

H Y V Ä



Sosiaali- ja terveysjärjestöjen
yhteistyöyhdistys YTY ry

H A L L I N T O T A P A

J Ä R J E S T Ö S S Ä

Hyvä hallintotapa järjestössä

JULKAISIJA
Sosiaali- ja terveysjärjestöjen yhteistyöyhdistys YTY ry
Iso Roobertinkatu 1 A 16
00120 Helsinki

KIRJOITTAJAT
Anneli Pahta
Olli Hakkarainen

GRAAFINEN SUUNNITTELU
Hanna Ruusulampi

KIRJAPAINO
Painotalo Casper
Helsinki 8/2011

HYVÄ HALLINTOTAPA JÄRJESTÖSSÄ

SOSIAALI- JA TERVEYSJÄRJESTÖJEN YHTEISTYÖYHDISTYS YTY RY

Elokuu 2011

LUKIJALLE

Sosiaali- ja terveysjärjestöjen yhteistyöyhdistys YTY ry:n hallitus asetti syksyllä 2010 työryhmän laatimaan ohjetta järjestöjen hyvästä hallintotavasta. Työryhmän työn tuloksena syntyi Hyvä hallintotapa järjestössä -ohje, jonka YTYn hallitus hyväksyi 31.5.2011. Aloite hyvää hallintotapaa koskevan ohjeen laatimiseksi tuli järjestökentältä. Järjestökenttä haluaa kehittää omaa toimintaansa ja olla mukana luomassa sosiaali- ja terveysjärjestöille hallintomallia, joka vastaa tämän päivän haasteisiin ja avoimuuden vaatimuksiin.

Hallintotavalla tarkoitetaan järjestelmää, jonka avulla järjestön toimintaa ohjataan ja valvotaan. Järjestöjen hyvässä hallintotavassa käsitellään jäsenten, hallituksen ja toimitusjohtajan toimivalta, tehtävät, vastuut ja oikeudet sekä otetaan kantaa sidosryhmien asemaan järjestön toiminnan ohjauksessa. Ohjeessa esitetään sekä pakottavaan lainsäädäntöön perustuvia asioita että suosituksia, joilla täydennetään lakisääteisiä menettelytapoja.

Järjestöjen hyvän hallinnon periaatteita ovat avoimuus, rebellisyys ja tilivelvollisuus, joiden tulisi toteutua kaikessa järjestötoiminnassa riippumatta siitä, minkä kokoisesta järjestöstä on kysymys tai minkälaista toimintaa järjestö harjoittaa. Hyvä hallinto toteutuu järjestön toiminnassa silloin, kun järjestö toteuttaa sääntöjen mukaista tarkoitustaan jäsenten osoittamalla tavalla, hyvän hallinnon periaatteita noudattaen.

Tämä ohjeistus on laadittu erityisesti sosiaali- ja terveysalalla toimivien järjestöjen tarpeeseen, mutta se voi toimia apuvälineenä myös muiden alojen järjestöille, jotka tahtovat kehittää omaa toimintaansa hyvän hallinnon periaatteiden mukaan. Järjestön koosta ja toimintatavoista riippuu, soveltaako se tätä ohjetta sellaisenaan vai ainoastaan niiltä osin kuin se katsoo olevan oman toimintansa kannalta perusteltua ja hyödyllistä. Se mitä tässä ohjeessa kirjoitetaan yhdistyksestä, voidaan soveltaa myös säätiöön ellei säätiölaista tai säätiön säännöistä muuta johdu.

Kiitokset YTYn jäsenjärjestöille aktiivisesta osallistumisesta tämän ohjeen laatimiseen. Kirjoitustyön ovat tehneet järjestölakimies Anneli Pahta ja konsultti Olli Hakkarainen. Tätä ohjetta voidaan pitää merkittävänä saavutuksena sosiaali- ja terveysalan järjestöjen hyvän hallintotavan kehittämisessä. Näin siitäkin huolimatta, että tulemme vielä monesti palamaan näiden asioiden äärelle ja muokkaamaan tätä ohjetta muuttuneiden vaatimusten ja kehittyneiden käytäntöjen ohjaamaan suuntaan. Kaikki palautteet ja ehdotukset järjestöjen hyvän hallintotavan kehittämiseksi ovat tervetulleita.

Toivottavasti tämä ohjeistus synnyttää vireää keskustelua siitä, miten järjestöjen toimintaa tulisi arvioida ja kehittää hyvän hallinnon periaatteiden mukaisesti.

31.5.2011

Sosiaali- ja terveysjärjestöjen yhteistyöyhdistys YTY ry

SISÄLLYSLUETTELO

| | |
|---|-----------|
| 1 JÄRJESTÖTOIMINTAA OHJAAVISTA NORMEISTA | 4 |
| 2 YHDISTYKSEN HALLINTO | 6 |
| 2.1 JÄSENET | 6 |
| 2.2 HALLITUS | 12 |
| 2.2.1 Hallituksen toimivalta ja tehtävät | 13 |
| 2.2.2 Hallituksen jäsenen oikeudet, vastuut ja esteellisyys | 20 |
| 2.2.3 Hallituksen kokoonpanosta ja toimintatavoista | 24 |
| 2.3 TOIMINNANJOHTAJA | 28 |
| 3 SIDOSRYHMÄT JA VIESTINTÄ | 33 |
| 4 SÄÄTIÖ, OSAKEYHTIÖ JA OSUUSKUNTA | 36 |
| 4.1 SÄÄTIÖ | 36 |
| 4.2 OSAKEYHTIÖ | 37 |
| 4.3 OSUUSKUNTA | 38 |
| 5 KONSERNI JA OMISTAJAOHJAUS | 40 |
| 5.1 KONSERNI | 40 |
| 5.2 OMISTAJAOHJAUS | 42 |
| 6 TALOUSHALLINTO | 47 |
| 6.1 TILINTARKASTUS | 47 |
| 6.2 VEROTUS | 48 |
| 6.3 RAHASTOT | 49 |
| 7 HALLINNON MUISTILISTA | 51 |

I JÄRJESTÖTOIMINTAA OHJAAVISTA NORMEISTA

Järjestöjen toiminta perustuu yhdistymisvapauteen, josta säädetään Suomen perustuslaissa. Yhdistymisvapauten sisältyy oikeus ilman lupaa perustaa yhdistys, kuulla tai olla kuulumatta yhdistykseen ja osallistua yhdistyksen toimintaan.¹

Yhdistyslaki ja yhdistyksen säännöt säätelevät yhdistyksen toimintaa. Säätiön toimintaa ohjaa säätiölaki. Yhdistyksen säännöissä voidaan määrätä sellaisista asioista, joista ei ole olemassa pakottavaa lain säännöstä. Yhdistyslaissa on määräyksiä muun muassa yhdistyksen perustamisesta, yhdistysrekisteriin merkitsemisestä, jäseneksi liittymisestä sekä jäsenen erottamisesta, päätöksenteosta ja päätösvallan käyttämisestä yhdistyksessä, yhdistyksen hallinnosta sekä yhdistyksen purkautumisesta ja lakkauttamisesta. Säätiölaissa on määräyksiä muun muassa säätiön perustamisesta, säätiön hallinnosta ja valvonnasta sekä sääntöjen muuttamisesta ja säätiön lakkauttamisesta.

Muita keskeisiä järjestötoimintaan vaikuttavia säännöksiä ovat kirjanpitolaki ja –asetus, tilintarkastuslaki, arpajaislaki, tuloverolaki ja arvonlisäverolaki, hankintalaki, henkilötietolaki sekä palveluja tuottavien järjestöjen osalta myös tuoteturvalisuuslaki.

Päätösvalta yhdistyksessä kuuluu sen jäsenille. Hallitus käyttää päätösvaltaa silloin, kun laissa tai yhdistyksen säännöissä on niin määrätty tai kun on kysymys yhdistyksen hallintoa koskevasta päätöksenteosta, joka kuuluu hallituksen vastuulle. Yhdistyksen jäsenet voivat olla joko luonnollisia henkilöitä tai oikeushenkilöitä. Yhdistyksen säännöissä voi kuitenkin olla määräys, jonka mukaan päätösvaltaa yhdistyksessä käyttävät valtuutetut, jotka ovat yhdistyksen jäsenten valitsemissa edustajina. Niin sanottu kolmiportainen hallintomalli (kokous – valtuusto - hallitus) on tyypillinen suurissa valtakunnallisissa keskusjärjestöissä, joissa suuren jäsenmäärän vuoksi on perusteltua turvautua edustukselliseen demokratiaan. Jos päätösvaltaa yhdistyksessä käyttävät valtuutetut, on säännöissä oltava määräys valtuutettujen lu-

1 Perustuslaki (1999/731) 13.2 §.

kumäärästä, valitsemistavasta, toimikaudesta ja tehtävistä.²

Yhdistyksen hallinnosta vastaavat jäsenet ja yhdistyksen hallitus. Käytännössä yhdistyksen hallintoon osallistuu myös toiminnanjohtaja, vaikka toiminnanjohtaja ei ole osakeyhtiön toimitusjohtajaan rinnastettava yhdistyksen lakisääteinen toimielin. Toiminnanjohtajalla viitataan tässä ohjeessa järjestön johtavaan toimihenkilöön, jota voidaan kutsua myös pääsihteeriksi. Yhdistyksen toimihenkilöt (työntekijät) ja vapaaehtoiset eivät kuulu yhdistyksen hallintoon, vaan he muodostavat, muiden jäljempänä käsiteltävien ryhmien ohella, erään yhdistyksen sidosryhmistä. Työntekijät ja vapaaehtoiset ovat tärkeässä asemassa yhdistyksen toiminnassa ja heidän tulisi mahdollisuuksien mukaan osallistua yhdistyksen toiminnan suunnitteluun. He voivat käyttää tätä ohjetta apunaan halutessaan tietoa hyvän hallintotavan mukaisista menettelyistä ja toimintatavoista.

2 Yhdistyslaki (1989/503) 18 §.

2 YHDISTYKSEN HALLINTO

2.1 JÄSENET

TOIMIVALTA. Päätösvalta yhdistyksessä kuuluu sen jäsenille. Jäsenet käyttävät päätösvaltaansa yhdistyksen kokouksessa.

OIKEUDET. Jäsenellä on yhdistyksen kokouksessa äänioikeus sekä aloite- ja esityksenteko-oikeus. Hänellä on lisäksi puhe- ja kyselyoikeus. Jäsen voi asettua ehdolle yhdistyksen luottamustehtäviin. Hänellä on oikeus moittia yhdistyksen päätöksiä tuomioistuimessa. Jäsen voi halutessaan erota yhdistyksestä.

TEHTÄVÄT. Jäsenet valitsevat yhdistykselle hallituksen ja vastaavat siitä, että hallituksen jäsenillä on yhdistyksen tehtävän ja tarkoituksen kannalta riittävää ja monipuolista kokemusta ja osaamista. Jäsenet valitsevat yhdistykselle tilintarkastajan tai toiminnantarkastajan, joka pystyy suorittamaan tarkastuksen tasapuolisesti, yleinen etu huomioon ottaen.

VASTUU. Yhdistyksen jäsenet vastaavat siitä, että yhdistys toteuttaa sen säännöissä määrättyä tehtävää ja tarkoitusta (toimintapoliittinen vastuu). Yhdistyksen jäsen ei ole yhdistykselle vastuussa kokouksessa tekemästään päätöksestä (juridinen vastuu).

Jäsenistö on yhdistyksen keskeinen sidosryhmä, jolla on valta ja vastuu vaikuttaa yhdistyksen toimintaan. Jäsenet antavat oikeutuksen yhdistyksen olemassaololle ja toiminnalle. Jäsenillä on oikeus odottaa, että yhdistys saavuttaa sen toiminnalle asetetut taloudelliset ja sosiaaliset tavoitteet. Jotta jäsenet voivat arvioida yhdistyksen toiminnan tuloksia, on yhdistyksen toiminnalla oltava selkeät tavoitteet, toimintasuunnitelma näiden tavoitteiden saavuttamiseksi, ja mittaristo, jolla mitataan toiminnan tuloksia.

Yhdistyksen jäsenenä voi olla yksityinen henkilö, yhteisö ja säätiö. Yhdistyksessä voi olla varsinaisten jäsenten lisäksi muitakin jäseniä, esimerkiksi tuki-, kannattaja ja kunniajäseniä.³ Ellei yhdistyksen säännöissä määrätä toisin, hallitus päättää jäseneksi ottamisesta.

TOIMIVALTA. Jäsenet päättävät yhdistyksen kokouksissa kaikista yhdistystä koskevista tärkeistä asioista (yleinen toimivalta).⁴ Jäsenet päättävät sekä yhdistyslaissa ja säännöissä mainituista asioista, mutta myös muista tärkeistä asioista, joita ei ole laissa tai säännöissä määrätty muulle taholle päätettäväksi. Yhdistyksen kokousten välisenä aikana yhdistyksen asioita hoitaa hallitus kokouksessa tehtyjen päätösten ja linjausten mukaisesti.

Jos on tulkinnanvaraista tai epäselvää, kenen kuuluu tehdä päätös asiassa, hallituksen tulee viime kädessä tiedustella jäsenistön kantaa asiaan tai alistaa tekemänsä päätös jäsenten hyväksyttäväksi yhdistyksen kokouksessa. Tämä on perusteltua sekä hyvän hallintotavan että hallituksen vastuun näkökulmasta.

Jäsenet voivat valita yhdistykselle erilaisia valiokuntia valmistelemaan yhdistyksen kokouksessa käsiteltäviä asioita.⁵ Jäsenet eivät voi siirtää päätösvaltaansa valiokunnalle, vaan sen rooli on ainoastaan valmisteleva tai avustava. Yhdistyksen hallitus ei voi ohjata jäsenten nimeämän valiokunnan toimintaa tai tehtäviä, vaan se toimii jäsenten antamien ohjeiden mukaan.

Yhdistyksen jäsen on esteellinen asiassa, jos hänen yksityinen etunsa on ristiriidassa yhdistyksen edun kanssa. Jäsen ei saa yhdistyksen kokouksessa äänestää eikä tehdä päätösehdotuksia päätettäessä hänen ja yhdistyksen välisestä sopimuksesta

3 Jos halutaan, että eri jäsenyyppiin oikeuksissa ja velvollisuuksissa on eroja (äänioikeus, jäsenmaksu-velvollisuus jne.), asiasta on oltava määräys yhdistyksen säännöissä.

4 Yhdistyksen säännöissä voidaan määrätä, että päätösvaltaa käyttävät jäsenten valitsemat valtuutetut (lukumäärä, toimikausi, valitsemistapa ja tehtävät). Jos yhdistyksen jäsenenä on toinen yhdistys, tätä jäsenyhdistystä edustaa kokoukseen erikseen valittu edustaja, jonka valinnasta määrätään kyseessä olevan yhdistyksen säännöissä.

5 Esimerkkejä valiokunnista ovat vaalivaliokunta ja kurinpitovaliokunta.

tai muusta asiasta, jossa hänen yksityinen etunsa on ristiriidassa yhdistyksen edun kanssa.⁶ On hyvän hallintotavan mukaista, että esteellinen jäsen ei toimi pöytäkirjantarkastajana. Tämä on perusteltua, jotta vältetään esteellisyyden vaikutelma, joka puolestaan edesauttaa avoimuuden ja läpinäkyvyyden toteutumista yhdistyksen toiminnassa.

Jäsen voi kuitenkin osallistua päätöksentekoon silloin, kun päätetään hänen itsensä jäsenyydestä erottamisesta tai silloin, kun valitaan yhdistyksen luottamushenkilöitä ja hän on itse ehdolla.

Esteellisen henkilön osallistuminen asian käsittelyyn on menettelyvirhe. Menettelyvirheen perusteella yhdistyksen jäsen, hallitus ja hallituksen jäsen voi nostaa kolmen kuukauden kuluessa kanteen yhdistystä vastaan päätöksen julistamiseksi pätemättömäksi. Ellei kannetta nosteta määräajassa, päätöstä on pidettävä pätevänä.⁷

OIKEUDET. Kullakin jäsenellä on yhdistyksen kokouksessa yksi ääni, ellei yhdistyksen säännöistä muuta johdu. Äänioikeuden ohella jäsenellä on aloite- ja esityksenteko-oikeus sekä puhe- ja kyselyoikeus. Jäsen voi käyttää aloiteoikeuttaan yhdistyksen kokouksien välisenä aikana ja esityksenteko-oikeuttaan yhdistyksen kokouksessa. Aloite- ja esityksenteko-oikeus eivät ole kuitenkaan ehdottomia, sillä laista tai yhdistyksen säännöistä voi aiheutua niihin rajoituksia. Jäsen voi käyttää yhdistyksen kokouksissa puheoikeuttaan ottamalla kantaa yhdistyksen toimintaan ja käsiteltävänä oleviin asioihin.

Jäsen voi aloiteoikeutensa nojalla tehdä yhdistyksen kokousta edeltävänä aikana aloitteita hallitukselle. Hallituksen tehtävänä on arvioida, voidaanko tällainen aloite ottaa yhdistyslain ja sääntöjen mukaan käsiteltäväksi kokouksessa vai olisiko asiasta pitänyt olla maininta kokouskutsussa.⁸ Sama pätee ehdotukseen, jonka jäsen tekee yhdistyksen kokouksen aikana. Yhdistyslaissa on maininta asioista, joista voidaan tehdä päätös vain, mikäli asiasta on ollut maininta kokouskutsussa.⁹

Yhdistyksen säännöissä voi olla määräys, jonka mukaan kokouksessa voidaan

6 Yhdistyslaki 26 §.

7 Yhdistyslaki 32 §.

8 Säännöissä voidaan määrätä siitä, miten aloitteet on tehtävä yhdistyksen kokousta varten.

9 Yhdistyslain 24 §:n mukaan yhdistyksen sääntöjen muuttamisesta; kiinteistön tai muun huomattavan omaisuuden luovuttamisesta tai kiinnittämisestä; äänestys- ja vaalijärjestyksestä; hallituksen tai sen jäsenen taikka tilintarkastajan tai toiminnantarkastajan valitsemisesta tai erottamisesta; tilinpäätöksen vahvistamisesta ja vastuuvapauden myöntämisestä; sekä yhdistyksen purkamisesta voidaan tehdä päätös vain, jos asia on mainittu kokouskutsussa.

käsitellä ja tehdä päätöksiä vain niistä asioista, jotka on säännöissä tarkemmin määrittäytällä tavalla saatettu hallituksen tietoon ennen kokousta. Tällaisen sääntömääräyksen tarkoituksena on, että kokouksessa käsitellään ja tehdään päätöksiä vain sellaisista asioista, joista kaikki jäsenet ovat saaneet tiedon ennen kokousta. Näin toteutetaan jäsenten yhdenvertaisuuden periaatetta, joka on keskeinen yhdistysoi-keudellinen periaate. Yhdistys voi aktivoida jäsenistöään muistuttamalla heitä siitä, miten he voivat saada omia aloitteitaan käsiteltäväksi sääntömääräisiin kokouksiin.

Jäsen voi yhdistyksen kokouksen aikana tai muulloin esittää hallituksen jäsenille kysymyksiä yhdistyksestä ja sen toiminnasta. Riittävä tietojen saanti on tärkeää, jotta jäsenet voivat arvioida, vastaako yhdistyksen toiminta säännöissä määrättyä tarkoitusta ja toimintaa, ja miten yhdistyksen toiminnalle asetetut taloudelliset ja sosiaaliset tavoitteet on saavutettu. Jäsenten yhdenvertaisuuden periaatteella on keskeinen asema myös tietojen luovutuksessa. Kun yhdistys antaa jäsenille tietoja toiminnastaan, sen pitää varmistua, että kaikilla jäsenillä on mahdollisuus saada käyttöönsä samat tiedot.

Jäsenellä on oikeus saada tietoja jäsenluettelosta ja hänelle tulee varata tilaisuus tutustua jäsenrekisterin tietoihin. Jäsenrekisteriin on lain mukaan merkittävä kun-kin jäsenen täydellinen nimi ja kotipaikka. Hallituksen pitää varmistaa, että yksi-tyshenkilöistä jäsenluetteloon merkittävät muut tiedot täyttävät henkilötietolaissa asetetut yhteys- ja tarpeellisuusvaatimukset.¹⁰ Jäsenenä olevalla yksityisellä henkilöllä on oikeus saada ne tiedot, jotka hänestä itsestään on merkitty jäsenluetteloon.¹¹ Hallitus ei voi luovuttaa ulkopuolisille tietoja yhdistyksen jäsenluettelosta ilman jäsenen suostumusta. Suostumus on syytä pyytää aina kirjallisesti.

Jäsenellä on oikeus tutustua yhdistyksen kokouksen pöytäkirjoihin, mutta hänellä ei ole oikeutta tutustua hallituksen kokouksen pöytäkirjoihin, ellei yhdistyk- sen säännöissä ole toisin määrätty. Jos hallituksen kokouksessa on käsitelty jäsenen liittävää asiaa, hänellä itsellään on oikeus saada ote kyseisestä pöytäkirjan kohdasta.

Yhdistyksen jäsen voi asettua ehdolle yhdistyksen luottamustehtävään ja hänellä on oikeus moittia yhdistyksen päätöksiä tuomioistuimessa.¹² Yhdistyksen päätök- seen tyytymätön jäsen voi nostaa käräjäoikeudessa päätöstä vastaan moitekanteen,

10 Henkilötietolaki (1999/523) 8 § ja 9 §.

11 Henkilötietolaki 26 § ja 28 §.

12 Muista jäsenille kuuluvista eduista voidaan päättää erikseen yhdistyksen kokouksessa.

mikäli päätös on syntynyt sääntöjen tai lain vastaisesti.¹³

TEHTÄVÄT. Jäsenet ohjaavat yhdistyksen toimintaa tekemällä yhdistyksen kokouksissa päätöksiä. Päätösten toteuttamisesta vastaa hallitus, joka antaa ohjeita ja määräyksiä toiminnanjohtajalle. Toiminnanjohtaja vastaa yhdistyksen juoksevasta hallinnosta hallituksen antamien ohjeiden mukaisesti. Jokaisessa järjestössä tulisi olla juoksevasta hallinnosta vastuussa oleva johtava toimihenkilö.

Jäsenten tulee toimia yhdistyksessä aktiivisesti ja käyttää heille kuuluvaa päätöksenteko- ja ohjausvaltaa. Heidän tulee kerätä tietoa yhdistyksen toiminnasta ja olla aktiivisia yhdistyksen kokouksissa. Jäsenten pitää tuoda selkeästi esille yhdistyksen toiminnalle asetetut tavoitteet, erityisesti silloin, kun tehdään päätöksiä toimintasuunnitelmasta ja budjetista. Viimeksi mainitut ovat keskeisiä jäsenistön käytössä olevia toiminnanohjauksen välineitä.

Keskeisimpiä asioita, joista jäsenet päättävät ovat:

- hallituksen tai sen jäsenen ja tilintarkastajan tai toiminnantarkastajan valitseminen ja erottaminen
- tilinpäätöksen vahvistaminen ja vastuuvapauden myöntäminen
- äänestys- ja vaalijärjestys
- kiinteistön luovuttaminen tai kiinnittäminen tai yhdistyksen toiminnan kannalta muun huomattavan omaisuuden luovuttaminen
- yhdistyksen sääntöjen muuttaminen
- yhdistyksen purkaminen

Yhdistyksen jäsenet valitsevat yhdistykselle hallituksen, jonka tehtävänä on säännöissä määrätyn tarkoituksen toteuttaminen jäsenten osoittamalla tavalla. Yhdistyksen jäsenten pitää hallituksen jäseniä valitessaan varmistua siitä, että heillä on yhdistyksen toiminnan kannalta riittävää ja monipuolista kokemusta ja osaamista. Yhdistyksen säännöissä voi olla määräys, jonka mukaan jäsenet valitsevat hallitukselle puheenjohtajan. Jos tällaista määräystä ei ole, hallitus valitsee keskuudestaan puheenjohtajan. On tärkeää, että yhdistyksen jäsenet saavat hyvissä ajoin ennen

¹³ Kanteen yhdistystä vastaan voi nostaa myös hallitus tai sen jäsen. Kanneoikeutta ei ole sillä, joka on kokouksessa myötävaikuttanut päätöksen tekemiseen. Myötävaikuttamiseksi on oikeuskäytännössä katsottu muun muassa se, että asiasta on tehty kokouksessa vain yksi kannatettu ehdotus, jolloin päätös on syntynyt yksimielisesti (KKO:2007:26).

päätöksentekoa riittävästi tietoa jäsen ehdokkaiden ammattitaidosta ja kokemuksista sekä tarvittaessa mahdollisuuden keskustella jäsen ehdokkaiden kanssa.

Yhdistyksen jäsenet valitsevat yhdistykselle tilintarkastajan tai toiminnantarkastajan. Jäsenten tulee valintaa tehdessään kiinnittää erityistä huomiota siihen, että tarkastaja on yhdistyksen hallituksesta ja muusta johdosta riippumaton taho, joka pystyy suorittamaan tarkastuksen tasapuolisesti, yleinen etu huomioon ottaen.

VASTUU. Jäsenet vastaavat siitä, että yhdistys toteuttaa sen säännöissä määrättyä tehtävää ja tarkoitusta. Jäsenten vastuulla on arvioida, ovatko säännöissä määrätty tehtävä ja tarkoitus ajan tasalla ja tarkoituksenmukaisia (toimintapoliittinen vastuu).

Rekisteröidyn yhdistyksen jäsen ei ole yhdistykselle vastuussa kokouksessa tekemästään päätöksestä, vaikka siitä aiheutuisi yhdistykselle vahinkoa (juridinen vastuu). Yhdistyksen jäsen voi sen sijaan joutua korvaamaan yhdistykselle vahingon, jonka hän on aiheuttanut laiminlyömällä jäsenvelvollisuutensa (sopimusperusteinen vastuu).¹⁴ Jäsenen velvollisuutena on jäsenmaksun maksaminen. Tähän hän on sitoutunut liittymällä yhdistyksen jäseneksi ja hyväksymällä yhdistyksen säännöt. Jäsenmaksun maksaminen on yleensä jäsenyyden jatkumisen edellytys ja se on usein myös äänivallan käytön edellytys. Yhdistyksen jäsenellä voi olla muitakin yhdistyksen säännöistä tai päätöksistä johtuvia jäsenvelvollisuuksia, joiden täytyy olla kaikille jäsenille yhdenmukaiset.

Yhdistyksen jäsenen tulee kaikissa tilanteissa pidättäytyä sellaisista toimista, jotka aiheuttavat yhdistykselle vahinkoa (lojaalisuusvelvollisuus).

¹⁴ Sopimusperusteinen korvausvelvollisuus voi syntyä ainoastaan suullisen tai kirjallisen sopimuksen noudattamatta jättämisestä. Sopijapuoli vastaa sopimusrikkomuksesta aiheutuneesta vahingosta, jos hän ei ole toiminut huolellisesti.

2.2 HALLITUS

TOIMIVALTA. Hallitus toimeenpanee yhdistyksen kokouksessa tehtyjä päätöksiä (toimeenpanovalta). Hallituksella ei ole yleistä päätöksentekovaltaa yhdistyksen asioissa. Hallituksella on päätösvalta niissä asioissa, jotka on laissa tai yhdistyksen säännöissä määrätty sen päätettäväksi.

OIKEUDET. Ketään ei voi nimetä hallituksen jäseneksi vastoin omaa suostumustaan. Hallituksen jäsenellä on oikeus saada tietoja yhdistyksestä. Hänellä on oikeus esittää eriävä mielipiteensä pöytäkirjaan merkittäväksi. Hallituksen jäsenellä on oikeus erota tehtävästään.

TEHTÄVÄT. Hallituksella on yhdistyslaissa määrättyjä tehtäviä. Hallitus hoitaa yhdistyksen asioita lain, sääntöjen ja yhdistyksen päätösten mukaan. Hallituksen on huolehdittava siitä, että yhdistyksen kirjanpito on lainmukainen ja varainhoito on luotettavalla tavalla järjestetty. Hallitus myös edustaa yhdistystä.

Hallituksella voi olla myös sääntöihin, työjärjestykseen tai muuhun vastaavaan ohjeistukseen perustuvia tehtäviä, jotka liittyvät yhdistyksen toiminnan suunnitteluun, järjestämiseen ja valvontaan. Hallituksen tehtävät ja toimivalta tulisi määritellä selkeästi kirjallisessa muodossa.

VASTUU. Hallitus vastaa yhdistyksen jäsenille siitä, että yhdistys harjoittaa sääntöjen ja tarkoituksen mukaista toimintaa tuloksellisesti (toimintapoliittinen vastuu). Hallituksen jäsen, joka hoitaa tehtävänsä huolimattomasti, voi joutua korvausvelvolliseksi aiheuttamastaan vahingosta (juridinen vastuu).

2.2.1 Hallituksen toimivalta ja tehtävät

TOIMIVALTA. Hallitus toimeenpanee yhdistyksen kokouksessa tehtyjä päätöksiä (toimeenpanovalta). Hallituksella on vain rajoitettu päätöksenteko-oikeus. Hallitus vastaa erilaisista valmistelutoimista sekä yhdistyksen toiminnan suunnittelusta ja kehittämisestä. Hallitus luo edellytykset yhdistyksen toiminnalle. Hallitus huolehtii kaikkien sellaisten juoksevien asioiden hoitamisesta, jotka eivät edellytä jäsenten päätöksentekoa.

Hallituksella ei ole yleistä päätöksenteko-oikeutta yhdistyksen asioissa, sillä se sijoittuu hierarkkisesti päätösvaltaa käyttävien jäsenten alapuolelle. Hallitus voi päättää niistä asioista, jotka lain tai sääntöjen mukaan kuuluvat sen päätettäväksi. Jos on epäselvää tai tulkinnanvaraista, voiko hallitus päättää jostakin asiasta, hallituksen tulee saattaa päätöksentekoa koskeva toimivaltakysymys jäsenten ratkaistavaksi.

Pääosa hallituksen vastuulle kuuluvista tehtävistä on sellaisia, joiden valmistelun, hoitamisen, järjestämisen ja toimeenpanon hallitus voi delegoida jollekin muulle taholle. Nämä ovat tehtäviä, joiden hoitaminen on hallituksen vastuulla, mutta se voi itse päättää miten ja kenen toimesta asiat käytännössä hoidetaan. Hallitus voi siirtää asioiden valmistelun ja hoitamisen esimerkiksi toiminnanjohtajalle.

Vaikka hallitus olisi delegoinut sille kuuluvia tehtäviä toisaalle, vastuu säilyy aina hallituksella. Hallituksen pitää valvoa niiden toimintaa, joille se on siirtänyt tehtäviään ja hallitus myös vastaa näiden tahojen toiminnasta. Hallituksen jäsenet voivat jakaa keskenään hallitukselle kuuluvia tehtäviä ja asioiden valmistelua, mutta hallitus tekee aina päätökset yhdessä ja pääsääntöisesti myös vastaa päätöksistä yhteisesti. Päätöksenteko-oikeuttaan hallitus ei voi delegoida toisaalle.

TEHTÄVÄT. Hallituksen tehtävänä on yhdistyksen hallinnon järjestäminen ja toiminnan valvonta. Hallitus vastaa yhdistyksen toiminnan järjestämisestä yhdistyslain, sääntöjen ja muiden voimassa olevien säännösten ja ohjeiden mukaisesti. Hallinnon järjestämisellä tarkoitetaan sitä, että hallitus luo puitteet yhdistyksen käytännön toiminnan järjestämiselle. Valvontatehtävänsä puitteissa hallitus valvoo, että yhdistyksen toiminnassa noudatetaan lakia, sääntöjä ja toimintaa ohjaavia suunnitelmia ja ohjeita.

Yhdistyslaissa on määräyksiä hallituksen tehtävistä. Hallituksen tehtävistä voidaan määrätä myös yhdistyksen säännöissä tai esimerkiksi hallituksen työjärjestyksessä. Työjärjestyksessä voidaan muunmuassa määrätä siitä, miten työt jaetaan hallituksen jäsenten kesken, kuinka usein hallitus kokoontuu, missä laajuudessa

varajäsenet ottavat osaa hallitustyöskentelyyn ja miten hallitus kutsutaan koolle. Hallituksen tehokkaan toiminnan ja vastuun näkökulmasta on tärkeää, että sen tehtävät ja toimivalta on määritelty selkeästi. Jos hallituksen tehtäviä tai työnjakoa on tarpeen muuttaa tai täsmentää, on työjärjestyksen tai muun vastaavan ohjeen päivittäminen yleensä yksinkertaisempaa kuin yhdistyksen sääntöjen muuttaminen.

Hallituksen keskeisimpiä lakisäätteisiä tehtäviä ovat:

- hoitaa huolellisesti yhdistyksen asioita lain, sääntöjen ja yhdistyksen päätösten mukaan
- edustaa yhdistystä¹⁵
- pitää yhdistyksen jäsenluetteloa ja antaa siitä tietoja¹⁶
- huolehtia, että yhdistyksen kirjanpito on lainmukainen ja varainhoito on järjestetty luotettavalla tavalla
- hyväksyä yhdistyksen jäsenet, ellei säännöistä muuta johdu
- kutsua koolle yhdistyksen kokoukset
- laatia ja allekirjoittaa tilinpäätös¹⁷

Säätiön hallituksen keskeisimpiä lakisäätteisiä tehtäviä ovat:

- hoitaa säätiön asioita lakia ja säätiön sääntöjä noudattaen
- edustaa säätiötä
- huolehtia säätiön toiminnan järjestämisestä
- huolehtia siitä, että säätiön varat sijoitetaan varmalla ja tuloa tuottavalla tavalla
- johtaa, ohjata ja valvoa säätiön toimintaa
- vastata kirjanpidon järjestämisestä ja tilinpäätöksen laadinnasta

15 Hallituksen tehtävänä on mm. veroilmoituksen antaminen ja erilaisten toimitusten hakeminen.

16 Jäsenluettelossa olevien tietojen luovuttamisesta on määräykset henkilötietolaisa. Hallitus voi päättää tietojen luovuttamisesta henkilötietolakiä noudattaen.

17 Hallituksen kaikkien jäsenten allekirjoitusta ei vaadita. Riittää, että tilinpäätöksen allekirjoittaa päätösvaltainen hallitus. Yksittäisen hallituksen jäsenen vastuun kannalta ei ole merkitystä sillä, onko hän itse allekirjoittanut tilinpäätöksen vai ei. Hallitus vastaa siitä, että tilinpäätöksessä esitetyt asiat pitävät paikkansa.

Muita hallitukselle kuuluvia tehtäviä ovat:

- toiminnan suunnittelu ja kehittäminen
- strategian luominen ja päivittäminen
- toimintasuunnitelman ja talousarvion valmistelu ja niiden toteutumisen valvonta
- toiminnan järjestäminen asianmukaisella tavalla¹⁸
- yhdistyksen taloudesta ja omaisuudesta huolehtiminen
- riskien hallinta, sekä toimintaan että omaisuuden kohdistuvien riskien kartoitus ja niihin varautuminen
- päätösten tekeminen tärkeissä ja laajakantoisissa asioissa¹⁹
- yhdistyksen kokouksen koollekutsuminen ja kokouksessa käsiteltävien asioiden valmisteleminen
- yhdistyksen kokouksessa tehtyjen päätösten täytäntöönpano, edellyttäen että päätökset ovat lain ja sääntöjen mukaisia
- yhdistyksen toiminnasta viestiminen jäsenille ja muille sidosryhmille
- toiminnanjohtajan ja muiden keskeisten toimihenkilöiden palkkaaminen
- toiminnanjohtajan ohjaaminen, valvominen ja tukeminen hänen tehtävässään

Hallitus edustaa yhdistystä. Hallitus on yhdistyksen lakimääräinen edustaja, eli se voi toimia yhdistyksen puolesta kolmanteen tahoön päin. Hallitus voi tehdä yhdistyksen puolesta kirjallisia ja suullisia sopimuksia ja muita oikeustoimia. Hallitus voi toimia yhdistyksen edustajana niissä rajoissa, jotka yhdistyslaki, säännöt ja yhdistyksen kokouksessa tehdyt päätökset sallivat. Hallituksen edustusvalta pitää sisällään myös sen, että hallituksen jäsenen saadessa tietoja yhdistyksen ulkopuolelta hänen tulee hallituksen edustajana välittää saamansa tieto yhdistykselle. Kaikki se yhdistykseen liittyvä tieto, joka tulee hallituksen jäsenelle, tulee myös saattaa yhdistyksen tietoon.

Muita yhdistyksen edustajia voivat olla nimenkirjoittaja ja valtuutettu.²⁰ Ellei

18 Tämä pitää yleensä sisällään myös yhdistyksen henkilöstötarpeen suunnittelun ja määrittelyn.

19 Tässä tarkoitetaan päätöksiä, jotka eivät kuulu jäsenten päätösvaltaan.

20 Valtuutuksesta ei ole säännöksiä yhdistyslaissa, vaan siitä säädetään oikeustoimilain 2 luvussa.

yhdistyksen säännöissä ole muuta määrätty, hallituksen puheenjohtajalla on yksin oikeus kirjoittaa yhdistyksen nimi.²¹ Ellei nimenkirjoittajan edustusvaltaa ole erikseen rajattu, hänen edustusvaltansa on yhtä laaja kuin hallituksen edustusvalta. Nimenkirjoittaja voi tehdä yhdistyksen puolesta kirjallisia ja suullisia sopimuksia ja muita oikeustoimia. Edustusvalta ei kuitenkaan tuo nimenkirjoittajalle päätösvaltaa, vaan hallitus tekee aina päätökset sille kuuluvissa asioissa.

Valtuutus voi perustua kirjalliseen valtuutukseen (valtakirja) tai suulliseen valtuutukseen. On hyvän hallintotavan mukaista, että merkittävässä yhdistystä sitovissa toimissa valtuutus perustetaan kirjalliseen valtakirjaan. Valtuutus voi perustua myös henkilön asemaan (asemavaltuutus). Tällöin henkilöllä on sellainen asema organisaatiossa, johon lain tai yleisen tavan mukaan liittyy kelpoisuus toimia organisaation puolesta ja sopijapuoli voi perustellusti olettaa henkilön olevan oikeutettu toimimaan edustamansa organisaation puolesta. Esimerkiksi yhdistyksen toiminnanjohtaja voi yleensä asemansa perusteella ja toimenkuvansa mukaisesti tehdä yhdistystä sitovia toimia.

Toiminnan suunnittelu ja kehittäminen. Yhdistyksen säännöissä määrätty tarkoitus ja toimintatavat ovat lähtökohtana kaikelle toiminnan suunnittelulle ja kehittämiseksi. Hallituksen tehtävänä on arvioida, onko yhdistyksen tarkoitus ja toiminta ajan tasalla ja tarkoituksenmukaisia. Hallituksen tulee tarvittaessa ryhtyä toimenpiteisiin yhdistyksen sääntöjen muuttamiseksi. Päätöksen sääntöjen muuttamisesta tekevät yhdistyksen jäsenet.

Hallitus luo yhdistyksen strategian eli toiminnan suuntaviivat ja keskeiset tavoitteet, joiden avulla yhdistys toteuttaa tarkoitustaan. Strategian perustana ovat yhdistyksen toiminnan tarkoitus, arvot, visio, sidosryhmien tarpeet ja odotukset jne. Strategia puolestaan ohjaa talouden ja toiminnan suunnittelua sekä toiminnan kehittämistä ja resurssointia. Osana strategiatyötä hallituksen pitää tunnistaa yhdistyksen toiminnan keskeiset riskit ja laatia suunnitelma ja keinot näiden riskien hallintaan. Hallituksen tulee esittää strategia jäsenten hyväksyttäväksi.

Hallituksen vastuulla on talousarvion ja toimintasuunnitelman laatiminen, joiden valmistelun se voi delegoida esimerkiksi työvaliokunnalle tai toiminnanjohtajalle. Yhdistyksen vuosikokous päättää talousarviosta, jonka mukaan hallitus suunnittelee ja toteuttaa yhdistyksen toimintaa. Hallitus seuraa strategian, toiminnan

21 Säännöissä voidaan määrätä, että kahdella tai useammalla henkilöllä on vain yhdessä oikeus kirjoittaa yhdistyksen nimi. Hallituksen puheenjohtaja on aina yksi nimenkirjoittajista, eikä tätä oikeutta voida rajata. Yhdistyslain 36 §:ssä säädetään kenellä muulla voi yhdistyksen sääntöjen mukaan olla nimenkirjoitusoikeus.

tasuunnitelman ja talousarvion toteutumista ennalta sovittujen mittareiden avulla. Arvioinnin tulokset pitää ottaa huomioon toiminnan jatkosuunnittelussa ja kehittämisessä. Tarvittaessa hallituksen on korjattava suunnitelmia ja talousarviota, jotta ne vastaavat strategian toteutumista.

Strategian laatimista varten hallituksen täytyy olla selvillä eri sidosryhmien, kuten jäsenistön ja asiakkaiden tarpeista ja näkemyksistä. Hallituksen pitää tunnistaa yhdistyksen keskeisimmät sidosryhmät ja käydä aktiivista vuoropuhelua niiden kanssa.²²

Käytännön toiminnan järjestäminen. Hallitus suunnittelee yhdistyksen organisaation ja toiminnan siten, että sääntöjen mukainen tarkoitus toteutuu jäsenistön toivomalla tavalla. Toiminnan järjestämisessä on tärkeää, että hallituksen jäsenten, erityisesti puheenjohtajan ja toiminnanjohtajan välinen työnjako on selkeästi kirjattu. Hallituksen tehtävänä on huolehtia myös siitä, että yhdistyksen muiden johtavien toimihenkilöiden roolit ja tehtäväkuvat ovat selkeät. Tehtävistä on syytä sopia kirjallisesti esimerkiksi työjärjestyksessä tai vastaavanlaisessa hallinnollisessa ohjeessa.

Toiminnanjohtaja vastaa yhdistyksen juoksevasta hallinnosta ja on muiden toimihenkilöiden esimies. Yhdistyksen toiminnan kannalta on tärkeää, että kukin toimija voi hoitaa hänelle kuuluvat tehtävät itsenäisesti, ennalta sovittujen toimintatapojen mukaan. Hallituksella on kuitenkin tarvittaessa oikeus puuttua toiminnanjohtajalle kuuluviin tehtäviin ja tehdä päätöksiä myös yhdistyksen juoksevaan hallintoon kuuluvissa asioissa. Hallituksen tulisi käyttää tätä päätöksenteko-oikeutta vain poikkeustilanteissa ja erittäin perusteellisen harkinnan jälkeen. Hallituksen tehtävänä on ensi sijassa toiminnanjohtajan tukeminen.

Yhdistyslaki mahdollistaa yhdistyksen kokoukseen osallistumisen postitse tai teknisen apuvälineen avustuksella, siis myös muutoin kuin olemalla paikan päällä kokouksessa (etäosallistuminen). Hallituksen tehtävänä on arvioida, voidaanko etäosallistumisella parantaa jäsenten mahdollisuutta osallistua yhdistyksen toimintaan.²³ Jos yhdistykseen kuuluu jäseniä, joiden osallistuminen yhdistyksen kokoukseen paikan päällä on välimatkan tai muun syyn vuoksi hankalaa, voidaan etäosallistumisella parantaa jäsenten yhdenvertaisuutta ja aktiivista osallistumista

22 Yhdistyksen keskeisiä sidosryhmiä ovat jäsenet, asiakkaat, avustusten antajat, lahjoittajat, yhteistyökumppanit, toimeksiantajat, päätöksentekijät jne.

23 Etäosallistumisesta säädetään yhdistyslain 17 §:n 2 momentissa.

yhdistyksen toimintaan.²⁴ Edellytyksenä etäosallistumisen käyttöönotolle on, että asiasta määrätään yhdistyksen säännöissä.

Yhdistyksen säilytettäväksi tarkoitetut asiakirjat tulee arkistoida asianmukaisesti. Hallitus huolehtii siitä, että yhdistyksessä on käytössä arkistointiohje tai muu vastaava ohjeistus, jossa määrätään miten ja missä säilytettävät asiakirjat arkistoidaan.

Ohjaus- ja valvontatehtävä. Yhdistyslain mukaan hallituksen on hoidettava huolellisesti yhdistyksen asioita lain ja sääntöjen sekä yhdistyksen päätösten mukaan. Huolellinen tehtävien hoitaminen edellyttää riittävän ohjauksen ja ohjeiden antamista sekä toiminnan valvontaa.²⁵ Hallituksen huolellisuusvelvoitteeseen liittyy myös se seikka, että hallituksen jäsenillä tulee olla yhdistyksen toiminnan kannalta mahdollisimman monipuolista ja laajaa osaamista. Tähän seikkaan jäsenistön on kiinnitettävä erityistä huomiota hallituksen jäseniä valitessaan.

Hallituksen on valvottava, että yhdistyksen toiminnassa noudatetaan lakeja, muita säännöksiä ja suosituksia sekä yhdistyksen sisäisiä ohjeita. Käytännössä huolellisuusvelvoitteen täyttäminen edellyttää yhdistyslain ohella myös muun tarpeellisen lainsäädännön ja ohjeistuksen tuntemusta. Hallituksen tulee nimenomaisesti arvioida yhdistyksen kokouksessa tehtyjen päätösten lain- ja sääntöjenmukaisuus. Arvioinnin lopputuloksesta on hyvä tehdä merkintä yhdistyksen kokousta seuraavan hallituksen kokouksen pöytäkirjaan. Hallitus vastaa siitä, että yhdistyksen kokouksessa tehdyt päätökset toimeenpannaan asianmukaisesti. Tässä tarkoituksessa hallituksen tehtävänä on ohjata ja valvoa toiminnanjohtajaa ja yhdistyksen muita toimihenkilöitä päätösten toimeenpanossa.

Osana ohjaus- ja valvontatehtäväänsä hallituksen tulee huolehtia siitä, että yhdistyksen toimihenkilöiden tehtävät on määritelty selkeästi ja yhdistyksen toiminnassa noudatettavista keskeisistä periaatteista ja menettelytavoista on sovittu yhteisesti. Hallituksen ja yhdistyksen johtavien toimihenkilöiden roolista ja tehtävienjaosta on syytä sopia kirjallisesti. Mikäli tehtäviä tai työnjakoa on tarpeen muuttaa tai täsmentää, on työjärjestyksen tai muun vastaavan ohjeen päivittäminen yleensä helpompaa kuin yhdistyksen sääntöjen muuttaminen.

Hallituksen tehtävänä on valvoa, että yhdistyksen toiminnalle asetetut tavoitteet saavutetaan ja että sen käytössä olevat resurssit hyödynnetään taloudellisesti.

24 Etäosallistuminen voi tapahtua ennakkoon tai kokouksen aikana tietoliikenneyhteyden tai muun teknisen apuvälineen avulla.

25 Toimintaa voidaan ohjata esimerkiksi taloussäännön ja muun ohjeistuksen avulla.

Yhdistyksen toimintaa tulee arvioida sekä sosiaalisten että taloudellisten tulosten näkökulmasta. Hallituksen tulee varmistua siitä, että yhdistyksen taloudesta ja toiminnasta tuotetaan riittävästi ja oikeasisältöistä tietoa. Tavoitteiden seuranta varten on oltava käytössä oikeat ja riittävät mittarit.

Hallitus vastaa siitä, että arvioinnin tulokset otetaan huomioon yhdistyksen toiminnan suunnittelussa ja kehittämisessä. Hallituksen valvontatehtävä pitää sisällään myös sen, että toimintaan ja omaisuuteen kohdistuvat riskit on otettu asianmukaisesti huomioon jo strategiaa laadittaessa. Riskit voivat liittyä rahoitukseen, ulkoisessa toimintaympäristössä tapahtuviin lainsäädännöllisiin tai muihin merkittäviin muutoksiin, asiakaskuntaan, henkilöstöön jne. Omaisuuteen liittyvät riskit saadaan yleensä vakuutettua, mutta vakuutusturvan taso ja muu oikeudellisuus on syytä käsitellä hallituksessa vuosittain.

Hallituksen tulee valvoa, että yhdistyksessä noudatetaan tarvittaessa julkisissa hankinnoissa sovellettavia säännöksiä ja menettelytapoja. Lähtökohtaisesti hankintalokia sovelletaan yhdistyksen tekemiin hankintoihin, jos yhdistys saa hankinnan tekemistä varten julkista tukea yli puolet hankinnan arvosta ja kysymyksessä on kansallisen tai EU-kynnyсарvon ylittävä hankinta.²⁶ Hallituksen tulee varmistua siitä, että yhdistyksessä on käytössä sellainen hankintoja koskeva raportointimenettely, jonka avulla hallitus pystyy riittävästi valvomaan hankintoja ja hankintamennettelyjä.

Rahankeräyslain noudattamisen valvonta kuuluu myös hallitukselle. Yhdistys voi toimeenpanna rahankeräyksen vain poliisin antamalla luvalla eikä rahankeräyksessä voida antaa rahan lahjoittajalle vastikkeeksi muuta kuin keräyksen tunnus.²⁷ Hallituksen tehtävänä on valvoa, että yhdistyksen toimeenpanema rahankeräys vastaa lupaviranomaiselle toimitettua keräys- ja käyttösuunnitelmaa.

Hallitus laatii yhdistyksen kokouksen hyväksyttäväksi taloussäännön ja tarvittaessa palkkiosäännön.²⁸ Raha-automaattiyhdistys on julkaissut vuonna 2006 taloussääntömallin, jossa jaetaan tietoa ja ohjataan järjestöjä kohti niitä talouden, hallinnon ja sisäisen valvonnan vaatimuksia, joita RAY avustuksia saavilta järjestöil-

26 Yleistä toiminta-avustusta ei katsota tällaiseksi tueksi. Hankintalokia koskevassa hallituksen esityksessä todetaan että ”Julkisen tuen tulee kohdistua tiettyyn hankintaan, jotta tukea saava yksikkö katsottaisiin tällä perusteella hankintayksiköksi” (HE 50/2006 vp, sivu 56).

27 Rahankeräyslaki (2006/255) 3 § ja 5 §.

28 Taloussääntö voi sisältää myös lähipiirirekisteriä koskevan ohjeistuksen, jolla pyritään ottamaan ennalta huomioon mahdolliset esteellisyysilanteet. Lähipiirirekisterillä tarkoitetaan rekisteriä, johon hallituksen jäsenet voivat vapaaehtoisesti ilmoittaa omaan lähipiiriinsä kuuluvat tahot, joilla saattaa olla asiakassuhde tai muu vastaava suhde heidän edustamaansa yhdistykseen.

tä edellyttää.²⁹ Hallituksen pitää arvioida, yhdistyksen toiminta ja koko huomioon ottaen, missä määrin erilaisten hallinnollisten ohjeiden avulla pystytään edistämään yhdistyksen toimintaa ja hyvää hallintotapaa. Esimerkiksi eettisten periaatteiden laatisemissa voidaan ottaa huomioon sellaiset asiakasryhmät, jotka ovat riippuvaisia yhdistyksen toiminnasta ja sen tuottamista palveluista.

Hallituksen tulee arvioida vuosittain, onko yhdistyksen hallinnossa noudatettu hyvää hallintotapaa. Hallitus vastaa arvioinnissa käytettävien kriteerien laatisemisesta, jotka se esittää jäsenistölle hyväksyttäväksi. Yhdistyksen vuosikertomuksesta tulisi käydä ilmi, miten hyvän hallinnon periaatteet ovat toteutuneet yhdistyksen toiminnassa ja miten toimintatapoja on suoritettuna arvioinnin perusteella tarve kehittää.

Viestintä sidosryhmille. Hallitus vastaa siitä, että yhdistyksen eri sidosryhmät tunnustetaan ja ne saavat omia tarpeitaan varten riittävästi tietoa yhdistyksen toiminnasta ja sen tuloksista. Sidoryhmäviestinnästä kirjoitetaan jäljempänä kohdassa 3.

2.2.2 Hallituksen jäsenen oikeudet, vastuu ja esteellisyys

HALLITUKSEN JÄSENEEN OIKEUDET. Hallituksen jäsenellä on oikeus saada tietoja yhdistyksestä, sen toiminnasta ja taloudesta. Hallituksen jäsenellä on oikeus saada hallituksen ja yhdistyksen muiden toimielimien pöytäkirjat, oikeus tutustua jäsenluetteloon tehtyihin merkintöihin ja oikeus saada tietoa yhdistyksen taloudellisesta tilanteesta. Hallituksen jäsenen tietojensaantioikeus on perusteltua erityisesti vastuunäkökulmasta. Jotta hallituksen jäsen voi hoitaa huolellisesti hänelle kuuluvia tehtäviä, hänellä täytyy olla riittävästi tietoa yhdistyksestä.

Päätöksentekoon osallistuneella hallituksen jäsenellä on oikeus esittää eriävä mielipiteensä tehdyn päätöksen johdosta. Eriävä mielipide on ilmaistava heti sen jälkeen, kun päätös on tehty ja siitä on tehtävä merkintä pöytäkirjaan. On suositeltavaa, että eriävä mielipide perustellaan ja tästä tehdään merkintä pöytäkirjaan. Ajoissa ilmoitettuun eriävään mielipiteeseen voidaan liittää kirjalliset perustelut aina pöytäkirjan tarkastamisajankohtaan saakka. Eriävän mielipiteen ilmoittaminen myöhemmin, esimerkiksi kokouksen päättymisen jälkeen tai seuraavaan asiaan siirtymisen jälkeen, ei enää ole mahdollista. Eriävän mielipiteensä ilmoittanut jäsen

²⁹ Raha-automaattiyhdistyksen mallitaloussääntö on ladattavissa RAY:n verkkosivuilta osoitteesta www.ray.fi

vapautuu päätöksen tuottamasta oikeudellisesta vastuusta. Pöytäkirjan allekirjoittaminen puolestaan merkitsee tehtyjen päätösten hyväksymistä, jollei pöytäkirjasta muuta ilmene.

Eriävän mielipiteensä esittäneen hallituksen jäsenen tulisi kiinnittää jäsenistön huomio havaitsemaansa epäkohtaan ja tarvittaessa ilmoittaa asiasta tilintarkastajalle. Näin menettelemällä asiat voidaan ottaa tarkasteluun ja välttää mahdollisten vahinkojen aiheutuminen yhdistykselle tai sivullisille.

Vaikka yhdistyslaissa ei ole asiasta nimenomaisia säännöksiä, hallituksen jäsen voi käytännössä erota tehtävästään ilmoittamalla siitä hallitukselle. Jäsenen tulisi kuitenkin erota tehtävästään vain perustellusta syystä. Näin turvataan hallituksen päätösvaltaisuus ja tehokas toiminta koko sen toimintakauden ajan.

HALLITUKSEN JÄSENEEN VASTUU. Hallitus on toiminnastaan vastuussa yhdistyksen jäsenille (toimintapoliittinen vastuu). Yhdistyksen jäsenet voivat erottaa luottamuksensa menettäneen hallituksen jäsenen milloin tahansa. Aloite erottamisesta voi tulla yhdistyksen jäsenistöltä tai hallitukselta. Säätiön hallituksen jäsentä ei voida erottaa kesken toimikauden muuten kuin tuomioistuimen päätöksellä.

Hallituksen jäsenellä on myös juridinen vastuu toimistaan. Yhdistyslain mukaan hallituksen on hoidettava huolellisesti yhdistyksen asioita lain ja sääntöjen sekä yhdistyksen päätösten mukaan (juridinen vastuu). Huolellisuusvelvollisuuden täytyminen edellyttää, että yhdistyksen toiminnassa noudatetaan myös muita lakeja ja säännöksiä kuin yhdistyslakia. Jos hallituksessa ei ole riittävää asiantuntemusta tietyn asian ratkaisemiseksi, hallitus menettelee huolellisesti hankkiessaan tarvittavan asiantuntemuksen ulkopuolelta. Kukin hallitus vastaa oman toimikautensa aikaisesta hallinnosta ja toiminnasta.

On suositeltavaa, että järjestö ottaa hallintoelintensä turvaksi hallinnonvastuuvakuutuksen, joka tavallisesti kattaa vakuutuksenottajana olevalle järjestölle tai sivulliselle aiheutetut taloudelliset vahingot sekä korvausvelvollisuutta koskevan oikeudenkäynnin kustannukset. Vakuutettuja ovat yleensä vakuutuksenottajan johtava toimihenkilö, tämän varamies sekä hallituksen jäsenet ja varajäsenet.

Sitä, onko hallitus tai sen yksittäinen jäsen toiminut asiassa huolellisesti, arvioidaan kussakin tapauksessa erikseen. Arvioinnissa kiinnitetään huomiota yhdistyksen kokoon ja toimintaan sekä hallituksen jäsenillä olevaan asiantuntemukseen ja kokemukseen. On erittäin tärkeää, että hallituksen puheenjohtaja pitää hallituksessa yllä avointa ja keskustelemaa ilmapiiriä. Avoimessa ilmapiirissä voidaan luontevasti arvioida myös hallituksen asiantuntemusta ja huolellisuusvelvoitteen sisältöä käsiteltävänä ja päätettävänä oleva asia huomioon ottaen.

Yhdistyslaissa on säädetty hallituksen jäsenen korvausvelvollisuudesta seuraavaa (juridinen vastuu):³⁰

- Hallituksen jäsen on velvollinen korvaamaan vahingon, jonka hän on toimeensa tahallisesti tai tuottamuksesta (huolimattomuudesta) aiheuttanut yhdistykselle.
- Hallituksen jäsen on velvollinen korvaamaan vahingon, jonka hän on yhdistyslakia tai yhdistyksen sääntöjä rikkomalla aiheuttanut yhdistyksen jäsenelle tai muulle (kolmannelle taholle).³¹

Yhdistyksen jäsenet eivät ole vastuussa yhdistyksen kokouksessa tekemistään lainvastaisista päätöksistä, mutta hallituksen jäsen voi joutua vastuuseen lain tai yhdistyksen sääntöjen vastaisen päätöksen täytäntöönpanosta. Hallituksen jäsenellä ei yleensä katsota olevan vahingonkorvausvastuuta, jos

- hän ei ole osallistunut vahinkoa aiheuttaneen päätöksen tekemiseen,³²
- hän on esittänyt asiassa perustellun eriävän mielipiteensä,
- eikä hän ole osallistunut päätöksen toimeenpanemiseen.

Vain poikkeustapauksissa voidaan edellyttää korvausvastuusta vapautumiseksi hallituksesta eroamista tai aktiivisia toimia päätöksen vaikutuksien ehkäisemiseksi. Hyvän hallintotavan mukaista on, että hallituksen jäsen, joka katsoo päätöksen olevan lain tai yhdistyksen edun vastainen, saattaa asian jäsenistön tietoon ja ottaa tarvittaessa asian esille yhdistyksen tilintarkastajan tai toiminnantarkastajan kanssa.

Hallituksen vastuun näkökulmasta on tärkeää, että yhdistyksen talouteen ja taloudelliseen tilanteeseen liittyvistä asioista tiedotetaan riittävästi ja kokousten pöytäkirjoihin tehdään selkeät kirjaukset rahan käyttöön liittyvistä päätöksistä. Yhdistyksen taloudesta vastuullisten tulee huolehtia siitä, että erilaisilla hankkeilla on nimetyt vastuuhenkilöt, jotka vastaavat muun muassa hankkeiden taloudesta. Ra-

30 Mitä sanotaan hallituksen jäsenestä, sovelletaan myös yhdistyksen toimihenkilöön, joka ei ole työsuhteessa yhdistykseen. Tällaisia henkilöitä voivat olla muun muassa yhdistyksen taloudenhoitaja, sihteeri tai asiamies, joka ei ole työsuhteessa yhdistykseen. Työntekijän asemassa olevaan henkilöön sovelletaan vahingonkorvauslakia. Lähtökohtaisesti kaikki yhdistyksen toimihenkilöt, toiminnanjohtaja mukaan lukien, ovat työntekijän asemassa.

31 Yhdistyslaki 39.1 §.

32 Korvausvastuu ei koske hallituksen jäsentä, joka ei ole esteellisyytensä vuoksi osallistunut päätöksentekoon, varajäsentä, joka ei ole tullut varsinaisen jäsenen sijaan tai jäsentä, joka on pätevästä syystä ollut pois hallituksen kokouksesta.

han käyttöön liittyvissä tilanteissa tulisi aina pyrkiä tarkasti edeltä käsin sopimaan valtuuksista ja velvollisuuksista.

HALLITUKSEN JÄSENEEN ESTEELLISYYS. Hallituksen jäsen ei saa osallistua hänen ja yhdistyksen välistä sopimusta koskevan eikä muunkaan sellaisen asian käsittelyyn eikä ratkaisemiseen, jossa hänen yksityinen etunsa saattaa olla ristiriidassa yhdistyksen edun kanssa.³³ Hallituksen jäsenen riippumattomuus ja esteellisyys pitää arvioida aina tarvittaessa. Yksittäistapauksessa voi olla selvyuden vuoksi syytä esittää arvioinnin tulokset kirjallisesti.

Kunkin hallituksen jäsenen tulee huolehtia siitä, ettei hän ole esteellinen käsittelemään tai ratkaisemaan asiaa. Esteellisyyden arviointia voidaan selkiyttää ottamalla yhdistyksessä käyttöön sidonnaisuusilmoitusmenettely, jossa hallituksen jäsenet ilmoittavat vapaaehtoisesti jäseneksi tultuaan omat, yhdistyksen toiminnan kannalta merkitykselliset sidonnaisuutensa. Hallituksen tehtävänä on arvioida voidaanko sidonnaisuusilmoitusmenettelyn käyttöön ottamisella edistää yhdistyksen toimintaa ja hyvää hallintotapaa. Esteellisyyden luoviin seikkoihin on syytä kiinnittää erityistä huomiota jo hallituksen jäsenehdokkaista valittaessa.

Hallituksen jäsenen esteellisyydestä yhdistyksen kokouksessa:³⁴

- Hallituksen jäsen on esteellinen itse tai edustajan välityksellä äänestämään yhdistyksen kokouksessa, kun päätetään tilintarkastajan valitsemisesta tai erotamisesta, tilinpäätöksen vahvistamisesta taikka vastuuvapauden myöntämisestä silloin, kun asia koskee hallintoa, josta hän on vastuussa. Esteellisyys siis koskee niitä tilikausia joiden aikana henkilö on ollut asianomaisessa tehtävässä.
- Hallituksen jäsen on esteellinen äänestämään yhdistyksen kokouksessa itse tai edustajan välityksellä eikä hän saa tehdä päätösehdotuksia asiassa, jos on kysymys hänen ja yhdistyksen välisestä sopimuksesta tai muusta asiasta, jossa hänen yksityinen etunsa saattaa olla ristiriidassa yhdistyksen edun kanssa.

Jos yhdistyksessä toimitaan kahden vuosikokouksen mallissa ja uusi hallitus valitaan syyskokouksessa siten, että hallituksen toimikausi alkaa seuraavan kalenterivuoden alusta, on uusi hallitus vastuussa päättyneen tilikauden tilinpäätöksen laatimisesta ja allekirjoittamisesta. Hyvän hallintotavan mukaista on, että tilinpäätöksen

33 Yhdistyslaki 37 §.

34 Yhdistyslaki 26 §.

laatimisesta vastanneet hallituksen jäsenet eivät osallistu yhdistyksen kevätkokouksessa päätöksentekoon silloin, kun jäsenet päättävät tilinpäätöksen vahvistamisesta ja vastuuvapauden myöntämisestä.

Säätiön hallituksen jäsenen esteellisyydestä:³⁵

- Säätiön hallituksen jäsen ei saa osallistua hänen ja säätiön välistä sopimusta tai muuta oikeustointia koskevan asian käsittelyyn. Hän ei myöskään saa ottaa osaa säätiön ja kolmannen henkilön välistä oikeustointia koskevan asian käsittelyyn, mikäli hänellä on siitä odotettavana olennaista etua, joka saattaa olla ristiriidassa säätiön edun kanssa.

Esteellinen henkilö ei voi ottaa osaa asiasta keskusteluun eikä olla esittelemässä asiaa päätöksentekijöille. Hyvän hallintotavan mukaista on, ettei esteellinen henkilö myöskään toimi pöytäkirjantarkastajana. Hallituksen jäsenen tulee suorittaa esteellisyysarviointi huolellisesti ja jäävätä itsensä epäselvissä tai tulkinnanvaraisissa tilanteissa. Tämä on hyvän hallinnon mukaista toimintaa ja näin varmistutaan siitä, että ulkopuoliselle ei aiheudu tilanteesta esteellisyyden vaikutelmaa.

Edellä kuvatut esteellisyyssäännökset eivät koske tilannetta, jossa päätetään kyseisen henkilön jäsenyydestä erottamisesta, eli henkilö voi tällaisessa tilanteessa osallistua itse päätöksentekoon. Henkilö voi osallistua päätöksentekoon myös silloin, kun valitaan yhdistyksen luottamushenkilöitä ja hän on itse ehdolla.

2.2.3 Hallituksen kokoonpanosta ja toimintatavoista

HALLITUKSEN KOKOONPANO. Yhdistyksen säännöissä on oltava määräys hallituksen jäsenten lukumäärästä ja heidän toimikaudestaan. Yhdistyksen jäsenet valitsevat yhdistykselle hallituksen ja heillä on myös oikeus päättää hallituksen jäsenen erottamisesta. Ellei yhdistyksen säännöissä ole muuta määräystä asiasta, hallitus valitsee keskuudestaan puheenjohtajan ja varapuheenjohtajan. Säätiön hallituksen muodostamistapa määrätään säätiön säännöissä. Ellei säätiön säännöistä muuta johdu, säätiön hallitus täydentää itse itseään.

35 Säätiölaki (1930/109) 11 §.

Hallituksen jäsenen yleisistä kelpoisuusehdoista on määräys yhdistyslaissa.³⁶ Yhdistys tarvitsee päteviä jäseniä ja erittäin osaavan puheenjohtajan, jotta se voi menestyä omassa toiminnassaan. Hallituksen jäsen ehdokkaista nimettäessä onkin otettava huomioon, että ehdokkailla on yhdistyksen toiminnan kannalta riittävää ja monipuolista kokemusta ja osaamista. Tarvittaessa voi tulla kysymykseen myös yhdistyksen ulkopuolisten asiantuntija- ja sidosryhmäjäsenien nimittäminen hallitukseen. Jäsen ehdokkaista ja jäseniä valittaessa tulee kiinnittää erityistä huomiota myös esteellisyyssnäkökohtiin.

Yhdistyksessä voi olla hallituksen valintaa valmisteleva elin, joka valmistelee kokoukselle ehdotuksen hallituksen jäsen ehdokkaista. Jos tällaista valmistelevaa elintä ei ole, on hyvän hallintotavan mukaista, että hallitus valmistelee perustellun ehdotuksensa yhdistyksen kokoukselle. Ehdotuksesta tulee käydä ilmi ehdokkaiden antama suostumus tehtävään sekä selvitys kunkin ehdokkaan kokemuksesta ja asiantuntemuksesta. Yhdistyksen jäsenten pitää saada hyvissä ajoin ennen päätöksentekoa tietoa hallituksen jäsen ehdokkaiden ammattitaidosta ja kokemuksesta. Hyvän hallintotavan mukaista on, että jäsen ehdokkaat ovat läsnä valinnasta päättävässä yhdistyksen kokouksessa, jotta jäsenet voivat tarvittaessa esittää heille kysymyksiä. Jos edellä kuvattu menettely ei ole käytännössä mahdollista, tulisi sen henkilön, joka nimeää hallituksen jäsen ehdokkaan joka tapauksessa esitellä asianomainen henkilö sekä hänen kokemuksensa ja asiantuntemuksensa asiasta päättävälle jäsenille.

Hallituksen ja kunkin yksittäisen jäsenen pitää arvioida, että kullakin hallituksen jäsenellä on riittävästi aikaa hänelle kuuluvien tehtävien hoitamiseen. Hallitus huolehtii uusien jäsenien perehdyttämisestä ja siitä, että jäsenillä on mahdollisuus kehittyä ja tarvittaessa koulututtautua tehtäviensä hoitamista varten.

HALLITUKSEN PUHEENJOHTAJA. Hallituksen puheenjohtajan rooli on keskeinen hallitustyöskentelyssä ja koko yhdistyksen toiminnan kannalta. Käytännössä hallituksen puheenjohtajan rooliin ja asemaan vaikuttaa se, kuka hänet on tehtävään valinnut. Jos hallituksen puheenjohtajan valinta kuuluu sääntöjen mukaan jäsenille, puheenjohtajan rooli on usein vahvempi muuhun hallitukseen nähden kuin sellaisen puheenjohtajan, jonka hallitus on valinnut keskuudestaan.

Puheenjohtaja johtaa hallitustyöskentelyä ja on vastuussa hallituksen työn tuloksista. Puheenjohtaja huolehtii siitä, että hallituksen jäsenillä oleva kokemus ja asiantuntemus voidaan parhaalla mahdollisella tavalla hyödyntää hallitustyöskentelyssä. Hän vastaa siitä, että kaikilla hallituksen jäsenillä on riittävän ajoissa ennen

36 Yhdistyslaki 35 §.

kokousta tietoa käsiteltäväksi tulevista asioista ja että kokoukset on hyvin valmisteltu. Puheenjohtajan tehtävänä on ylläpitää keskustelemaa ilmapiiriä hallituksessa ja hänen tulee varmistua siitä, että koko hallitus toimii tehokkaasti.

Hallituksen puheenjohtaja on yleensä toiminnanjohtajan esimies ja hänen tehtävänä on yhdessä muun hallituksen kanssa valvoa toiminnanjohtajan toimintaa. Saman henkilön ei tule hoitaa samanaikaisesti puheenjohtajan ja toiminnanjohtajan tehtäviä. Hallitus huolehtii siitä, että hallituksen puheenjohtajan ja yhdistyksen toiminnanjohtajan välisestä tehtävänjaosta sovitaan kirjallisesti. Hallitus ja sen puheenjohtaja edesauttavat omalla toiminnallaan puheenjohtajan ja toiminnanjohtajan välisen työnjaon toteutumista.

Hallituksen puheenjohtajan, joka toimii toiminnanjohtajan esimiehenä, tulee olla tarvittaessa yhdistyksen muiden toimihenkilöiden käytettävissä. Tämän järjestelyn tarkoituksena on, että kaikilla toiminnanjohtajan alaisilla on mahdollisuus kääntyä oman esimiehensä esimiehen puoleen. Puheenjohtajan tulee toimia aktiivisesti mahdollisissa kriisitilanteissa ja hänen tietoonsa tulleiden haasteellisten tilanteiden selvittämisessä.

HALLITUSTYÖSKENTELYSTÄ. Hallitustyöskentelyä koskevista asioista tulisi sopia hallituksen työjärjestyksessä tai muussa vastaavassa ohjeistuksessa. Työjärjestyksessä voidaan sopia myös hallituksen ja toiminnanjohtajan tehtävistä.

Hallituksella on oltava riittävät tiedot yhdistyksen toiminnasta, toimintaympäristöstä ja organisaatiosta. Hallitus jakaa tietoa yhdistyksestä ja sen toiminnasta avoimesti tiedottamalla. Kullakin hallituksen jäsenellä on yhdistyksen asioita koskeva selonotto-oikeus, jota hallituksen tulee omalla toiminnallaan edistää. Hallitus voi ottaa kantaa yksittäiseen hallituksen jäsenen selonotto-oikeutta koskevaan asiaan, jos se on tarpeen asian ratkaisemiseksi. Näin varmistutaan myös siitä, että kaikilla hallituksen jäsenillä on samat tiedot käytettävissään.

Hallituksen toiminnan kannalta on tärkeää, että kokouksessa käsiteltävät asiat valmistellaan riittävän hyvin. Hyvällä valmistelulla turvataan hallituksen tehokas työskentely. Valmistelussa tulee ottaa huomioon yhdistyksen strategia ja käsiteltävänä olevien asioiden aineellinen sisältö. Taloudellisten asioiden valmistelun ja siihen liittyvän raportoinnin ohella tulisi kiinnittää huomiota myös sosiaalista toimintaa, yhdistyksen toimintaympäristöä ja eri sidosryhmiä koskevien asioiden valmisteluun ja raportointiin. Hallituksen tehtävä on määritellä, mistä asioista se haluaa valmistelua, minkälaista valmistelua ja kuinka usein. Hallituksen tulee informoida toiminnanjohtajaa valmisteluun liittyvistä asioista.

Hallitus vastaa siitä, että sen toimintaa ja suoriutumista arvioidaan vuosittain. Arviointi voidaan suorittaa joko itsearviointina tai ulkopuolisen tekemänä. Tarvit-

raessa hallitus laatii arvioinnissa käytettävät kriteerit, mutta suositeltavampaa on käyttää arvioinnissa valmiita ulkopuolisen laatimia arviointityökaluja. Hallituksen toimintaa tulee arvioida muun muassa seuraavien seikkojen perusteella: yhdistyksen strategian toteutuminen, toiminnan määrä ja laatu, talouden hallinta sekä toiminnan taloudellinen ja sosiaalinen tuloksellisuus. Hallitus laatii arvioinnista saatujen tulosten perusteella toiminnan kehittämistä koskevan suunnitelman, jonka se esittelee yhdistyksen kokoukselle.

TOIMINTAPERIAATTEISTA. Hallitus pyrkii kaikessa toiminnassaan toteuttamaan yhdistyksen tarkoitusta sen arvot ja eettiset periaatteet huomioon ottaen. Hallitus ylläpitää omilla toimillaan yhdistyksen mainetta ja edistää sen arvostusta.

Hallitus vastaa yhdistyksen hallinnosta ja sen toiminnan järjestämisestä avoimuuden ja vastuullisuuden periaatteita noudattaen. Hallitus pyrkii tunnistamaan mahdolliset intressiristiriidat ja toimimaan niiden ratkaisemiseksi. Hallitus käsittelee saatuja palautteita rakentavasti, puolueettomasti ja viipymättä.

2.3 TOIMINNANJOHTAJA

TOIMIVALTA. Toiminnanjohtajan tehtävänä on hoitaa yhdistyksen juoksevaa hallintoa yhdistyslain, yhdistyksen sääntöjen ja hallituksen antamien ohjeiden ja määräysten mukaan.

OIKEUDET. Toiminnanjohtajan oikeudet ovat samat kuin muidenkin työsuhteessa olevien työntekijöiden oikeudet.

TEHTÄVÄT. Toiminnanjohtajan tehtävänä on hoitaa yhdistyksen juoksevaa hallintoa yhdistyslain, yhdistyksen sääntöjen ja hallituksen antamien ohjeiden ja määräysten mukaan.

Toiminnanjohtaja vastaa siitä, että yhdistyksen kirjanpito on lain ja määräysten mukainen ja varainhoito on järjestetty asianmukaisella tavalla. Toiminnanjohtajan tehtävänä on hallitukselle esitettävien asioiden valmistelu. Toiminnanjohtaja on yhdistyksen toimiston, muiden toimihenkilöiden ja yhdistyksen toiminnassa muuten mukana olevien henkilöiden esimies.

VASTUU. Yhdistykseen työsuhteessa olevan toiminnanjohtajan vastuu yhdistykselle aiheuttamasta vahingosta määräytyy työsopimuslain mukaan ja vastuu työtoverille tai ulkopuoliselle aiheutetusta vahingosta vahingonkorvauslain mukaan.

TOIMIVALTA. Toiminnanjohtajan tehtävänä on hoitaa yhdistyksen juoksevaa hallintoa yhdistyslain, yhdistyksen sääntöjen ja hallituksen antamien ohjeiden ja määräysten mukaan. Hänen toimivallastaan ja tehtävistään on voitu sopia myös työsopimuksessa tai muutoin kirjallisesti tai suullisesti. Suositeltavaa on, että toiminnanjohtajan tehtävistä sovitaan kirjallisesti. Yhdistyksen säännöissä, työsopimuksessa tai ohjeissa ei voida kuitenkaan pätevästi siirtää hallitukselle lain mukaan kuuluvia tehtäviä tai toimivaltaa toiminnanjohtajalle. Toiminnanjohtajan tehtävänä on usein valmistella ja esitellä hallitukselle asioita, joista päättäminen kuuluu hallituksen toimivaltaan.

Ellei muuta ole sovittu, toiminnanjohtajan tehtäviin kuuluu sellaisten juoksevaan hallintoon kuuluvien asioiden hoito ja päätösten teko, jotka eivät edellytä hallituksen päätöstä. Toiminnanjohtajan asemaan yhdistyksessä liittyy lain ja yleisen tavan mukaan myös kelpoisuus toimia yhdistyksen puolesta ja tehdä yhdistystä sitovia toimia (asemavaltuus) sellaisissa asioissa, jotka kuuluvat toiminnanjohtajan tehtäviin. Hallituksen tulee ottaa tarvittaessa kantaa siihen, milloin toiminnanjohtajan on pyydettävä hallituksen hyväksyntä tehtävälle päätökselle.

TOIMINNANJOHTAJAN TYÖOIKEUDELLINEN ASEMA JA OIKEUDET. Yhdistyksen toiminnanjohtajasta ei ole säännöksiä laissa. Toiminnanjohtaja ei näin ollen ole yhtiön toimitusjohtajan kaltainen lakisääteinen toimielin, vaan toiminnanjohtaja on yhdistyslain tarkoittama toimihenkilö. Selvyyden vuoksi olisikin perusteltua käyttää yhdistyksen johtavasta toimihenkilöstä nimitystä toiminnanjohtaja tai pääsihteeri. Toiminnanjohtaja on yhdistyksen työntekijä silloin, kun hän saa vastikkeen suorittamastaan työstä ja työsopimussuhteen muutkin tunnusmerkit täyttyvät.³⁷ Yhdistyksen säännöissä tai toiminnanjohtajan työsopimuksessa ei voida sopia toisin toiminnanjohtajan työoikeudellisesta asemasta.

Toiminnanjohtaja toimii aina hallituksen johdon ja valvonnan alaisena. Hänen tulee kuitenkin toimia tehtäviä hoitaessaan itsenäisesti. Hallituksen puheenjohtajan tulee olla eri henkilö kuin yhdistyksen toiminnanjohtajan. Tämä on perusteltua erityisesti hallituksen johtamis- ja valvontatehtävän näkökulmasta. Ei ole suositeltavaa, että toiminnanjohtaja on sekä valvojan että valvottavan roolissa. Ongelmia voi syntyä myös vastuun osalta, sillä toiminnanjohtajan vastuu perustuu työsopimuslakiin ja hallituksen jäsenen vastuu yhdistyslakiin.

Yhdistyksen toiminnanjohtajalla on oikeus työehtosopimuksen mukaiseen palk-

³⁷ Työsopimuslain 1 §:ssä on lueteltu työsuhteen tunnusmerkit: 1) sopimus, 2) ansiotyön tekeminen, 3) työn tekeminen toiselle, 4) vastikkeellisuus ja 5) johdon ja valvonnan alaisuus eli työnantajan direktio-oikeus.

kaan ja muihin työehtoihin, lakien ja sopimusten antamaan suojaan, kuten syrjimättömään kohteluun, oikeus ammatilliseen järjestäytymiseen sekä terveelliseen ja turvalliseen työympäristöön. Nämä oikeudet vastaavat yleisiä työntekijälle kuuluvia oikeuksia.

TOIMINNANJOHTAJAN VALINTA JA IRTISANOMINEN. Ellei yhdistyksen säännöissä ole toisin sovittu, hallitus valitsee toiminnanjohtajan. Hallitus voi myös erottaa toiminnanjohtajan tehtävästään, mutta ainoastaan työsopimuslaissa määriteltyin perustein ja noudattaen laissa määrättyjä irtisanomisaikoja. Toiminnanjohtajan irtisanominen esimerkiksi pelkästään luottamuspuolan vuoksi ei ole mahdollista. Hallituksen tulee huolehtia siitä, että toiminnanjohtajan vaihtumista, seuraajaa ja varahenkilöä koskevat asiat on järjestetty yhdistyksessä asianmukaisesti.

TOIMINNANJOHTAJAN TEHTÄVÄT. Yleisellä tasolla voidaan todeta, että toiminnanjohtajan tehtävänä on hoitaa yhdistyksen juoksevaa hallintoa yhdistyslain, yhdistyksen sääntöjen ja hallituksen antamien ohjeiden ja määräysten mukaan. Toiminnanjohtajan toimenkuvaan kuuluvista tehtävistä on syytä sopia tarkemmallalla tasolla kirjallisesti. Hallituksen tehtävänä on huolehtia, että toiminnanjohtajan vastuut, velvollisuudet ja oikeudet on määritelty selkeästi ja että hallituksen ja toiminnanjohtajan välinen työnjako on selkeä. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että tehtävistä pitää olla kirjallinen kuvaus joko säännöissä, työsopimuksessa tai esimerkiksi työjärjestyksessä.

Toiminnanjohtajan tehtävänä on yleensä hallituksessa käsiteltävien asioiden valmistelu siinä laajuudessa ja niin usein, kun hallitus on häntä informoinut. Toiminnanjohtaja toimii hallituksen kokouksessa esittelijänä. Lisäksi toiminnanjohtaja huolehtii hallituksen päätösten toimeenpanosta. Toiminnanjohtaja ei voi missään tilanteessa olla hallituksen jäsen.

Toiminnanjohtaja vastaa käytännön tasolla siitä, että yhdistyksen kirjanpito on lain ja määräysten mukainen ja että varainhoito on luotettavalla tavalla järjestetty. Käytännössä toiminnanjohtaja laatii usein vuosikertomuksen sekä tilinpäätöksen, joiden laatiminen on hallituksen vastuulla. Toiminnanjohtajan tehtävänä on usein yhdistyksen toimihenkilöiden palkkaaminen, työsopimuksen ehtoista päättäminen sekä tarvittaessa myös heidän erottaminen tehtävästään. Toiminnanjohtaja toimii yhdistyksen muiden toimihenkilöiden esimiehenä.

Toiminnanjohtajan tehtäviin kuuluu edustustehtävien hoitaminen sekä yhteydenpito ulkopuolisiin yhteisöihin ja sidosryhmiin. Näistä tehtävistä toiminnanjohtaja huolehtii usein yhdessä hallituksen tai sen puheenjohtajan kanssa. Toiminnanjohtaja vastaa yhdistyksen talouden ja toiminnan suunnittelusta yhdessä hallituksen kanssa. Hänen tehtävänä on myös tarkkailla talousarvion toteutumista.

Toiminnanjohtajan tulee antaa hallitukselle sen tehtävien suorittamisen kannalta tarpeelliset tiedot. Hallitus voi määrittelee, mitä tietoja se toiminnanjohtajalta tarvitsee. Hallituksen, erityisesti hallituksen puheenjohtajan ja toiminnanjohtajan välinen saumaton yhteistyö on tärkeää yhdistyksen toiminnan kannalta. Hallitus ja toiminnanjohtaja käyvät aktiivista vuoropuhelua ja hoitavat asioita yhdessä. Hallituksella on merkittävä rooli toiminnanjohtajan tukijana.

TOIMINNANJOHTAJAN VASTUU. Toiminnanjohtaja on yleensä työsuhteessa yhdistykseen. Työntekijän velvollisuuksiin kuuluu muun muassa suorittaa työnsä huolellisesti, noudattaa työnjohdon ohjeita ja määräyksiä, kieltäytyä työnantajan kanssa kilpailevasta toiminnasta, olla ilmaisematta liike- ja ammattisalaisuutta ja ottaa kaikessa toiminnassaan huomioon työnantajan etu (lojaalisuusvelvollisuus).

Toiminnanjohtaja voi joutua vastuuseen yhdistykselle (työnantajalle), työtoverille tai ulkopuoliselle aiheutetusta vahingosta. Määräyksiä vahingon korvaamisesta on sekä vahingonkorvauslaissa että työsopimuslaissa riippuen siitä, kenelle vahinkoa on aiheutettu. Kysymyksen voivat tulla niin virheellinen menettely kuin laiminlyönti ja tahallisuus tai huolimattomuus.

Yhdistyksen työsuhteessa olevan toiminnanjohtajan vastuu yhdistykselle aiheuttamasta vahingosta määräytyy työsopimuslain mukaan.³⁸ Työntekijän, joka tahallaan tai huolimattomuudesta rikkoo tai laiminlyö hänelle kuuluvia velvollisuuksia tai aiheuttaa työssään työnantajalle vahinkoa, on korvattava työnantajalle aiheuttamansa vahinko vahingonkorvauslain mukaan.³⁹ Toiminnanjohtajan vastuu työtoverille tai ulkopuoliselle aiheutetusta vahingosta määräytyy vahingonkorvauslain mukaan. Jos työntekijä aiheuttaa vahingon kolmannelle taholle, työnantaja on työntekijän sijasta velvollinen korvaamaan työssä tapahtuneen virheen.⁴⁰

Toiminnanjohtajan vastuun osalta on syytä ottaa huomioon, että mikäli toiminnanjohtaja on myös hallituksen jäsen, hän voi olla tilanteen mukaan vastuussa aiheuttamastaan vahingosta joko hallituksen jäsenenä tai työntekijänä.⁴¹

38 Työsopimuslaki (2009/55)12 luku 1.3 §.

39 Vahingonkorvauslaki (1974/412) 4 luku 1 §.

40 Vahingonkorvauslaki 3 luku 1 §.

41 Hallituksen jäsenen sovelletaan yhdistyslain mukaista korvausvelvollisuutta, jota on käsitelty kohdassa 2.2.2.

TOIMINNANJOHTAJAN ESTEELLISYYS. Toiminnanjohtajan tulee huolehtia siitä, ettei hän ole esteellinen käsittelemään tai ratkaisemaan tiettyä asiaa. Yhdistyslain mukaan toimihenkilö ei saa osallistua hänen ja yhdistyksen välistä sopimusta käsittelevän asian tai muun asian käsittelyyn taikka ratkaisemiseen, jossa hänen etunsa saattaa olla ristiriidassa yhdistyksen edun kanssa.⁴²

Edellä kuvatut esteellisyden tilanteet eivät yhdistyslain mukaan koske tilannetta, jossa päätetään kyseisen henkilön jäsenyydestä erottamisesta, eli henkilö voi tällaisessa tilanteessa osallistua itse päätöksentekoon. Henkilö voi osallistua päätöksentekoon myös silloin, kun valitaan yhdistyksen luottamushenkilöitä ja hän on itse ehdolla.

Säätiön toimihenkilö ei saa osallistua hänen ja säätiön välistä sopimusta tai muuta oikeustointia koskevan asian käsittelyyn. Hän ei myöskään saa ottaa osaa säätiön ja kolmannen henkilön välistä oikeustointia koskevan asian käsittelyyn, mikäli hänellä on siitä odotettavana olennaista etua, joka saattaa olla ristiriidassa säätiön edun kanssa.⁴³

42 Yhdistyslaki 26.1 §

43 Säätiölaki 11.3 §

3 SIDOSRYHMÄT JA VIESTINTÄ

Hallitus vastaa siitä, että yhdistyksen tärkeimmät sidosryhmät tunnistetaan ja niiden kanssa käydään aktiivista vuoropuhelua. Aktiivisen yhteydenpidon avulla yhdistys saa tietoa eri sidosryhmien arvoista ja odotuksista. Yhdistyksen sidosryhmään kuuluvia ovat kaikki ne tahot, joihin yhdistys omilla toimillaan vaikuttaa tai jotka omilla toimillaan vaikuttavat yhdistyksen toimintaan.

VIESTINTÄ SIDOSRYHMILLE. Hallitus vastaa siitä, että yhdistyksen tärkeimmät sidosryhmät tunnistetaan ja niiden kanssa käydään aktiivista vuoropuhelua. Toiminnanjohtaja osallistuu hallituksen tekemien linjausten mukaisesti sidosryhmäkeskusteluun. Yhdistyksen sidosryhmään kuuluvat esimerkiksi jäsenet, avustusten ja lahjoitusten antajat, viranomaiset ja julkishallinnon yksiköt, yritys- ja muut yhteistyökumppanit, toimeksiantajat, asiakkaat ja henkilöstö.

SIDOSRYHMIEN ODOTUKSET. Aktiivisen yhteydenpidon avulla yhdistys saa tietoa eri sidosryhmien arvoista ja odotuksista. Sidosryhmäyhteydenpidon avulla yhdistys selvittää, mitä odotuksia eri sidosryhmillä on yhdistyksen toiminnan osalta ja miten yhdistys on kyennyt vastaamaan näihin odotuksiin ja tarpeisiin. Keskustelujen perusteella saatuja tietoja käytetään hyväksi yhdistyksen toiminnan suunnittelussa. Tarvittaessa toimintaa pitää muuttaa tai suunnata uudelleen, jotta se vastaa paremmin sidosryhmien tarpeita.

TIETOJA YHDISTYKSEN TOIMINNASTA. Hallitus vastaa siitä, että eri sidosryhmät saavat omia tarpeitaan varten riittävästi tietoa yhdistyksen toiminnasta ja sen tuloksista. Yhdistyksen tulee suunnitella oma toimintansa, toiminnan arviointi ja tulosten raportointi siten, että se vastaa mahdollisimman hyvin eri sidosryhmien tiedon saannin tarpeeseen. Eri sidosryhmien tarpeisiin tuotetuista raporteista pitää käydä ilmi, mitä sidosryhmiä yhdistyksellä on, minkälaisia odotuksia sidosryhmillä on yhdistystä kohtaan ja millä tavoin sidosryhmien kanssa on käyty vuoropuhelua toimintavuoden aikana.

Esimerkkinä eri sidosryhmille tarjottavista keskeisimmistä tiedoista ja raporteista voidaan mainita seuraavat:

- taloudellista tietoa sisältävät raportit
- avustusten käyttöön liittyvät raportit
- sosiaalisten tavoitteiden saavuttamista kuvaavat raportit
- projektien ja hankkeiden suunnitteluun ja toteutukseen liittyvät raportit
- hallitustyöskentelyä kuvavat raportit
- hyvän hallintotavan noudattamista kuvaavat raportit
- vuosikertomus

Vuosikertomus on vapaamuotoinen raportti, joka antaa lukijalle kuvan yhdistyksen toteutuneesta toiminnasta, toiminnan periaatteista ja päämääristä.⁴⁴ Vuosikertomuksessa voidaan kuvata yhdistyksen taloudellisten tulosten ohella toiminnalla saavutettuja sosiaalisia tuloksia. Avointa ja läpinäkyvää raportointia voidaan vahvistaa laittamalla vuosikertomus saataville yhdistyksen Internet-sivuille.

Vuosikertomusta laadittaessa tulisi kiinnittää huomiota muun muassa seuraaviin asioihin:⁴⁵

- eri sidosryhmien tiedon tarve
- selkeä ja ytimekäs ilmaisu
- olennaisten asioiden raportointi
- mitä tavoitteita yhdistyksellä on
- millä keinoilla tavoitteisiin pyritään
- strategian toteutuminen
- riskien kartoitus ja kriittiset menestystekijät
- kuvata selkein mittarein miten tavoitteet on saavutettu
- kuvat ja graafiset esitykset selkiyttämään raportointia

⁴⁴ Toimintakertomuksen puolestaan tulee sisältää kirjanpitolaisa määritellyt seikat, jotka liittyvät kirjanpitovelvollisen tilinpäätöksessä esitettyihin tietoihin.

⁴⁵ PricewaterhouseCoopers Oy, Hyvä raportointitapa – Neuvoja kolmannen sektorin läpinäkyvään raportointiin, 2010.

- varojen käyttö raportoidaan riittävän yksityiskohtaisesti
- varainhankintakampanjoista esitetään tiedot riittävän yksityiskohtaisesti (tuotot ja varojen käyttö)
- kuvaus organisaatiosta ja sen eri osien vastuualueista
- johdon ja eri toimielimien palkkioiden perusteiden kuvaaminen lisää avoimuutta
- selvitys yhdistyksen johtamista, valvontaa, taloutta ja hallintoa ohjaavista ohjesäännöistä
- jäsenten ja sidosryhmien mielipiteiden esiin tuominen

JÄSENISTÖ. Yhdistyksen keskeisin sidosryhmä, jolla on merkittävällä tavalla mahdollisuus vaikuttaa yhdistyksen toimintaan, jopa sen olemassaoloon, on jäsenistö. Jäsenet päättävät yhdistyksen toiminnan tavoitteista, valitsevat yhdistykselle hallituksen ja ovat mukana rahoittamassa yhdistyksen toimintaa. Hallitus huolehtii siitä, että yhdistys saavuttaa aktiivisella, avoimella ja ajantasaisella viestinnällä jäsenistön luottamuksen ja luo hyvät edellytykset jäsenistön ja hallituksen väliselle vuoropuhelulle. Hallituksen jäsenen tulee antaa yhdistyksen jäsenelle hänen pyytämänsä yhdistystä koskevat tiedot. Hallituksen vastuulla on, että jäsenistön ääntä ja mielipiteitä kuullaan myös yhdistyksen kokouksien välisenä aikana.

TOIMINNAN RAHOITTAJAT. Toiminnan rahoittajat, kuten avustusten antajat, ovat yhdistyksen keskeinen sidosryhmä, joka voi omalla toiminnallaan vaikuttaa monin tavoin yhdistyksen toimintaan.⁴⁶ Yhdistyksen pitää ottaa taloudellisten ja sosiaalisten tulosten raportoinnissa huomioon, että sen rahoittajien oma riskienhallinta ja laadunvalvonta asettavat tiettyjä ehtoja ja vaatimuksia rahoitettavan yhdistyksen toiminnalle. Näin on laita esimerkiksi Raha-automaattiyhdistyksen osalta.

HENKILÖSTÖ. Henkilöstö on yhdistyksen keskeinen sidosryhmä, jonka mielipiteet ja näkemykset tulee ottaa huomioon yhdistyksen toiminnassa ja toiminnan suunnittelussa. Vuosikertomuksessa tulisi kertoa henkilöstöä koskevista asioista, kuten henkilöstön johtamisen periaatteista ja mahdollisista henkilöstöä koskevista kehittämis- ja muista hankkeista. Vuosikertomuksessa voidaan myös kertoa, miten henkilöstö on osallistunut toiminnan suunnitteluun ja miten henkilöstön sitoutuneisuutta ja hyvinvointia mitataan.

46 Esimerkkeinä toiminnan rahoittajista ovat RAY, ministeriöt ja kunnat.

4 SÄÄTIÖ, OSAKEYHTIÖ JA OSUUSKUNTA

Säätiö on oikeushenkilö, joka muodostuu siihen luovutetusta omaisuudesta. Säätiön asioita hoitaa hallitus säätiön vahvistettujen sääntöjen mukaisesti. Osakeyhtiö on liiketoiminnan harjoittamiseen tarkoitettu oikeushenkilö, jonka omistavat osakkaat, jotka käyttävät yhtiössä valtaa omistuksensa mukaisesti. Osakeyhtiön tehtävänä on tuottaa voittoa osakkeenomistajalle. Osuuskunta on jäsentensä palvelemiseen tarkoitettu oikeushenkilö, jonka tehtävänä on tukea jäsentensä taloudenpitoa tai elinkeinotoimintaa.

4.1 SÄÄTIÖ

Säätiö on oikeushenkilö, joka muodostuu tiettyyn tarkoitukseen luovutetusta omaisuudesta. Säätiön perustamisen edellytykset on tarkkaan säädetty ja säätiön säännöille on saatava rekisteriviranomaisen hyväksyntä, ennen kuin toiminta voi alkaa. Säätiön varallisuutta hoitaa hallitus, joka myös vastaa säätiön tarkoituksen toteutumisesta. Säätiön perustaja laatii säännöt, jossa määrätään säätiön tarkoitus, tarkoituksen toteuttamistavat, hallinto ja toiminnan rakenne. Säätiölaissa ja -asetuksessa säädetään säätiön toiminnasta ja valvonnasta.⁴⁷

Säätiön toiminnan ja sen varallisuuden hoidon päämääränä ei voi milloinkaan olla muu, kuin säännöissä määrätyn tarkoituksen toteuttaminen. Säätiö voi käytännössä toimia myös osana järjestökonsernia, esimerkiksi sen tytäryhteisönä. Konsernisuhde syntyy, jos järjestö nimeää säätiön hallituksen jäsenten enemmistön. Konserni perustuu tällöin määräysvaltaan eikä omistukseen, koska säätiötä ei voi ”omistaa”.

Jos säätiö kuuluu järjestökonserniin, on syytä kiinnittää erityistä huomiota säätiön tarkoituksen mukaiseen toimintaan. Säätiön hallitus ei voi missään tilanteessa edesauttaa muuta kuin säätiön etua ja sen tarkoituksen toteuttamista. Tämä velvoite rajaa pois muun muassa sen mahdollisuuden, että säätiö voisi osana järjestö-

47 Säätiölaki (1930/109) ja Säätiöasetus (1989/1045).

konsernia toimia konsernin etujen mukaisesti, elleivät ne ole yksiselitteisesti myös säätiön etujen mukaisia ja edesauta sen tarkoituksen toteutumista.

Säätiöiden ja rahastojen neuvottelukunta ry on julkaissut vuonna 2010 Säätiön hyvä hallinto -ohjeen, joka on tarkoitettu säätiöiden toimi- ja luottamushenkilöille sekä säätiön perustamista suunnitteleville. Sen tavoitteena on herättää keskustelua hyvästä hallintotavasta ja kannustaa säätiöiden hallituksia oman toiminnan kehittämiseen alalla vallitsevien hyvien käytäntöjen mukaisesti. Julkaisu on ladattavissa neuvottelukunnan verkkosivuilta osoitteesta www.saatiopalvelu.fi.

4.2 OSAKEYHTIÖ

Osakeyhtiö on yhtiömuoto, jossa omistajina ovat osakkaat eli ne luonnolliset henkilöt tai yhteisöt, jotka omistavat yhtiön osakkeita. Osakeyhtiö on itsenäinen oikeushenkilö, joka vastaa velvoitteistaan omalla varallisuudellaan. Yhtiön omistajilla on vain rajoitettu vastuu yhtiön toiminnasta, ellei omistaja ole erikseen vapaaehtoisesti sitoutunut laajempaan vastuuseen. Rajoitettu vastuu tarkoittaa sitä, että omistaja ei ole henkilökohtaisesti vastuussa yhtiön sitoumuksista ja toiminnasta, vaan omistajan vastuu rajoittuu vain siihen panokseen, jonka hän on yhtiöön sijoittanut.

Omistajien, eli osakkaiden, osallistuminen osakeyhtiön toimintaan on välillistä. Osakkaat osallistuvat yhtiön päätöksentekoon yhtiökokouksessa käyttämällä puhe- ja äänivaltaansa. Yhtiön käytännön toimintaa johtaa osakkaiden valitsema hallitus, jonka jäsenien ei tarvitse olla yhtiön osakkaita. Osakeyhtiön johdossa toimii toimitusjohtaja, joka on osakeyhtiölaissa määritelty toimielin. Toimielimenä toimitusjohtajalla on lakisääteisiä vastuita ja velvoitteita, eikä hän ole työsuhteessa yhtiöön. Yleensä toimitusjohtajan työehdoista sovitaan niin sanotussa johtajasopimuksessa.

Osakkailla on oikeus osuuteen yhtiön tuottamasta voitosta osinkojen muodossa. Osakkeenomistaja voi myös myydä omistamansa osakkeet, jolloin hän saa osakkeiden mahdollisen arvonnousun eli myyntivoiton itselleen. Mikäli yhtiö puretaan, yhtiön varat jaetaan osakkaalle heidän omistuosuuksiensa mukaisesti sen jälkeen, kun kaikki velvoitteet, velat ja vastuut on hoidettu.

Keskuskauppakamari on antanut vuonna 2006 asialuettelon listaamattomien yhtiöiden hallinnon kehittämiseksi niille yhtiöille, joiden ei voida katsoa soveltavan Suomen listayhtiöiden hallinnointikoodia. Asialuettelon noudattaminen perustuu vapaaehtoisuuteen. Sen avulla yhtiöt voivat arvioida omia menettelytapojaan ja ratkaista omista lähtökohdistaan, onko niillä tarvetta muuttaa tai kehittää hallinnointiaan. Asialuettelo on jaettu yhtiökokousta, hallitusta, toimitusjohtajaa, palkitsemisjärjestelmiä, sisäistä valvontaa ja riskienhallintaa, tilintarkastusta, yhtiö-

järjestystä, osakassopimusta, lunastus- ja suostumuslausekkeitä sekä tiedottamista käsitteleviin osiin. Asialuettelo on ladattavissa Keskuskauppakamarin verkkosivuilta osoitteesta www.keskuskauppakamari.fi.

Arvopaperimarkkinayhdistyksen hallitus on antanut kesäkuussa 2010 Suomen listayhtiöiden hallinnointikoodi –nimisen suosituksen, jonka tavoitteena on, että suomalaiset listayhtiöt noudattavat korkeatasoista kansainvälistä hallinnointitapaa. Koodi antaa kokonaiskuvan suomalaisten listayhtiöiden hallinnointijärjestelmän keskeisistä periaatteista. Koodi perustuu Suomen lainsäädäntöön ja siinä esitetään menettelytapoja, jotka täydentävät lakisäätteisiä menettelytapoja. Koodi on ladattavissa Arvopaperimarkkinayhdistyksen verkkosivuilta osoitteesta www.cgfinland.fi.

4.3 OSUUSKUNTA

Osuuskunta on jäsentensä muodostama taloudellinen yhteisö, jota säätelee osuuskuntalaki.⁴⁸ Osuuskunnan lakimääräisiä toimielimiä ovat osuuskunnan kokous, hallitus ja tilintarkastajat. Osuuskunnan tarkoituksena on yleensä jäsentensä taloudenpidon tai elinkeinotoiminnan tukeminen. Tämä tapahtuu esimerkiksi hankkimalla jäsenille näiden tarvitsemia tuotteita, kuten kulutusosuuskunnissa, joista tunnetuin lienee osuiskauppa. Tuottajaosuuskunnissa taas osuuskunta välittää jäsentensä tuotteita joko sellaisenaan tai jatkojalostamalla niitä ennen edelleenmyyntiä. Osuuskunnan säännöissä voidaan kuitenkin määrätä, että osuuskunnan tarkoitus on pääasiassa aatteellisen tarkoituksen yhteinen toteuttaminen.

Osuuskunnan osuuspääoma ei ole ennalta määrätty, vaan se kertyy jäsenten osuismaksuista heidän liittyessään osuuskuntaan. Osuismaksu palautetaan tietyin varauksin jäsenelle hänen erotessaan osuuskunnasta. Osuuskunnan ajatuksena on palvella jäseniään, eikä kasvattaa näiden omistuksen arvoa kuten osakeyhtiön. Mahdollinen ylijäämä voidaan palauttaa jäsenille näiden palvelujen käytön suhteessa erilaisina hyvityksinä tai osuuspääoman korkona. Ylijäämän jakamisesta säädetään yleensä osuuskunnan säännöissä. Laki asettaa jaolle rajoituksia, kuten velvoitteen kasvattaa vararahastoa ennen ylijäämän palautusta.

Osuuskunnan jäsenellä on yleensä osuuskunnan kokouksessa yksi ääni, riippumatta siitä montako osuutta hän omistaa. Säännöissä voidaan poiketa tästä antamalla joillekin osuiksille enintään kymmenkertainen äänimäärä tavallisiin osuuksiin nähden. Isossa osuuskunnassa voi jäsenten päätösvaltaa käyttää osuuskunnan

48 Osuuskuntalaki (2001/1488).

kokouksen sijasta jäsenten valitsema edustajisto. Osuuskunnan käytännön toimintaa hoitavat hallitus ja toimitusjohtaja kuten osakeyhtiössäkin. Heidän velvoitteensa ja vastuunsa ovat käytännössä samat kuin osakeyhtiön vastaavien toimielinten.

5 KONSERNI JA OMISTAJAOHJAUS

Konserni on useamman yhteisön muodostama kirjanpitolain tarkoittama yhteenliittymä, jossa emoyhteisöllä on yksin tai yhdessä konserniin kuuluvien muiden yhteisöjen kanssa määräysvalta muihin konsernin osiin. Konserniin kuuluvat yhteisöt voivat poiketa toisistaan juridiselta muodoltaan.

5.1 KONSERNI

Konserni syntyy silloin, kun toisella kirjanpitovelvollisella on määräysvalta toiseen kirjanpitovelvolliseen nähden.⁴⁹ Konserni on näin kahden tai useamman yhteisön muodostama taloudellinen kokonaisuus, jossa emoyhteisöllä on yksin tai yhdessä muiden samaan konserniin kuuluvien yhteisöjen kanssa määräämisvalta yhdessä tai useassa muussa yhteisössä (tytäryhteisössä).

Määräämisvalta määräytyy tosiasiallisten olosuhteiden perusteella. Se voi perustua omistukseen tai esimerkiksi oikeuteen nimittää hallituksen jäseniä. Määräysvalta on yleensä yhteisöllä, jolla on välitön tai välillinen yli 50 prosentin äänivalta toisesta yhteisöstä. Konserni syntyy myös silloin, jos emoyhteisöllä on oikeus nimittää yli puolet toisen yhteisön hallituksen jäsenistä. Konserniin voi kuulua erilaisia juridisia organisaatioita, kuten osakeyhtiöitä, yhdistyksiä, säätiöitä, osuuskuntia tai kommandiittiyhtiöitä. Konserni voi olla myös useampitasoinen (pääkonserni/ alakonserni), jos siihen kuuluu tytäryhteisöjen lisäksi myös näiden tytäryhteisöjä.

Kirjanpitolaki määrää, että kaikilla konserniin kuuluvilla yhteisöillä pitää olla sama tilikausi, vaikka konsernin eri osien juridinen muoto ei olisi sama. Konsernitiilinpäättökssä eliminoidaan konsernin eri osien väliset taloussuhteet ja esitetään konsernin tulos sekä taloudellinen asema siten, kuin konserniyhtykset olisivat yksi kirjanpitovelvollinen.

⁴⁹ Kirjanpitolaki (1336/1997) 1 luku 5 §.

Tilintarkastuslain mukaan emoyhteisön tilintarkastajan on tarkastettava myös konsernitilinpäätös ja varmistuttava konserniyhteisöjen tilintarkastuksen asianmukaisuudesta.⁵⁰ Konsernirakenteesta huolimatta konserniin kuuluvat tytäryhteisöt, tavallisesti osakeyhtiöt, ovat itsenäisiä toimijoita ja niiden hallitukset ovat vastuussa yhtiön toiminnasta. Emoyhteisö ei esimerkiksi vastaa tytäryhteisöjen sitoumuksista, ellei se ole erikseen ottanut niitä vastattavakseen.

Erilaiset juridiset yhteisöt voivat muodostaa konsernin ja niitä koskeva lainsäädäntö eroaa toisistaan. Esimerkiksi järjestökonsernissa emoyhteisönä voi olla yhdistys, joka omistaa konserniin kuuluvien tytäryhteisöjen osakkeet tai jolla muutoin on määräämisvalta konserniyhteisössä. Järjestön operatiivinen johtaja on tehtävänimikkeestä riippumatta työsuhteessa järjestöön oleva toimihenkilö. Osakeyhtiössä sen sijaan toimitusjohtaja on hallituksen ohella yhtiöoikeudellinen toimielin, jolle laki antaa juridisen aseman ja siihen kuuluvan vallan, velvoitteet ja niiden mukaisen vastuun. Toimitusjohtajaa koskee johdon huolellisuus- ja lojaliteettivelvollisuus, jonka mukaan yhtiön johdon on huolellisesti toimien edistettävä yhtiön etua.⁵¹

Konsernijohtaja nimitystä käytetään johtajasta, joka vastaa koko konsernin toiminnasta ja on operatiivisesti kaikkien muiden konsernin johtajien esimies. Konsernijohtaja voi olla emoyhteisön toimitusjohtaja tai toiminnanjohtaja, tai muu yksinomaan tähän tehtävään keskittynyt ylin johtaja, joka on yleensä ainakin tärkeimpien tytäryhteisöjen hallitusten puheenjohtaja. Konsernijohtajan alaisuudessa toimii yleensä konsernin keskushallintoon keskitetyt toiminnot kuten talous, viestintä ja tärkeimmät sidosryhmäsuhteet.

Järjestökentässä on syntynyt konserneja, kun yhdistykset ja säätiöt ovat yhtiöittäneet toimintojaan. Kilpailu- ja verolainsäädäntö ovat usein olleet syynä siihen, että aatteellinen järjestötoiminta ja liiketoiminnan luonteen saanut toiminta on haluttu erottaa myös juridisesti toisistaan. On luontevaa perustaa osakeyhtiö hoitamaan liiketoimintaa, sillä se on yhtiömuoto, jonka tarkoituksena yleensä on liiketoiminnan harjoittaminen ja voiton tuottaminen omistajille.

50 Tilintarkastuslaki (2007/459) 3 luku 12 §.

51 Osakeyhtiölaki (2006/624), 1 luku 8 §.

5.2 OMISTAJAOHJAUS

Organisaation hyvällä hallinnalla tarkoitetaan järjestelmää, jolla organisaatiota ja sen osia johdetaan ja valvotaan. Siinä määritellään omistajien (jäsenten), hallituksen, johdon ja eri sidosryhmien välisen vallan ja vastuun suhteet sekä osapuolien oikeudet ja velvollisuudet.

Omistajaohjauksessa on kysymys siitä, että yrityksen omistajat pyrkivät ohjaamalla ja valvomalla yrityksensä toimintaa varmistumaan siitä, että he saavat yrityksestään parhaan mahdollisen hyödyn itselleen. Myös konsernin emoyhteisön käyttämää ohjausvaltaa tytäryhteisöihinsä kutsutaan omistajaohjaukseksi. Muodollisesti se tapahtuu vähintään kerran vuodessa tytäryhteisön yhtiökokouksessa, kun emoyhteisön edustajat hyväksyvät edellisen kauden tilinpäätöksen, päättävät voittovarojen käytöstä ja ennen kaikkea valitsevat tytäryhteisön hallituksen jäsenet sekä tilintarkastajan. Yhtiön hallituksen tehtävänä on edistää yhtiön ja sen kaikkien osakkeenomistajien etua. Mikäli konserniyhtiössä on myös vähemmistöosakkaita, on yhtiön hallituksen huolehdittava, ettei näiden oikeuksia loukata esimerkiksi konserniyhtiöiden välisistä toimista päätettäessä. Hallituksen on toimittava lain ja yhtiöjärjestyksen määräyksiä noudattaen yhtiön menestyksen hyväksi.

Käytännössä konserniyhteisöissä ei eletä itsenäisesti yhtiökokouksesta yhtiökokoukseen, vaan konsernin rakenne tehdään sellaiseksi, että omistajaohjaus ja valvonta on ainakin strategisten päätösten osalta jatkuvaa. Tämä toteutetaan valitsemalla hallituksen jäsenet siten, että vuorovaikutus toteutuu, sopimalla operatiivisessa johdossa eri johtajien valta- ja vastuusuhteet sekä sisäinen raportointi, ja sopimalla siitä kuka on kunkin esimies käytännön asioissa. Kunkin konserniyhteisön toimitusjohtajan esimiehenä toimii yhtiön hallitus. Jokaisessa tytäryhteisön hallituksessa on syytä olla riittävästi emoyhteisön edustajia, jotta tytäryhteisön omistajaohjaus voidaan toteuttaa asianmukaisesti.

Omistajaohjaukseen vaikuttaa kunkin tytäryhteisön rooli järjestökonsernissa. Järjestöjen omistuksen ja samalla omistusstrategian tärkein kysymys on, mitä varten yhtiö omistetaan, miksi se on aikanaan perustettu tai hankittu konserniin. Riip-

pumatta siitä, mitkä seikat ovat johtaneet tytäryhteisön perustamiseen tai hankkimiseen ja minkälaista toimintaa tytäryhteisö harjoittaa, omistajaohjauksen on järjestökonserneissa perustuttava aina voimassa oleviin lain säännöksiin, hyvään hallintotapaan ja selkeään käsitykseen eri yhteisömuotojen toimielimien toimivallasta ja vastuista. Alla on esitetty neljä järjestöomistajan kannalta tyypillisintä tilannetta:

1. YHTIÖ TOIMII JÄRJESTÖN ”APUYHTIÖNÄ”

Toiminta on erotettu omaksi yhtiökseen lähinnä teknisistä tai hallinnollisista syistä, esimerkiksi kiinteistöyhtiö, mutta se on samalla edelleen oleellinen osa järjestön toimintaa. Myös tällaisella tytäryhteisöllä pitää olla oma asianmukaisesti valittu hallintonsa, joka hoitaa sille kuuluvat lakisääteiset ja muut tehtävät ja joka on lainmukaisessa vastuussa toiminnastaan. Käytännössä on voitu menetellä siten, että tytäryhteisön hallitukseen on valittu jäseniksi osa emoyhteisön hallituksen jäsenistä (esimerkiksi emoyhteisön työvaliokunnan jäsenet) täydennettynä toiminnanjohtajalla, jonka alaisuudessa tytäryhteisön toimitusjohtaja käytännössä toimii.

2. YHTIÖ HOITAA JÄRJESTÖN LIIKETOIMINNAKSI KEHITTYNYTTÄ TOIMINTAA

Toiminta on yhtiötetty, koska sen halutaan olevan selkeästi erillään järjestön yleishyödyllisestä toiminnasta. Toiminta toteuttaa kuitenkin osaltaan järjestön tarkoituspukälää ja on lähellä järjestön aatteellista perustaa. Jotta järjestön ja tytäryhteisön vahva toiminnallinen side säilyisi, tulisi tytäryhteisön hallituksen enemmistön olla emoyhteisön edustajia, joko emoyhteisön hallituksen jäseniä tai sen johtoa. Tytäryhteisön toimitusjohtajalla tulisi olla asema myös järjestön/konsernin operatiivisessa organisaatiossa. Tällaisen yhtiön luonnetta ja toimintaa kuvaa usein se, että se ei pyri maksimoimaan tulostaan, vaan tukee omalla toiminnallaan järjestön tarkoituspukälää.

3. YHTIÖ TOIMII KILPAILLUILLA MARKKINOILLA TAVOITELLEN VOITTOA, MUTTA EDELLEEN LÄHELLÄ JÄRJESTÖN TOIMINTAA

Yhtiön toiminta on selkeästi muuttunut kilpailuksi liiketoiminnaksi, vaikka sen juuret ovat järjestön historiassa. Yhtiön halutaan jatkossakin kuuluvan järjestökonserniin ja tuottavan palvelutoiminnan lisäksi tuloja ja osinkoja aatteellista järjestötoimintaa tukemaan. Tällaisen yhtiön hallintoon on syytä valita järjestön hallinnon edustajien rinnalle ulkopuolisia alan liiketoiminnan osajia. Tytäryhteisön toimi-

tusjohtajan rooli suhteessa järjestöjohtoon määräytyy sen mukaan, miten itsenäisesti tytäryhteisön halutaan toimivan. Omistajaohjauksen näkökulmasta on selvää, että ellei tytäryhteisön hallitukseen ole valittu lainkaan emoyhteisön (järjestön) toimivaa johtoa, on niiden hallituksen jäsenten rooli korostunut, jotka kuuluvat myös emoyhteisön hallitukseen.

4. YHTIÖ ON SIOJITUS, JOSTA VOIDAAN SOPIVASSA TILANTEESSA LUOPUA

Omistetun yhtiön toiminta on selvästi eriytynyt järjestön toiminnasta. Järjestön aatteelliseen toimintaan nähden tytäryhtiöstä on tullut osa sijoitusomaisuutta, jonka tehtävänä on tuottaa tuloja omistajilleen maksamalla osinkoja tai nostamalla omistuksen arvoa mahdollista myyntiä varten. Yhtiölle kannattaa etsiä mahdollisimman ammattimainen hallitus ja riippumaton toimitusjohtaja, jotka keskittyvät yhtiön arvon nostamiseen. Tässä mallissa järjestön omistajaohjaus toteutetaan lähinnä yhtiökokouksessa oikeita valintoja tekemällä.

Riippumatta siitä, mikä edellä käsitellyistä tilanteista on käsillä, tulisi järjestökonsernissa huolehtia omistajaohjauksen toteutumisesta. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että omistajayhteisön hallinnolla pitää aina olla kiinteä yhteys konserniyhtiön hallintoon. Edellä kerrotusta johtuen järjestökonsernissa tulee käytännössä esiin tilanteita, joissa henkilöllä on samanaikaisesti rooli sekä emoyhteisössä että tytäryhteisössä ja hänellä on tästä johtuen myös erilainen toimivalta ja vastuu eri rooleissa. Kunkin yhteisön hallituksen vastuulla on huolehtia siitä, että eri rooleissa toimivien henkilöiden toimivalta ja vastuusuhteet on käsitelty hallituksen toimesta ja asianomaisilla henkilöillä itsellään on riittävästi tietoa asiasta. Parhaiten tämä toteutuu laatimalla konsernin sisäinen johtosääntö, joka hyväksytään sekä emoyhteisön että tytäryhteisöjen hallituksissa. Hyvä toiminnallinen tapa on pitää sopivin välein konsernin kaikkien hallitusten yhteisiä strategia- tai suunnittelukokouksia, joissa sovitaan yhteisistä pelisäännöistä.

OMISTAJAOHJAUS JA KONSERNIRAKENNE KÄYTÄNNÖSSÄ

Osakeyhtiön hallinnossa ja omistajaohjauksessa tulee kaikissa tilanteissa ottaa huomioon osakeyhtiölain ja muun yhtiölainsäädännön määräykset. Vastaavasti yhdistyksen toiminnassa pitää noudattaa yhdistyslakia ja muita yhdistyksen toimintaa sääteleviä normeja. Omistajaohjauksessa on syytä kiinnittää erityistä huomiota siihen, että hallituksen jäsenten rooli ja vastuut poikkeavat toiminnanjohtajan ja toimitusjohtajan roolista ja vastuista. Toimitusjohtaja on yhtiön hallituksen alainen toimielin, jonka kuuluu raportoida ensisijaisesti omalle hallitukselleen.

Toimiakseen omistajaohjaus vaatii konsernin eri osien roolien selvittämistä sekä päätöksiä konsernin hallinnollisesta ja operatiivisesta organisaatiosta. Konsernira-kennetta määriteltäessä on huomioitava myös yhdistys- ja osakeyhtiölain eroavai-suudet. Tytäryhtiön toimitusjohtajan vastuu on selvästi erilainen kuin emojärjestön toiminnanjohtajan tai pääsihteerin vastuu.

Konsernin osat toimivat sitä tiiviimmin yhdessä mitä enemmän niiden halli-tuksissa on samoja henkilöitä. Konsernin ohjaus on tällöin yksissä käsissä, mutta varsinkin järjestökonserneissa on riskinä, että liiketoiminnan osaaminen jää tällöin vähäiseksi. Jotta tytäryhtiöiden hallitukseen saadaan riittävästi asiantuntemusta, va-litaan tiivissäkin konsernissa usein ulkopuolisia hallituksen jäseniä, kuitenkin niin, että emoyhteisön hallituksen jäsenet ja toimihenkilöt ovat edelleen enemmistönä. Koska tytäryhteisön hallituksen puheenjohtaja on toimitusjohtajan esimies, voi-daan hyvänä ratkaisuna pitää sitä, että tytäryhteisön puheenjohtajaksi valitaan hen-kilö, joka toimii myös emoyhteisön hallinnossa, esimerkiksi emoyhteisön johtajana tai hallituksen jäsenenä.

Hallinnon lisäksi konsernissa pitää sopia myös toimivan johdon keskinäisistä suhteista. Konsernijohtajan asema on tehtävä riittävän vahvaksi operatiivista organi-saatiota koskevilla päätöksillä ja valitsemalla hänet hallituksen jäseneksi ainakin tär-keimpiin tytäryhteisöihin. Yhtenäiseen toimintaan pyrkivään konserniin nimetään yleensä johtoryhmä, jonka puheenjohtaja on samalla konsernin toimihenkilöistä ensimmäinen ja ratkaisija koko konsernia koskevissa päivittäisissä kysymyksissä. Löyhemmissä konserneissa yhteinen näkemys voidaan muodostaa myös hallitusten yhteistyön kautta, jolloin konsernin eri organisaatioiden toimivat johtajat ovat ta-savertaisia. Tämä toimii yleensä niin kauan, kun asiat sujuvat hyvin, mutta johdon ristiriitatilanteissa järjestely vaatii vahvaa panosta hallinnon keskeisiltä edustajilta.

Konsernin eri osien roolit, itsenäisyys, valta ja vastuu määritellään yleensä kon-sernin sisäisillä pelisäännöillä, johtamisjärjestelmällä. Sen laatii ja hyväksyy emoyh-teisön hallitus ja kaikkien tytäryhteisöjen hallitusten on syytä käsitellä ja hyväksyä se, jotta valtasuhteet ovat kaikille selvät. Johtamisjärjestelmässä määritellään yleensä seuraavanlaisia asioita:

- **Konsernin hallinnollinen ja operatiivinen organisaatio.** Millä perusteella tytäryhteisöjen hallitukset muodostetaan ja mitkä ovat operatiivisten johtajien keskinäiset suhteet, onko joku konsernijohtaja, muodostetaanko konserniin johtoryhmä ja kenen vallan ja vastuun puitteissa johtoryhmä toimii. Onko puheenjohtaja kaikkien jäsenten operatiivinen esimies vai onko johtoryhmä rinnakkaisten johtajien koordinointi ja informointielin, jossa ei tehdä varsinaisia päätöksiä.

- **Strategiset linjaukset.** Mitkä strategiset asiat kuuluvat emoyhteisön päätettäviksi ja miten laajat valtuudet tytäryhtiöiden hallituksilla on esimerkiksi toiminnan laajentamiseen, investointeihin, uusille alueille tai liiketoimintoihin laajentamiseen.
- **Konsernin talouden ohjaus.** Miten konsernin rahavaroja hallinnoidaan, keskitetysti vai jokaisessa yksikössä erikseen, kenen alaisuudessa konsernin talousjohtaja toimii ja mikä on kunkin osan taloudellinen itsenäisyys esimerkiksi lainanotossa.
- **Investointien periaatteet.** Miten suuria investointipäätöksiä tytäryhteisöt voivat tehdä itsenäisesti ja milloin tarvitaan emoyhteisön hyväksyntä. Investointien rahoitus, varsinkin lainojen ottaminen niitä varten, on syytä määritellä.
- **Henkilöstöpolitiikka.** Halutaanko konserniin yhtenäiset henkilöstöhallinnon periaatteet ja kuka niistä vastaa.
- **Viestintä.** Kuka vastaa konsernin viestinnästä ja miten yhtenäisten periaatteiden mukaan se toimii.
- **Sidosryhmäsuhteet.** Kuka edustaa konsernia missäkin tilanteessa ja asiassa.

Konsernin yhteiset toiminnot keskitetään yleensä emoyhteisöön, mutta tiettyjä esikuntatoimintoja, kuten taloutta ja henkilöstöhallintoa voidaan ohjata myös siitä osasta konsernia, jossa näitä toimintoja eniten tarvitaan, yleensä liikevaihdoltaan tai henkilöstömäärältään suurimmassa yksikössä. Tällaisessa tilanteessa korostuu konsernin johdon keskinäisten suhteiden määrittelyn merkitys: on selkeytettävä kenen alaisuudessa ja lopullisella päätöksellä näitä asioita hoitavat päälliköt toimivat koko konsernia koskevilla asioissa.

6 TALOUSHALLINTO

6.1 TILINTARKASTUS

Yhdistyslain mukaan yhdistyksen säännöissä on määrättävä yhdistyksen

- tilintarkastajien sekä toiminnantarkastajien lukumäärä ja toimikausi, sekä
- milloin tilintarkastajat sekä toiminnantarkastajat valitaan.

Yhdistyksellä pitää olla joko hyväksytty tilintarkastaja (KHT tai HTM) tai toiminnantarkastaja. Toiminnantarkastajan on oltava luonnollinen henkilö ja hänellä on oltava sellainen taloudellisten ja oikeudellisten asioiden tuntemus kuin yhdistyksen toimintaan nähden on tarpeen.⁵² Tilintarkastajan vaatimuksista säädetään tilintarkastuslaissa. Sille ei ole estettä, että yhdistyksen jäsen valitaan toiminnantarkastajaksi, jos hän pystyy suorittamaan tarkastuksen ulkopuolisista tekijöistä riippumatta.

Yhdistyksen jäsenet valitsevat yhdistykselle tilintarkastajan tai toiminnantarkastajan. Tilintarkastuksen avulla yhdistyksen jäsenet saavat riippumattoman lausunnon siitä, miten yhdistyksen tilinpäätös ja toimintakertomus on laadittu, ja yhdistyksen kirjanpito ja hallinto hoidettu. Tilintarkastajan valinnassa on syytä ottaa huomioon, että myös muiden sidosryhmien luottamus tilintarkastajan toimintaan voidaan varmistaa.

Jäsenten on hyväksyttävä tilintarkastajaa tai toiminnantarkastajaa valitessaan syytä kiinnittää erityistä huomiota siihen, että valittava on yhdistyksen hallituksesta ja muusta johdosta riippumaton taho. Riippumattomuuden arvioinnissa tulee ottaa huomioon, mitä sivullinen pitäisi objektiivisena ja puolueettomana toimintana. Suositeltavaa on, että tilintarkastajaa vaihdetaan muutaman vuoden välein. Tilintarkastajan tulee säilyttää asemansa yhdistyksestä riippumattomana ulkopuolisen tahona.

Hyväksytyin tilintarkastajan riippumattomuudesta säädetään tilintarkastuslaissa. Toiminnantarkastajan riippumattomuus voi vaarantua muun muassa seuraavien

52 Yhdistyslaki 38 a §

seikkojen takia:⁵³

- Toiminnantarkastajalla on muu kuin yhdistyksen päivittäiseen toimintaan liittyvä taloudelliseen toimintaan liittyvä suhde yhdistykseen.
- Tarkastettavana on toiminnantarkastajan oma toiminta.
- Toiminnantarkastajalla on läheinen suhde henkilöön, joka kuuluu yhdistyksen johtoon tai joka on osallistunut toimeksiannon kohteena olevaan asiaan yhdistyksen palveluksessa.
- Toiminnantarkastajan kanssa samassa kirjanpito toimistossa työskentelevä on tehnyt kirjanpidon ja/tai tilinpäätöksen.

Vaikka tilintarkastajat ovat yhdistyksen jäsenten tai yhtiön osakkaiden valitsemia, lain mukaan he raportoivat mahdollisista epäkohdista aina ensin hallitukselle.⁵⁴ Vasta jos hallitus ei korjaa puutteita, tilintarkastajien velvollisuus on tuoda epäkohdat yleiseen kokoukseen käsiteltäväksi. Tilintarkastuskertomuksen lisäksi tilintarkastajat antavat yleensä hallitukselle tilintarkastusmuistion, jossa selvitetään tarkastuksen laajuus, mahdolliset erityishuomiot ja annetaan hallituksen käsiteltäväksi tarkoitettuja suosituksia.

6.2 VEROTUS

Yhdistyksen hallitus vastaa siitä, että yhdistys täyttää verotukseen liittyvän ilmoitusvelvollisuuden. Veroilmoituksen tulee olla sellaisen henkilön allekirjoittama, jolla on yhdistysrekisteriin merkitty nimenkirjoitusoikeus.

Kaikkien sellaisten yhdistysten, myös yleishyödyllisten yhdistysten, joilla on ollut verovuonna veronalaista tuloa, pitää antaa veroilmoitus. Myös yleishyödyllisellä yhteisöllä (järjestö tai säätiö) voi olla yleishyödyllisen verottomana pidettävän toiminnan ohella liiketoimintaa, jonka tuottama tulo on veronalaista. Jos hallitus on epä tietoinen siitä, onko yhdistyksen saama tulo veronalaista vai ei, hallituksen on ilmoittamisvelvollisuudesta vastuullisena tahona huolehdittava siitä, että veroilmoitus annetaan. Veroviranomaisen arvioitavaksi jää tässä tapauksessa se, onko ky-

53 Patentti- ja rekisterihallituksen yhdistysrekisterin sivuilla on kuvaus tilanteista, jotka voivat vaarantaa riippumattomuuden.

54 Tilintarkastuslaki 3 luku 16 §

symyksessä veronalainen tulo vai ei.

Veroilmoitus on annettava myös silloin, jos yhdistyksen omistaman kiinteistön tiedot ovat muuttuneet tai jos yhdistys on saanut veroviranomaiselta esitetytyn veroilmoituksen tai kehotuksen veroilmoituksen antamiseen. Veroilmoitus on annettava myös silloin, kun yhdistykselle on myönnetty kyseisen verotettavan tulon osalta veronhuojennus.

Verohallinnon sivuilta osoitteesta www.vero.fi löytyy järjestöjen verotukseen liittyvää hyödyllistä tietoa sekä ohjeita ja oppaita, kuten Yhdistyksen ja säätiön veroilmoituslomakkeen 6C täyttöohje ja Verotusohje yleishyödyllisille yhdistyksille ja säätiöille (Drno 384/349/2007).

6.3 RAHASTOT

Yhdistyksessä ja säätiössä voi olla sekä sidottuja rahastoja että vapaita rahastoja.

Sidottu rahasto voi olla

- omakatteinen rahasto (epäitsenäinen säätiö) tai
- muu määrätarkoituksiin sidottu rahasto.

Sidottu rahasto syntyy yleensä lahjoituksen tai testamentin nojalla silloin, kun lahjoittaja tai testamentin antaja antaa lahjoittamaansa pääomaa tai sen tuottoa koskevia erityismääräyksiä. Jos lahjoittaja tai testamentin tekijä on lisäksi edellyttänyt, että lahjoitetut varat on pidettävä erillään yhdistyksen tai säätiön muista varoista, on kysymyksessä niin sanottu omakatteinen rahasto, jota kutsutaan myös epäitsenäiseksi säätiöksi.⁵⁵ Epäitsenäinen säätiö toimii saajana olevan yhdistyksen tai säätiön sisällä ilman omia hallintoelimiään. Saajayhteisön hallintoelimet vastaavat omakatteisen rahaston varojen hoitamisesta samalla tavalla, kuin he vastaavat saajayhteisön varojen hoidosta ja toiminnasta.

Omakatteisille rahastoille on ominaista, että niitä on hoidettava erillään yhdistyksen tai säätiön muista varoista ja niitä koskeva erillisinformaatiovaatimus on tilinpäätöksissä yleensä tavallista suurempi. Omakatteista rahastoa koskee kirjanpitoasetuksen säännös, jonka mukaan yhdistyksen ja säätiön taseessa on ilmoitettava

55 Samuli Perälä, Johanna Perälä: Yhdistyksen ja säätiön talous, kirjanpito ja verotus (2006), s. 107

erikseen sellaiset varat ja pääoma, joiden käyttöä on rajoitettu erityismääräyksin.⁵⁶ Muun käyttötarkoitukseltaan sidotun rahaston varat voidaan säilyttää ja sijoittaa yhdessä yhteisön muiden varojen kanssa.⁵⁷ Omakatteisella rahastolla tai määrätarkoitukseen sidotulla rahastolla voi olla omat säännöt, joissa voi olla rahaston hallintoa (hoitokunta) koskevia määräyksiä. Myös tässä tapauksessa lopullinen vastuu rahaston varojen hoidosta on sen yhdistyksen tai säätiön hallituksella, jossa sidottu rahasto toimii. Hyvän hallintotavan mukaista on, että rahastoja koskevat päätökset merkitään aina hallituksen pöytäkirjaan.

Vapaa rahasto voidaan perustaa yhdistyksen tai säätiön hallintoelinten omalla päätöksellä (esimerkiksi stipendirahasto) tai se voi syntyä lahjoituksen tai testamentin nojalla silloin, kun antaja ei anna lahjoitettua pääomaa tai sen tuottoa koskevia erityisiä määräyksiä. Nämä rahastot ovat yleensä antajansa nimeä kantavia nimikko- tai muistorahastoja. Yhdistyksen tai säätiön hallintoelimet vastaavat vapaan rahaston varojen hoitamisesta samalla tavalla, kuin he vastaavat hallinnoimansa yhdistyksen tai säätiön varojen hoidosta.

⁵⁶ Kirjanpitoasetuksen 1 luku 6 §.

⁵⁷ Lainsäädännön ja oikeuskäytännön valossa on epäselvää voidaanko yhteisön hallintoelimen omalla päätöksellä perustaa muuta määrätarkoitukseen sidottua rahastoa.

7 HALLINNON MUISTILISTA

JÄSENET

Päätösvalta yhdistyksessä kuuluu sen jäsenille. Jäsenet valitsevat yhdistykselle ammattitaitoisen ja tehokkaan hallituksen, joka tukee yhdistystä sen toiminnalle asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi. Jäsenet valitsevat tilintarkastajan, joka pystyy suorittamaan tarkastuksen ammattitaitoisesti ja tasapuolisesti.

Jäsenet vastaavat siitä, että yhdistys toteuttaa sen säännöissä määrättyä tarkoitusta. Jäsenten tulee omalla aktiivisella osallistumisellaan tukea yhdistyksen toimintaa. Yhdistyksen sääntöjen muuttamisesta päättävät jäsenet.

HALLITUS

Hallituksen tulee hoitaa yhdistyksen juoksevaa hallintoa asianmukaisia lakeja ja säännöksiä noudattaen. Sen tehtävänä on toimeenpanna jäsenten tekemiä päätöksiä. Hallituksen vastuulla on järjestön varainhoito ja se, että järjestön kirjanpito on hoidettu asianomaisten säännösten mukaan.

Kunkin hallituksen jäsenen tulee arvioida, että hänellä on riittävästi aikaa ja asiantuntemusta hallitukselle kuuluvien tehtävien hoitamiseen. Jäsenen pitää arvioida huolellisesti myös omaa esteellisyyttään.

Hallituksen puheenjohtajan vastuulla on huolehtia siitä, että kaikkien hallituksen jäsenten ammattitaito ja kokemus hyödynnetään hallitustyöskentelyssä parhaalla mahdollisella tavalla. Puheenjohtajan tehtävänä on luoda hallitukseen avoin ja keskusteleva työskentelyilmapiiri.

TOIMINNANJOHTAJA

Toiminnanjohtaja hoitaa yhdistyksen juoksevaa hallintoa asianmukaisia lakeja ja säännöksiä noudattaen sekä hallituksen antamien ohjeiden ja määräysten mukaan. Hän toimii yhdistyksen työntekijöiden ja vapaaehtoisten esimiehenä. Hänen tehtävänä on luoda yhdistykseen avoin ja kannustava työskentelyilmapiiri, jossa kaikki työntekijät ja vapaaehtoiset voivat kokea tekevänsä arvokasta ja arvostettua työtä.

Toiminnanjohtaja vastaa käytännön tasolla varainhoidon ja kirjanpidon asianmukaisesta järjestämisestä. Hän toimii hallituksessa esittelijänä ja tekee saumatonta yhteistyötä hallituksen puheenjohtajan kanssa.

SIDOSRYHMÄT

Yhdistys ei voi toimia menestyksekkäästi ilman aktiivista vuoropuhelua ja yhteistyötä sidosryhmiensä kanssa. Aktiivinen yhteydenpito sidosryhmiin on kaikkien yhdistyksen toimintaan osallistuvien tehtävänä, ottaen kuitenkin huomioon yhdistyksessä sovitut käytännöt.

Hallitus vastaa siitä, että yhdistyksen toiminnassa voidaan ottaa huomioon eri sidosryhmien arvot ja odotukset. Hallituksen tulee varmistua, että yhdistyksen toiminnasta on riittävästi saatavilla sellaista tietoa, joka on eri sidosryhmille tarpeellista.

OMISTAJAOHJAUS JÄRJESTÖKONSERNISSA

Järjestökonsernin omistajaohjaus on emoyhteisön vastuulla. Emoyhteisön hallituksen tulee huolehtia siitä, että emoyhteisö ohjaa ja valvoo riittävästi muiden konserniyhteisöjen toimintaa. Käytännössä tämä toteutetaan siten, että emoyhteisön hallintoon kuuluvat henkilöt osallistuvat konserniyhteisön hallintoon tehokkaan omistajaohjauksen edellyttämällä tavalla.

Järjestökonsernin omistajaohjauksessa on kiinnitettävä erityistä huomiota siihen, että jokainen konserniyhteisön hallintoon osallistuva henkilö ymmärtää hänelle kussakin roolissa kuuluvat vastuut ja velvoitteet. Tämä on erityisen tärkeää siitä syystä, että eri yhteisömuotojen, kuten yhdistyksen ja osakeyhtiön, hallintoelinten vastuut ja velvoitteet poikkeavat toisistaan.

