisia tehtäviä.

”–hallinto on lähes täysin palkattujen henkilöiden vastuulla. Toki myös joukkueet sitten hoitaa tiettyjä juoksevia asioita hallinnon toimenpiteiden tueksi, mutta se voidaan sanoa olevan palkattujen vastuulla – ”  
(Haastateltava D)

”On meillä on erikseen joukkueenjohtajat ja rahastonhoitajat, mutta meillä on semmoinen, kun meillä on kuukausilaskutus noilla ryhmillä käytössä, joukkueella, niin he [joukkueenjohtajat ja rahastonhoitajat] pystyy seuraamaan sitä budjettia, mitä me päätoimiset päivitetään, ja sitten he pystyy avaamaan sitä että, että me täsmäytetään sitä silleen, että he ei näe koko seuran taloutta, vaan he näkee sen oman joukkueensa talouden ja sitten

se rahastonhoitaja pääsee siihen käsiksi siihen budjettiin, mihin me kerätään todellista siihen reunalle ja sitten pystyy sitä avaamaan kaikille sen ryhmän aikuisille.” (Haastateltava F)

Urheiluseuroissa F ja G on hallinnon tueksi koottu myös tiimejä, jotka koostuvat vapaaehtoisista, seuran työntekijöistä ja hallituksen jäsenistä. Urheiluseurassa F esimerkiksi hallintotiimin vastuulla on riskiarviointi ja taloustiimin, johon kuuluu muutaman vapaaehtoisen lisäksi toiminnanjohtaja sekä hallituksen jäsen, vastuulla on muuan muassa varainhoidon valvonnan järjestäminen ja budjetin laadinta.

Urheiluseurassa G on myös hallintotiimi, johon kuuluu seuran talousvastaava sekä seuran hallituksen puheenjohtaja ja varapuheenjohtaja. Hallintotiimi on seurassa osallisena niin riskiarvion tekemisessä sekä päivittämisessä kuin myös varainhoidon valvonnan järjestämisessä.

” – hallituksen alla toimii kymmenen alatiimiä, jotka on muun muassa, jokaisessa tiimissä on yksi hallituksen jäsen, elikkä siellä on vaikka markkinointitiimiä, ja taloustiimiä, ja hallintotiimiä, ja sitten hallintotiimin alla toimii kymmenen päätoimista [työntekijää] –” (Haastateltava F)

”– ja sitten meillä toimii myös tämmöisiä kolme tiimiä eli on lasten liikunnan tiimi, aikuisliikunnan tiimi ja sitten hallintotiimi, jotka osittain koostuu sitten vapaaehtoisista ja näistä seuran johtokunnan jäsenistä, ja me totta kai työntekijät sitten vielä ollaan mukana siinä tiimien toiminnassa –” (Haastateltava G)

Heinilän viitekehyksessä (1986, 66) hallinnon suunnittelu kuuluu yhteisöohjelman alle, ja yllä esitetyn mukaisesti urheiluseuroilla oli hieman eri tapoja järjestää ja hoitaa hallintoaan, mutta tulokset paljastavat myös samankaltaisuuksia kaikkien urheiluseurojen väliltä. Tutkimustulokset osoittavat, että kaikissa urheiluseuroissa hallinto rakentui pääasiallisesti palkattujen täysaikaisten työntekijöiden varaan. Hallinnon kriittiset toiminnot kuten esimerkiksi strateginen toiminnanohjaus, toiminnan suunnittelu, taloudenpidon tehtävät, talouden suunnittelu ja siitä raportointi sekä henkilöstöhallinto olivat kaikissa seuroissa täyspäiväisten työntekijöiden varassa.

Vapaaehtoistoiminnalla on kuitenkin jokaiselle seuralle suuri merkitys arkipäiväisen toiminnan pyörittämisessä. Urheiluseuroissa vapaaehtoisten määrä vaihteli tulosten mukaan sadoista jopa yli tuhanteen vapaaehtoistoimijaan. Vapaaehtoiset toimivat seuroissa valmentajina, toimitsijoina, hallinnon tukena sekä monilajiseuroissa tietyt lajijaostot pyörivät täysin vapaaehtoisten avulla. Lisäksi seurojen järjestämissä tapahtumissa ja kilpailuissa on käytössä paljon vapaaehtoistyövoimaa. Haastateltava C

kokee, että vapaaehtoisten antamaa panosta urheiluseuralle voidaan pitää jopa urheiluseuran tulonlähteenä.

”Kyllähän se kysymys on siitä, että vapaaehtoistoiminnalla saamme nämä kulut pienemmiksi, se on yksi meidän tulonlähde, eli vapaaehtoiset tekevät pyyteetöntä työtä –” (Haastateltava C)

Urheiluseuroissa vapaaehtoiset hoitavat siis laajalti erilaisia tukitoimintoja, ja heidän työpanoksensa on merkittävä tutkimustulosten mukaan, vaikka suurimmat hallinnolliset kokonaisuudet ovatkin päätoimisten työntekijöiden vastuulla. Heinilä (1986, 65) määrittelee toimintaohjelman komponenttiin kuuluvaksi tukitoiminnan, jolla tarkoitetaan urheiluseuran ydintarkoitusta tukevia tehtäviä, kuten urheilutapahtumiin liittyviä järjestelytehtäviä tai toimitsijan tehtäviä. Voidaan siis todeta, että urheiluseurojen kontrolloimattomat ovat hyvin samankaltaiset myös näiden tukitoimintaohjelmien kannalta.

Kaikissa seuroissa hallinnon työntekijöiden lisäksi työntekijöitä on myös erityisesti valmentajina ja liikunnan ohjaajina, yleisimmin osa-aikaisina kuin täyspäiväisinä työntekijöinä. Osa-aikaisia valmentajia ja liikunnanohjaajia on tulosten mukaan seuroissa runsaasti, jopa useampia satoja. Urheiluseurat toimivat myös siis merkittävinä työnantajina, vaikka suurin osa tehdystä työstä ei ole täysipäiväistä. Urheiluseurojen taloudenhallinnan kannalta tämä tarkoittaa sitä, että resursseja tulee käyttää palkanlaskentaan ja muihin henkilöstöasioihin.

On kuitenkin huomattava, että tutkimustulosten mukaan urheiluseurojen hallitukset koostuvat myös vapaaehtoisista henkilöistä, ja yhdistyksen hallitus on yhdistyslain 6 luvun 35§:n mukaan vastuussa yhdistyksen kirjanpidon lainmukaisuudesta sekä varainhoidon luotettavasta järjestämisestä. Lisäksi yhdistyslain 4 luvun 17§:n mukaan jäsenistö käyttää yhdistyksessä päätösvaltaa yhdistyksen kokouksessa. Vaikka siis urheiluseurojen hallinto, tutkimustulosten mukaan, arkipäivässä rakentuu pitkälti päätoimisten työntekijöiden varaan, on toiminnasta viime kädessä kuitenkin siis vastuussa vapaaehtoisista koostuvat hallitukset sekä jäsenistö. Heinilän (1986, 68, 69, 85) viitekehyksessä urheiluseurojen sisäisen vuorovaikutuksen järjestelmässä hallinnon komponentti jakautuukin kahteen osaan: päätöksenteosta vastaavaan yleishallintoon ja toimeenpanevaan seurajohtajuuteen. Jäsenistö päättää muun muassa luottamushenkilöistä, talousarviosta ja toimintasuunnitelmasta, mutta näiden

toimeenpaneminen jää seurajohdon vastuulle. Voidaankin puhua jäsenistön itsehallinnosta.

Keskinäisen hyödyn periaatetta ja jäsenistön päätäntävaltaa tutkimustuloksissa havainnollistaa se, että seurojen työntekijöiden rooli on valmisteleva, päätäntävällän ollessa jäsenistöllä ja valvontavastuun hallituksella, yhdistyslain mukaisesti. Haastateltava E mainitsee, että hän itse toiminnanjohtajana kirjoittaa esimerkiksi toimintasuunnitelman ja budjetin, mutta hallitus muokkaa ja hyväksyy dokumentit. Hän kuitenkin mainitsee, että koska seuran vuosikokous on ylin päättävä elin, on toimintakertomuksessa tärkeää selittää, miksi tiettyjä päätöksiä on tehty, ja toisaalta jos toiminnassa on käynyt virhearvioita, on olennaista selittää, miksi näin on käynyt. Myös urheiluseurassa D toimintakertomuksen valmistelijana toimii toiminnanjohtaja, jonka jälkeen hallitus hyväksyy dokumentin. Lisäksi urheiluseurassa D on nyt tekeillä päivitetty talousohjesääntö, jossa myös toiminnanjohtaja toimii esittelijänä. Haastateltava F kertoo, että heillä budjetin valmistelussa on mukana niin taloustiimi, hallituksen puheenjohtaja kuin toiminnanjohtaja, samoin kuten urheiluseurassa G.

”Joo tai itse asiassa puheenjohtajan kanssa yhdessä vahvasti [valmistellaan budjetti], että se on kyllä mukava, ja taloustiimi on siinä sitten tietty se ohessa siinä, mutta vahvasti yhdessä puheenjohtajan kanssa tehdään se, ennen kuin se lähtee esitykseen hallitukselle ja hallituksen hyväksynnän jälkeen se menee sitten sinne vuosikokoukseen.” (Haastateltava F)

”No budjetin laadinta tehdään vuosittain niin yhdessä silleen, että joko toiminnanjohtaja valmistelee sen puheenjohtajan kanssa tai sitten aloitetaan niin, että toiminnanjohtaja valmistelee sitä ja puheenjohtaja tekee sen loppuun, ja sitten sen jälkeen se menee johtokunnan hyväksyttäväksi ja käsiteltäväksi, ennen kun se esitetään sitten sinne syyskokoukselle – ” (Haastateltava G)

Urheiluseuroissa prosesseja ja toimintatapoja on myös kirjattu ylös virallisiksi dokumenteiksi. Kaikilla urheiluseuroilla oli tutkimustulosten mukaan käytössään jokin toimintaa, hallintoa ja taloushallintoa ohjaava dokumentti. Kuudella urheiluseuroista oli käytössään erillinen talousohjesääntö, ja ohjesääntöjen sisällöt ovat seurojen välillä hyvin samankaltaiset. Talousohjesäännöissä kerrotaan niin talouden vastualueiden jakautumisesta seurassa, hallituksen tehtävistä, laskujen hyväksyntäprosessista, hankintojen tekemisestä, palkkahallinnon järjestämisestä, kirjanpidosta ja pankkitilien käyttöoikeuksista. Urheiluseuralla E ei ole käytössään erillistä talousohjesääntöä, mutta seurassa talouden vastuut ovat eritelty seuran toimintakäsikirjassa. Dokumentit ovat



seuroissa joko kaikkien jäsenten sekä jaostotoimijoiden nähtävillä, tai ne ovat täysin julkisia ja saatavilla seurojen nettisivuilla.

”Joo no tässä on talousohjesäännössä on meidän hallituksen taloudelliset tehtävät ja sitten talousvastuulliset henkilöt määritelty, sitten yhdistyksen taloudenhoidosta, rahaliikenteestä ja pankkitilit on määritelty, tai kerrottu, että kuinka paljon meillä on, et miten niitä hoidetaan ja kuinka paljon saa esimerkiksi toiminnanjohtaja hyväksyä laskuja eteenpäin, mikä on se raja milloin pitää ottaa yhteys hallitukseen. Meillä on palkanmaksu ja palkkakirjanpito tässä näin, sitten on laskujen ja menojen hyväksyminen ja kirjanpito, tilinpäätös, tuloslaskelmat, taseet, raportointijärjestelmä, sisäinen valvonta, tilintarkastus ja nää kaikki kuuluu tähän meidän talousohjesääntöön.” (Haastateltava A)

”Toimintakäsikirja on kuvaus koko organisaatiosta kaavioineen kuvineen, että mikä kuuluu millekin, siellä on strategiasta ja visiosta lähtien, mitä mikä se, jos joku lukee sen niin saisi kokonaiskuvan seuran sisäisestä toiminnasta.” (Haastateltava E)

Ohjesääntöjä myös päivitetään seuroissa. Haastateltava E mainitsee, että heidän toimintakäsikirjansa on juuri päivityksen alla entisen dokumentin mentyä vanhaksi. Myös urheiluseurassa D toiminnanjohtaja, eli haastateltava D, on juuri esittämässä uutta päivitystä seuran hallitukselle talousohjesääntöön. Urheiluseurassa F talousohjesääntöä tarkastellaan vuosittain.

”On olemassa sääntöjen lisäksi virallinen talousohjesääntö, jota päivitetään tai tarkastetaan vuositasolla, että se on ajan tasalla, ja se sisältää pääpiirteittäin sen, että koko seuran talouden, että miten se pyörii ja kulkee.” (Haastateltava F)

Kontrolliympäristö, joka rakentuu monenlaisen eri toimijan ja toiminnan varaan, tuottaa myös osaltaan haastetta urheiluseuroihin. Haastetta urheiluseurojen taloudenhallintaan tuovat haastateltavien mukaan toiminnan monitahoisuus ja toisaalta vaikea ennustettavuus. Vaikea ennustettavuus näkyy esimerkiksi siinä, että budjettien ja talousarvioiden laatiminen koetaan hankalaksi. Vaikeaksi koetaan erityisesti tulojen ennustaminen, sillä esimerkiksi harrastajamäärät voivat vaihdella vuodesta toiseen. Haastateltava D nostaa esille sen, että seuran kiinteät kulut, esimerkiksi henkilöstön suhteen, ovat merkittävät ja näitä on hankalaa sopeuttaa tekemättä merkittäviä ratkaisuja kuten irtisanomiset ja lomauttaminen.

”me ollaan riippuvaisia toimintamaksuista ja koskaan vuodet ei valitettavasti [ole samanlaisia], on hyvin vaikea arvioida, tuota toki sitten tiedetään budjetoinnissa, että paljon salivuorot, vuokrat nousee ja paljon

tulee lakisääteisiä korotuksia palkkoihin ja muuta, mutta sitten kun me ei tiedetä meidän tuloja muuta kuin edellisen vuoden arvion perusteella, niin se on tosi haastavaa.” (Haastateltava A)

”Sitten ennustettavuus on hankalaa, koska pelaajaliikenne seuraan sisään ja seurasta ulos on tosi vilkasta [...] ja sieltä tulee kumminkin valtaosa meidän rahoituksesta, niin yhdessä kuukaudessa me saatetaan jäädä laskutuksesta jopa 20 000 euroa, ja tämmöistä ei pysty ennustamaan oikein missään, koska ne pelaajat lähtee sitten kun lähtee, ja tää on hankalaa, että meillä on irtisanomisaika kuukaudesta kuuteen kuukauteen, me saadaan vähän ennakoitua, mut samaan aikaan, kun me ei voida ennakoida sitä sisään tulevien vielä pelaajien määrää, se ennustettavuus on tosi haastava –” (Haastateltava D)

Toisaalta haastateltava E nostaa ylipänsä esille urheiluseuratoiminnan monitahoisuutta ja monipuolisuutta, ja sitä, että se tuottaa hallinnolle haastetta:

”Toiminta on hirvittävän monitahoista, on kulukorvauksia, on toimintamaksuja, on kilpailuilmoittautumismaksuja, on valmennustukea. Sanotaan näin, että siinä, se on vähän semmoinen omanlainen väripaletti, [...], että tää ei, me ei olla yks sektori, joka tekee vaikka yhtä tuotetta ja saadaan, niin meillä on muutama asiakas, vaan meillä on toiminta niin laajaa –” (Haastateltava E)

Urheiluseurojen kontrolliympäristöt rakentuvat siis monesta eri tasosta, ja toiminnan moninaisuus osaltaan asettaa haasteita seurojen taloudenhallinnalle. Tutkimustulosten mukaan kontrolliympäristöä hallintorakenteen osalta säätelee vahvasti urheiluseuran liikuntaohjelma. Urheiluseurojen arkipäiväinen taloudenhoito sekä muu hallinto tutkimustulosten valossa nojaa vahvasti täyspäiväisten työntekijöiden varaan, ja toisaalta työntekijöiden tehtäviin kuuluu myös isona osana erilaisten yhdistyksen toimintaa ohjaavien dokumenttien, kuten budjetin ja toimintasuunnitelman, valmistelu. Urheiluseuroilla onkin käytössään erilaisia toimintaansa ohjaavia dokumentteja, kuten talousohjesääntöjä, joissa määrätään esimerkiksi talouden järjestämisestä ja vastuista seuroissa. Kontrolliympäristöä urheiluseuroissa kuitenkin vahvasti määrittää jäsenistö, joka käyttää päätösvaltaansa yhdistyksen kokouksissa, sekä yhdistyksen hallitus, joka on vastuussa kontrollien asettamisesta ja valvonnan järjestämisestä.

### 5.2.2 Ihmiset toimijoina

Urheiluseuroissa toimii niin vapaaehtoisia kuin palkattuja työntekijöitä erilaisissa tehtävissä. Urheiluseurojen toiminnan ytimessä ovatkin itse ihmiset ja heidän välisensä vuorovaikutus, mikä korostuu myös Heinilän (1986) viitekehyksessä. Verkostot,

ihmisten toiminta ja kyvykkyys sekä toisaalta organisaatiokulttuuri ovat myös vahvasti läsnä taloudellisten väärinkäytösten tarkastelussa. Tutkimuksen tulokset osoittavat, että urheiluseuroissa erityisesti hallinnon työntekijöiden ja luottamushenkilöiden vaihtuvuus on vähäistä ja seuroissa pääasiassa koetaan, että seuratoimijat tuntevat toisensa hyvin. Urheiluseurat myös pyrkivät panostamaan toimijoidensa osaamiseen, ja niissä koulutaudutaan säännöllisesti. Toisaalta haasteiksi nousevat esimerkiksi vapaaehtoistyövoiman saaminen sekä koordinointi.

Urheiluseuroissa toimii paljon toimintaan pitkäksi ajaksi sitoutuneita ihmisiä, osoittavat tutkimustulokset. Havaintoa tukevat niin haastateltavien näkemykset ja kokemukset, kuin myös haastateltavien omat taustat. Haastateltavat A ja B mainitsevat, että ovat itse aikoinaan aloittaneet edustamissaan urheiluseuroissa jo nuorina harrastamaan sekä toimineet liikunnanohjaajina seuroissaan. Myös haastateltava C on toiminut jo pitkään seurassaan, aluksi kymmeniä vuotta toiminnanjohtajana ennen siirtymistään seuran taloudenhoitajaksi. Myös haastateltava F kertoo, että on päätenyt nykyiseen roolinsa sen kautta, että on aloittanut jo lapsena seuran edustaman lajin harrastamisen. Toisaalta haastateltavat D, E ja F ovat palkattu tehtäviinsä avoimen työpaikkahaun kautta, eikä heillä ole ollut aiempia siteitä urheiluseuroihinsa. Haastateltava D kuitenkin kertoo, että on toiminut ennen nykyistä tehtäväänsä toisen urheiluseuran toiminnanjohtajana sekä erään lajiliiton tehtävissä.

Havaintoa siitä, että urheiluseuroissa vaihtuvuus erityisesti hallinnon työntekijöiden ja luottamushenkilöiden osalta on vähäistä, tukevat myös haastateltavien omat näkemykset ja kokemukset. Tutkimustulosten mukaan erityisesti seurojen hallitukset ovat pitkäikäisiä, ja hallituksessa saatetaan olla jopa kymmeniä vuosia mukana. Haastateltava A mainitsee, että urheiluseuran hallituksen yhdeksästä jäsenestä vaihtuu vuosittain nollasta kahteen henkilöä sekä seuran työntekijät, hänet itsensä mukaan lukien, ovat tällä hetkellä todella pitkäaikaisia. Urheiluseuralla B tilanne on samankaltainen ja haastateltava B mainitsee, että seuran johtokunta on ollut pitkään sama, puheenjohtajan toisinaan vaihtuessa, mutta yleensä uusi puheenjohtaja tulee myös seuran sisältä, eli on näin ollen entuudestaan tuttu ihminen. Näitä täydentää myös haastateltava D, ja seurassa puolet hallituksen jäsenistä on ollut tehtävissään jo yli 10 vuotta, mutta lähivuosina hallitukseen on tullut myös muutamia uusia jäseniä. Hän mainitsee, että hallituksen koko on täten kasvanut, sillä uusien tullessa ei vanhoja

jäseniä ole lähtenyt. Myös haastateltava C kuvailee urheiluseuran C hallituksen vaihtuvuutta seuraavasti:

” –niin kyllähän esimerkiksi, jos ajattelee että meillä seuran edellinen puheenjohtaja, tää on nyt kolmatta vuotta nyt tää puheenjohtaja, niin edellinen puheenjohtaja oli 15 vuotta, sitä edellinen oli 10 vuotta, sitä edellinen 10 vuotta –” (Haastateltava C)

Urheiluseurojen päätoimisten työntekijöiden vaihtuvuudessa on puolestaan enemmän vaihtelua seurojen välillä, osassa urheiluseuroista työntekijät ovat saattaneet olla useampia kymmeniä vuosia ja toisissa vaihtuvuusväli on muutamia vuosia. Eniten ja nopeinta vaihtuvuutta koetaan olevan valmentajissa, ohjaajissa sekä vapaaehtoisissa. Urheiluseuroissa A ja B työntekijöiden vaihtuvuus ei ole kovin suurta, ja haastateltava A mainitsee, että heillä työvuodet menevät 25–30 vuodessa. Urheiluseurassa D tilanne on myös samankaltainen osalla työntekijöistä ja vapaaehtoisista, mutta osassa rooleista on enemmän vaihtuvuutta. Myös urheiluseurassa G työsuhteet ovat yleisesti useamman vuoden kestäviä, mutta haastateltavan mukaan tilanne on vaihteleva.

” No työntekijöiden osalta, näiden osa-aikaisten, ja vapaaehtoistyöntekijöissä vähän vaihtelee, jotkut on tosi pitkään, jotkut toistakymmentä vuotta pysyy mukana ja jotkut sitten on jopa ihan kuukausista puhutaan [...] Sama työntekijöillä, että meillä on kyllä toistaiseksi, valtaosa on toistaiseksi voimassa olevia sopimuksia päätoimisilla työntekijöillä, mutta toki sitä vaihtuvuutta varsinkin tuolla urheilupuolella on jonkin verran. Hallinnon puolella, tää toiminnanjohtaja tehtävä on ollut sellainen 2–4 vuoden taival –” (Haastateltava D)

” – sitten työntekijöiden kohdalla niin ehkä se on hyvin vaihtelevaa, mutta tällä hetkellä meidän toiminnassa työntekijät on ollut kahdesta kuuteen vuoteen töissä, että joo se on varmaan se ehkä yleisin, mutta on voinut olla aikoja, että työntekijä on ollut ehkä 2-3 vuotta ja sitten on vaihtunut.” (Haastateltava G)

Haastateltava E puolestaan nostaa esille sen, että nuorilla, jotka toimivat ohjaajina on hyvinkin vaihtelevat elämäntilanteet, mikä näkyy isona vaihtuvuutena:

”Työntekijöistä varsinkin nyt puhutaan, niin kun nuorista ohjaajista niin niillähän on, no elämä tulee sitten välillä eteen, ja tuonne kouluun, opiskelemaan, toinen työpaikka, muutto toiselle paikkakunnalle, ne on sit silleen selkeesti, että meillä on selkeästi osa tulee vaikka vaan kesätöihin neljäksi viideksi kuukaudeksi ja se vaihtuvuus on siinä isoa –” (Haastateltava E)

Haastateltava A nostaa esille sen, että seurassa on lähiaikoina ollut esimerkiksi eläköitymisiä, minkä vuoksi toimintaan on tullut mukaan nuorempiakin. Laajan

ikähaarukan toiminnassa haastateltava A kokee rikkaudeksi. Haastateltava F nostaa myös sitä esille, että toimijoiden pysyvyys auttaa tietotaidon säilymistä seurassa. Toisaalta haastateltava E pohtii sitä, kuinka pitkään on liian pitkään ja kuinka vähän on liian vähän aikaa toiminnassa vapaaehtoiselle. Hän myös nostaa esille mahdollisen vaikeuden saada mukaan vapaaehtoisia hallitukseen, minkä takia olisi toivottavaa, että hallitus olisi mahdollisimman pitkäikäinen.

Osittain johtuen siitä, että seuroissa toimii samoja henkilöitä useampia vuosia, seuroissa koetaan luottamushenkilöiden ja työntekijöiden tuntevan toisensa pääsääntöisesti hyvin. Kuitenkin esimerkiksi koetaan, että työntekijät saattavat tuntea toisensa hyvin ja hallitus toisensa, mutta hallitus ei välttämättä tunne kaikkia työntekijöitä tai näiden rooleja kovin hyvin, eikä työntekijä hallituksen rooleja. Haastateltava A kertoo, että asiaa pyritään muuttamaan niin, että työntekijät ja hallitukset saavat tutustua toistensa rooleihin:

”– siellä pitkäaikaisia hallituksen jäseniä, niin he kyllä tuntee meidän työntekijät, ja mutta ei kuitenkaan ehkä ihan koko toimintaa, sillä tavoin tai kaikkia työntekijöitä, tai että mitä he täällä tekee, että meillä on, mä oon tehnyt sellainen että meillä on hallituksen kokouksia, niin meillä käy aina sitten tasaisin väliajoin meidän päätoimiset henkilöt esittäytymässä, ja kertomassa mitä he täällä tekee työkseen, ja sitten on myös käyty tutustumassa noihin tunteihin, että mitä he pitää, hallituksen kanssa ollaan käyty kurkkaa, mutta siis pitäisi vielä tuntea paremminkin.” (Haastateltava A)

Myös haastateltava B kertoo, että hallituksen jäseniä käy säännöllisesti seuran toimistolla sekä hänen mielestään asian kanssa on menty hyvään suuntaan, mutta vielä on tekemistä. Haastateltavat D ja F kertovat myös, että seurassa hallitus pyrkii tuntemaan seuran työntekijät:

” Luottamushenkilöt varmaan tuntee toisensa ihan hyvin, mut sitten luottamushenkilöiden ja työntekijöiden toistensa tunteminen on sitten vähän toinen, että siinä on hallitus siinä sen suhteen parinakin vuonna pyrkinyt rakentamaan vähän sellaista, lähentämään itseään työntekijöitä, heitä kohti.” (Haastateltava D)

” Pyritään pitämään myös silleen, että kaikki päätoimiset tulisi hyvin tutuksi luottamushenkilöiden kanssa, ja varsinkin hallituksen kanssa, niin pyritään vuositasolla pitää muutamia yhteisiä kehittämisen- ja semmoisia rihipäiviä, että kaikki olisi mahdollisimman tuttuja toisilleen, mutta varmasti, että vaikka minä, joka päivittäin oon tekemisissä hallituksen kanssa, niin oon varmasti tutumpi, kuin sitten joku vaikka valmennuspuolen päätoiminen.” (Haastateltava F)

Ihmisiin ja näiden tietotaitoon liittyviä valmiuksia pyritään pääsääntöisesti kehittämään seuroissa osallistumalla koulutuksiin, myös koskien seuran hallinnollisia asioita. Miltei kaikista urheiluseuroista osallistutaan erilaisiin koulutuksiin säännöllisesti vuosittain tai silloin, kun seura katsoo kouluttautumisen tarpeelliseksi. Koulutuksia kohdennetaan erityisesti toiminnanjohtajille, muille työntekijöille sekä hallituksen jäsenille.

” – no itse osallistun oikeastaan, mä [toiminnanjohtaja] oon ainut mikä kuka meillä osallistuu, tosin toimistonhoitaja joskus, mutta itse osallistun noin 4–5 kertaa vuodessa, että ehkä enemmänkin noin no sanotaan, ei nyt ihan, joka toinen kuukausi varmasti osallistun.” (Haastateltava A)

” Joo kyllä näihin osallistutaan säännöllisesti tarpeen mukaan eli sitten tuolta saattaa tulla lajiliitoilta voi tulla tämmöisiä talouteen liittyviä koulutuksia tai tota tietoturvaan tai johonkin, mitkä on urheiluseuroille ajankohtaisia.” (Haastateltava B)

” – pyritään löytämään tarpeen mukaan niitä sitten koulutuksia, että se on toi tilitoimisto järjestää jonkin verran koulutuksia, [lajiliitto] järjestää jonkin verran koulutuksia, sitten muita pyritään meidän koulutus suunnitelman mukaisesti kartoittamaan sitten näitä koulutuksia, mut erityisesti nää koskee tätä meidän hallinnon henkilöstöä. Toki tietoturva laajemmin muita, ketkä käsittelee tietoja.” (Haastateltava D)

” – suositetaan kouluttautumista, ja pyritään kaikki kouluttautumaan mahdollisimman paljon, että mitä enemmän löydetään hyviä koulutuksia, mitkä koetaan, että voisi olla niin kun pitää yllä meidän tietotaitoa tai kehittää meidän osaamista, niin sitten että ollaan tosi, miten sitä sanoittais, et koetaan, että aina voidaan oppia uutta.” (Haastateltava F)

Seurat kouluttautuvat niin verotukseen, taloushallintoon kuin tietoturvaankin liittyvistä asioista. Tulosten mukaan seurat osallistuvat erityisesti tilitoimistojen, lajiliittojen sekä Olympiakomitean järjestämiin koulutuksiin. Haastateltava B nostaakin esille sen, että kouluttaminen vaatii kouluttajaa, jolla on asiantuntemusta yhdistykseen liittyvistä asioista. Hän myös nostaa esille sen, että heidän seurassaan on ennen järjestetty muutaman urheiluseuran välisiä tilaisuuksia, joissa avoimesti keskustellaan niin ongelmista, ratkaisuista ja neuvoista, joita on tullut esille seuroissa. Hän kannustaakin urheiluseuroja keskustelemaan enemmän keskenään asioista, ja kysymään esimerkiksi Olympiakomitealta yhdessä esille tulleista ongelmista.

Urheiluseuran päätoimisten työntekijöiden ja hallituksen hoitaessa seuran hallintoa ja taloudenpitoa on loogista, että koulutukset kohdistuvat heihin. Toisaalta vapaaehtoistoimijoiden ymmärtämättömyys seuran hallinnosta voi osaltaan vaikuttaa negatiivisesti hallinnon toimintaan. Haastateltava B nostaa ongelmaa esiin seuraavasti:

” – kun on paljon vapaaehtoisia ja sitten ei ehkä oo ymmärrystä kirjanpidosta, tullaan monista ammattikunnista, ja sitten saatetaan aika välinpitämättömästi, ehkä heitetään joku läjä kuitteja vaikka mun pöydälle ja x määrä seteleitä ja kolikoita, ja sitten mun pitää niitä jotenkin selvittää, niin se on ehkä semmoista haastavinta, turhauttavinta, aikaa vievintä. Onneksi sitä on hirveästi saatu perattua pois ja kaikki pyritään saamaan virallista kautta, mutta kun on paljon keittäjiä sopassa, niin paljon myös kaikenlaista toimintaa, ja sitten kun vapaaehtoisilla on vähän semmoinen mentaliteetti, että no kun tää ei ole mun työ, että mä oon vaan hyvää hyvyttä niin, mikä on totta ja hieno asia, mutta sitten siinä on vähän sellainen välinpitämätön ajatus myöskin sitten taas tällaisissa asioissa, että ei mun tarvitse tehdä nyt ihan justuinsa.” (Haastateltava B)

Haastateltava E puolestaan pohtii seuratoimijoiden osaamista siinä suhteessa, että nämä ymmärtävät, mikä on yhdistyksen ja osakeyhtiön ero sekä miten tämä vaikuttaa toimintaan:

” – Suomessa tosiaan on paljon yhdistyksiä, ja paljon urheiluseuroja niin juuri se, että kaikki ymmärtäisi sen, että täällä toimii yhdistyslaki, me emme ole palveluorganisaatio, että tää on hyvä esimerkki mulle; että joku tulee ohjaaja pyytää multa palkankorotusta, sitten mä vaikka lasken hänelle, että mitä hänen ryhmänsä sisältää, ja kuinka paljon hän tuottaa, nii tää valmentaja pyytää, niin sitten se, että mä voin nostaa sitä palkkaa, kun ryhmään tulee näin paljon lisää, niin sitten se on kysymys heillä taas se, että no eiks sä voi nostaa se palkkaa sen yli, et miten mä voisin sitä nostaa sen yli, että mistä se raha otetaan, et vastaus et no säästöistä, no niin sitten käyn 10 minuuttia läpi mikä on yhdistyksen ja osakeyhtiön ero, että se että onko kaikilla yleisesti tiedossa tosiaan, että mikä tämä ero tässä on—” (Haastateltava E)

Myös haastateltava B nostaa esiin haastetta siitä, että seurassa on monia tekijöitä, ja esimerkiksi kuluja voi olla tiliöimässä samassa jaostossa neljäkin ihmistä. Näin ollen hän kokee, että ohjeistusta on vaikeaa kehittää, jossa pystyttäisiin ottamaan huomioon jokaisen eri jaoston tilanteet. Toisaalta haastateltava B kertoo, että jaostojen itsenäinen asema taloudenhoidossaan motivoi vapaaehtoisia toimimaan luottamustehtävissä, ja kertoo, että seuralle ylpeydenaihe on se, että vapaaehtoisia on tarpeeksi toiminnassa. Haastateltava E korostaa myös sitä, että seuroissa tulisi arvostaa vapaaehtoisten antamaa panosta, ja sitä, että he käyttävät vapaa-aikaansa toimintaan.

Tutkimustulosten perusteella voidaan sanoa, että urheiluseuratoimijoilla sekä urheiluseurojen organisaatiokulttuureilla on samoja piirteitä keskenään.

Urheiluseuroista löytyy pitkäksi ajaksi sitoutunutta väkeä, erityisesti urheiluseurojen hallituksista. Tulokset antavat viitteitä siitä, että urheiluseurat koetaan yhteisöiksi, joissa ihmiset tuntevat toisensa, erityisesti hallinnon työntekijöiden sekä hallitusten välillä.

Urheiluseuroissa pyritään myös aktiivisesti kehittämään omaa osaamista. Erityisesti hallinnon työntekijät osallistuvat säännöllisesti eri tahojen, kuten tilitoimistojen ja lajiliittojen, järjestämiin koulutuksiin pyrkiessään kehittämään ja päivittämään osaamistaan. Toisaalta vapaaehtoisten ja muiden seuratoimijoiden osaaminen ja ymmärrys toiminnasta koetaan osittain haasteeksi taloudenhoidon ja seuratoiminnan kannalta.

### 5.2.3 Hallinnon viestintä

Vuorovaikutus on myös olennainen osa urheiluseuratoimintaa. Tutkimustulokset osoittavat, että urheiluseuroista löytyy runsaasti erilaisia tapoja viestiä hallintoon liittyvistä asioista sisäisesti niin jäsenille, toimintaan osallistuville, luottamushenkilöille kuin seuran työntekijöiden välillä. Täysin urheiluseuran ulkopuolisille tahoille tarkoitettujen viestinnän keinot ja aiheet eivät korostu tuloksista erikseen, vaikka esimerkiksi urheiluseurojen nettisivujen käyttöä yhtenä viestintäkanavista korostetaan.

Tutkimustuloksista ilmenee, että moni urheiluseura kokee tärkeäksi sen, että ne avoimesti viestivät jäsenilleen siitä, mitä seurassa tapahtuu. Hallinnollisiin asioihin liittyen viestitään arjessa esimerkiksi jäsen- ja harrastusmaksuista ja toiminnan suunnittelusta. Lisäksi haastateltava G mainitsee myös, että muun muassa työntekijöiden vaihtumisesta pyritään tiedottamaan jäsenistölle sekä mahdollisesti myös ulkoisesti.

”Viestitään hyvinkin paljon erilaisista asioista, myös pyritään hallinnollisista asioista viestimään avoimesti, esimerkiksi toiminnan suunnittelusta, tietyistä linjausta mihin suuntaan ollaan menossa, ja myös osallistamaan meidän jäsenistöön seurakyselyihin, tällaisia.” (Haastateltava D)

”No siis me pyritään niin kun viestimään, tai niin, kun ollaan otettu semmoinen strategia, että mitä avoimempia ja enemmän saadaan viestintää ulos, sitä paremmin niin sanotusti meillä menee, koska kysymyksiä tulee vähemmän, ja me pyritään käyttämään ihan kaikkea sisäisiä kanavia, kaikkia sähköisiä järjestelmiä, kaikkia somea, nettisivua, kaikkea niin kun taas sit ulkoisiakin kanavia, että oikeastaan ihan kaikkea mahdollista koitetaan käyttää, mitä vaan pystytään.” (Haastateltava F)

Erilaisia viestintäkanavia tiedottamiseen käytetään laajasti; sähköpostia, Whatsapp-viestintäsovellusta, Microsoft Teamsia, toiminnanohjausjärjestämä MyClubia tai muuta jäsenrekisteriä, sosiaalisen median kanavia ja toisaalta haastateltava C kertoo, että



heidän seurassaan julkaistaan edelleen säännöllisesti jäsenlehti. Nettisivut korostuvat myös hallinnollisten asioiden viestinnässä, ja niitä käytetään useammassa seurassa pysyvemmän tiedon kommunikointiin. Urheiluseurojen toimintaa ohjaavat dokumentit, kuten talousohjesäännöt, ovat joko seuran jäsenten nähtävillä esimerkiksi seuran intranetissä tai seuran nettisivuilla nähtävillä kaikille.

” – ja sitten tämmöiset pysyvämmät tiedot löytyy sitten tietysti nettisivuilta, mitkä pystyy sieltä alkaa tai sieltä kaivella, ja sitten sellaiset spesifimmät, mitkä ei nyt mee ulospäin mitenkään, jotka tulee mejän pääseurasta, niin ihan minä viestin sitten vuosi- tai kuukausitasolla sellaisia asioita, mitä pitäisi huomioida –” (Haastateltava B)

” – niin meillä on myös nettisivuille tehty aika paljon päivitetään semmoista perusviestintää, esimerkiksi ilmoittautumis- ja maksuehdot löytyy meidän seuran nettisivuilta, että ne on avoimesti näkyvissä, ja siellä on myös peruutusehdot, sitten meillä on, meidän seuran hinnat ja muut on joko nettisivulle näkyvillä, tai sitten ilmoittautumisjärjestelmässä–” (Haastateltava G)

Urheiluseurojen vuosikokoukset korostuvat tuloksissa tapoina viestiä jäsenistölle urheiluseuran toiminnasta, taloudellisista asioista sekä yleisesti hallinnon toiminnasta. Yhdistysten kokoukset ovat paikkoja, joissa jäsenet saavat kysyä taloudesta ja hallinnosta. Esimerkiksi haastateltava E mainitsee, että vuosikokouksissa hän toiminnanjohtajana vastailee mahdollisiin kysymyksiin, joita jäsenistölle herää tilinpäätöksestä:

” – mutta 90 prosenttisesti siitä [varainhoidon valvonnasta] varmaan enemmänkin vastaa minä, koska olen operatiivisessa johdossa, ja puheenjohtaja sitten hänellekin on oikeudet tiliin ja muuta, ja hän katsoo ne tosiaan, [...], kuukausittain kattoo ne asiat läpi, ja sitä kautta se toimii eteenpäin, ja se pitää olla siinä kunnossa, että vuosikokouksessa, kun me esitetään meidän kirjanpito kokonaisuudessaan, eli tilinpäätös esitellään, niin siellä minulla, käytännössä, ja puheenjohtajalla lisää, hän pystyy aina vahvistamaan niitä, eli minä selitän miksi ja mitäkin, jos jollakin tulee kysymys vaikka jostain kohdasta, niin mä avaan, että mitä se tarkoittaa eli 95/90 prosenttisesti minä tiedän niin totta kai, kun on koko ajan asian päivittäin tekemisissä tiedän niin mistä se koostuu. ” (Haastateltava E)

Tuloksista myös ilmenee, että talouteen ja hallintoon liittyvän viestinnän vastuita on jaettu seuroissa esimerkiksi joukkueenjohtajille tai yleisseurojen tapauksissa jaostojen vastuuhenkilöille. Näin ollen esimerkiksi toiminnanjohtaja tai muu seuran hallinnon työntekijä ei aina ole suoraan yhteydessä yksittäiseen jäseneseen, vaan viestinnällisiä vastuita on hajautettu urheiluseuroissa. Haastateltava C nostaa esille, että jaostojen

vastuuhenkilöiden kautta viestitään, jotta he tuntevat olonsa osaksi urheiluseuran hallintoa ja tiedostavat roolinsa sekä vastuunsa osana urheiluseuran viestintää. Haastateltava B ja D kuvaa seuransa viestintää, ja siihen käytettäviä kanavia, seuraavasti:

” No tietysti tämmöiset harrastusmaksut, jäsenmaksut kaikki mitkä liittyy tai on harrastajille päin, niin ne viestitään sitten meidän jäsenrekisterin kautta ja jokainen jaosto vastaa itse tästä viestinnästä –” (Haastateltava B)

”No hallinnollisiin asioihin meillä sisäisesti käytetään ensisijaisesti henkilöstön kesken Teams-ympäristöä, se on, siellä me ensisijaisesti nyt jaetaan erilaisia dokumentteja, viestitään tiedoteluontoisesti myös joukkueiden suuntaan, niitten yhteishenkilöiden kautta, ensisijainen viestintäkanava on Teams.” (Haastateltava D)

Urheiluseurassa F puolestaan joukkueiden rahastonhoitajat pystyvät seuraamaan budjettia, jota seuran päätoimiset työntekijät päivittävät, sekä avaamaan kuluja ja tulosta omalle joukkueelleen. Lisäksi heillä on erikseen oma tiedotuskanava joukkueenjohtajille:

” – meillä on kehitetty lisäksi tämmöisiä, vaikka ajatellaan nyt Whatsappin kautta sähköisen kanavia joukkojohtajille, mihin pistetään vaan tieto, että heille ei pysty periaatteessa kommentoimaan sinne takaisin päin, vaan he saa sieltä koko ajan sitä infoa, että kaikista maailman asioista niin sanotusti.” (Haastateltava F)

Toisaalta haastateltava A ja G mainitsevat, että hallinnollisista asioista viestitään seurassa vähän tai asiassa olisi kehitettävää. Haastateltava A mainitsee esimerkiksi sen, että hallituksen kokouksista ja niissä tehdyistä päätöksistä voisi viestiä jäsenistölle:

” Me viestitään tosi surkeasti kaikista hallinnollisista asioista, että se on meillä tosi olematonta, että esimerkiksi no meillä on kuukausittainen jäsenviesti, missä me kerrotaan meidän yleisestä toiminnasta, mutta ei siinä yleensä viestitä hallinnollista asioista. Okei, me ilmoitetaan meidän kevätkokouksista ja syyskokouksista meidän jäsenille, mutta esimerkiksi tällaista, mitä on itse ajatellut, ja on tää on nyt sitten unohtanut, että mietin just syksystä, niin esimerkiksi meillä on hallituksen kokouksia, niin niistä mietin että olisi hyvä tehdä, sellainen mitä asioita seurassa käsitellään, niin tämmöinen yleinen viesti kokouksen jälkeen niin tämmöistä, mutta meillä on tosi huonosti niin tätä näin asiaa informoitu.” (Haastateltava A)

Yhdistyksen kokoukset ovat lisäksi tärkeä paikka seurajohtolle viestiä jäsenistölleen taloudesta sekä hallinnon toiminnasta, ja nämä nousevatkin tuloksista esille sisäisen viestinnän keinoina. Kokouksissa käsitellään dokumentteja, kuten tilinpäätös, toimintakertomus ja suunnitelma, joista niin jäsenet kuin luottamushenkilötkin saavat

kuvan seuran taloudellisesta tilanteesta, mahdollisista tunnistetuista riskeistä riskiarvioiden muodossa sekä yleisesti hallinnon toiminnasta. Täysin ulkoisille sidosryhmille tarkoitettuja viestinnän keinoja tai aihepiirejä ei tuloksista nouse juurikaan esille. Ulkoisena hallinnollisena viestintänä voidaan kuitenkin pitää urheiluseurojen nettisivuja, joilta tutkimustulosten mukaan löytyy viestintää esimerkiksi talousohjesäännöistä, harrastus- tai jäsenmaksuista tai muista ajankohtaisista asioista.

Tutkimustulosten perusteella voidaan todeta, että urheiluseuroissa on useita ja toisistaan eriäviä tapoja viestiä hallinnollisista asioista. Tuloksissa korostuu erityisesti seurojen sisäisen viestinnän keinot, niin jäsenille kuin toisaalta myös seuran työntekijöiden ja luottamushenkilöiden välillä. Hallinnollisen viestinnän osalta urheiluseurat nostavat maksuista, ilmoittautumisista ja seurassa tapahtuvissa muutoksista viestimistä jäsenille sekä osallistujille. Esille nousee myös urheiluseurojen tavoite viestiä avoimesti ja läpinäkyvästi toiminnastaan.

#### 5.2.4 Sisäiset kontrollit sekä valvonta- ja tarkastustoimenpiteet

Tarkasteltaessa väärinkäytöskolmion viitekehystä, on mahdollisuus toteuttaa rikos yksi kolmesta väärinkäytöksen mahdollistavasta tekijästä. Mahdollisuuteen toteuttaa rikos voi organisaatio puuttua omalla toiminnallaan, esimerkiksi asettamalla sisäisiä kontroleja taloushallinnon prosesseihinsa. Tutkimustuloksista voidaan erotella kaksi kategoriaa, joilla urheiluseurat tuovat esiin torjuvansa väärinkäytöksiä: maksuliikenteeseen liittyvät sisäiset kontrollit sekä tarkastus- ja valvontatoimenpiteet. Tutkimustulokset osoittavat, että urheiluseurat luottavat laajasti toimijoihinsa kontroleina eikä automaatiota ole käytössä, vaikka taloushallinnon prosessit ovat kaikissa seuroissa joko osittain tai täysin sähköisiä. Automaatiolla tarkoitetaan sitä, että järjestelmä itse hoitaa prosessin sen perusteella, mitä ohjelmistoon on kirjattu esimerkiksi tietyn suuruisen laskun kohdalla (Netvisor 2020). Urheiluseuroilla on siis käytössään sähköisiä järjestelmiä, mutta prosessit sähköisten järjestelmien avulla hoitavat seuratoimijat eikä järjestelmä itsessään.

Kaikilla haastatelluilla urheiluseuroilla oli käytössään kontroleja liittyen maksuliikenteeseen. Maksuliikenteeseen liittyvät kontrollit keskittyivät laskujen kiertoon, maksamiseen ja maksukortteihin. Kaikki urheiluseurat nostivat erityisesti esille laskujen maksamiseen liittyvät kontrollit, jotka olivat hyvinkin samankaltaisia

keskenään. Tuloksista ilmenee, että kaikissa seuroissa saapuvat laskut menevät vähintään kahden ihmisen käsittelyn läpi ennen maksamista.

Tuloksista ilmenee kuitenkin hieman vaihtelua käytäntöjen osalta siinä, miten vastuuta laskujen käsittelystä ja tarkastuksesta on jaettu. Urheiluseuroissa A, B ja C, jotka ovat yleisseuroja ja joiden alla toimii useampia lajijaostoja, on vastuuta osittain hajautettu jaostoille. Haastateltava A mainitsee, että heillä tulevat laskut maksaa seuran toimistonhoitaja, laskukierron jälkeen. Haastateltava B kertoo, että heillä laskuja käsittelee aina kaksi ihmistä jaostosta, jota lasku koskee. Haastateltava C mainitsee, että lajijaostoilla on omat henkilöt, joiden kautta jaostoa koskevat laskut menevät sekä isommat laskut menevät haastateltavan C, eli seuran taloudenhoitajan kautta, sekä seuran toimiston kautta. Seurassa on näin ollen kymmeniäkin ihmisiä, jotka laskuja seuraavat.

” – ja sitten meillä on laskujen hyväksyjä erikseen ja täältä me toimistosta vasta maksetaan sen jälkeen, kun ne on hyväksytty ja tarkastettu laskut, ja kaikista pitää olla kuitti –” (Haastateltava A)

” – meillä on tarkastuskierto, joka kulkee näiden taloussääntöjen mukaisesti aina kahden ihmisen kautta, ja ne on pääasiassa sitten pienemmissä jaostoissa puheenjohtaja, sitten joku nimetty henkilö, joka siihen on sitten heidän [jaostojen] toimesta sitten nimetty, ja sitten isommissa jaostoissa on niin kun urheilutoimenjohtaja, joka tarkastaa ja sitten heidän joku taloushenkilö, joka sitten myös [tarkastaa].” (Haastateltava B)

Yhtä lajia edustavilla seuroilla, eli seuroilla D, E, F ja G oli myös toisistaan vaihtelevia tapoja kierrättää laskuja. Urheiluseurassa D laskun asiatarkastuksen hoitaa henkilö, joka vastaa siitä toiminnosta, jota lasku koskee sekä seuran toiminnanjohtaja toimii aina laskun hyväksyjänä, paitsi jos kyse on tämän itse tekemästä ostoksesta. Urheiluseurassa E seuran puheenjohtaja ja toiminnanjohtaja, eli haastateltava E, käsittelevät laskut. Urheiluseurassa F pääosin päätoimiset työntekijät käsittelevät laskuja, ja esimerkiksi laskun toimittaja vaikuttaa siihen, kuka laskua käsittelee. Lähtevät maksut menevät seurassa aina joko toiminnanjohtajan kautta, tai joissain tapauksessa hallituksen puheenjohtajan kautta. Urheiluseurassa G laskujen summa määrittää sitä, ketkä laskuja ovat tarkastamassa. Tarkastajina voivat toimia toiminnanjohtaja, taloudenhoitaja, hallituksen puheenjohtaja ja hallintotiimi.

” – ostolaskut kaikki menee tällaisen asiatarkastus ja hyväksyntäprosessin läpi, jossa on laskulle asiatarkastaja, joka on henkilö, joka vastaa tällaisen toiminnon kokonaisuudesta, ja sen jälkeen ne menee hyväksyntään ja mä

[toiminnanjohtaja] oon sitten ensisijainen ostolaskujen hyväksyjä, paitsi minun tekemissä hankinnoissa hallituksen varapuheenjohtaja nimetty hyväksyjäksi ja minä asiantarkastajaksi.” (Haastateltava D)

” – pääsääntöisesti laskut käsittelee toiminnanjohtaja, ja sitten se tiettyjen eurosumman mukaan, että jos on vaikka 100 euroa, niin alle 100 euron laskut niin toiminnanjohtaja voi tarkastaa ilman hyväksyntää, mutta sitten jos on yli 100 euron ja 400 euron välillä, niin sitten se on yks joku hallintotiimin jäsenen hyväksynnällä, ja sitten tulee nää yli 400 tai yli 1000 euron laskut, niin ne käsitellään sitten eri prosesseilla, sitten palkat ja tämmöiset kaupungin salivuokrat ja toimiston vuokrat, jotka on tätä arkipäivää käytäntöä, niin ne voidaan hyväksyä, että käy maksaa ilman mitään hyväksyntää, koska niistä kuitenkin jää se kontrollointi tai se toi aina ne raportit sinne kirjanpitoa varten –” (Haastateltava G)

Toisaalta maksuliikenteeseen liittyvänä kontrollina voidaan pitää myös sitä, miten urheiluseuroissa on järjestetty pankkitilien käyttöoikeudet. Tuloksista ilmenee, että viidellä seitsemästä seurasta on käytössään yhden pankkitilin malli. Urheiluseuroilla A ja C on kuitenkin käytössään useampia pankkitilejä; urheiluseuralla A on 17 pankkitiliä ja urheiluseuralla C pankkitilejä on 54. Näistä kahdesta muusta aineiston yleisseurasta poiketen, urheiluseuralla B oli käytössään yhden pankkitilin malli. Erikoisseuroja edustavilla urheiluseuroilla D, E, F ja G oli myös käytössään yhden pankkitilin mallit. Haastateltava D tosin mainitsee heillä olevan käytössä kaksi pankkitiliä, mutta toinen tileistä on erään tietyn avustuksen ehtojen vuoksi olemassa, ja kaikki arjen rahaliikenne kulkee vain yhden päätilin kautta. Urheiluseurat A ja C ovat molemmat useampia lajeja edustavia yleisseuraja, ja kuten aiemmin kontrolloimista tarkastellessa huomattiin, on niiden hallintorakenne myös monitahoisempi verrattuna erikoisseuroihin. Tämä voi osaltaan vaikuttaa valintaan siitä, miten seurassa on pankkitilit järjestetty.

Tuloksista ilmenee, että kaikilla seuroilla pankkitilien käyttöoikeuksia on hajautettu. Urheiluseurassa A toiminnanjohtajalla on oikeudet jokaiseen tiliin, ja hän raportoi taloudesta kuukausittain seuran hallitukselle, ja myös seuran toimistonhoitaja seuraa pankkitilejä päivittäin. Urheiluseurassa C taloudenhoitajalla sekä hallituksen puheenjohtajalla on myös pääsy kaikkiin tileihin, ja vaikka hän mainitsee, että urheiluseuran lajijaostot toimivat itsenäisesti, niin kuitenkin tilejä seurataan myös taloudenhoitajan toimesta. Tulokset osoittavat, että pääasiassa pankkitilien käyttöoikeudet ovat hallituksen puheenjohtajalla, toiminnanjohtajalla sekä muulla työntekijällä, kuten taloudenhoitajalla, tai kuten urheiluseuran B tapauksessa, talousassistentilla.

” – toimistonhoitaja raportoi vielä mulle tarkemmin, kun hän seuraa päivittäin eri tilejä, meillä on tosi paljon tilejä, meillä on 17 tiliä. Ja sitten mä kuukausitasolla käyn kaikki läpi ja raportoin siitä hallitukselle. ”  
(Haastateltava A)

”Meillä kaksi pankkitiliä, ja pankkitilin käyttäjiä, suoria käyttäjiä, pankin kanssa asiointiin oikeutettuja on minä ja puheenjohtaja. Sen lisäksi, on tietenkin taloushallinto-ohjelmiston kautta tulee seurakoordinaattorin maksuoikeus käytännössä.” (Haastateltava D)

”Meidän pankkitilille on oikeudet kahdella päätoimisella ja puheenjohtajalla, ja oikeastaan minä [toiminnanjohtaja] enimmäkseen sitä käytän, mutta sitten just et siellä on back upit, että jos olisinkin vaikka poissa, niin sitten toi meidän kehitysjohtaja pystyy korvaamaan mua siinä tilanteessa, ja sama puheenjohtaja niin tietty myös sitten seuraamaan tilannetta.” (Haastateltava F)

Maksuliikenteeseen liittyvät olennaisesti myös maksukortit, joihin urheiluseuroilla on omia kontrolleja. Viidellä seitsemästä urheiluseurasta oli käytössään maksukortteja. Urheiluseuralla C on maksukortit poistettu kokonaan käytöstä aiempien väärinkäytösten vuoksi, eikä niitä ole otettu takaisin käyttöön. Urheiluseuralla E puolestaan ei ole vielä maksukortteja, mutta seurassa selvitetään parhaillaan maksukorttien käyttöönottoa. Urheiluseuroilla A, F ja G on käytössään kaksi pankkikorttia, joista toiminnanjohtajalla on kaikissa seuroissa toinen kortti käytössään sekä toinen korteista on jollain seuran muulla työntekijällä. Urheiluseuralla B on käytössään toiminnanjohtajan pankkikortti sekä yhdellä lajijaostoista on bensakortti ja toisella jaostolla on käytössään S-Business -kortti kioskitoiminnan pyörittämistä varten. Urheiluseurassa D on muihin seuroihin verrattuna useampia maksukortteja, ja toiminnanjohtajalla on yhdistyksen sekä yhdistyksen omistaman osakeyhtiön maksukortit, lisäksi hallituksen puheenjohtajalla ja varapuheenjohtajalla sekä seuran viestintäpäälliköllä on maksukortit.

Maksukortteja kontrolloidaan esimerkiksi erilaisten ostarajojen välityksellä sekä niiden käytöstä on urheiluseurojen talousohjesäännöissä ja hankintaohjesäännöissä mainittu. Ohjeistukset ovat näin ollen siis myös läpinäkyviä jäsenistölle, sillä talousohjesäännöt ovat seuroissa kaikille, tai vähintään jäsenistölle, julkisia dokumentteja. Haastateltava B kuitenkin mainitsee, että aiempien väärinkäytöksen, jossa kortinhaltija oli tehnyt kortilta perusteettoman suuria nostoja, takia maksukortteja ei myönnetä seurassa kuin pakollisissa tilanteissa, joten kortteihin ei löydy siksi suurempia sääntöjä.

Urheiluseurassa F pyritään siihen, että seurassa maksut menisivät laskutusprosessin läpi, jossa on käytössä laskujen hyväksyjät ja tarkastajat.

” – siinä [maksukortissa] on tosi pieni myös se limiitti, [...], että pienet päivittäisostokset sieltä, ja he toimittaa joka kerta kun he ostaa niin kuitit suoraan heti ostosten jälkeen tänne, että sitä pystytään seuraamaan tarkasti.

– on ohjeistettu, että alle 1000 euron ostoksista ei tarvitse kysyä lupaa, ja niitä nyt ei juurikaan edes tullut, että sitten isommista ostoksista tarvitsee kysyä lupa. Tosin sillä kortilla ei oo paljoo enempää limiittiikään, mutta alle tuhat, niin jos on pieniä ostoksia niin ei tarvitse kysyä mitään.”  
(Haastateltava A)

”Tehtäväkohtaista [ohjeistukset maksukorttien käytöstä] ja pankin kanssa sovittu sitten tietenkin näistä käyttörajoista, mutta periaatteessa se menee sen talonsäännön mukaisesti, sitten se hankintaohje sitten rajaa sitten myös.”  
(Haastateltava D)

” Joo siinä niissä [maksukorteissa] on itse asiassa aika pienetkin rajat, mutta käytetään aika vähän, et pyritään siihen, että suurin osa menisi sieltä näiden maksuprosessin kautta.” (Haastateltava F)

Maksuliikenteeseen liittyvien kontrollien lisäksi tuloksista korostuu tarkastus- ja valvontatoimenpiteet osana urheiluseurojen arkista taloudenhoitoa ja väärinkäytösten torjuntaa. Kuten yllä tulee ilmi, urheiluseuroissa maksuliikennettä seurataan aktiivisesti ja useamman ihmisen toimesta. Tämän lisäksi esimerkiksi tiliotteita käydään läpi, kirjanpidon tiliöintejä varmistetaan ja taloudesta raportoidaan hallitukselle. Tuloksista ilmenee, että urheiluseuroissa tämän tyyppisiä tarkistus- ja valvontatoimenpiteitä tekevät työntekijät, kuten toiminnanjohtaja ja taloudenhoitaja sekä hallituksen jäsenet. Haastateltava D kuvaa urheiluseuransa prosessia seuraavasti:

” – lisäksi meidän seurakoordinaattori tarkistaa päivittäin tiliotteet, ja tarkistaa niitten kirjanpidon ja niiden tiliöinnin asianmukaisuuden, ja puuttuu, nostaa sitten esiin sieltä mulle niitä mahdollisia kysymyksiä ja huomioita, ja niitä sitten tarkistetaan sen mukaan, ja tosiaan jos joku liittyy mun hankintoihin tai mun omiin kulukorvauksiin, sitten se on se hyväksyjä on sitten hallituksen varapuheenjohtaja.” (Haastateltava D)

Myös urheiluseuroilla D ja G on samankaltaiset prosessit käytössään:

” –eli kun esim. minä maksan täällä laskuja, mä teen siitä sen oman tällöisen tiliöinnin, jonka puheenjohtaja tulee kuukausittain [käymään läpi], käy koko kuukauden tiliöinnin läpi, ja hän allekirjoittaa ne dokumentit siellä, kun hän käy ne läpi, hän allekirjoittaa dokumentit, kun jokaisessa dokumentissa hänen allekirjoituksensa, sen jälkeen se lähtee kirjanpitoon, ja kirjanpitäjä kirjaa sen sitten järjestelmään –” (Haastateltava D)

” – ja sitten vielä erikseen se, että meillä kuukausittain, kun niitä kirjanpitoaineisto valmistellaan, niin siellä sitten puheenjohtaja myös allekirjoittaa ja tarkistaa, että mitkä laskut on maksettu, ja sitten että jos hän

ei jotain laskua oo nähnyt niin sitten hän niin pystyy sen aina saamaan –”  
(Haastateltava G)

Urheiluseuroissa A ja B taloudesta raportoidaan kuukausittain myös hallitukselle tai muulle vastaavalle elimelle. Urheiluseurassa A lajijaostot saavat myös seuran kirjanpitojärjestelmästä kuukausittain talousraportin tai he voivat tätä pyytää toiminnanjohtajalta. Myös urheiluseura B koostaa kuukausittain tulosraportit lajijaostoilleen, ja jaostojen vastuuhenkilöillä on mahdollisuus kuukausittain kysyä esimerkiksi tiettyjen summien sisällöistä. Urheiluseurassa C ei puolestaan, kahdesta muusta yleisseurasta poiketen, raportoida taloudesta lajijaostoille, mutta huomattavaa on, että seurassa lajijaostoilla on omia tilejään ja ne ovat pitkälti vastuussa omasta taloudestaan.

Urheiluseurojen sisäiseksi valvonnaksi voidaan myös mieltää niin kutsuttu whistleblower -kanava, eli ilmiantokanava, johon jäsen tai muu seuran sidosryhmä voi ilmoittaa nimellään tai anonyymisti havaitsemastaan epäilyttävästä toiminnasta tai toimintatavoista. Tulosten mukaan kolmella urheiluseuralla ei ole käytössään tällaista virallista ilmiantokanavaa, vaan kommunikaatio epäasiallisesta toiminnasta tapahtuu suoraan esimerkiksi toiminnanjohtajalle tai hallitukselle. Haastateltava B korostaakin sitä, että esimerkiksi toiminnanjohtajan tulee olla helposti lähestyttävä ja kontaktissa jäsenistön kanssa, muun muassa olemalla läsnä seuran tapahtumissa.

Neljässä urheiluseurassa (urheiluseurat B, D, F ja G) oli käytössä virallinen ilmiantokanava, mutta tulosten mukaan kanavaa ei ole ennen käytetty varsinaisesti väärinkäytösepäilyihin liittyvän toiminnan esille tuomiseen. Kuitenkin urheiluseurassa G kanava on täysin uusi, ja sitä ollaan vasta ottamassa käyttöön. Seurassa on mietitty kanavaa myös keinona tuoda väärinkäytösepäilyitä esille. Prosessit urheiluseurassa G ovat vielä hieman auki ilmiantokanavan suhteen:

” –siihen on tehty esitys, niin että ne on joko toiminnanjohtajalle tai sitten ja puheenjohtajalle menisi [ilmiannot], tai sitten, että se tulee lomakkeen kautta, ja sitten se ohjautuu tietyille yhdelle tai kahdelle ihmiselle, ja sitten kaikissa ilmoituksissa olisi tarkoitus kuitenkin jollain tavalla käsitellä seuran johtokunnan tasollakin sitten, mutta että vasta sitten, kun se prosessi on edennyt ja siinä on vielä kaksi tai kolme eri tapaa, että onko kysymys tässä niin kun häirintään tai epäasialliseen käytökseen liittyvästä asiasta, vai onko se sitten just tällainen whistleblower-tyyppinen, että siellä voi olla väärinkäytösepäilyjä talouteen tai seuran arvojen vastaiseen toimintaan tai muuta–” (Haastateltava G)



Urheiluseuroissa B, D ja E kanava on ollut käytössä erityisesti epäasiallisen käytöksen ilmiäntämiseen, mutta haastateltavat pitävät mahdollisena sitä, että kanavaa voitaisiin käyttää myös asioissa, jotka koskevat taloudenhoitoa. Kaikissa kolmessa seurassa ilmianto tulee ensiksi toiminnanjohtajalle käsittelyyn. Urheiluseurassa F ilmianto menee toiminnanjohtajan lisäksi aina myös kahdelle muulle henkilölle, ja urheiluseurassa D, jos ilmianto koskee toiminnanjohtajaa, tulee siitä laittaa hallituksen puheenjohtajalle viestiä kanavan ulkopuolella.

”No meillä on siis nettisivuilla tällainen niin kuin epäasiallisen toiminnan ilmoituskanava, ja sinne voi jättää nimettömästi tai nimellä. Ja se on ehkä perustettu lähinnä, jos puhutaan tällaisesta epäasiallisesta toiminnasta, että meille on ehkä suurempi ongelma ollut sitten, että epäasiallinen käytös valmentajalla tai jollain toimihenkilöllä muuten, mutta sen saman kanavan kautta voi laittaa tietysti, jos ihan mitä vaan mitä tulee mieleen –”  
(Haastateltava B)

”No meillä on tällainen nimettömän palautteen, tai tällaisten huomioiden antamisen kanava, se on siis lanseerattu ensisijaisesti epäasiallisen käytöksen ilmiäntöön, mutta ihan hyvä ajatus voisi olla laajentaa sitä, että epäasiallisen toiminnan, silloinhan se käsittäisi myös tämän, eli meillä on tällainen [kanava] muussa tarkoituksessa, mutta ei itse tällaisessa, vaikka taloudenpidon asioissa erikseen, ja niin mitenkään enemmän osoitettu siihen, kun epäasialliseen käytökseen ja kohteluun.” (Haastateltava D)

”Joo on kanava käytössä, kanava on tehty osana meidän vastuullisuusohjelmaa, ja siellä on kun ollaan vastuullisuusohjelma aloitettu, ja toimii just noin, että voit joko anonyymisti tai nimellä ilmoittaa sieltä lomakkeen kautta, nettisivujen kautta, että jos olet huolestunut jostain epäasiallisesta käytöstä, koskee ihan kaikkia eri seuran, ei pelkästään mitään taloutta tai mitään tällaista, vaan kaikkea epäasiallista käytöstä, niin sitä kautta sitten voit ilmiäntää sieltä –” (Haastateltava F)

Urheiluseuroissa tapahtuvan sisäisen valvonnan ja tarkastuksen lisäksi tuloksista korostuu se, että urheiluseurat kokevat tilitoimistojen sekä tilintarkastuksen olevan yksi valvonnan kerroksista. Haastatelluista urheiluseuroista viisi ostavat palveluja tilitoimistoilta, ja kaksi seuraa hoitavat taloushallintonsa itse. Syyksi sille, miksi tilitoimistopalveluja ostetaan, nousee esille se, että seurat tahtovat varmistaa, että näiden taloudenpitoon liittyvät velvoitteet tulevat varmemmin hoidettua oikein. Tilitoimistoihin luotetaan seuroissa siis osana laillisuusvalvontaa ja sääntelyn noudattamisen varmistamista.

Tilitoimistoilta ostetut palvelut liittyvät yleensä kirjanpitoon ja palkanlaskentaan. Seurat tunnistavat, että heiltä puuttuu osittain tarvittavaa osaamista näihin aiheisiin liittyen,

minkä takia palveluiden ostaminen on koettu paremmaksi vaihtoehdoksi. Haastateltava B myös toteaa, että seurassa pitkään hänen edeltäjänään toiminut talousassistentti hoiti seuran asioita yksin, ja tämän sairastuttua seurassa ei koettu turvalliseksi, että hallinnolliset asiat olisivat vain yhden ihmisen harteilla.

” – me ollaan itseasiassa ulkoistettu melkein kaikki, ihan sen takia, että me ollaan tosi iso seura, ja me halutaan, että kaikki tehdään niin tehdään ammattilaiset on tekemässä tän kirjanpidon, niin sen takia ollaan ostettu.

– me luotetaan ammattilaiseen, sitten se, me saadaan sieltä tarvittavaa apua, sieltä tilitoimistosta, jos me ei jotain osata, niin tehdään toimitaan oikein lakien ja säädösten niin hyvin kun vaan pystytään. ” (Haastateltava A)

” – meillä oikeastaan täysin ulkoistettu kirjanpito, ja palkanlaskenta, ja palkanmaksu ja nää on [tilitoimiston] kanssa tehdään nää kaikki ja ihan yksinkertaisesti siitä syystä, että ei meillä ole semmoista ydinosaa näihin vaan, että meidän hallinnonpalvelut liittyy jäsenpalveluihin, myyntiin, ja markkinointiin, viestintään ja ostetaan nää ostopalveluna yksinkertaisesti sen takia, että halutaan, että kaikki menee oikein ja asetusten ja lakien mukaisesti eikä jouduta sitten pahimmillaan selvittämään näitä sitten pitkän kaavan mukaan.” (Haastateltava D)

” – miksi se [kirjanpito] on päätetty ulkoistaa on se, että se on meidän toiminnan ja tilintarkastuksen kannalta hirvittävän olennaista, että siellä on asiantuntija ammattihenkilö, joka pystyy tekemään sen, siis ihan vielä meillä menisi varmaan ihan järkyttävän paljon aikaa, ja muuta jos me lähdetäisiin sitä itse tekemään, sitten se osaaminen on kumminkin siellä, niin se on ollut silleen hyvä apu sitten siihen, että toiminnan kannalta.” (Haastateltava E)

Toisaalta urheiluseurat C ja G eivät käytä tilitoimistojen apua toiminnassaan ja taloudenhallinnassaan. Urheiluseurassa G maksetaan kirjanpitäjän tehtävistä, mutta kirjanpitäjänä toimii yksi seuran johtokunnan jäsenistä, eikä kyse ole ulkoisesta tilitoimistosta. Urheiluseurassa B myös hoidetaan taloushallintoa itse, ja haastateltava B nostaa esille syynä sen, että tilitoimistojen veloittamat maksut esimerkiksi palkanlaskennasta ovat korkeat.

Muutama urheiluseuroista nostaa myös tilintarkastusta yhtenä valvonnan ja tarkastuksen mekanismeista. Urheiluseuraa G lukuun ottamatta, kaikissa muissa seuroissa suoritetaan vuosittainen tilintarkastus. Urheiluseurassa G puolestaan suoritetaan toiminnantarkastus. Tilintarkastusta ja tilintarkastajaa pidetään toisaalta neuvovana tahona, mutta myös osana valvontaprosessia.

” – tietenkin sitten on tilintarkastus, joka meillä on tosi perusteellinen, ja myös tilintarkastaja sitten on mun kanssa yhteydessä ja vaatii vastauksia

tietenkin tietyin asioihin, jos on jotain kysyttävää ja sitten myös opastaa.”  
(Haastateltava A)

” Joo se [kirjanpito- ja maksuaineisto] käy tosiaan neljän ihmisen läpi, se menee minun, puheenjohtajan, kirjanpitäjän, tilintarkastajan, että mitä on maksettu ja ne pitää paikkansa sitten se –” (Haastateltava E)

Toisaalta haastateltava E nostaa näkemyksessään esille myös sitä, että tilintarkastajan tehtävä on varmistaa kirjanpidon ja tilinpäätöksen oikeellisuutta, eikä esimerkiksi ottaa kantaa tehtyihin päätöksiin, vaikka ne eivät välttämättä olisi edullisia seuran kannalta:

” – tilintarkastajan tehtävä on tarkistaa, että tililtä liikkuvaa materiaalia, onko niille tositteet pitääkö ne yks yhteen, se on hänen tehtävänsä, että se että hän ei arvioi sitä, että onko hallituksen tai joku tehty päätökset, keille annetaan rahaa miksikin, ei hän arvioi niiden eettisyyttä ja moraalisuutta, et ollaanko tässä, mennäänkö tässä yhdistyksen sisäisten ohjeiden mukaan, se ei kuulu hänen tehtäviinsä ja se tilintarkastus ei ole aukoton, et okei, leima paperiin hallitukselle, annetaan talouden vastuuvapautus, niin se ei poista sitä, etteikö siellä olisi tehty hyvinkin moraalisesti ja eettisesti erilaisia tai kyseenalaisia päätöksiä. ” (Haastateltava E)

Huomattavaa on kuitenkin se, että tilintarkastuslaki määrää myös hallinnon tarkastuksesta. Tilintarkastuslain kolmannen luvun 5 §:n mukaan tilintarkastajan on huomautettava tilintarkastuskertomuksessa, jos yhteisön hallituksen jäsen tai muu vastuuvollinen on syyllistynyt tekoon tai laiminlyöntiin, josta saattaa seurata vahingonkorvausvelvollisuus yhteisöä kohtaan tai jos tämä on rikkonut yhteisöä koskevaa lakia taikka yhteisön yhtiöjärjestyksestä, yhtiösopimusta tai sääntöjä. Voidaan kuitenkin puhua tilintarkastuksen odotuskuilusta, jossa yleisön kohdistamat odotukset tilintarkastukseen eroavat siitä, mitä he havainnoivat tilintarkastajien tosiasiallisesti tekevän, ja esimerkiksi Porter (1993, 64), jakaa tämän odotuskuilun koostuvaksi suorituskuilusta (*performance gap*) sekä kohtuullisuuden kuilusta (*reasonableness gap*). Suorituskuilu koostuu niistä toimista, joita tilintarkastajan odotetaan hoitavan lain varjolla sekä kohtuullisuuden kuilu puolestaan niistä toimista, joita muut odottavat tilintarkastajan hoitavan. Voidaankin pohtia, että onko urheiluseurojen ja tilintarkastuksen välillä odotuskuilua sen suhteen, mitä hallinnon tarkastukselta odotetaan, tai ei odoteta. Eettisesti kyseenalainen päätös voi olla yhden seuratoimijan mukaan väärä, vaikka päätös ei olisi yhdistyksen sääntöjen kanssa ristiriitainen.

Maksuliikenteen kontrollien sekä valvonta- ja tarkastustoimenpiteiden lisäksi tuloksista ilmenee muutamia muita yksittäisiä sisäisiä kontroleja. Urheiluseurassa C, jossa pankkitilejä on yli 50 kappaletta käytössä, kaikki käyttöoikeuksien muutokset

pankkitileihin tapahtuvat vain taloudenhoitajan, toiminnanjohtajan tai hallituksen puheenjohtajan kautta. Seuran johto on siis jatkuvasti tietoinen siitä, ketkä jaostoissa ja joukkueissa käsittelevät varoja. Myös haastateltava G nostaa esille sen, että heillä mietitään tarkkaan henkilöt, jotka rahaa käsittelevät ja heille on myönnetty nimenkirjoitusoikeudet seuran puolesta. Haastateltava G nostaa esille myös sen, että heillä on vielä käteismaksuliikennettä osallistumismaksuissa, ja seurassa pyritään olemaan tietoisia siitä, mistä ryhmistä tai ohjaajilta saattaa käteistä tulla, jotta asiaa voidaan seurata.

Tutkimuksen tuloksista nousevat siis maksuliikenteeseen liittyvät kontrollit sekä tarkastus- ja valvontatoimenpiteet erityisesti keinoina, joilla urheiluseuroissa pyritään torjumaan taloudellisia väärinkäytöksiä. Tuloksista huomataan, että käytössä olevat kontrollit ovat pitkälti hyvin manuaalisesti toteutettuja sekä säännöllisiä toimenpiteitä ja prosesseja. Myös valvonta- ja tarkastustoimenpiteitä tehdään seuroissa säännöllisesti, useimmiten vähintään kuukausitasolla. Taloudenpidon valvontaa seurojen arjessa tekevät päätoimiset työntekijät, kuten toiminnanjohtaja tai taloudenhoitaja, sekä seurojen puheenjohtajat tai muut hallituksen jäsenet. Automatisoituja kontrolleja, jotka siis hoituisivat ilman ihmisen työpanosta vain järjestelmän toteuttamana, ei urheiluseuroista löydy, mikä voi osittain johtua siitä, että sähköiset järjestelmät koetaan kalliiksi osissa seuroja. Suurin osa urheiluseuroista luottaa myös tilitoimistojen tarjoamaan apuun, erityisesti sen suhteen, että asiat hoidetaan lain edellyttämällä tavalla. Yhteenvedona voidaan näin ollen sanoa, että urheiluseurojen sisäiset kontrollit sekä sisäinen valvonta perustuvat seuratoimijoiden varaan, ja toimijat ovat itsessään niin kontrolleja kuin myös kontrollien valvojia.

## 6 Johtopäätökset ja keskustelu tuloksista

Tutkielman tavoitteena oli vastata kysymyksiin siitä, missä määrin ja millaisia taloudellisten väärinkäytösten riskejä tiedostetaan suomalaisissa urheiluseuroissa sekä miten väärinkäytöksiä pyritään näissä torjumaan. Tässä luvussa tarkastellaan tutkielman tärkeimpiä löydöksiä tutkimuskysymyksiin liittyen sekä käydään näistä keskustelua. Lopuksi esitetään tutkielman yhteenveto, rajoitukset sekä jatkotutkimusmahdollisuudet.

### 6.1 Taloudellisten väärinkäytösten riskien tiedostaminen

Tutkimustulokset ensimmäisen tutkimuskysymyksen osalta osoittavat, että taloudellisiin väärinkäytöksiin liittyviä riskejä tiedostetaan urheiluseuroissa eivätkä tutkimustulokset anna lainkaan tukea sille, että riskin ei koettaisi ollenkaan kohdistuvan urheiluseuroihin. Taloudellisten väärinkäytösten kohdistumista suomalaisiin urheiluseuroihin ei ole tutkittu, mutta Misener ym. (2023) huomaavat kansainvälistä aineistoa käyttäen, että 12,2 % urheiluseuroista on viimeisen kymmenen vuoden aikana joutunut väärinkäytöksen kohteeksi. Otokokona tutkimuksessa oli 1 256 urheiluseuraa. Lisäksi ACFE:n (2022) raportin mukaan 9 % väärinkäytöksistä kohdistuu voittoa tavoittelemattomiin järjestöihin. Nämä osaltaan vahvistavat haastateltavien kokemusta siitä, että urheiluseurat ovat alttiita väärinkäytöksille.

Vaihtelua tuloksista kuitenkin löytyi sen suhteen, kuinka isoksi ja etäiseksi taloudellisten väärinkäytösten riski koettiin. Haastateltavista osa (haastateltavat D ja E) kokivat urheiluseurojen olevan yleisesti alttiita väärinkäytöksille, kun taas muut haastateltavista eivät kokeneet riskiä yhtä suoraksi. Riskin koettiin kohdistuvan erityisesti pienempiin seuroihin, jotka toimivat enemmän vapaaehtoistoimijoiden varassa sekä pienemmillä resursseilla, jolloin myös mahdollisuuksia väärinkäytöksille on enemmän.

Riskin liitännäisyydestä organisaation kokoon on kuitenkin ristiriitaista näyttöä eikä aiemman kirjallisuuden ja tutkimuksen perusteella voida tehdä varmoja päätelmiä siitä, miksi tai miten urheiluseuran koko vaikuttaa tosiasialliseen riskiin. Holtfreterin (2008, 57) tutkimuksessa tarkastelussa ovat voittoa tavoittelemattomat järjestöt, ja hän huomaa taloudellisten väärinkäytösten kohdistuvan erityisesti pienempiin organisaatioihin. Pieniksi organisaatioiksi tutkimuksessa kuitenkin luokitellaan alle 99 työntekijän järjestöt, joita kaikki tämän tutkielman aineiston urheiluseurat edustavat. Toisaalta

Barnes ja Webb (2007, 191) huomaavat, että suurempi organisaatio on yhteydessä isompaan väärinkäytösalttiuteen ja he löytävät tukea sille, että organisaation koolla on vaikutusta menetettyihin rahasummiin yksittäisissä tapauksissa.

Käsillä olevan tutkimuksen tulokset kuitenkin valottavat nimenomaisesti koettua väärinkäytösriskiä urheiluseuroissa. Aiemmin koettua riskiä urheiluseuroissa on tutkinut Wicker ym. (2023, 96), mutta he huomaavat australialaisia, pohjoisamerikkalaisia sekä saksalaisia urheiluseuroja tarkastellessaan, että urheiluseurojen hallitusten jäsenet mieltävät organisaation suuruuden, mitattuna jäsenmäärällä tai vuosittaisen budjetin suuruudella, olevan riskitekijä väärinkäytöksille. Riskin koetaan siis olevan suurempi isommissa seuroissa, toisin kuin tämän tutkielman tulokset osoittavat. Tätä tukevat myös Misener ym. (2023), jotka huomaavat, että väärinkäytöstapaukset ovat yleisempiä urheiluseuroissa, joissa on korkeammat vuosittaiset budjetit.

Tämän tutkimuksen tuloksia ja haastateltavien näkemyksiä toisaalta tukee Eining ym. (2020, 67), joiden mukaan isommissa voittoa tavoittelemattomissa organisaatioissa on käytössä enemmän kontroleja, jotka ovat puolestaan yhteydessä vähentyneeseen väärinkäytösriskiin (ks. Misener ym. 2023; Kummer ym. 2015). Tutkimustuloksista myös ilmenee, että pienempien seurojen riskitekijöiksi koetaan se, että seuran resurssit voivat olla vähäisempiä ja prosessit vanhanaikaisempia. Sähköisten järjestelmien mahdollistama reaaliaikainen seuranta koettiin riskiä vähentävänä tekijänä. Lisäksi se, että pienemmissä seuroissa joudutaan luottamaan enemmän vain vapaaehtoisuuteen, koettiin aiheuttavan mahdollisia porsaanreikiä väärinkäytöksille.

Luottamus onkin yksi urheiluseuroille ominaisista piirteistä, joka aiemman tutkimuksen valossa saattaa myötävaikuttaa väärinkäytösriskeihin. Kihl ym. (2021, 24) havaitsivat tutkiessaan väärinkäytösten piirteitä urheiluseuroissa väärinkäytöskolmion viitekehyksen avulla, että yksi mahdollisuuksia luovista tekijöistä on seurahallinnon toimijoihin kohdistuva luottamus. Urheiluseuroissa toimitaan vilpittömän mielen periaatteella, ja niissä halutaan luottaa siihen, että toimijat eivät hyväksikäytä tätä. Toisaalta luottamus voi myös vaikuttaa koettuun riskiin, ja Wicker ym. (2023) huomaavat, että urheiluseuroissa hallituksen keskeinen luottamus on syy sille, miksi koettu väärinkäytösriski on matala. Koettu riski voi osaltaan vaikuttaa riskien tiedostamiseen ja niihin varautumiseen.

Urheiluseuroihin kohdistuvan riskin koetaan myös vähentyneen ajan saatossa, ja riskin vähentymisen nähdään johtuvan sähköisten hallinnon järjestelmien käyttöönoton mahdollistamasta valvonnan parantumisesta sekä toisaalta käteisen käytön vähentymisestä. Tutkimustietoa siitä, ovatko väärinkäytökset vähentyneet ajan saatossa ei suoraan ole, mutta ACFE:n (2022, 18) tilastojen mukaan vuodesta 2012 vuoteen 2022 väärinkäytöksien, joissa väärinkäyttäjäksi on organisaation sisältä, kesto on lyhentynyt ja tappiot ovat pienentyneet. Vuonna 2012 mediaanitappio väärinkäytökselle oli 140 000 dollaria (USD), kun taas vuonna 2022 summa oli 117 000 dollaria. On siis mahdollista, että yhteiskunnan digitalisaatio on yleisesti kasvattanut mahdollisuuksia valvonnalle vähentäen tappioita ja nostaten mahdollisuutta huomata väärinkäytös. Toisaalta KPMG:n (2016, 20) tutkimuksesta huomataan, että vaikka teknologia auttaa organisaatioita torjumaan väärinkäytöksiä, tuo se myös väärinkäyttäjille uusia mahdollisuuksia toteuttaa väärinkäytös. Miltei neljänneksessä väärinkäytöstapauksia oli teknologia merkittävä väärinkäytöksen mahdollistaja. Haastateltavien näkemyksiä käteisen käytön vähentymisen yhteydestä väärinkäytösten vähentymiseen tukee osaltaan Greenlee ym. (2007), jotka huomaavat tutkiessaan voittoa tavoittelemattomia järjestöjä, että yleisin väärinkäytöstyyppi näissä ovat varojen väärinkäytökset, ja erityisesti käteisvarojen väärinkäytökset.

Tutkimustulokset osoittavat myös erilaisia tapoja riskien tiedostamiseen urheiluseuroissa. COSO:n (2013, 4) viitekehyksessä riskien arviointi on yksi sisäisten kontrollien viitekehyksen komponenteista. Arvion pohjalta organisaation tulisi määrittellä se, miten organisaatio varautuu sisäisiin ja ulkoisiin riskeihin. Prosessin tulisi olla dynaaminen ja jatkuva. Tuloksien perusteella urheiluseurat voidaan jakaa proaktiivisiin sekä arkipäiväisiin riskien tiedostajiin. Proaktiivisilla seuroilla riskien tiedostamisessa oli COSO:n (2013) esittelemiä piirteitä, ja aineiston urheiluseuroista kolmella seitsemästä seurasta (urheiluseuroilla D, E ja G) oli käytössään viralliset prosessit riskien arviointiin. Näissä arvioiden päivittäminen on säännöllinen prosessi. Muissa urheiluseuroissa riskien tiedostaminen on arkipäiväisempää. Urheiluseuroissa A ja C ei virallisia riskiarvion prosesseja ole, mutta näissä talouden tilaa seurataan arjessa säännöllisesti ja tilasta raportoidaan aktiivisesti esimerkiksi hallitukselle. Urheiluseurat B ja F edustavat välimaastoa näistä, sillä urheiluseurassa B on toteutettu aiemmin kertaluontoinen kartoitus taloushallinnosta sekä sen riskeistä. Urheiluseura F puolestaan

mainitsee, että virallista prosessia ei ole, mutta riskejä yritetään tunnistaa jatkuvasti arkipäiväisissä prosesseissa.

Samankaltaisia tuloksia riskiarvioiden yleisyydestä on saanut esimerkiksi Domanski (2016, 237), joka tarkasteli puolalaisia voittoa tavoittelemattomia järjestöjä, ja havaitsi, että noin puolet tutkimuksen järjestöistä on joskus yrittänyt havaita niihin kohdistuneita riskejä. Näistä järjestöistä puolella prosessi on ollut järjestelmällinen ja tietoon perustuva. Lisäksi tutkimuksessa huomattiin, että riskien arviointia melkein 70 % tapauksissa tekevät järjestöjen johtajat tai muut hallinnon toimijat, kuten hallitus. Tätä tukevat myös tämän tutkimuksen tulokset, sillä urheiluseuroissa riskienarviointi oli kaikissa tapauksissa hallinnon työntekijöiden, kuten toiminnanjohtajan, tai hallituksen vastuulla.

Tulokset osoittavat myös, että urheiluseurat ovat tiedostaneet taloudellisten väärinkäytösten riskejä vasta sen jälkeen, kun ovat joutuneet väärinkäytöksen kohteeksi. Aineiston urheiluseuroista viisi urheiluseuraa (urheiluseurat B, C, D, E ja F) mainitsevat joutuneensa aiemmin väärinkäytöksen kohteeksi, jonka seurauksina ne ovat kärsineet taloudellisia tappioita. Näistä kaksi väärinkäytöstä oli seuran ulkopuolisen tahon toteuttamia sekä kolme seuran sisältä tulleen tekijän. Ulkopuoliset tekijät eivät kuitenkaan olleet kummassakaan tapauksessa tuntemattomia tekijöitä; toisessa tapauksessa oli kyse urheiluseuran E sidosryhmästä yhteisprojektissa ja toisessa kyse oli urheiluseuran D omistaman osakeyhtiön työntekijästä. Sisältä tulleet väärinkäytökset liittyivät kahdessa tapauksessa maksukortteihin (urheiluseurat B ja C) sekä urheiluseuran F tapauksessa yhdeltä seuran pankkitileistä oli viety varoja. Lisäksi miltei kaikki seurat ovat vastaanottaneet esimerkiksi kalasteluviestejä, väärennettyjä laskuja tai muita täysin ulkopuolisilta tahoilta tulleita väärinkäyttösyntyisiä, mutta nämä on tunnistettu ajoissa eikä tappiota ole syntynyt.

Tutkimuksen havaintoa siitä, että urheiluseurat reagoivat riskeihin ja tiedostavat niitä vasta kohteeksi jouduttuaan tukee muun muassa Kummer ym. (2014, 653), jotka havaitsivat australialaisia ja uusiseelantilaisia voittoa tavoittelemattomia järjestöjä tutkiessaan, että väärinkäytösten esiintyminen järjestöissä vaikuttaa näiden riskien käsittelytapaan, ja johtaa oppimisprosessiin sekä parempaan ymmärrykseen sisäisistä kontrolleista. Myös Kihl ym. (2021, 37) huomaavat, että urheiluseuroissa on asetettu sisäisiä kontrolleja aiempien esille tulleiden väärinkäytösten vuoksi. Tässä



tutkimuksissa havaitaankin, että urheiluseuroissa on muutettu toimintatapoja ja otettu käyttöön sisäisiä kontroleja väärinkäytösten jälkeen. Urheiluseurat B ja C poistivat maksukortit kokonaan pois käytöstä väärinkäytösten jälkeen. Urheiluseurassa C kortteja ei ole otettu edelleenkään takaisin käyttöön, mutta urheiluseurassa B on otettu käyttöön muutamia maksukortteja, sillä se on koettu tarpeelliseksi siirryttäessä yhä enemmän pois käteisen käytöstä yhteiskunnassa. Urheiluseurassa F siirryttiin puolestaan yhden tilin malliin väärinkäytöksen tullessa ilmi, sillä seurassa koettiin, että kaikki seuran rahaliikenne pitää saada tiukemman valvonnan alle.

Toisaalta tutkimustulokset osoittavat, että ulkopuolisten tekijöiden toteuttamat väärinkäytökset eivät ole aiheuttaneet samanlaista prosessimuutosta. Ulkoisten tahojen toteuttamien väärinkäytöksien kohteiksi joutuneet seurat (urheiluseurat D ja E) eivät varsinaisesti muuttaneet toimintatapojaan väärinkäytösten jälkeen, mutta asenneilmapiiriin tapaukset vaikuttivat aiheuttaen niin ärsyyntymistä kuin varautuneisuuttakin. Voidaankin pohtia, johtuuko ulkoisten uhkien vähäisempi tarkastelu seuroissa siitä, että seuroissa koetaan niiden hallittavuus vähäisemmäksi.

Tutkimustulosten mukaan urheiluseurat ovat tiedostaneet toimintaympäristöistään useampia erilaisia riskejä liittyen taloudellisiin väärinkäytöksiin, niin sisäisiin kuin ulkoisiin tahoihin liittyen. Sisäisiin tahoihin liittyvistä tiedostetuista väärinkäytösriskeistä tuloksista kuitenkin erottuu erityisesti kaksi kategoriaa: talouden valvonnan haasteet sekä seuratoimijoiden tietotaito. Valvonnan haasteisiin liittyy maksuliikenteen valvonta, niin käteisen kuin pankkitilillä olevien varojen seuraaminen. Urheiluseurojen näkemyksiä varojen valvontaan liittyvistä riskeistä tukee se, että suurin osa urheiluseuroissa koetuista sisäisen tekijän toteuttamista väärinkäytöksistä ovatkin kavalluksia, esimerkiksi maksukorttien välityksellä (Kihl ym. 2021, 39). Tulokseen voi myös vaikuttaa seurojen aiemmat kokemukset niihin kohdistuneista väärinkäytöksistä, kuten yllä esitetty, jotka ovat saaneet ne varpailleen nimenomaisesti maksuliikenteeseen liittyvistä väärinkäytöksistä.

Seuratoimijoiden tietotaito liittyen yhdistysten hallinnollisiin ja taloudellisiin asioihin tiedostetaan myös osaltaan riskiksi. Haastateltava D nostaa yleisesti seuroja koskevana riskinä sen, että niissä voi toimia intohimoisia ja asialleen omistautuneita ihmisiä, jolloin kirjanpidolliset asiat voivat helposti jäädä sivuun. Haastateltavan E näkemykset tukevat tätä, ja hänen nostaa esille huolen siitä, että kaikille Suomen yli 8 000 seuralle ei

riitä hallitustoimintaan ja yhdistyslakiin perehtyneitä ihmisiä. Myös haastateltava C nostaa esille haasteita ja riskejä, jotka liittyvät seuratoimijoiden tietotaitoon esimerkiksi sen suhteen, että talkootyöt hoidetaan oikein seurassa verotukselliselta näkökannalta.

Esimerkiksi COSO:n (2013) viitekehyksessä yhdeksi sisäisen kontrollien tavoitteeksi nostetaan sääntelyn ja lakien noudattaminen organisaatiossa, joten kyse on organisaatioiden kannalta merkittävästä aiheesta. Urheiluseuroissa on osaltaan pyritty pääsemään eroon tavoista, jotka saattavat olla lain harmaalla alueella, esimerkiksi maksamalla ohjaajapalkkiot aina rahana sivukuluineen eikä kulukorvausten kautta, sekä kiinnittämällä toimintatapoihin huomiota. Kuitenkin esille nousee haastateltavan E toimesta se, että joskus käytänteet saattavat olla jo seuraan juurtuneita, jolloin esille tulee ”ainahan näin on ollut” -asenteita.

Van Drielin (2019) viitekehyksessä väärinkäytöskandaalien tullessa ilmi aletaan luomaan narratiiveja, jotka osaltaan määrittävät julkista reaktiota väärinkäytökseen. Väärinkäytöksen puolustelijat pyrkivät luomaan narratiivia, jossa tapahtumaa vähätellään, jotta tiukemmalla sääntelyltä välttyään. Narratiivien merkitystä ohjeistuksiin voidaan tarkastella myös organisaation sisäisten säännösten ja toimintatapojen kautta. Narratiivien luomisella voi olla oma osansa siinä, että ”ainahan näin on ollut” -asenteet säilyvät urheiluseuroissa, erityisesti silloin kun samat ihmiset toimivat seuroissa pitkän ajan. Heinilä (1986, 15, 16) kuitenkin huomauttaa, että urheiluseura toimii menneisyytensä ehdoin, ja vaikka ne tarvitsevat vakiintuneisuutta, on niiden muututtava säilyttääkseen elinvoimaisuutensa.

Tulokset osoittavat, että vaikka urheiluseurat tiedostavat myös ulkoisiin tahoihin liittyviä taloudellisten väärinkäytösten riskejä, eivät nämä riskit ole olleet seuroissa yhtä paljon esillä kuin sisäiset. Tätä voi selittää se, että ulkopuolisten tahojen toteuttamat väärinkäytökset ovat harvinaisempia. Esimerkiksi Isossa-Britanniassa voittoa tavoittelemattomiin järjestöihin kohdistuneista väärinkäytöksistä vain 23 %:ssa tapauksista tekijä oli järjestölle tuntematon henkilö, kun taas 50 %:ssa tapauksista kyseessä oli järjestön henkilöstön jäsen, vapaaehtoinen tai luottamushenkilö (BDO 2023, 8). Myös KPMG:n (2016, 17) raportin, joka tarkastelee myös yrityksiä, mukaan väärinkäyttäjistä 18 % on puhtaasti ulkopuolisia tahoja, kun taas puhtaasti sisäisiä tekijöitä on 35 % tapauksista sekä 43 % tapauksista mukana on ollut yhdistelmä sisäisiä ja ulkoisia tahoja.

Tiedostetut riskit liittyen ulkoisiin tahoihin liittyvät pääosin kalasteluviesteihin, joita tulee seuroille tasaisesti, sekä väärennetyihin laskuihin. Haastateltavat kokevat, että seuroissa tunnistetaan huijausryitykset. Toisaalta myös sidosryhmiin koetaan liittyvän riskejä, esimerkiksi sen suhteen, että toisen seuran vapaaehtoisten tai muiden toimijoiden motiiveista ei voida mennä takuuseen ja vaihtoehto on vain luottaa näihin. Lisäksi haastateltava D nostaa esille myös urheiluseuransa toimintakentästä pelaaja-agenttien epäeettiset toimintatavat, mikä osoittaa, että myös lajikohtainen ympäristö vaikuttaa tiedostettuihin riskeihin.

## 6.2 Taloudellisten väärinkäytöksen riskien torjunta

COSO:n (2013) sisäisten kontrollien viitekehyksen ensimmäinen komponentti on kontrolliympäristö, jonka päälle sisäiset kontrollit rakentuvat. Näin ollen väärinkäytöksen torjuntaan liittyvien tutkimustulosten johtopäätösten esittely on perusteltua aloittaa ensiksi esittelemällä havainnot urheiluseurojen kontrolliympäristöistä. Kontrolliympäristöihin liittyvät niin standardit, prosessit kuin rakenteet organisaatioissa. Urheiluseuroja on kuitenkin syytä tarkastella niiden omista lähtökohdista, minkä takia tuloksia tulkitaan Heinilän (1986) esittämän viitekehyksen pohjalta. Viitekehyksessä urheiluseurojen sisäisen vuorovaikutuksen järjestelmä rakentuu viidestä komponentista: ideologia, jäsenistö, ohjelma, resurssit ja hallinto. Tuloksista huomataan, että urheiluseurojen hallinnollista rakennetta määrittää pitkälti niiden liikuntaohjelma, joka Heinilän (1986) viitekehyksessä kuuluu toimintaohjelman komponentin alle. Monilajiseuroilla (urheiluseurat A, B ja C) hallinnon rakenne on hajautetumpi, sillä pääseuran alle kuuluu melko itsenäisestikin toimivia lajijaostoja, kun taas erikoisseuroilla (urheiluseurat D, E, F ja G) hallinto on keskitetympi.

Urheiluseurojen kontrolliympäristöjen kannalta on olennaista panna merkille, että urheiluseuroja määrittää vahvasti jäsenistön itsehallinto. Itsehallinto tarkoittaa sitä, että kaikki seuran toiminta alkaa jäsenistöstä ja päättyy myös siihen. Jäsenistö päättää yhdistyksen kokouksissa asioistaan, ja seuran hallinnon tulee toteuttaa niin seuran toimintatarkoitusta kuin myös ajaa jäsenistön etuja. (Heinilä 1986, 84.)

Tutkimustulokset vahvistavat tätä jakoa; seuroissa hallinnon työntekijöiden vastuu on arkipäivän operatiivisesta toiminnasta ja johtamisesta huolehtiminen sekä toisaalta heille kuuluvat pitkälti valmistelevat tehtävät, liittyen esimerkiksi ohjesääntöihin, budjetteihin sekä talouden raportteihin. Jäsenistö sekä seuran hallitus hyväksyvät

loppujen lopuksi valmistellut dokumentit. Sisäisten kontrollien ja väärinkäytösten torjunnan kannalta tämä tarkoittaa sitä, että kontrollien noudattaminen sekä asettaminen nojaa pitkälti täyspäiväisten työntekijöiden varaan urheiluseuroissa.

Vapaaehtoisten rooli urheiluseurojen välillä oli hyvin samankaltainen, ja vapaaehtoisia toimii talkoolaisina tapahtumissa, ottelutapahtumissa sekä hallinnon tukena esimerkiksi ryhmien ja joukkueiden joukkueenjohtajina ja rahastonhoitajina. Heinilän (1986) viitekehyksessä puhutaan tukitoimintaohjelmasta, jonka tarkoitus on tukea seuran liikuntatoimintaa. Tulosten perusteella tukitoimintaohjelma rakentuu vahvasti seuroissa vapaaehtoisten varaan. Lisäksi huomattavaa toki on, että kaikkien urheiluseurojen hallitukset koostuivat vapaaehtoisista toimijoista, korostaen vapaaehtoisten luottamustoimijoiden merkitystä urheiluseuroissa sekä toisaalta Heinilän (1986) esittämää itsehallintoa ja keskinäisen hyödyn periaatetta.

Kaikilla urheiluseuroilla oli käytössään myös prosesseja ja toimintaa ohjaavia virallisia dokumentteja, kuten talousohjesäännöt. Seurojen talousohjesäännöissä määrätään muun muassa talouden vastuualueiden jakautumisesta seurassa, hallituksen tehtävistä, laskujen hyväksyntäprosessista, hankintojen tekemisestä, palkkahallinnon järjestämisestä, kirjanpidosta ja pankkitilien käyttöoikeuksista. Tuloksista ei käy ilmi, että talousohjesääntöjä olisi otettu käyttöön nimenomaan taloudellisten väärinkäytösten torjunnan vuoksi, mutta niiden käyttöä osana tätä tukee esimerkiksi Kihl ym. (2021, 37), jotka huomaavat, että puutteet virallisissa ohjeistuksissa johtivat esimerkiksi huolimattomaan kirjanpitoon, heikkoon läpinäkyvyyteen seuran taloudessa sekä siihen, että vaarallisia työyhdistelmiä pääsee syntymään. Myös Misener ym. (2023, 920) toteavat, että seuroilla, joilla ei ole käytössään ohjeistuksia ja prosesseja varojen käyttöön, on suurempi mahdollisuus joutua väärinkäytöksen kohteeksi.

Toisaalta urheiluseurojen kontrolliympäristöistä nousee ylös myös haasteita, joita haastateltavat nostavat esille. Haasteiksi koetaan toiminnan heikko ennustettavuus sekä toiminnan monitahoisuus. Tulot koetaan osittain hankalasti ennakoitaviksi, johtuen muun muassa siitä, että niin lopettavien kuin aloittavien pelaajien määrää on hankala ennustaa. Myös toiminnan moninaisuus kulukorvauksineen, palkkoineen ja palkkioineen ja monine tulonlähteineen aiheuttaa haasteita seurojen taloudenhoitoon. Volatiilit tulot voivat nostaa organisaation riskiprofiilia, ja esimerkiksi tilintarkastajat

voivat pitää tulojen isoa vaihtelua riskitekijänä toimintaympäristössä (Bryan – Mason 2020, 52).

Urheiluseurojen ja väärinkäytösten tarkastelussa keskeisenä tekijänä ovat niissä toimivat ihmiset. Tuloksista nousee esille se, kuinka paljon erilaisia toimijoita urheiluseurat sisältävät: vapaaehtoisista koostuvat hallitukset, täyspäiväiset palkatut työntekijät, osa-aikaiset liikunnanohjaajat ja valmentajat sekä vapaaehtoiset, jotka toimivat muun muassa talkoolaisina tai joukkueiden joukkueenjohtajina. Vaihtuvuus tehtävissä on riippuvainen itse tehtävästä. Siinä missä osa-aikaisten ohjaajien tai talkootoiminnassa mukana olevien vapaaehtoisten vaihtuvuus seuroissa voi olla hyvinkin suurta, hallinnon luottamushenkilöiden ja työntekijöiden vaihtuvuus ei niinkään. Erityisesti seurojen hallitusten vaihtuvuus on tulosten mukaan pientä, ja samat toimijat saattavat olla jopa vuosikymmeniä mukana. Työntekijärooleissa, kuten toiminnanjohtajan osalta, vaihtuvuus on muutamista vuosista yli kymmeneen vuoteen. Haastateltavat kokevat myös, että seuroissa toimijat tuntevat toisensa pääasiassa hyvin. Erityisesti hallituksen jäsenet tuntevat hyvin toisensa ja työntekijät toisensa, joskin tuloksista tuli esiin myös se, että hallituksen ja muiden kuin hallinnon työntekijöiden välinen tunteminen voi olla osittain heikkoa.

Aiemman tutkimuksen valossa vaihtuvuuteen liittyvät kysymykset voivat olla joko väärinkäytösriskiä kohottavia tai sitä alentavia tekijöitä. Haastateltavat nostavat esimerkiksi esille sitä, että pienellä vaihtuvuudella tietotaito pysyy paremmin seuroissa, mutta toisaalta vapaaehtoisia voi olla haastavaa löytää, joten pitkäaikainen sitoutuminen on toivottavaa. Haastateltava E pohtiikin sitä, kuinka pitkään on liian pitkään ja kuinka vähän on liian vähän aikaa toiminnassa vapaaehtoiselle. Aiempi tutkimus on kuitenkin löytänyt yhteyksiä väärinkäytösten ja pitkien työsuhteiden välillä. Greenlee ym. (2007, 684) tutkimuksessaan huomaavat, että voittoa tavoittelemattomissa järjestöissä väärinkäyttäjät on ollut mediaanimääräisesti seitsemän vuotta organisaatiossa sekä tappiot väärinkäytöksestä olivat sitä isommat, mitä pidempään henkilö oli ollut organisaatiossa. Samankaltaisia tuloksia esitellään myös ACFE:n (2022, 43) raportissa, jonka mukaan pidempään (yli 10 vuotta) organisaatiossa olleet väärinkäyttäjät vievät kolminkertaisesti enemmän varoja verrattuna alle viisi vuotta organisaatiossa olleisiin henkilöihin. Lisäksi raportissa todetaan, että pidempään organisaatiossa toimineita ei saada yhtä nopeasti kiinni väärinkäytöksestä.

Ilmiötä voidaan pyrkiä selittämään Wolfe ja Hermansonin (2004) lisäyksellä väärinkäytöskolmioon. He tuovat väärinkäytöskolmion tarkasteluun mukaan kyvykkyyden, ja esittävät, että väärinkäyttäjällä tulee olla kyvyt ymmärtää organisaation toimintaa ja toteuttaa rikos. Lisäksi Trompeter ym. (2013, 301–303) väärinkäytösten toteuttamisen kolmiomallissaan (*triangle of fraud action*) esittävät, että väärinkäytös tulee osata tehdä, peitellä sekä muuntaa hyödyksi, jolloin kyvykkyydellä on merkittävä rooli. Ajan saatossa karttuva osaaminen organisaatiosta ja sen kontrolloista voivat tarjota mahdollisuuden kyvykkyyden karttumiselle, samalla nostoen mahdollisesti väärinkäytösriskiä. Dellaportas (2013, 35) tutkimuksessaan haastattelee väärinkäytöksistä kiinni jääneitä kirjanpitäjiä, ja huomaa, että näille mahdollisuus toteuttaa rikos syntyi siitä, että he tunsivat organisaation kontrollit ja osasivat ohittaa ne.

Toisaalta pieni vaihtuvuus sekä se, että erityisesti seuran hallinnossa toimivat henkilöt tuntevat hyvin toisensa luovat yhdessä luottamuksen kulttuuria. Luottamuksella on iso merkitys urheiluseuroissa, ja esimerkiksi haastateltava C nostaa esille sen, että luovuttamalla niin viestinnän kuin muita hallinnon vastuita eteenpäin lajijaostojen toimijoille, pyritään toimijoita sitouttamaan toimintaan. Myös Rothchild ja Milofsky (2006, 137) toteavat, että voittoa tavoittelemattomia järjestöjä ylläpitävätkin ne siteet, jotka kehittyvät jäsenten välille.

Luottamus ja yhteisöllisyys voivat myös vähentää kitkaa organisaation sisällä. Väärinkäytöskolmion mukaisesti tulee väärinkäyttäjällä olla kannustin sekä rationalisointi omalle toiminnalleen, eli syy väärinkäytöksen toteuttamiselle sekä perustelu sille, miksi teko on suotava. Dellaportas (2013, 35) jaottelee kannustimet taloudellisiin ja ei-taloudellisiin, joista ei-taloudelliset syyt voivat olla seurausta muun muassa kaunoista työnantajaa kohtaan. Bussmann ja Werle (2006, 1138) puolestaan jaottelevat syitä henkilökohtaisiin ja organisaatiosta riippuviin syihin, ja organisaatioon liittyvät syyt johtuivat muun muassa pettymyksestä yhtiön toimintaan. Henkilökohtaiset syyt, kuten piittaamattomuus ja kallis elämäntyyli, olivat kuitenkin yleisempiä. Kihl ym. (2021, 33) toteavat myös, että urheiluseuroissa tapahtuvien väärinkäytösten syyt löytyvät yleisemmin tekijän henkilökohtaisesta taloudellisesta ahdingosta. On siis mahdollista, että luottamus ja yhteisöllisyys osaltaan vähentävät seuran riskiä joutua väärinkäytöksen kohteeksi, sillä ne voivat poistaa tyytymättömyyttä seuraa kohtaan sekä lisätä koheesiota. Huomattavaa on kuitenkin se, että monesti väärinkäytöksen takana on

tekijän henkilökohtainen tilanne tai ongelma, johon seura ei itse voi vaikuttaa toimillaan.

Korkea luottamus toimijoihin voi kuitenkin luoda mahdollisuuden väärinkäytökselle, jos luottamuksen nimissä kontrolleista tai tarkastustoimenpiteistä luovutaan tai niitä ohitetaan. Kihl ym. (2021, 36, 37) tarkastelevat urheiluseuroissa tapahtuneita väärinkäytöksiä ja huomaavat, että useat väärinkäyttäjät olivat yhteisöissään arvostettuja toimijoita, jotka olivat tehneet seuransa eteen paljon työtä saavuttaen samalla luottamusta sekä kunnioitusta muilta. Wicker ym. (2023, 97) myös esittävät, että korkea luottamus on syy väärinkäytösten esiintymiselle, sillä luotettujen seurajohtajien oletettiin olevan huolellisia eikä näiden oletettu varastavan yhteisöltään. Väärinkäytöskolmion perustan luoneen Cressey'n (1950) luonnehdinnassa väärinkäytöksen toteuttamisen syistä lähtökohtana on se, että luotetusta henkilöstä tulee luottamuksen rikkoja. Luottamus on siis taloudellisten väärinkäytösten ytimessä, luoden toisaalta koheesiota yhteisöön, mutta sokea luottamus asettaa sen alttiiksi väärinkäytöksille.

Väärinkäytöksiä torjuvia keinoja voidaan löytää myös siitä, miten organisaatio panostaa toimijoidensa tietotaitoon. Urheiluseuroissa pyritään kehittämään toimijoiden tietotaitoa liittyen hallinnollisiin asioihin osallistumalla koulutuksiin. Tuloksista ilmenee, että seuroissa koulutaudutaan pääosin säännöllisesti vuosittain tai tarpeen tullen, sekä että koulutuksissa seuroista käyvät toiminnanjohtaja, muut seuran työntekijät tai hallituksen jäsenet. Seuroissa koulutaudutaan verotukseen, taloushallintoon sekä muun muassa tietoturvaan liittyvissä asioissa. Koulutuksia järjestävät muun muassa tilitoimistot, lajiliitot sekä Olympiakomitea. Haastateltava C myös mainitsee, että malli, jossa seurat pohtivat ongelmia ja ratkaisuja yhdessä voisi olla toimiva, sillä kouluttautuminen vaatii kouluttajaa, joka on perillä yhdistyslain yksityiskohdista. Kouluttautuminen ja tietotaidon kehittäminen ovat osaltaan yhteydessä väärinkäytösten torjuntaan, ja Misener ym. (2023, 917) huomaavat, että väärinkäytöstopaukset ovat harvinaisempia urheiluseuroissa, joilla on suunnitelma toimijoiden kouluttamisen varalle. Toisaalta urheiluseurat tunnistavat myös itse uhan väärinkäytöksille siinä, että tietoa tai osaamista ei ole tarpeeksi seurassa.

COSO:n (2013, 5) viitekehyksessä kommunikaatio on yksi sisäisten kontrollien viitekehyksen komponenteissa. Viestinnän tärkeyttä korostaa myös Heinilä (1986, 18),

joka toteaa, että viestintä on urheiluseuran hallinnon välttämätön väline.

Tutkimustulokset osoittavat, että urheiluseuroista löytyy runsaasti erilaisia tapoja viestiä hallintoon liittyvistä asioista sisäisesti jäsenille, toimintaan osallistuville, luottamushenkilöille sekä seuran työntekijöiden ja vapaaehtoisten välillä. Hallinnollisiin asioihin liittyen urheiluseuroissa viestitään sisäisesti liittyen jäsen- ja osallistumismaksuihin, toiminnan suunnitteluun sekä yhdistyksen kokouksiin.

Viestinnän tavoitteiksi mainitaan avoimuus ja läpinäkyvyys, vaikka toisaalta myös esiin nousee se, että hallinnollisista asioista viestintää voitaisiin vielä parantaa. Sisäisen viestinnän keinoina nousevat tuloksista esiin myös yhdistyksen vuosikokoukset, jotka tarjoavat jäsenistölle mahdollisuuden tutustua dokumentteihin, kuten toimintasuunnitelmaan, toimintakertomukseen ja tilinpäätökseen. Graham (2008, 57–59) mainitseekin, että myös taloudellinen raportointi on osa organisaation sisäistä viestintää. COSO:n (2013, 5) viitekehyksessä mainitaan, että johdon tulisi viestinnällään painottaa sisäisten kontrollien huolehtimisen tärkeyttä. Tuloksista ei ilmene, että urheiluseuroissa viestittäisiin aktiivisesti hallinnon sisäisesti kontrolleista. Toisaalta seurojen talousohjesäännöt löytyvät joko seurojen nettisivuilta tai intranetissä, ja näissä on kommunikoitu seuran taloudenprosesseista sekä kontrolleista.

Vaikka urheiluseurojen organisaatiokulttuurista sekä kontrolliympäristöistä voidaan etsiä taloudellisia väärinkäytöksiä torjuvia toimenpiteitä, tuloksista nousevat maksuliikenteen kontrollit ja valvonta- ja tarkastustoimenpiteet esille keinoina, joilla urheiluseurat tietoisesti pyrkivät estämään taloudellisia väärinkäytöksiä toiminnassaan. Maksuliikenteen kontrollit olivat pääpiirteissään samankaltaisia seurojen välillä. Kaikilla urheiluseuroilla oli käytössään laskujen kiertoprosessit, joissa laskut tarkistaa ja hyväksyy vähintään kaksi eri ihmistä. Tämän koetaan torjuvan myös ulkopuolelta tulleiden perättömien laskujen uhkaa. Laskujen kiertoprosessi saattaa riippua niin laskun summasta kuin myös ostoksen tekijästä. Lisäksi pankkitilien käyttöoikeuksia on hajautettu niin, että kaikilla seuroilla niiden pankkitileille on pääsyoikeus ainakin kahdella, ellei useammallakin, henkilöllä. Aineiston seitsemästä urheiluseurasta vain kahdella seuralla (urheiluseurat A ja C) oli käytössään useampia pankkitilejä, muilla seuroilla noudatettiin yhden pankkitilin periaatetta. Myös maksukortteihin liittyy ohjeistusta ja kontrolleja seuroissa, kuten maksulimiittejä sekä ohjeistuksia siitä, että jokaisesta ostotapahtumasta tulee olla tositate saatavilla.



Maksuliikenteeseen ja varojen suojeluun keskittyneiden kontrollien olennaisuutta tukee osaltaan Heinilän (1986) viitekehys urheiluseuroista sosiaalisina organisaatioina. Viitekehyksessä resurssit ovat yksi sisäisen vuorovaikutuksen järjestelmän komponenteista, sisältäen niin rahavarat kuin myös tietotaidon seurassa. Erityisesti rahavaroilla on suuri merkitys seuran toiminnan kannalta sen mahdollistaessa esimerkiksi liikuntatilat ja ammattitaitoisen työvoiman. Korostuneen merkityksen vuoksi rahavaroja on perusteltua suojata väärinkäytöksiltä. Maksuliikenteen kontrollien olennaisuudelle voidaan löytää tukea myös COSO:n (2013) viitekehystä, jossa esitetään, että yksi sisäisten kontrollien päämääristä on varojen suojaaminen väärinkäytöksiltä. Teoreettisten mallien lisäksi tukea sille, miksi maksuliikenteen kontrollit ovat olennaisia osana urheiluseurojen taloudellisten väärinkäytösten torjuntaa, tukee myös aiempi tutkimus, jonka mukaan yleisin urheiluseurojen kohtaama väärinkäyttö on varojen kavaltaminen (ks. Greenlee 2007, Holtfreter 2008; Wicker ym. 2023).

Heinilän (1986) viitekehystä voidaan löytää tukea myös sille, että seuroissa kontrolleista ovat arkipäivässä vastuussa hallinnon työntekijät ja seuran hallitus. Hallinto on myös yksi Heinilän (1986) viitekehysten komponenteista, ja se kattaa toiminnan ja resurssien ohjauksen, yleishallinnon (jäsenistön) vastatessa päätöksenteosta ja seurajohtajuuden (hallinnon työntekijät, vapaaehtoiset ja hallitus) vastatessa päätösten toimeenpanemisesta. Tuloksista käykin ilmi, että kontrolleista ja valvonnasta vastaavat pääasiassa niin seuran hallitus kuin myös hallinnon työntekijät. Erityisesti monilajiseuroissa vapaaehtoisille on myös hajautettu hallinnon tehtäviä. Yhdistyksen kokous, eli jäsenistö, puolestaan päättää siitä, miten resursseja tullaan urheiluseurassa käyttämään sekä antaa vastuuvapautuksen vuosittain hallitukselle.

Maksuliikenteeseen liittyvien kontrollien lisäksi urheiluseuroissa on käytössä tarkastus- ja valvontatoimenpiteitä taloudellisten väärinkäytösten torjumiseksi. Tarkastus- ja valvontatoimenpiteet liittyvät esimerkiksi maksuliikenteen seuraamiseen, ja siitä raportointiin seuran hallitukselle. Maksuliikennettä seurataan niin nettipankin kuin myös tiliotteiden välityksellä sekä lisäksi kirjanpidon tiliöintejä varmistetaan näiden oikeellisuuden takaamiseksi. Urheiluseuroissa valvonta- ja tarkastustoimenpiteistä ovat vastuussa työntekijät, kuten toiminnanjohtaja ja taloudenhoitaja, sekä seuran hallitus. Muuan muassa urheiluseurassa D puheenjohtaja käy kuukausittain läpi seuran toiminnanjohtajan maksamat laskut ja tekemät tiliöinnit, ja hän varmentaa ne

allekirjoituksellaan ennen kuin dokumentit lähtevät seuran kirjanpitäjälle. Samanlainen prosessi on myös urheiluseurassa G, jossa puheenjohtaja allekirjoituksellaan hyväksyy kuukausittain tositteet. Urheiluseurassa A puolestaan toiminnanjohtaja esittelee hallitukselle talouden raportit kuukausittain. Kaikissa urheiluseuroissa valvonta- ja tarkastustoimenpiteet olivatkin säännöllisesti toteutettavia, useimmiten kerran kuukaudessa, vaikka taloutta seurataankin hallinnon työntekijöiden toimesta myös päivittäin.

COSO:n (2013) viitekehyksessä valvontatoimenpiteiden tarkoitus on varmistaa muiden viitekehyksen komponenttien toiminta. Graham (2008, 64,65) kuitenkin huomauttaa, että valvonta tulisi kohdistaa itse kontrolleihin eikä prosesseihin. Prosessiin kohdistuva valvonta on itsessään kontrolli eikä varsinaista valvontaa. Kontrollien valvontatoimenpiteitä ei näin ollen seuroissa ollut käytössä, vaan valvonta oli luonteeltaan kontrollin omaista. Pienemmissä organisaatioissa näiden yksinkertainen organisaatorakenne kuitenkin saattaa aiheuttaa sen, että kontrolli- ja valvontatoimenpiteet sekoittuvat keskenään (Graham 2008, 64).

Kaikilla urheiluseuroilla oli hallinnon tukena erilaisia sähköisiä järjestelmiä, jotka mahdollistivat esimerkiksi laskujen lähettämisen, myyntireskontran hoidon tai ostolaskujen kiertoprosessit. Osalla urheiluseuroista oli tosin vielä ostotositteet ja laskut pääosin paperisina. Sähköisistä järjestelmistä huolimatta ei seuroissa hyödynnetä juurikaan automatisaatiota taloudenhallinnan prosesseissa eikä tarkastus- ja valvontatoimenpiteissä. Sen sijaan sähköisissä järjestelmissä olevaa materiaalia valvovat itse seuratoimijat. Voidaan todeta, että urheiluseuroissa sisäisinä kontrolleina sekä toiminnan valvojina toimivat seuratoimijat, mikä osaltaan myös korostaa luottamuksen keskeisyyttä urheiluseurojen toiminnassa.

Luottamus voi kuitenkin myös lisätä väärinkäytösriskiä, kuten aiemmin on esitetty. Esimerkiksi Kihl ym. (2021, 37) huomaavat, että urheiluseuroihin kohdistuneissa väärinkäytöstapauksissa seurojen hallituksille oli esitetty väärennettyjä talousraportteja tai niitä ei ollut esitetty ollenkaan. Hallitukset eivät kuitenkaan olleet vaatineet nähdä dokumentteja tai vaatineet riittäviä selityksiä tilanteelle, vaan olivat hyväksyneet tekosyitä. Voidaan pohtia, onko löydöksellä yhteyksiä sen kanssa, kuinka hyvin hallitus on raporttien esittelijän kokenut tuntevansa, esimerkiksi sen takia, että töitä on tehty jo pitkään yhdessä.

On syytä myös pohtia, syntyykö urheiluseuroissa vaarallisia työyhdistelmiä, jotka osaltaan altistavat ne taloudellisille väärinkäytöksille (ks. Misener ym. 2023).

Vaarallinen työyhdistelmä syntyy silloin, kun yksi henkilö on vastuussa useammasta prosessin kriittisestä osasta, mutta toisaalta vaarallinen työyhdistelmä voi syntyä myös silloin kuin esimerkiksi laskun tarkastaja ja hyväksyjä ovat liian läheisissä väleissä (EY 2024). Kun hallinnon työntekijät toimivat niin laskujen hyväksyjinä, maksajina kuin toiminnasta raportoijina, voi olla mahdollisuus vaarallisten työyhdistelmien syntyyn. Tutkimustulokset kuitenkin viittaavat siihen, että urheiluseuroissa on pyritty torjumaan kyseistä ongelmaa. Pankkitileillä on aina vähintään kaksi käyttäjää sekä ostolaskukierroja on mietitty sekä kirjattu virallisiksi ohjesäännöiksi. Muun muassa urheiluseuralla G on määritelty euromääräisiä rajojakin siihen, miten ja kenen tulisi mikäkin lasku käsitellä.

Toisaalta Gramling ym. (2010, 31, 32) esittävät, että pienissä organisaatioissa työtehtävien erottaminen voi olla haastavaa johtuen henkilöstön vähäisyydestä. Pienissä organisaatioissa on kuitenkin keksitty tapoja, joilla tätä rajoitetta voidaan kiertää. Yksi näistä on johdon ja hallituksen osallistaminen päivittäiseen valvontaan. Tulosten mukaan urheiluseuroissa näiden hallitukset ovatkin mukana säännöllisesti talouden valvonnassa, mikä osaltaan mahdollistaa työtehtävien jakautumisen ja sen, että taloutta on valvomassa useampia silmäpareja. Toisaalta etenkin urheiluseuroissa, joissa toiminnanjohtaja sekä hallituksen jäsenet ovat voineet toimia jopa kymmeniä vuosia yhdessä, voi syntyä vaarallinen työyhdistelmä liian läheisten välien takia. Työtehtävien kierrättäminen voikin olla myös tehokas tapa torjua väärinkäytöksiä, jotka aiheutuvat vaarallisista työyhdistelmistä, joskin tehtävien kierrättäminen voi hankalaa hyvin pienille organisaatioille (Gramling ym. 2010, 32).

Gramling ym. (2010, 32) myös huomaavat, että kolmannen osapuolen läsnäolo, kuten palkanlaskennan ulkoistaminen, on mahdollinen ratkaisu työtehtävien jakamisen haasteisiin pienissä organisaatioissa. Tutkimustulokset osoittavatkin, että viisi aineiston seitsemästä urheiluseurasta ostavat taloushallinnon palveluja tilitoimistoilta (urheiluseurat A, B, D, E ja F) ja kaksi seuroista (urheiluseurat C ja G) hoitavat taloushallintonsa itse. Ostetut palvelut liittyvät kirjanpitoon ja palkanlaskentaan. Seuroissa koetaan, että tilitoimistot tuovat turvaa siinä, että yhdistyksen lailliset velvoitteet tulevat hoidetuksi oikein, sillä seuroissa ei ole ydinosaamista tai resursseja tehdä itse näitä asioista. Tilitoimistot koetaan myös osaltaan yhdeksi valvonnan

kerroksista, sillä kaikki kirjanpidonmateriaali kulkee näiden kautta. Urheiluseurassa G kirjanpidosta maksetaan, mutta kirjanpitäjänä toimii yksi hallituksen jäsenistä. Haastateltava C puolestaan nostaa esille tilitoimistojen korkeat maksut, esimerkiksi palkanlaskennan osalta, syyksi sille, miksi seurassa asiat tehdään itse. Koetun valvonnan kerrokseksi nousee myös tilintarkastus, joka suoritetaan kaikissa urheiluseuroissa paitsi urheiluseurassa G, jossa on käytössä toiminnantarkastus.

COSO:n (2013) viitekehyksen mukaan yksi sisäisten kontrollien päämäärä on sen varmistaminen, että organisaatio toimii sille asetettujen lakien ja säädösten mukaisesti. Tilitoimistoja voidaanakin pitää ikään kuin urheiluseurojen asettamana kontrollina, jonka tarkoitus on varmistaa taloushallinnon laillisuus. Toisaalta tilitoimistot osaltaan myös helpottavat työtehtävien jakautumista (Gramling ym. 2010, 32) sekä sitä, että kaikki taloushallinnon materiaali kulkee useamman, myös riippumattoman, silmäparin lävitse. On kuitenkin syytä huomata, että tilitoimistot käsittelevät kirjanpidon materiaalia vasta jälkikäteen, jolloin urheiluseuroilla itsellään on paremmat mahdollisuudet huomata väärinkäytöksiä toiminnastaan nopeammin.

Valvonnan keinoina voidaan pitää myös whistleblower-kanavia, jotka toimivat ikään kuin vertaisvalvontana organisaatiossa. Tulokset osoittavat, että neljällä urheiluseuralla (urheiluseurat B, D, F ja G) on käytössään whistleblowing-kanava. Urheiluseuralla G kanava on uusi prosessina, ja sitä on mietitty myös keinona tuoda väärinkäytösepäilyjä esille. Muissa seuroissa kanavat on perustettu alun perin epäasiallisen käyttäytymisen esille tuomiseksi, eikä niinkään väärinkäytösepäilyjen. Seurat kuitenkin pitävät mahdollisena sitä, että kanavaa voisi käyttää myös väärinkäytösepäilyjen esille tuomiseen. Urheiluseurassa C ei ole käytössä vastaavanlaista kanavaa, mutta haastateltava C korostaa sitä, että toiminnanjohtajan tulee olla helposti lähestyttävä hahmo ja läsnä seuran tapahtumissa toimivan kommunikaation takaamiseksi.

Whistleblowing-kanavien rooli taloudellisten väärinkäytösten torjunnassa on aiemman tutkimuksen perusteella merkittävä. ACFE:n (2022, 22) tilastojen mukaan suurin osa organisaatioiden sisäisten tekijöiden toteuttamista väärinkäytöksistä on havaittu työntekijöiden, asiakkaiden sekä anonyymeilta tulleiden vihjeiden perusteella. Vain 3 % väärinkäytöksistä on havaittu valvonta- ja tarkastustoimenpiteiden seurauksena. BDO:n (2023) raportin mukaan Iso-Britannian voittoa tavoittelemattomissa järjestöissä 17 % väärinkäytöksistä huomattiin whistleblower-kanavien ansiosta. Myös Kummer ym.

(2015, 446) huomaavat, että whistleblowing-käytännöt ovat voittoa tavoittelemattomissa järjestöissä hyvinkin tehokas tapa havaita väärinkäytöksiä, ja Kummer ym. (2014, 652) suosittelevat kanavien käyttöönottoa, sillä se ei sido isoa määrää organisaation resursseja.

Vaarallisia työyhdistelmiä voidaan tarkastella myös whistleblowing-kanavien kannalta, sillä tutkimustulokset osoittavat, että kanavia pitkin tehdyt ilmoitukset menevät usein toiminnanjohtajalle, muulle työntekijälle tai hallitukselle. Urheiluseurassa D ilmoitukset menevät aina toiminnanjohtajalle, mutta jos ilmoitus koskee toiminnanjohtajaa, tulee asiasta laittaa viestiä hallituksen puheenjohtajalle. Nämä tahot urheiluseuroissa myös hoitavat suurimman osan hallinnon toiminnasta ja kontrollien toteuttamisesta, joten voidaan pohtia, syntyykö prosessissa mahdollisia vaarallisia työyhdistelmiä. Myös luottamus on mahdollisesti merkittävä tekijä siinä, että seuroissa luotetaan ilmoituksen saajan vievän asiaa eteenpäin, vaikka ilmoituksen kohteena olisi hän itse tai muu seuratoimija, jonka ilmoituksen saaja on tuntenut jo mahdollisesti vuosikymmeniä.

### 6.3 Yhteenveto

Tutkielman tavoitteena oli analysoida nykytilaa sen suhteen, millaisia keinoja ja prosesseja urheiluseuroilla on käytössään taloudellisten väärinkäytösten torjuntaan sekä saada kuva siitä, missä määrin ja millaisia taloudellisten väärinkäytösten riskejä urheiluseurat tiedostavat toiminnassaan. Tutkielma jakautui kahteen osioon: teoriaosuuteen sekä empiiriseen osuuteen. Teoriaosuuden tarkoituksena oli taustoittaa aihetta sekä esitellä aiempaa tutkimusta sekä kirjallisuutta liittyen urheiluseuroihin, taloudellisiin väärinkäytöksiin ja taloudellisten väärinkäytösten torjuntaan. Empiirinen osio pyrki vastaamaan asetettuihin tutkimuskysymyksiin seitsemän urheiluseuran edustajan haastattelun pohjalta. Tutkimuskysymyksiä asetettiin kaksi: missä määrin ja millaisia taloudellisten väärinkäytösten riskejä tiedostetaan suomalaisissa urheiluseuroissa sekä millaisin keinoin ja prosessein suomalaisissa urheiluseuroissa pyritään väärinkäytöksiä torjumaan.

Tutkielman ensimmäinen teorialuku, eli toinen pääluku, keskittyi tarkastelemaan urheiluseuroja toimijoina. Luvun aluksi käytiin läpi yleisesti kolmatta sektoria ja sen piirteitä, ja huomattiin, että vapaaehtoisuus, voittoa tavoittelemattomuus sekä sosiaalisen hyvän tavoittelu ovat kolmannen sektorin ominaispiirteitä. Lisäksi tarkasteltiin urheiluseuratoiminnan kehittymistä Suomessa. Urheiluseurojen

tarkasteluun organisaatioina käytettiin apuna Kalevi Heinilän (1986) viitekehystä urheiluseuroista sosiaalisina organisaatioina. Viitekehyksessä urheiluseuroja tarkastellaan sosiaalisena organisaationa tarkoittaen sitä, että ytimessä on ihmisten välinen vuorovaikutus organisaation järjestelmien eri osa-alueiden välillä. Viitekehysten sisäisen vuorovaikutuksen järjestelmässä on viisi komponenttia; ideologia, jäsenistö, ohjelma, resurssit ja hallinto. Lisäksi luvussa tarkasteltiin urheiluseurojen taloushallintoa koskevia lakeja ja sääntelyä sekä siihen liittyviä haasteita. Urheiluseurojen toimintaa määrittää yhdistyslaki sekä verotuksen kannalta toiminnan yleishyödyllisyys. Olennaista on taloushallinnon järjestäminen mielekkäällä ja tehokkaalla tavalla, ja haasteena seuroilla voivat olla ajan ja muiden resurssien puute, tulonlähteiden moninaisuus ja tulojen vaikea ennustettavuus.

Tutkielman toisessa teorialuvussa, eli kolmannessa pääluvussa, käsiteltiin taloudellisia väärinkäytöksiä. Luvussa luotiin taloudellisille väärinkäytöksille tutkielmassa käytettävä määrittely, sillä yhtä aiemmin hyväksyttyä määritelmää ei ole. Tässä tutkielmassa taloudellisia väärinkäytöksiä käsiteltiin tahallisenä toimintana, jossa tekoon ei itsessään liity väkivaltaa ja tekijän, joka on joko organisaation sisältä tai ulkopuolinen toimija, motiivina on taloudellinen hyöty. Taloudellisten väärinkäytösten tarkastelussa nojattiin vahvasti teoriaan väärinkäytöskolmiosta, joka perustuu Cressey'n (1950) esittämään malliin. Kolmiossa väärinkäytöksiä selittävinä tekijöinä ovat kannustin väärinkäytökseen, mahdollisuus toteuttaa rikos sekä teon rationalisointi. Kolmioon otettiin vielä Wolfe ja Hermansonin (2004) esittämä neljäs näkökulma, eli kyvykkyys.

Kolmannessa pääluvussa käsiteltiin myös väärinkäytösten torjuntaa urheiluseurojen näkökulmasta, keskittyen sisäisiin kontroleihin. Tarkasteluun käytettiin apuna COSO:n (2013) viitekehystä sisäisistä kontroleista. COSO:n viitekehys koostuu viidestä eri komponentista: kontrolliympäristö, riskien arviointi, kontrollitoimenpiteet, informaatio ja kommunikointi sekä valvontatoimenpiteet. Viitekehyksessä sisäiset kontrollit määritellään prosesseiksi, joiden tarkoitus on tarjota kohtuullinen varmuus toiminnan, raportoinnin ja sääntelyn noudattamisen tavoitteiden saavuttamisen osalta. Huomattavaa on kuitenkin se, että viitekehysten tarkoitus oli toimia apuna tarkastellessa mahdollisuuksia väärinkäytösten torjunnassa eikä tutkimuksen tarkoitus ollut tuottaa tuloksia sen suhteen, että noudatetaanko juuri tätä viitekehystä urheiluseuroissa.

Neljännessä pääluvussa siirryttiin tarkastelemaan empiirisen aineiston keräämistä ja analyysimetodia. Tutkimuksen aineisto on kerätty haastattelemalla seitsemän urheiluseuran edustajaa. Kaikki haastateltavat edustivat tutkielman rajauksen mukaisesti voittoa tavoittelemattomia urheiluseuroja, ja seuroja, joissa ei ole ainoastaan kilpaurheilutoimintaa. Haastateltavat olivat kaikki seurojensa täysipäiväisiä työntekijöitä. Haastattelut olivat luonteeltaan puolistrukturoituja ja aineiston analyysi suoritettiin sisällön analyysinä. Lisäksi neljännessä luvussa käsiteltiin tutkimuseettiset seikat.

Viidennessä luvussa käsiteltiin empiiriset tulokset tutkimuskysymys kerrallaan, ja johtopäätökset sekä keskustelu tuloksista esitettiin luvuissa 6.1 ja 6.2. Yhteenvetona ensimmäisestä tutkimuskysymyksestä voidaan todeta, että urheiluseuroissa tiedostetaan taloudellisten väärinkäytösten riskiä eivätkä tulokset anna lainkaan tukea sille, että väärinkäytösriskiä ei koettaisi kohdistuvan myös urheiluseuroihin. Urheiluseurojen välillä oli kuitenkin jonkin verran vaihtelua sen suhteen, kuinka merkittäväksi riski koettiin. Yleisesti riskin koetaan kohdistuvan pienempiin seuroihin, joissa toiminta nojaa enemmän vapaaehtoisten ja luottamuksen varaan sekä resurssit ovat pienemmät. Toisaalta riskin koetaan yleisesti vähentyneen sähköisten hallinnon järjestelmien käyttöönoton myötä, joka on helpottanut rahaliikenteen valvontaa ja toisaalta esimerkiksi muuttanut toimintaympäristöä käteisvapaaksi.

Urheiluseuroissa niihin kohdistuvia taloudellisten väärinkäytösten riskejä pyritään tiedostamaan joko proaktiivisesti virallisten riskiarvioiden kautta tai arkipäiväisten hallinnon prosessien lomassa sellaisissa seuroissa, joissa näitä virallisia prosesseja ei ole. Urheiluseurat ovat oppineet tiedostamaan riskejä myös vasta sen jälkeen, kun ovat joutunut väärinkäytösten kohteeksi. Seitsemästä aineiston seurasta viisi seuraa on aiemmin joutunut väärinkäytöksen kohteeksi, ja kolmessa näistä väärinkäyttäjää on ollut seuran sisäinen henkilö sekä kahdessa seuran ulkopuolinen henkilö.

Valvonnan haasteet sekä seuratoimijoiden tietotaito nousivat esille tuloksista urheiluseuroissa tiedostettuina sisäisiin toimijoihin liittyvinä riskeinä. Ulkoisten tahojen asettamia taloudellisten väärinkäytösten uhkia ei seuroissa ole mietitty samalla tapaa, mutta muuan muassa kalasteluviestit ja väärennetyt laskut tiedostetaan riskeiksi. Lisäksi tuloksista nousee esiin joitain urheilulajikohtaisiin toimintaympäristöihin liittyviä uhkia.

Yhteenvedona toisesta tutkimuskysymyksestä voidaan todeta, että urheiluseuroissa pyritään torjumaan taloudellisia väärinkäytöksiä maksuliikenteen kontrollien sekä tarkistus- ja valvontatoimenpiteiden avulla. Urheiluseuroissa hyödynnetään ostolaskujen kiertoprosesseja, pankkitilien käyttöoikeuksien hajauttamista ja maksukorttien ostoprosesseja. Lisäksi taloutta valvotaan ja tarkastetaan hallituksen sekä työntekijöiden toimesta. Valvonta- ja tarkastustoimenpiteet ovat urheiluseuroissa luonteeltaan säännöllisiä ja manuaalisesti toteutettuja, tarkoittaen sitä, että automatisaatiota ei hyödynnetä valvonnassa, vaikka urheiluseuroilla onkin käytössä laajasti erilaisia sähköisiä taloudenhallinnan järjestelmiä ja toiminnanohjausjärjestelmiä. Valvontaa ei kohdisteta kontrollien toimivuuteen vaan itse toimintaan. Urheiluseuroissa taloudellisten väärinkäytösten torjunta nojaa siis täysin niissä toimiviin ihmisiin – korostaen myös luottamuksen merkitystä toiminnassa. Valvonnan kerrokseksi koetaan myös tilitoimistot, ja viisi seitsemästä seurasta ostavat tilitoimistoilta palveluita. Tilitoimistojen merkitystä korostetaan siinä, että yhdistyksen lainmukaiset velvoitteet tulevat hoidetuiksi oikein.

Kuitenkin kuten luvussa 1.2 esitettiin, osana väärinkäytösten torjuntaa voivat olla prosessit ja toimenpiteet, jotka eivät välttämättä ole tiedostettuja, mutta osaltaan vähentävät väärinkäytösten riskiä. Tällaisia piirteitä löydettiin esimerkiksi urheiluseurojen kontrolliympäristöistä sekä organisaatiokulttuureista. Läpinäkyvyyttä ja avoimuutta urheiluseurojen hallintoon tuovat viralliset dokumentit, joista ilmenee seurojen käytänteet liittyen taloudenhallinnan prosesseihin, ja tätä voidaan aiemman tutkimuksen valossa pitää väärinkäytöstä ehkäisevänä tekijänä. Ohjesäännöt ovat saatavilla jäsenistölle tai ne ovat seurojen nettisivuilla nähtävillä julkisesti, jolloin niitä voidaan pitää seuran ulkoisena tai sisäisenä viestintänä sisäisistä kontrolleista. Viestintä ei kuitenkaan luonteeltaan ole jatkuvaa.

Aiempi tutkimuksen ja kirjallisuus osoittavat, että luottamus on vapaaehtoistyöhön perustuvissa organisaatioissa merkittävä tekijä niin voimavarana kuin myös väärinkäytöksille altistavana tekijänä. Tutkimustuloksista osaltaan se, että taloudenhallinnan kontrollit perustuvat toimijoihin ja toimijoiden tekemään valvontaan korostavat luottamuksen roolia. Tutkimustuloksista myös paljastuu, että urheiluseuroissa erityisesti hallitukset, sekä myös osa työntekijöistä, ovat hyvin pitkäaikaisia. Enemmän vaihtuvuutta koetaan vapaaehtoisissa ja esimerkiksi liikunnanohjaajina toimivissa osa-aikaisissa työntekijöissä. Urheiluseuroissa myös



koetaan, että toimijat tuntevat toisensa pääasiassa hyvin – erityisesti hallituksen jäsenet toisensa, työntekijät toisensa sekä hallinnon työntekijät hallituksen jäsenet.

Pitkäaikaisuus koetaan hyvänä asiana siltä kannalta, että tietotaito säilyy seurassa sekä uusia vapaaehtoisia voi olla vaikeaa saada mukaan luottamushenkilöiksi. Luottamus, tunteminen ja pitkäisuus osaltaan voivat altistaa urheiluseuroja taloudellisille väärinkäytöksille esimerkiksi vaarallisten työyhdistelmien muodossa tai kontrollien noudattamatta jättämisenä luottamukseen perustuen.

#### **6.4 Tutkielman rajoitukset**

Yksi laadullisen tutkimuksen haasteista on lukijan vakuuttaminen tutkimuksen laadusta sekä luotettavuudesta. Tämä on olennaista tutkimuksen läpinäkyvyyden kannalta, ja tarjoaa mahdollisuuden tutkimuksen rajoitusten sekä vahvuuksien korostamiseen. Toisaalta tutkimuksen arvioinnin ei tule näkyä vain tutkimuksen lopussa, vaan sen tulee näkyä koko tutkimusprosessissa. (Eriksson – Kovalainen 2008, 290.) Tässä tutkielmassa niin validiteettiin ja reliabiliteettiin liittyviä seikkoja on huomioitu tutkimusta suunniteltaessa, haastattelukysymyksiä suunniteltaessa ja aineiston analyysissä. Tutkijan olisi myös hyvä kertoa tarkkaan niin aineiston keräämisen tavoista ja analyysistä, tutkimuksen aikataulusta sekä tutkimuksen raportoinnista (Tuomi - Sarajärvi 2004, 135–138). Näitä on käsitelty niin johdannossa sekä erityisesti luvussa 4, jossa on yksityiskohtaisesti käyty läpi niin aineiston keruumetodi ja analyysi kuin myös se, miten ja millä aikataululla tutkimus on tehty. Alla on esitetty rajoituksia, joita tutkielmasta on löydetty prosessin aikana.

Erytisesti validiteettia ja reliabiliteettia käsitellään osana tutkimuksen luotettavuuden arviointia (Tuomi – Sarajärvi 2004, 133). Tutkimuksen reliabiliteetti kertoo siitä, missä määrin tutkimustulokset ovat toistettavissa. Reliabiliteetti liittyy näin ollen tutkimuksen johdonmukaisuuteen. (Eriksson – Kovalainen 2008, 292.) Tutkimuksen reliabiliteettiin liittyviä kysymyksiä on pyritty ratkaisemaan sillä, että niin aineiston keruu kuin myös analyysimetodit on avattu huolellisesti tutkielman luvussa 4 ja tutkielman liitteestä 1 ilmenevät haastattelukysymykset. Huomattavaa on kuitenkin se, että tutkimustulokset ovat vahvasti aikaansa sidottuja. Asenteet ja tietoisuus väärinkäytöksistä sekä tämän myötä torjuntatoimenpiteet voivat muuttua ajan kuluessa, esimerkiksi isojen väärinkäytöstapauksien tullessa ilmi. Näin ollen, vaikka tutkimus toistettaisiin myöhemmin, voivat saadut tulokset olla erilaisia.

Tutkimuksen validiteetti puolestaan vastaa kysymyksiin siitä, missä määrin tehdyt johtopäätökset antavat oikean kuvan ilmiöstä sekä tutkimuksessa on tutkittu sitä, mitä on luvattu (Eriksson – Kovalainen 2008, 292). Validiteettiin liittyviä ongelmia on pyritty ratkaisemaan tutkimuksessa erityisesti siinä, että haastateltavilla on tarvittavat sekä yhtenäiset tiedot haastattelussa. Haastateltavat ovat urheiluseuratoiminnan ja urheiluseurojen hallinnon asiantuntijoita, mutta eivät kuitenkaan taloudellisten väärinkäytösten asiantuntijoita. Tämän vuoksi tutkielmassa käytettävä määritelmä taloudellisista väärinkäytöksistä lähetettiin haastateltaville jo etukäteen yhdessä tutkimuskysymysten kanssa, sillä käsitteelle ei ole yhtä hyväksyttyä määritelmää ja monitulkintaisuus olisi voinut huonontaa tutkimuksen validiteettia. Lisäksi haastateltaville varattiin mahdollisuus kommentoida tutkimustuloksia ennen tutkielman julkaisua. Tällä pyrittiin muun muassa ratkaisemaan ongelmaa siitä, että aineistosta olisi tehty vääriä tulkintoja. Ei voida kuitenkaan sulkea pois mahdollisuutta siitä, että haastateltavat ovat tulkinneet käsitteitä, kuten sisäiset kontrollit, eri tavoin vaikuttaen tuloksiin.

Tutkimustulosten siirrettävyydellä tarkoitetaan abstrahointiprosessia, jossa tietystä tilanteesta, kontekstista tai aikakaudesta saatuja tuloksia sovelletaan sellaisiin tilanteisiin, joissa asiaa ei ole suoraan tutkittu (Drisko 2024, 2). On syytä pohtia sitä, miten hyvin tutkielmassa saadut tulokset ovat siirrettävissä koskemaan laajemmin suomalaisia urheiluseuroja. Aineiston urheiluseurat ovat kooltaan isompia, ja niiden toimintaan mahtui useita ryhmiä ja joukkueita esimerkiksi eri ikätasoilla. Näin ollen tutkimustulosten pätevyydestä suhteessa pieniin urheiluseuroihin, jotka koostuvat esimerkiksi vain muutamasta joukkueesta sekä alle 200 jäsenestä, ei voida tehdä suoria päätelmiä. Lisäksi kaikki haastateltavat toimivat seurojensa päätoimisina työntekijöinä, joten eivät näin ollen välttämättä edusta vapaaehtoistoimijan näkemyksiä. Huomattavaa on kuitenkin se, että haastateltavat A ja B ainakin mainitsevat, että ovat olleet myös vapaaehtoisen roolissa nykyisessä seurassaan.

Drisko (2024, 7) toteaa, että siirrettävyyden takaamiseksi tulisi esittää tarkat esittelyt tutkittavista henkilöistä tai tilanteesta. Tutkielman luvuissa 4.2.1 ja 4.2.2 esitellään niin urheiluseurat kuin haastateltavat ja näiden taustat, jotta lukija saa tarkan kuvan tutkittavasta kontekstista. Esittelyt eivät yksistään takaa siirrettävyyttä, mutta niillä pyritään luomaan läpinäkyvyyttä aineistoon sekä tämän kautta parantamaan tutkimuksen luotettavuutta.

Päätös keskittyä isompiin urheiluseuroihin oli tietoinen, sillä oletettavaa oli, että näissä on otettu käyttöön erinäisiä taloudenhallinnan prosesseja, joita pienissä seuroissa ei ole. Rajauksella pyrittiin siihen, ettei analyysi jäisi yksipuoliseksi tai olemattomaksi. Voidaan kuitenkin pohtia sitä, että etenkin torjunnan osalta, ei pienien urheiluseurojen tarkastelu olisi tuonut enää uusia näkökulmia tuloksiin. Oletettavaa on, että näissä on vain yksinkertaisemmat tai olemattomat kontrollit. Haastatellut urheiluseurat edustavat myös yhteensä noin 18 000 suomalaista seuraurheilijaa, joka tekee otoksesta omalta osaltaan merkittävän.

Tutkielman rajoituksena voidaan pitää myös mahdollista itsevalikoitumisharhaa. Itsevalikoitumisharhalla tarkoitetaan sitä, että yksilöillä on vapaus valita mitä he tekevät, ja se voi johtaa epäonnistumiseen siinä, että tutkimuksessa ei tunnisteta milloin erot johtuvat itsevalikoitumisharhasta ja milloin ryhmän tai ryhmän jäsenen ominaisuuksista. (James 2006, 561.) Voikin olla, että sähköpostilla lähetettyyn haastattelukutsuun ovat vastanneet vaan ne urheiluseurojen edustajat, jotka pitävät taloudellisten väärinkäytösten aiheita olennaisena toiminnassaan. Tämä voi vaikuttaa erityisesti ensimmäiseen tutkimuskysymykseen väärinkäytösten tiedostamisesta, sillä voidaan pohtia, että jos yksilö tai organisaatio ei pidä väärinkäytösuhkaa olennaisena toimintaympäristössään, onko näillä kannustin osallistua aiheita käsittelevään tutkimukseen.

## **6.5 Jatkotutkimusmahdollisuudet**

Taloudellisia väärinkäytöksiä urheiluseuroissa suomalaisessa kontekstissa ei ole aiemmin juurikaan tutkittu. Tämä tutkimus voikin luoda pohjaa jatkotutkimukselle. Tämä tutkielma laadullisena tutkimuksena ei pyri esittämään pitkälle meneviä yleistyksiä, vaan pyrkii tutustumaan aiheisiin muutamien urheiluseurojen kannalta. Laajemman otoksen tarkastelu voisikin olla hedelmällistä, ja se voisi tuottaa tietoa tässä tutkielmassa esiin tulleista seikoista niin väärinkäytöstietoisuuden kuin torjuntakäytänteiden yleisyydestä suomalaisissa urheiluseuroissa. Erityisesti pienempien sekä sellaisten urheiluseurojen, joissa ei ole täyspäiväisiä hallinnon työntekijöitä, voisi tuottaa tätä tutkielmaa täydentäviä tietoja.

Tällä tutkimuksella ei ole normatiivista luonnetta eikä se ole vastannut kysymyksiin siitä, miten seurojen tulisi toimia. Toisaalta urheiluseurojen, kuin myös toiminnan rahoittajien kuten valtion ja kuntien sekä esimerkiksi lajiliittojen, kannalta voisi olla

hyödyllistä tutkia sitä, mitkä torjuntakeinot vähentävät riskiä tai toisaalta mitkä seikat sitä kasvattavat. Yhteyttä voidaan tutkia esimerkiksi sen kautta, millä keinoin väärinkäytöksiä on tullut ilmi urheiluseuroissa kuin myös tarkastelemalla lähemmin urheiluseurojen kokemien väärinkäytösten piirteitä.

Jatkotutkimuksissa voisi olla myös hyödyllistä tarkastella sitä, miten riskitietoisuus urheiluseuroissa muodostuu ja miten tietoisuus ohjaa omalta osaltaan urheiluseuran hallintoa. Tuloksista huomattiin, että seuran menneisyydessä tapahtuneet väärinkäytökset muovasivat seurojen prosesseja ja aiheuttivat uusien kontrollien käyttöönottoa. Kuitenkin sen tarkasteleminen, mitkä muut tekijät vaikuttavat seurojen riskitietoisuuteen, voisi olla hedelmällistä. Tiedosta voisi olla hyötyä esimerkiksi koulutuksien suunnittelijoille, kuten tilitoimistoille, Olympiakomitealle sekä lajiliitoille.

## Lähteet

- ACFE (2022) Occupational Fraud 2022: Report to the Nations. Association of Certified Fraud Examiners. <<https://acfe-public.s3.us-west-2.amazonaws.com/2022+Report+to+the+Nations.pdf>>, haettu 17.1.2024.
- Aityan, S. K. (2021) *Business Research Methodology: Research Process and Methods*. 1. uud. p. Springer International Publishing AG, Cham.
- Alasuutari, P. (1993) *Laadullinen tutkimus*. Vastapaino, Tampere.
- Archambeault, D. S. -Webber, S. -Greenlee, J. (2015) Fraud and Corruption in U.S. Nonprofit Entities: A Summary of Press Reports 2008-2011. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, Vol. 44(6), 1194–1224
- Archambeault, D. S. - Webber, S. (2018) Fraud survival in nonprofit organizations: Empirical evidence. *Nonprofit Management & Leadership*, Vol. 29(1), 29–46.
- Arvopaperimarkkinayhdistys ry. (2020) Hallinnointikoodi. <<https://www.cgfinland.fi/wp-content/uploads/2023/05/hallinnointikoodi-2020.pdf>>, haettu 26.4.2024
- Barnes, P. - Webb, J. (2007) Organisational susceptibility to fraud and theft, organizational size and the effectiveness of management controls: some UK evidence. *Managerial and Decision Economics*, Vol. 28(3), 181–193.
- BDO (2023) Charity Fraud Report 2023. Increasing pressure causing a rise in charity fraud. <<https://www.bdo.co.uk/getmedia/f7053446-3c29-4047-ac73-2b4a96692f0b/IND-NFP-Charity-fraud-report-2023.pdf>>, haettu 14.11.2024.
- Blomqvist, M. – Mononen, K. – Koski, P. – Kokko, S. (2023) Urheilu, seuraharrastaminen ja epäasiallinen kohtelu. Teoksessa: Lasten ja nuorten liikuntakäyttäytyminen Suomessa. LIITU-tutkimuksen tuloksia 2022, toim. Kokko S. – Martin L., 83–93. Valtion Liikuntaneuvoston Julkaisuja 2023:1.
- Bryan, D. B. - Mason, T. W. (2020) Earnings volatility and auditor risk assessments: Evidence from auditor resignations. *Accounting Horizons*, Vol. 34(4), 33–56.
- Bussmann, K.D. - Werle, M. M. (2006) Addressing crime in companies: First Findings from a Global Survey of Economic Crime. *British Journal of Criminology*, Vol. 46(6), 1128–1144.
- Cascarino, R. (2013) *Corporate fraud and internal control a framework for prevention*. 1. uud. p. John Wiley & Sons, Hoboken.

- Christ, M. H. (2013) An experimental investigation of the interactions among intentions, reciprocity, and control. *Journal of Management Accounting Research*, Vol. 25(1), 169–197.
- Christ, M. H. - Sedatole, K. L. - Towry, K. L. - Thomas, M. A. (2008) When formal controls undermine trust and cooperation. *Strategic Finance (Montvale, N.J.)*, Vol. 89, 39-44.
- Clinard, M.B. – Quinney, R. (1967) *Criminal behaviour systems. A typology*. Holt, Rinehart and Winston, New York.
- Cooper, D. J. - Dacin, T. - Palmer, D. (2013). Fraud in accounting, organizations and society: Extending the boundaries of research. *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 38(6–7), 440–457.
- Corporate Finance Institute. White-collar crime. <  
<https://corporatefinanceinstitute.com/resources/esg/white-collar-crime/>>, haettu 10.4.2024.
- COSO (2013) Internal Control – Integrated Framework. Executive Summary. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. <  
[https://www.coso.org/\\_files/ugd/3059fc\\_1df7d5dd38074006bce8fdf621a942cf.pdf](https://www.coso.org/_files/ugd/3059fc_1df7d5dd38074006bce8fdf621a942cf.pdf)>, haettu 8.2.2024.
- Cressey, D. R. (1950) The Criminal Violation of Financial Trust. *American Sociological Review*, Vol. 15(6), 738–743.
- Dellaportas, S. (2013) Conversations with inmate accountants: Motivation, opportunity and the fraud triangle. *Accounting Forum*, Vol. 37(1), 29–39.
- Doherty, A. - Misener, K. - Cuskelly, G. (2014) Toward a Multidimensional Framework of Capacity in Community Sport Clubs. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, Vol. 43(2), 124S-142S.
- Doherty, A. - Cuskelly, G. (2020) Organizational capacity and performance of community sport clubs. *Journal of Sport Management*, Vol. 34(3), 240–259.
- Drisko, J. W. (2024). Transferability and Generalization in Qualitative Research. *Research on Social Work Practice*, Vol. 5, 1-9.
- Eining, M. M. - Hurtt, D. - Hurtt, R. K. - Richards, C. (2020) Status of Non-Profits and Fraud: An Exploratory Study of Risks, Controls, and General Organizational Characteristics. *Journal of Forensic Accounting Research*, Vol. 5(1), 52–72
- Eriksson, P. – Kovalainen, A. (2008) *Qualitative Methods in Business Research*. Sage Publications, London.

- European Commission. (2018) Special Eurobarometer 472 Report. Sport and physical activity. <[https://sport.ec.europa.eu/sites/default/files/special-eurobarometer-472\\_en.pdf](https://sport.ec.europa.eu/sites/default/files/special-eurobarometer-472_en.pdf)>, haettu 31.10.2024.
- EY. (2024) Taloushallinnon kontrollit ovat yksi tilintarkastajien tarkastelukohteista yritysissä. <[https://www.ey.com/fi\\_fi/insights/consulting/taloushallinnon-kontrollit-virheiden-ja-vaarinkaytosten-ehkaisykeinona](https://www.ey.com/fi_fi/insights/consulting/taloushallinnon-kontrollit-virheiden-ja-vaarinkaytosten-ehkaisykeinona)>, haettu 20.11.2024.
- Frey, B. S. (1993) Does Monitoring Increase Work Effort? The Rivalry with Trust And Loyalty. *Economic Inquiry*, Vol. 31(4), 663–670.
- Friedrichs, D. O. (2002) Occupational crime, occupational deviance, and workplace crime: Sorting out the difference. *Criminal Justice*, Vol. 2(3), 243–256.
- Gill, M. (2011) Fraud and recessions: Views from fraudsters and fraud managers. *International Journal of Law, Crime and Justice*, Vol. 39(3), 204–214.
- Goldmann, P. (2009) *Anti-fraud risk and control workbook*. John Wiley & Sons, Hoboken.
- Gottschalk, P. - Rundmo, T. (2014) Crime: The amount and disparity of sentencing – A comparison of corporate and occupational white collar criminals. *International Journal of Law, Crime and Justice*, Vol. 42(3), 175–187.
- Graham, L. (2008). *Internal controls guidance for private, government, and nonprofit entities*. John Wiley & Sons, Hoboken.
- Gramling, A. A. - Hermanson, D. R. - Hermanson, H. M. - Ye, Z. (2010) Addressing problems with the segregation of duties in smaller companies. *The CPA Journal (1975)*, Vol. 80(7), 30-34.
- Greenlee, J. - Fischer, M. - Gordon, T. - Keating, E. (2007) An Investigation of Fraud in Nonprofit Organizations: Occurrences and Deterrents. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, Vol. 36(4), 676–694.
- Hair, J. F. (2016) *Essentials of business research methods*. 3. uud. p. Routledge, New York.
- Heinilä, K. (1986) *Liikuntaseura sosiaalisena organisaationa: Tutkimusviitekehys*. Jyväskylän yliopisto: Liikuntasuunnittelun laitos. Tutkimuksia No 38 1986, Jyväskylä.
- Helander, V. (1998) *Kolmas sektori: käsitteistöä, ulottuvuuksista ja tulkinnoista*. Gaudeamus, Helsinki.
- Helsingin Sanomat 6.7.2023 Mies kavalsi yli satatuhatta euroa urheiluseuralta. <<https://www.hs.fi/kaupunki/art-2000009699193.html>>, haettu 31.1.2024.

- Helsingin Sanomat 19.9.2024 Hyvää suomea puhunut soittaja väitti olevansa pankista – pian Ylivieskan Kuulan hiihtojaoston tili oli tyhjä.  
<<https://www.hs.fi/urheilu/art-2000010709323.html>>, haettu 24.10.2024.
- Holtfreter, K. (2005) Is occupational fraud “typical” white-collar crime? A comparison of individual and organizational characteristics. *Journal of Criminal Justice*, Vol. 33(4), 353–365.
- Holtfreter, K. (2008) Determinants of fraud losses in nonprofit organizations. *Nonprofit Management & Leadership*, Vol. 19(1), 45–63.
- Iltalehti (2023) Suomen kirpputorikeisari kavalsi seuralta yli 140 000 euroa.  
<<https://www.iltalehti.fi/muutlajit/a/86bce0da-dcdc-488b-9864-4c6a0cd8ffaa>>, haettu 22.5.2024.
- Iltasanomat (2023) Työnantajan luottokortti vinkui hampurilaisravintolassa – Suomen ex-maajoukkue-urheilija sai syytteen törkeästä kavalluksesta. <<https://www.is.fi/urheilu/art-2000009808247.html>>, haettu 17.4.2024
- James, H. S. (2006) Self-Selection Bias in Business Ethics Research. *Business Ethics Quarterly*, Vol. 16(4), 559–577.
- Kihl, L. A. - Misener, K. E. - Cuskelly, G. - Wicker, P. (2021) Tip of the iceberg? An international investigation of fraud in community sport. *Sport Management Review*, Vol. 24(1), 24–45.
- Knoke, D. – Prensky, D. (1984) What relevance do organization theories have for voluntary associations? *Social Science Quarterly*, Vol. 65(1), 3–20.
- Kokkonen, J. (2013) *Liikuntaa hyvinvointivaltiossa: suomalaisen liikuntakulttuurin lähihistoria*. Suomen Urheilumuseo, Helsinki. Suomen Urheilumuseosäätiön tutkimuksia.
- Kolu, P. - Kari, J. T. - Raitanen, J. - Sievänen, H. - Tokola, K. - Havas, E. - Pehkonen, J. - Tammelin, T. H. - Pahkala, K. - Hutri-Kähönen, N. - Raitakari, O. T. - Vasankari, T. (2022). Economic burden of low physical activity and high sedentary behaviour in Finland. *Journal of Epidemiology and Community Health* (1979), Vol. 76(7), 677–684.
- Koski, P. (1994) *Liikuntaseura toimintaympäristössään*. Jyväskylän yliopisto, Jyväskylä.
- Koski, P. (2013) Liikunta- ja urheiluseuroja koskeva tietopohja ja sen kehittäminen. Teoksessa: *Liikunnan kansalaistoiminnan tietopohja*, toim. Valtion liikuntaneuvosto. Valtion liikuntaneuvoston julkaisuja VLN 2013:6.



- Koski, P. – Mäenpää, P. (2018) *Suomalaiset liikunta- ja urheiluseurat muutoksessa 1986–2016*. Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja 2018:25.
- KPMG. (2016) Global profiles of the fraudster: Technology enables and weak controls fuel the fraud. May 2016.  
<<https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/pdf/2016/05/profiles-of-the-fraudster.pdf>>, haettu 16.11.2024.
- Kummer, T.F. – Singh, K. – Best P. (2014) The effect of fraud on risk management in not-for-profit organizations. *Corporate Ownership & Control*, Vol. 12 (1), 641–655.
- Kummer, T.F. - Singh, K. - Best, P. (2015) The effectiveness of fraud detection instruments in not-for-profit organizations. *Managerial Auditing Journal*, Vol. 30(4/5), 435–455.
- Lahti, R. – Koponen, P. (2007) *Talousrikokset*. Gummerus Kirjapaino, Helsinki. Suomalaisen lakimiesyhdistyksen julkaisuja, E-sarja N:o 16.
- Laroche, H. - Steyer, V. - Théron, C. (2019). How Could You be so Gullible? Scams and Over-Trust in Organizations. *Journal of Business Ethics*, Vol. 160(3), 641–656.
- Lehtonen, K. (2015) Suomalaisen urheiluliikkeen muutosprosessi systeemiteoreettisesti tulkittuna. *Hallinnon tutkimus*, Vol. 34 (4), 326–340.
- Liu, X. K. - Wright, A. M. - Wu, Y.J. (2015) Managers' Unethical Fraudulent Financial Reporting: The Effect of Control Strength and Control Framing. *Journal of Business Ethics*, Vol. 129(2), 295–310.
- Lukka, K. (2001) Konstruktiivinen tutkimusote. Metodix. <<https://metodix.fi/2014/05/19/lukka-konstruktiivinen-tutkimusote/>>, haettu 25.1.2024.
- Maulidi, A. - Ansell, J. (2021) The conception of organisational fraud: the need for rejuvenation of fraud theory. *Journal of Financial Crime*, Vol. 28(3), 784–796.
- Misener, K. E. – Kihl, L. A. – Wicker, P. – Cuskelly, G. (2023) Sounding the alarm: occurrences of fraud in nonprofit community sport organizations. *Non-profit Management & Leadership*, Vol. 34(4), 901–925.
- Neilimo, K. - Näsi, J. (1980) *Nomoteettinen tutkimusote ja suomalainen yrityksen taloustiede: tutkimus positivismin soveltamisesta*. Tampereen yliopisto: Yrityksen taloustieteen ja yksityisoikeuden laitoksen julkaisuja A2-12/1980, Tampere.

- Netvisor. (2020) Automaatio, robotti ja tekoäly – mitä eroa?  
 <<https://netvisor.fi/blog/automaatio-robotti-tekoaly-hyodyt/>>, haettu 4.12.2024.
- Olympiakomitea. Seuran taloushallinnon oppaat ja työkalut antavat ohjeita seuran taloushallintoon. <<https://www.olympiakomitea.fi/2021/05/24/seuran-taloushallinnon-tyokalut-antavat-ohjeita-seuran-taloushallintoon/>>, haettu 25.3.2023.
- Opetus- ja kulttuuriministeriö. Avustus seuratoiminnan kehittämiseen (seuratuki) 2024. <<https://okm.fi/-/seuratoiminnan-kehittamistuki-seuratuki->>, haettu 28.5.2024.
- Porter, B. (1993) An Empirical Study of the Audit Expectation-Performance Gap. *Accounting And Business Research*. Vol. 24(93), 49–68.
- Power, M. (2013) The apparatus of fraud risk. *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 38(6–7), 525–543.
- Ramamoorti, S. (2008) The psychology and sociology of fraud: Integrating the behavioral sciences component into fraud and forensic accounting curricula. *Issues in Accounting Education*, Vol. 23(4), 521–533.
- Rantalainen. Urheiluseurojen talousopas. <<https://www.rantalainen.fi/wp-content/uploads/2023/03/Rantalaisen-urheiluseurojen-talousopas-2023-paivitetty.pdf>>, haettu 25.3.2023
- Rikoslaki. 19.12.1889/39
- Rothschild, J. - Milofsky, C. (2006) The centrality of values, passions, and ethics in the nonprofit sector. *Nonprofit Management & Leadership*, Vol. 17(2), 137–143.
- Rönning, L. (1999) Eriytynyt ja moniulotteinen kolmas sektori. Teoksessa: *Haastava kolmas sektori: Pohdintoja tutkimuksen ja toiminnan moninaisuudesta*, toim. Hokkanen L. – Kinnunen P. – Siisiäinen M., 78–97. Gummerus, Jyväskylä.
- Scheetz, A. M. - Smalls, T. D. W. - Wall, J. - Wilson, A. B. (2022) Perception of Internal Controls Helps Explain Whistleblowing. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, Vol. 51(4), 759–782.
- Seuratietokanta. Likes, Jyväskylän ammattikorkeakoulu. <[www.seuratietokanta.fi](http://www.seuratietokanta.fi)>, haettu 31.1.2024.
- Taloushallintoliitto. Kirjanpidon ABC. <<https://taloushallintoliitto.fi/tietopankki/kirjanpidon-abc/tilinpaatoksen-julkisuus/>>, haettu 22.5.2024.

- Tan, J. - Gao, J. - Chan, K. C. (2024) Gambling culture and internal control extensiveness. *Journal of International Financial Management & Accounting*, Vol. 35(2), 333–363.
- Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. (2022) Suomalaisten kansantaudeille altistavat riskitekijät ovat vähentyneet, mutta lihavuus lisääntyy yhä. <<https://thl.fi/-/suomalaisten-kansantaudeille-altistavat-riskitekijat-ovat-vahentyneet-mutta-lihavuus-lisaantyy-yha>>, haettu 2.11.2024
- Tieteen termipankki. Kognitiivinen dissonanssi. <[https://tieteentermipankki.fi/wiki/Sosiaalipsykologia:kognitiivinen\\_dissonanssi](https://tieteentermipankki.fi/wiki/Sosiaalipsykologia:kognitiivinen_dissonanssi)>, haettu 23.4.2024
- Tietosuojavaltuutetun toimisto. Pseudonymisoidut ja anonymisoidut tiedot. <<https://tietosuoja.fi/pseudonymisointi-anonymisointi>>, haettu 30.5.2024.
- Tilintarkastuslaki. 18.9.2015/1141.
- Tilisanomat 29.8.2023 Valtio-neuvoston asetus mikro-yhdistysten tilinpidosta annettu. <<https://tilisanomat.fi/nostot/valtioneuvoston-asetus-mikroyhdistysten-tilinpidosta-annettu>>, haettu 22.3.2024.
- Trompeter, G. M. - Carpenter, T. D. - Desai, N. - Jones, K. L. - Riley, R. A. (2013) A synthesis of fraud-related research. *Auditing: A Journal of Practice and Theory*, Vol. 32(1), 287–321.
- Tuloverolaki. 30.12.1992/1535
- Tuomi, J. – Sarajärvi, A. (2004) *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Kustannusosakeyhtiö Tammi, Helsinki.
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta (2019) Ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettiset periaatteet ja ihmistieteiden eettinen ennakoarviointi Suomessa. <[https://tenk.fi/sites/tenk.fi/files/Ihmistieteiden\\_eettisen\\_ennakoarvioinnin\\_ohje\\_2019.pdf](https://tenk.fi/sites/tenk.fi/files/Ihmistieteiden_eettisen_ennakoarvioinnin_ohje_2019.pdf)>, haettu 20.5.2024.
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta (2023) Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. <[https://tenk.fi/sites/default/files/2023-03/HTK-ohje\\_2023.pdf](https://tenk.fi/sites/default/files/2023-03/HTK-ohje_2023.pdf)>, haettu 20.5.2024.
- Valtioneuvoston julkaisuja (2013). Urheiluseurat kunniaan. Liikunnan ja urheilun rahoituksen painopisteeksi perustaso – lapset ja nuoret. Valtion liikuntaneuvoston julkaisuja 2013:7. <[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)>, haettu 15.1.2024.

- van Driel, H. (2019) Financial fraud, scandals, and regulation: A conceptual framework and literature review. *Business History*, Vol. 61(8), 1259–1299.
- Vero.fi a. Milloin yhdistys tai säätiö on yleishyödyllinen? <<https://www.vero.fi/yritykset-ja-yhteisot/verot-ja-maksut/yhdistys-ja-saatio/yleishyodyllisyyden-edellytykset/>>, haettu 31.1.2024.
- Vero.fi b. Yleishyödyllisen yhteisön tuloverotus. <<https://www.vero.fi/yritykset-ja-yhteisot/verot-ja-maksut/yhdistys-ja-saatio/yleishyodyllisen-yhteison-tuloverotus/>>, haettu 27.3.2024.
- Vero.fi c. Talkootöiden verotus. <<https://www.vero.fi/yritykset-ja-yhteisot/verot-ja-maksut/yhdistys-ja-saatio/talkootoiden-verotus/>>, haettu 16.10.2024.
- Visma. Urheiluseuran taloushallinnon järjestäminen ja valvonta. <[https://netvisor.fi/media/NV\\_opas-urheiluseuroille\\_11-2018.pdf](https://netvisor.fi/media/NV_opas-urheiluseuroille_11-2018.pdf)>, haettu 25.3.2024.
- Wicker, P. - Breuer, C. (2013) Understanding the Importance of Organizational Resources to Explain Organizational Problems: Evidence from Nonprofit Sport Clubs in Germany. *Voluntas (Manchester, England)*, Vol. 24(2), 461–484.
- Wicker, P. - Misener, K. E. - Kihl, L. A. - Cuskelly, G. (2023) Vulnerability to Fraud in Community Sport Organizations: A Multicountry Study on the Role of Organizational Capacity. *Journal of Sport Management*, Vol. 37(2), 88–101.
- Wolfe, D. T. - Hermanson, D. R. (2004) The fraud diamond: considering the four elements of fraud. *The CPA Journal (1975)*, Vol. 74(12), 38-.
- Yhdistyslaki. 1989/503.
- Yle 24.10.2023b Juniorijoukkueelta katosi 17 000 euroa ja Tampereen kaupungilta lähes 120 000 euroa: naiselle vaaditaan ehdotonta vankeutta. <<https://yle.fi/a/74-20056820>>, haettu 31.1.2024.
- Yle 31.8.2023a Kuopion Uimaseuran entinen toiminnanjohtaja tuomittiin törkeästä kavalluksesta ehdolliseen vankeuteen. <<https://yle.fi/a/74-20047943>>, haettu 31.1.2024.

## Liitteet

### Liite 1. Haastattelukysymykset

#### Osio 1. Taustatiedot haastateltavasta

1. Missä roolissa toimit tällä hetkellä urheiluseurassasi ja miten olet päätyneet kyseiseen rooliin?
2. Mitä tehtäviisi kuuluu?
3. Oletko vapaaehtoinen vai palkattu työntekijä?

#### Osio 2. Urheiluseura toimijana

4. Kerro urheiluseuranne toiminnasta.
  - a. Kuinka monta jäsentä tai aktiivista toimintaan osallistujaa teillä on?
  - b. Ketkä ovat toimintanne kohderyhmää?
  - c. Painottuuko toiminta kilpaurheiluun, kuntourheiluun, nuorisotoimintaan vai onko kyseessä monialaseura?
5. Kuvaile urheiluseuraanne organisaationa.
  - a. Onko seurassanne palkattuja työntekijöitä, hoituvatko toiminnan tehtävät ainoastaan vapaaehtoisten avulla vai jakautuvatko tehtävät vapaaehtoisten ja palkattujen työntekijöiden välillä?
  - b. Onko seuran toiminnan tehtävissä mukana paljon aktiivisia vapaaehtoisia vai perustuuko toiminta muutamien aktiivisten vapaaehtoisten varaan?
  - c. Kuinka monta jäsentä seuran hallituksessa on?
6. Mitä tulonlähteitä seuralla on vuosittain?
7. Suoritetaanko urheiluseurassanne vuosittainen tilintarkastus?
8. Käyttääkö seuranne tilitoimiston apua taloushallinnossa tai on joskus käyttänyt? Jos kyllä, mitä palveluita seuranne ostaa tai on ostanut tilitoimistolta ja miksi kyseiset asiat on päätetty ulkoistaa?

#### Osio 3. Urheiluseura ja taloudelliset väärinkäytökset

##### Osio 3a. Taloudellisten väärinkäytösriskien tiedostaminen

9. Koetko itse, että urheiluseurat yleisenä kohteena ovat alttiita taloudellisille väärinkäytöksille? Miksi tai miksi et?
10. Onko seurassanne tunnistettu (joko muodollisesti tai arkipäivän keskusteluissa) väärinkäytösriskejä liittyen seuran sisäisiin tekijöihin ja toimintaan? Millaisia?
11. Onko seurassanne tunnistettu (joko muodollisesti tai arkipäivän keskusteluissa) väärinkäytösriskejä liittyen seuran ulkopuolisiin tahoihin? Millaisia?
12. Onko seurallanne virallista riskiarviota liittyen toimintaanne ja toimintaympäristöönne? Kuka/ketkä ovat vastuussa siitä? Kuinka usein riskiarviota päivitetään?

##### Osio 3b. Taloudellisten väärinkäytösten torjunta - Taloudenhallinnan prosessit

13. Onko urheiluseurallanne käytössä tällä hetkellä jonkinlaista virallista ohjeistusta tai ohjesääntöä taloudenhoitoon? Jos on, mitä se sisältää pääpiirteissään? Jos ei,

- onko ohjeistuksen laatimista ikinä pohdittu tai onko sellainen ollut aiemmin käytössä?
14. Onko seurassanne käytössä taloudenhoitoa, maksuliikennettä tai muuta varallisuutta koskevia sisäisiä kontrolleja tai varainhoitoon liittyvää sisäistä valvontaa yleisesti? Millaista? Koostuuko valvonta esimerkiksi jonkin sähköisen järjestelmän avulla toteutetusta jatkuvasta valvonnasta vai toteutetaanko valvontaa erillistoimenpiteillä toisinaan tai säännöllisesti?
  15. Kuka tai ketkä urheiluseurassanne ovat vastuussa varainhoidon ja muun hallinnon valvonnasta?
  16. Hyödynnetäänkö seurassanne ”whistleblowing-kanavaa” eli ilmiantokanavaa, johon jäsen, vapaaehtoinen, työntekijä tai sidosryhmän edustaja pystyy ilmoittamaan havaitsemistaan epäilyttäviä toimintatavoista tai tilanteista joko anonymisti tai nimellään? Jos kyllä, miksi kanava on otettu alun perin käyttöön ja millaisia prosesseja tähän liittyy ilmiantotilanteessa? Jos ei, onko seurassa muuta vastaavaa prosessia käytössä?
  17. Kuvaile seuranne taloudenhoitoa ja sen prosesseja.
    - a. Hoituuko taloudenhallintanne digitaalisesti? Jos kyllä, onko taloushallinto täysin vai osittain sähköinen?
    - b. Kuka/ketkä käsittelevät laskut ja lähevät maksut?
    - c. Kuinka monella ihmisellä on valtuudet seuran pankkitilin käyttämiseen?
    - d. Kuka/ketkä hoitavat päivittäisen taloudenhoidon kuten kirjanpidon ja budjetin päivittämisen? Kuinka usein kirjanpitoa ja budjettia päivitetään?
    - e. Onko seuralla maksukortteja? Jos kyllä, kuka niitä hallinnoi ja liittyykö maksukorttien käyttöön jotain erillistä ohjeistusta?
  18. Osallistuuko taloutta ja muita erityisesti hallinnollisia luottamustoimia hoitavat henkilönne koulutuksiin, esimerkiksi tietoturvaan, taloudenhoitoon tai muihin hallinnollisiin asioihin liittyen? Minkälaisiin ja kuinka usein?

### **Osio 3c. Taloudellisten väärinkäytösten torjunta - Muut**

19. Onko seuranne ikinä joutunut väärinkäytösyrityksen kohteeksi? Jos kyllä, miten väärinkäytös havaittiin ja mitä toimia yritys aiheutti seurassa?
20. Minkä koet suurimmaksi haasteeksi urheiluseuranne taloudenhoidossa?
21. Kuvaile urheiluseuranne niin sisäistä kuin ulkoista viestintää erityisesti liittyen hallinnollisiin asioihin. Mitä kanavia käytätte? Millaisista asioista viestitään?

### **Osio 3d. Ihmiset toimijoina**

22. Millaisia asioita työntekijöiksi tai vapaaehtoisiin luottamuspesteihin valittavilta henkilöiltä tarkastetaan (esimerkiksi luottotiedot tai muut vastaavat rekisterit) tai vaaditaan?
23. Kuinka nopeaa on vaihtuvuus työntekijöiden ja vapaaehtoisten luottamushenkilöiden osalta?
24. Kuinka hyvin arvioisit, että luottamushenkilöt tai työntekijät tuntevat toisensa?

### **Osio 4. Vapaata keskustelua**

25. Jäikö aiheesta mielestäsi jotain olennaista sanomatta tai tahtoisitko tarkentaa jotain aiempaa vastausta?

## Liite 2. Tietosuojailmoitus

### 1. Rekisterin nimi:

Taloudellisten väärinkäytösten riskien tiedostaminen ja torjunta suomalaisissa urheiluseuroissa

### 2. Rekisterinpitäjä:

Pro gradu -tutkielman tekijä Matilda Hyytiäinen

### 3. Vastuuhenkilön yhteystiedot:

Matilda Hyytiäinen, mehyyt@utu.fi, 0408242817

### 4. Henkilötietojen käsittelyn tarkoitukset ja käsittelyn oikeusperuste:

Tutkimuksessa kerätään haastateltavan nimi sekä tämän edustaman urheiluseuran nimi, jotta haastattelujen tulokset olisivat mahdollista erottaa toisistaan. Tiedot kuitenkin pseudonymisoidaan, eikä haastateltavaa tai tämän edustamaa seuraa voida tunnistaa tutkimuksesta ilman lisätietoja. Tutkimuksessa haastateltaviin ja urheiluseuroihin viitataan esimerkiksi termeillä ”henkilö A” tai ”urheiluseura B”. Pseudonymisoituja tietoja käytetään tutkimuksen empiirisen osuuden yhteydessä haastateltavien ja näiden edustamien urheiluseurojen esittelyssä, haastattelumateriaalin analysoinnissa sekä tutkimustulosten ja johtopäätösten yhteydessä.

Haastateltavan rooli ja tehtävät urheiluseurassa ovat tarpeellisia tietoja, jotta tutkimustuloksia voidaan tulkita oikeasta näkökulmasta sekä tiedot parantavat tuloksien luotettavuutta ja uskottavuutta. Haastateltavan roolia ei pseudonymisoida tutkimuksessa, mutta tehtäväkuvaan liittyviä seikkoja voidaan tarvittaessa muokata niin, ettei anonymiteetti vaarannu. Näitä tietoja hyödynnetään haastateltavien esittelyn yhteydessä.

Urheiluseurojen tiedot esitetään niin, että niitä ei voida yksilöidä yhteen urheiluseuraan ja tätä kautta haastateltavaan henkilöön. Urheiluseurojen jäsenmäärät tai toimintaan aktiivisesti osallistuvien määrä, toiminnan kohderyhmä, toimintatarkoitus, hallituksen kokoonpano, palkattujen työntekijöiden ja vapaaehtoisten määrä kerätään, sillä tutkimuksen luonteen kannalta on olennaista ymmärtää urheiluseurojen toimintaympäristöä sekä tiedot auttavat haastatteluissa esiin tulleiden asioiden analysoimisessa. Jäsenmääriä ei esitetä tarkasti, vaan haastatteluotoksen selvittyä luodaan luokat, joissa jäsenmäärä esitetään (esimerkiksi sadan välein tai muu vastaava väli). Toimintatarkoitus jaetaan neljään kategoriaan: kilpaurheilu, kuntourheilu, nuorisotoiminta tai monialaseura. Hallituskokoonpanosta kerätään hallitusten jäsenten määrä.

Haastatteluissa kerätään haastateltavien näkemyksiä tämän edustaman urheiluseuran prosesseista sekä taloudellisten väärinkäytösten riskien tiedostamisesta ja torjunnasta. Tiedot ovat välttämättömiä tutkimuksen kannalta, sillä tutkimuksen empiirinen osio rakentuu näiden tietojen varaan sekä pitkälti tutkimustulokset. Haastatteluissa esille tulleita seikkoja analysoidaan syvällisesti tutkimuksen empiirisessä osiossa ja yksittäisiä

suoria lainauksia voidaan käyttää tarpeen tullessa. Suoria lainauksia voidaan muokata kirjakielisempään muotoon ja haastateltaviin niissä viitataan yllä olevan mukaisesti, esimerkiksi käyttämällä termiä ”henkilö A”.

Haastateltavien sähköpostit tai puhelinnumerot kerätään yhteydenpitoa varten, esimerkiksi haastattelun sopimista varten. Nämä tiedot eivät näy pro gradu -tutkielmassa ollenkaan.

Henkilötietojen EU:n yleisen tietosuojasetuksen 6 artiklan mukaisena käsittelyperusteena on:

Käsittely on tarpeen tieteellistä tutkimusta varten.

Tätä tutkimusta varten kerättyä haastatteluaineistoa ja muita henkilötietoja käytetään vain ja ainoastaan tässä tutkielmassa.

### **5. Käsiteltävät henkilötietoryhmät:**

Tutkimusta varten kerätään seuraavat henkilötiedot: haastateltavan nimi, rooli urheiluseurassa, haastateltavan edustaman urheiluseuran nimi ja sähköposti tai puhelinnumero. Henkilötiedoiksi voidaan myös luokitella haastatteluissa esille tulleet näkemykset, ajatukset, tiedot ja kommentit tutkittavasta aiheesta.

### **6. Henkilötietojen vastaanottajat tai vastaanottajaryhmät:**

Tutkimusaineistoa käsittelee pro gradun -kirjoittaja Matilda Hyytiäinen. Pro gradu -tutkijan ohjaajalla on oikeus tarvittaessa nähdä kerätty aineisto tai tietää esimerkiksi haastateltavien nimet. Tämä on välttämätöntä, jotta ohjaajalla on mahdollisuus tarvittaessa varmistua haastatteluiden aitoudesta ja paikkansapitävyydestä.

### **7. Tietojensiirto kolmansiin maihin:**

Henkilötietoja ei luovuteta EU:n tai Euroopan talousalueen ulkopuolelle.

### **8. Henkilötietojen säilyttämisaika:**

Haastattelut nauhoitetaan ja litteroidaan haastatteluiden jälkeen. Kerätyt henkilötiedot ja muu haastatteluihin liittyvä aineisto säilytetään Turun yliopiston suositusten mukaisesti enintään viisi vuotta, jonka jälkeen tiedot hävitetään.

### **9. Haastatteluun osallistuvan oikeudet:**

Tutkimukseen osallistuminen perustuu vapaaehtoisuuteen. Haastateltavalla on oikeus peruuttaa suostumuksensa osallistumiseen koska tahansa, mutta kohdassa 4 esitetyn tietojen käsittelyperusteen mukaan suostumuksen peruuttamiseen mennessä kerättyjä tietoja voidaan edelleen käyttää tutkimukseen. Haastateltavan oikeutta pyytää tietojensa poistamista voidaan siis rajoittaa, mikäli tietojen poistaminen kesken tutkimuksen vaarantaa tai vaikeuttaa tutkimuksen etenemistä eikä näin ollen



EU:n yleisen tietosuojasetuksen artiklan 17 mukaista poisto-oikeutta ole. Haastateltavalla on oikeus nähdä tutkimuksen empiirinen osio ennen tutkielman lopullista palautusta sekä oikeus pyytää tietojen oikaisemista tai korjaamista.

#### **10. Tiedot siitä, mistä henkilötiedot on saatu:**

Haastattelukutsujen lähettämistä varten sähköpostiosoite tai puhelinnumero haetaan urheiluseuran verkkosivuilta. Muut tiedot kerätään suoraan haastattelututkimukseen osallistuvilta.

#### **11. Tiedot automaattisen päätöksenteon ml. profiloinnin olemassaolosta:**

Tietoja ei käytetä automaattiseen päätöksentekoon tai profiloinnin tekemiseen.

##### **Muuta huomioitavaa:**

Opinnäytetyö on kokonaisuudessaan julkinen asiakirja. Näin ollen valmis pro gradu - tutkielma on kaikkien saatavilla ja luettavissa esimerkiksi yliopiston kirjaston tiloissa.

Osallistumalla tähän tutkimukseen hyväksyt myös samalla tämän tietosuojailmoituksen sisällön.

### **Liite 3. Ilmoitus hyvästä tieteellisestä käytännöstä**

#### **Ilmoitus hyvän tieteellisen käytännön ja eettisten periaatteiden noudattamisesta**

Lomake sisältää tämän pro gradu -tutkielman kannalta keskeiset Tutkimuseettisen neuvottelukunnan laatimat periaatteet hyvästä tieteellisestä käytännöstä ja ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettiset periaatteet. Hyvän tieteellisen käytännön (HTK-ohje) mukaan peruseriaatteet ovat luotettavuus, rehellisyys, arvostus ja vastuunkanto. HTK-ohjeen mukaisesti tieteellinen toiminta tulee huolellisesti suunnitella, toteuttaa ja dokumentoida. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2023, 12–13.) Tässä pro gradu -tutkielmassa noudatetaan kyseisiä periaatteita.

#### **Eettisyys ja ennakointi**

HTK-ohjeen mukaisesti tutkimuksessa on huolehdittava tieteelliseen toimintaan mahdollisesti tarvittavista luvista, suostumuksista ja eettisestä ennakoarvioinnista ennen tutkimusaineiston keruun aloittamista. Lisäksi HTK-ohjetta noudattaen tieteellinen toiminta toteutetaan oman tieteenalan sääntöjen ja ohjeistusten mukaisesti. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2023, 13.) Tässä pro gradu -tutkielmassa tutkimusaineiston keruu tapahtuu urheiluseurojen edustajien haastatteluilla, ja suostumus haastatteluun sekä tutkimukseen osallistumiseen annetaan vastaamalla myöntävästi haastattelukutsuun. Haastattelukutsun yhteydessä lähetetään myös tietosuojailmoitus sekä tämä ilmoitus hyvän tieteellisen käytännön ja eettisten periaatteiden noudattamisesta. Tutkielmassa noudatetaan niin HTK-ohjetta kuin myös Turun yliopiston ohjeistuksia tutkimuksen tekemisestä.

#### **Tutkimusaineistojen käsittely ja hallinta**

Tutkimuksessa tulee noudattaa voimassa olevaa tietosuojalainsäädäntöä sekä salassapitoon, luottamuksellisuuteen ja vaitioloon liittyviä velvoitteita (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2023, 13). Aineistoon on pääsy ja sitä hallitsee vain tutkielmantekijä. Kuitenkin pro gradu -tutkielman ohjaajalle on varattava pääsy aineistoon, jotta sen todenmukaisuudesta ja olemassaolosta voidaan varmistua. Haastattelujen materiaalia, eli litterointeja ja äänitteitä, säilytetään maksimissaan viisi vuotta Turun yliopiston suositusten mukaisesti. Aineiston käsittelystä voi lukea lisätietoja tietosuojailmoituksesta.

#### **Henkilötietojen käsittely ja yksityisyydensuoja tutkimuksessa**

Tutkimukseen osallistuvien henkilöiden yksityisyyttä suojellaan tässä tutkimuksessa käyttämällä haastateltavista ja heidän edustamistaan urheiluseuroista pseudonyymejä, kuten esimerkiksi ”haastateltava A” tai ”urheiluseura B”. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan (2019, 12) mukaan ei täyttä tunnistamattomuutta tule luvata tutkittaville, ellei se ole toteutettavissa. Esimerkiksi tutkimukseen osallistuneiden henkilöiden nimettömyys tutkimusjulkaisussa ei välttämättä estä näiden tunnistamista sellaisten henkilöiden toimesta, jotka tuntevat tutkimuskohteena olevan yhteisön tai organisaation toimintaa. Haastateltavan ja tämän edustaman urheiluseuran yksityisyyttä suojellaan jättämällä tutkielmasta pois seuran edustaman lajin kertominen, tarkka jäsenmäärä sekä tapauskohtaisesti muut vastaavat tiedot, jotka olisivat mahdollisesti yhdistettävissä seuraan.

Haastateltavista esitetään tutkielmassa taustatietoja, kuten nykyinen rooli urheiluseurassa ja tehtäväkuva. Haastateltavan edustamasta urheiluseurasta tutkielmassa esitetään myös taustatietoja, jotka on lueteltu tietosuojailmoituksesta. Näiden seikkojen esittäminen on olennaista tutkimuksen luotettavuuden parantamiseksi sekä laadukkaan analyysin tekemiseksi.

Henkilötietojen käsittelystä ja yksityisyydensuojasta tässä pro gradu -tutkielmassa voi lukea lisää tietosuojailmoituksesta.

### **Tutkittavan oikeudet**

Tutkimuseettisen neuvottelukunnan (2019, 8–9) ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettisten periaatteiden ohjeistusten mukaisesti tutkittavalla henkilöllä on oikeus

- osallistua vapaaehtoisesti tutkimukseen sekä kieltäytyä tutkimuksesta. Tutkijan tulee dokumentoida suostumus kirjallisesti, sähköisesti tai muutoin. Tässä pro gradu -tutkielmassa suostumus tutkimukseen annetaan vastaamalla myöntävästi haastattelukutsuun.
- keskeyttää tutkimukseen osallistuminen milloin tahansa ilman kielteisiä seurauksia. Keskeyttäminen ei estä siihen asti kerättyjen tietojen käyttämistä tutkimuksessa edelleen eikä tutkittavan tarvitse ilmaista erityistä syytä keskeyttämiselle. Keskeyttämisellä tarkoitetaan tutkittavan oikeutta jättäytyä tutkimuksen tai sen yksittäisen vaiheen ulkopuolelle väliaikaisesti tai toistaiseksi. Haastateltavalla on siis mahdollisuus kieltäytyä vastaamasta tiettyihin kysymyksiin tai keskeyttää haastattelu kokonaan missä vaiheessa tahansa.
- peruuttaa suostumuksensa osallistua tutkimukseen milloin tahansa. Peruuttaminen tapahtuu ottamalla yhteyttä pro gradun tekijään aina haastattelun alkamiseen saakka. Haastattelun alkamisen jälkeen sovelletaan keskeyttämiseen liittyvää oikeutta.
- saada tietoa tutkimuksen sisällöstä, henkilötietojen käsittelystä ja tutkimuksen käytännön toteutuksesta kuten siitä, mitä tutkimukseen osallistuminen konkreettisesti tarkoittaa ja millaiseksi kerättävän tutkimusaineiston käsittelyn ja säilyttämisen elinkaari on suunniteltu. Lisäksi haastateltavalla on oikeus saada ymmärrettävä ja totuudenmukainen kuva tutkimuksen tavoitteista. Nämä tiedot haastateltava saa haastattelukutsusta, tietosuojailmoituksesta ja tästä ilmoituksesta sekä lisäksi haastateltavilla on oikeus kysyä, varmistaa ja tarkentaa näihin liittyviä seikkoja tutkielmantekijältä missä tahansa vaiheessa.

### **Lähteet**

Tämä ilmoitus perustuu Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohjeistuksiin, joita on sovellettu tähän pro gradu -tutkimukseen sopivin osin.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta (2023) Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. < [https://tenk.fi/sites/default/files/2023-03/HTK-ohje\\_2023.pdf](https://tenk.fi/sites/default/files/2023-03/HTK-ohje_2023.pdf)>, haettu 20.5.2024.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta (2019) Ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettiset periaatteet ja ihmistieteiden eettinen ennakoarviointi Suomessa.

<[https://tenk.fi/sites/tenk.fi/files/Ihmistieteiden\\_eettisen\\_ennakkoarvioinnin\\_ohje\\_2019.pdf](https://tenk.fi/sites/tenk.fi/files/Ihmistieteiden_eettisen_ennakkoarvioinnin_ohje_2019.pdf)  
>, haettu 20.5.2024.