

Varainhankintaa harjoittavien yhteisöjen hyvästä hallintotavasta

– ASIALUETTELO HALLINNOINNIN KEHITTÄMISEKSI

Vastuullinen Lahjoittaminen ry

Vastuullinen Lahjoittaminen on Suomessa toimivien varainhankintaa harjoittavien järjestöjen yhteistyöverkosto, jonka tarkoitus on kansalaisjärjestöjen varainhankinta-alan kehittäminen eettistä ja avointa toimintaa, läpinäkyvyyttä, hyvää hallintotapaa ja ammattimaisuutta edistämällä.

Päätoimintamuotoina ovat keskustelu- ja koulutusfoorumien koollekutsuminen ja järjestäminen, tiedon jakaminen ja alan verkostojen luominen.

VaLa on poliittisesti ja uskonnollisesti sitoutumaton etujärjestö, joka edustaa yleishyödyllisiä ja ideologisia järjestöjä ja säätiöitä, joiden toiminta tukee humanitaarisia kohteita, ihmisoikeuksien tai kulttuurin edistämistä, nuorisotyötä tai edistää ympäristötyötä ja luonnonsuojelua.

Vala ry on European Fundraising Associationin (EFA) jäsen.

Hyvän hallinnon ohjeiden tarkoitus

Hyvän hallinnon ohjeet on tarkoitettu ammattimaista varainhankintaa harjoittaville organisaatioille ja ohjeiden tarkoituksena on antaa valmiita työkaluja hyvään hallinnoimiseen.

Ohjeiden kehittämisessä käytettiin apuna 2005 julkaistujen Vala ry:n varainhankinnan Eettisiä sääntöjä, kansainvälistä Accountability Charter- asiakirjaa sekä Keskuskauppakamarin Listaamattomien yhtiöiden hallinnoinnin kehittämisen ohjeita.

Sisällysluettelo

1. Säätiö/yhdistyslaki	4
2. Vuosikokous	4
3. Hallitus	4
4. Operatiivinen johtaminen	6
5. Vuosikertomus ja tiedotus	6
6. Sisäinen valvonta ja riskienhallinta	6
7. Tilintarkastus	7

Säätiö/yhdistyslaissa määritellään keskeiset yhteisön toimintaan liittyvät asiat.

1. Säätiön/yhdistyksen säännöt

Yhteisön sääntöjen tulee sisältää säätiö/ yhdistyslain mukaiset vähimmäisvaatimukset. Säätiö / yhdistyslaissa määritellään keskeiset yhteisön toimintaan liittyvät asiat. Laki koskee kaikkia jäseniä, yhteisön johtoa, muita yhteisön edustajia ja tilintarkastajia.

Vastaako säätiö/yhdistyksen säännöt yhteisön toimintaa ja jäsenten tarpeita? Ovatko säännöt yhteisön kokoon nähden tarpeeksi joustavat ja sisältävätkö ne järjestöissä jäsenten oikeuksien kannalta merkitykselliset asiat, kuten esim. kuinka järjestöön liitytään ja kuinka erotaan?

Säännöt täsmentävät yhteisön toimielinten toimintatapoja. Säännöt voidaan laatia varsin suppeiksi, mutta järjestöissä jäsenten kannalta voi olla merkityksellistä sisällyttää lain määräykset esimerkiksi johdon ja tilintarkastajien valinnasta. Jäsenten ja yhteisön edustamisen kannalta on merkityksellistä, että yhteisön toimiala on määritelty selkeästi.

Joustavat säännöt mahdollistavat sen, että yhteisö voi kehittyä ilman, että sääntöjä tarvitsee muuttaa. Yhdistyksen sääntöjen muuttaminen vaatii vuosikokouksessa vähintään 2/3 enemmistön annetuista äänistä.

2. Vuosikokous

Yhteisön jäsenet käyttävät päätösvaltaansa vuosikokouksessa. Vuosikokous valitsee yhteisön hallituksen. Jäsenten puhe- ja äänioikeuteen vuosikokouksessa sisältyy kyselyoikeus ja oikeus tehdä päätösehdotuksia käsiteltäväksi ilmoitetuissa asioissa.

Saavatko jäsenet tarpeeksi tietoa yhteisöstä, sen toimielimistä ja tilintarkastajista? Järjestetäänkö vuosikokous siten, että jäsenten on helppo osallistua siihen? Osallistuvatko hallituksen jäsenet ja jäsen ehdokkaat sekä toiminnanjohtaja vuosikokouksiin? Onko tilintarkastajan syytä osallistua vuosikokoukseen?

Etukäteistietojen avulla jäsenet voivat arvioida tarvettaan osallistua vuosikokoukseen sekä päättää äänestyskäyttäytymisestään ja tarpeesta tehdä vuosikokouksessa kysymyksiä. Myös ne jäsenet, jotka eivät pääse kokoukseen, saavat näin yhteisöstä tietoa. Yhteisö antaa etukäteistietoja vuosikokouskutsussa, muissa tiedotteissa ja yhteisön koosta riippuen mahdollisesti myös Internetsivuilla. Vuosikokousjärjestelyillä, kuten kokousajalla, paikalla ja ennakkotiedottamisella, voidaan vaikuttaa jäsenten mahdollisuuksiin osallistua vuosikokouksiin. Hallituksen jäsenten ja toiminnanjohtajan läsnäolo vuosikokouksessa edistää jäsenten ja yhteisön toimielinten välistä vuorovaikutusta ja mahdollistaa jäsenten kyselyoikeuden toteuttamisen. Jäsenet voivat kyselyoikeuttaan käyttämällä saada tarkempia tietoja seikoista, jotka saattavat vaikuttaa yhteisön tilinpäätöksen, taloudellisen aseman tai muun kokouksessa käsiteltävän asian arviointiin. Hallituksen jäseneksi ensimmäistä kertaa ehdolla oleva henkilö on suotavaa esitellä jäsenille valinnasta päättävässä vuosikokouksessa.

3. Hallitus

Hallitus huolehtii yhteisön hallinnosta ja toiminnan asianmukaisesta järjestämisestä. Hallitus ohjaa ja valvoo yhteisön toimintaa ja toiminnanjohtajaa, nimittää ja erottaa toiminnanjohtajan, hyväksyy yhteisön tavoitteet ja riskienhallinnan periaatteet, varmistaa johtamisjärjestelmän toiminnan sekä vastaa yhteisön kirjanpidon ja varainhoidon valvonnasta. Hallituksen jäsenten tehtävänä on edistää yhteisön etua.

Onko yhteisön hallitusten jäsenten lukumäärä sopiva yhteisön tehokkaan ja hyvän hallinnon toteuttamiseksi?

Hallitusten jäsenten lukumäärä ratkaistaan tapauskohtaisesti yhteisön sääntöjen mukaisesti ja yhteisön omien tarpeiden ja lähtökohtien perusteella. Lukumäärään vaikuttavat muun muassa toiminnan laajuus ja jäsenten jakautuminen. Yhteisöissä, joissa toiminta on laajaa, hallituksen tehtävien tehokas hoitaminen voi edellyttää useampia jäseniä hallituksessa.

ASIALUETTELO YHTEISÖJEN HALLINNOINNIN KEHITTÄMISEKSI:

A) Saavatko kaikki hallituksen jäsenet riittävästi ja tasavertaisesti informaatiota? Perehdytetäänkö hallituksen jäsenet riittävän hyvin yhteisön toimintaan?

Hallituksen jäsen tarvitsee tehtävänsä hoitamista varten tietoja yhteisön rakenteesta, liiketoiminnasta ja markkinoista. Hallituksen tehokasta toimintaa edistää se, että uusi jäsen perehdytetään toimintaan ja että hallituksen jäsenille annetaan tarpeellisia tietoja yhteisön toiminnasta. Hallitustyön kannalta riittävän ja tasavertaisen tiedon saanti on tärkeää varsinkin niiden hallituksen jäsenten kannalta, jotka eivät toimi eri toimintatiloissa.

B) Onko yhteisön hallituksella työjärjestys? Onko hallituksen työjärjestys ja vastuualueet määritelty kirjallisesti? Johtaako hallituksen puheenjohtaja hallitusta tehokkaasti ja toimiiko hallitus tehokkaasti?

Tehokasta hallitustyöskentelyä voidaan edistää siten, että hallituksen keskeiset tehtävät ja toimintaperiaatteet määritellään kirjallisesti työjärjestyksessä. Työjärjestykseen voidaan kirjata esimerkiksi, miten työt jaetaan hallituksen jäsenten kesken, kuinka usein hallitus kokoontuu, miten tiedonkulku on järjestetty, missä laajuudessa hallituksen varajäsenet ottavat osaa hallituksen työhön ja miten jäsenet kutsutaan kokouksiin.

Hallituksen puheenjohtajan toiminta vaikuttaa merkittävästi siihen, että koko hallitus toimii tehokkaasti ja käyttää osaamistaan yhteisön hyväksi. Puheenjohtaja vastaa hallituksen johtamisesta ja yhdistyksessä myös siitä, että jäsenten näkemykset välittyvät kaikille hallituksen jäsenille. Puheenjohtajan tulee myös huolehtia että muut hallituksen jäsenet jatkuvasti täydentävät tietoaan yhteisöstä. Hallituksen toimintaa voidaan kehittää huolehtimalla siitä, että kaikki hallituksen jäsenet ovat saaneet riittävästi ja tasapuolisesti tietoa yhteisöstä ja päätettävistä asioista hyvissä ajoin ennen kokousta, kokoukset ovat hyvin valmisteltuja, kokouksen esityslista on järkevällä tavalla aikataulutettu ja että kokouksessa on avoin ja keskustelevalta ilmapiiri. Hallituksen kokouksesta on laadittava pöytäkirja, joka numeroidaan juoksevasti ja säilytetään luotettavasti. Pöytäkirjasta on jälkikäteen todettavissa tehdyt päätökset.

C) Onko hallituksen jäsenillä riittävästi aikaa hallitustehtävänsä hoitamiseen muiden toimiensa ohella? Onko hallituksen kokoonpano tarpeeksi monipuolinen? Mitkä ovat hallituksen vahvuudet ja heikkoudet? Millaisella taidolla ja kokemuksella hallituksen kokoonpanoa voitaisiin tulevaisuudessa vahvistaa? Voitaisiko hallituksen toimintaa vahvistaa valitsemalla hallitukseen henkilö/henkilöitä, joilla ei ole aikaisempaa läheistä suhdetta yhteisöön? Arvioiko hallitus itse tai ulkopuolinen arvioija hallituksen toimintaa?

Hallituksen jäseniä valittaessa on aiheellista varmistaa, että jäsen ehdokkaalla on mahdollisuus paneutua yhteisön asioihin riittävän laajasti. Hallituksen jäseneltä, erityisesti hallituksen puheenjohtajalta, vaaditaan työpanosta myös kokousten ulkopuolella. Hallituksen jäsenen käytettävissä olevan ajan riittävyden arviointiin vaikuttavat esimerkiksi hänen päätoimensa, sivutoimensa ja samanaikaiset hallitustehtävät. Hallitustehtävien menestyksellinen hoitaminen vaatii yhteisö toiminnan tai sen osa-alueiden tuntemusta. Hallituksen tehtävien ja tehokkaan toiminnan kannalta on tärkeää, että hallitus koostuu jäsenistä, joilla on monipuolinen, toisiaan täydentävä kokemus ja osaaminen. Jäsenten osaamisen lisäksi on tärkeää, että he ovat kriittisiä, itsenäisiä mielipiteen muodostamisessa ja yhteistyökykyisiä. Kokoonpanossa voidaan ottaa huomioon myös jäsenten ikä ja sukupuolijakauma. Hallituksen tehtävänä on yhteisön ohjaus ja valvonta. Hallitustyöskentelyn tehokkuutta voidaan edistää arvioimalla hallituksen toimintaa ja työskentelytapoja säännöllisesti. Arviointi voidaan toteuttaa sisäisenä itsearviointina tai käyttämällä ulkopuolista arvioijaa.

D) Ovatko hallituksen jäsenet tietoisia hallituksen jäsenen toimintaan liittyvistä oikeudellisista vastuista?

Hallituksen jäsenen vastuu perustuu velvollisuuteen edistää huolellisesti toimien yhteisön etua. Vastuu sisältää yhteisöä koskevien lakien sääntöjen noudattamisen. Hallituksen jäsen saattaa joutua vastaamaan päätöksistään yhteisölle, yhteisössä yhteisön jäsenille tai kolmannelle henkilölle. Hallituksen jäsenten vastuu on pääsääntöisesti yhteisvastuullista. Hallituksen puheenjohtajalla on korostunut vastuu valvontavelvollisuuden, asioiden valmistelun ja päätöksentekomenettelyn osalta. Hallituksen jäsenen vastuu on sekä siviili- että rikosoikeudellista. Seuraamuksena voi olla korvausvastuu tai säädetty rangaistus.

4. Operatiivinen johtaminen

Onko toiminnanjohtajan toimituksen keskeiset ehdot määritelty kirjallisesti? Onko toiminnanjohtajan ja hallituksen välinen tehtäväjako selkeä? Onko hallituksen puheenjohtaja eri henkilö kuin toiminnanjohtaja? Miten tiedonkulku on varmistettu toiminnanjohtajan ja hallituksen välillä? Miten toiminnanjohtajan seuraajaa ja varahenkilöä koskevat kysymykset on järjestetty?

Toiminnanjohtajan vastuut, velvollisuudet ja oikeudet tulisi määritellä selkeästi. Tarpeellista voi olla myös sen määrittelemisen, milloin toiminnanjohtajan tulee alistaa päätöksensä hallituksen hyväksyttäväksi ja millainen on hallituksen ja toiminnanjohtajan välinen työnjako. Parhaimmillaan hallitus ja toiminnanjohtaja käyvät aktiivista vuoropuhelua ja hoitavat asioita yhdessä. Hallitus tukee ja valvoo toiminnanjohtajaa. Päätöksentekovalta ei keskity liiaksi yhden henkilön käsiin, kun toiminnanjohtajalla ja hallituksen puheenjohtajalla on erilliset vastuualueet. Toiminnanjohtajan tulee antaa hallitukselle sen tehtävien suorittamisen kannalta tarpeelliset tiedot. Tarvittaessa hallitus määrittää sen, mitä tietoja sen on saatava. Toiminnanjohtajan vaihtumisen varalta yhteisöllä on syytä olla riittävät suunnitelmat seuraajan ja väliaikaisen vastuuhenkilön osalta.

Miten operatiivinen johtaminen on organisoitu? Ovatko vastuualueet selkeät? Onko yhteisöllä tarvittavat ja riittävän kattavat operatiivista toimintaa koskevat ohjesäännöt?

Johtoryhmällä ei ole virallista yhteisöoikeudellista asemaa, mutta sillä voi tosiasiallisesti olla merkityksellinen asema yhteisön johtamisorganisaatiossa. Yhteisön rakennetta voidaan selkiyttää määrittelemällä kirjallisesti johtoryhmän kokoonpano, tehtävät ja jäsenten vastuualueet. Operatiivista toimintaa koskevilla ohjesäännöillä voidaan tarkentaa ja selkiyttää operatiivista johtamista esimerkiksi johto- ja työryhmien osalta, kuten talous, varainhankinta, tiedottaminen, jne.

5. Vuosikertomus ja tiedottaminen

Hyvä hallinnointi edellyttää luotettavaa ja riittävää tiedottamista. Yhteisön antamien tietojen perusteella jäsenistö ja tukijat voivat arvioida yhteisön toimintaa ja harkita omaa osallistumistaan.

Tiedottaako yhteisö tarpeeksi asioistaan jäsenistölleen ja tukijoilleen? Annetaanko järjestön jäsenille riittävästi tietoa hallituksen toiminnasta? Annetaanko tukijoille riittävästi tietoa yhteisön toiminnasta? Laatiko yhteisö tarpeeksi kuvailevan vuosikatsauksen, huolimatta lain vaatimuksista? Onko yhteisöllä tarvetta tiedottaa asioistaan sidosryhmille ja onko sidosryhmien helppo löytää tietoa yhteisöstä?

Toimintaan ja talouteen liittyvien ajankohtaisten tietojen helppo ja avoin saatavuus lisää yhteisön toiminnan läpinäkyvyyttä ja luotettavuutta tukijoiden, jäsenistön ja sidosryhmien keskuudessa. Hyvä hallinto edellyttää selkeää ja riittävää raportointia toiminnasta sekä ajankohtaisten taloudellisten tunnuslukujen tiedottamista esimerkiksi toiminta- tai vuosikertomuksessa. Yhteisö huolehtii siitä, että tukijat saavat ajankohtaista ja oikeaa tietoa esimerkiksi koskien toimintaa, taloutta ja varainhankintaa. Keskisiä tietoja ovat myös kerättyjen varojen käyttökohde ja -tapa, sekä varainkeruun kulut. Yhteisö noudattaa kaikessa varainkeruussaan voimassa olevaa lainsäädäntöä, hyviä tapoja sekä rehellisyyttä. Viimekädessä yhteisö on vastuussa ja ratkaisee omien tarpeidensa ja lähtökohtiensa mukaisesti, miten ja missä laajuudessa se tiedottaa asioistaan sidosryhmilleen. Internetin käyttö yhtenä tiedottamistapana saattaa lisätä yhteisön tunnettuutta ja tehostaa tiedottamista sidosryhmille. Sähköisessä muodossa olevia tietoja voidaan kirjallisiin tiedotteisiin nähden helpommin päivittää, jolloin sidosryhmät saavat viimeisintä tietoa yhteisöstä.

6. Sisäinen valvonta ja riskien hallinta

Sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan tavoitteena on osaltaan varmistaa, että yhteisön toiminta on tehokasta ja tuloksellista, informaatio luotettavaa ja että säännöksiä ja toimintaperiaatteita noudatetaan. Sisäisen tarkastuksen avulla voidaan tehostaa hallitukselle kuuluvan valvontavelvollisuuden hoitamista.

Onko sisäinen valvonta ja tarkastus järjestetty yhteisön kokoon nähden siten, että yhteisön toiminta on tehokasta ja tuloksellista sekä informaatio luotettavaa? Onko yhteisössä määritelty sisäisen valvonnan toimintaperiaatteet? Seurataanko valvonnan toimivuutta säännöllisesti? Miten yhteisön sisäinen taloudellinen raportointi on järjestetty?

Hallitus (ja toiminnanjohtaja) vastaavat siitä, että yhteisön toiminta on lakien ja yhteisöä koskevien sääntöjen mukaisesti järjestettyä. Tämän tehtävän hoitamiseksi hallitus voi esimerkiksi määrittellä yhteisön sisäisen valvonnan toimintaperiaatteet ja seurata valvonnan toimivuutta. Pienimpien yhteisöjen sisäinen työnjako saattaa sisältää ns. vaarallisia työyhdistelmiä, joissa vain muutamat henkilöt hoitavat taloushallintoa. Tilannetta voidaan kompensoida riittävällä valvonnalla ja raportointijärjestelmillä. Lisäksi raportointijärjestelmillä voidaan tehostaa hallituksen valvontatehtävän hoitamista. Yhteisön mahdollisen sisäisen tarkastuksen organisointi ja työskentelytavat ovat riippuvaisia muun muassa yhteisön harjoittaman toiminnan laadusta ja laajuudesta, maantieteellisestä kattavuudesta, henkilökunnan määrästä sekä muista vastaavista tekijöistä.

Onko yhteisössä määritelty yhteisön laatuun ja laajuuteen nähden toimivat riskienhallinnan periaatteet? Ovatko yhteisön riskienhallintamenetelmät riittäviä? Onko yhteisössä kiinnitetty huomiota myös strategisiin riskeihin?

Riskienhallinta on osa yhteisön valvontajärjestelmää. Riskienhallinnan avulla pyritään varmistamaan, että yhteisön toimintaan vaikuttavat riskit tunnistetaan ja niitä seurataan. Riskit voivat liittyä esimerkiksi päätöksentekoon, yhteisön tuotteisiin, rahoitukseen, kilpailutilanteeseen, henkilöstöön, ympäristökysymyksiin, sopimuksiin tai vastuukysymyksiin. Toimiva riskienhallinta edellyttää riskienhallinnan periaatteiden määrittämistä. Kokonaisvaltaisella riskienhallinnalla voidaan saavuttaa haluttu kokonaisriskin taso verrattuna yhteisön riskinottokykyyn, niin että yhteisön toiminnan jatkuvuus ei vaarannu.

7. Tilintarkastus

Tilintarkastajalla on tärkeä asema yhdistyksissä jäsenten ja säätiöissä hallituksen asettamana tarkastuselimenä. Tilintarkastuksen avulla yhdistyksessä jäsenet ja säätiöissä hallitus saavat riippumattoman lausunnon siitä, miten yhteisön kirjanpito, tilinpäätös ja hallinto on hoidettu. Hallinnon tarkastus on laillisuustarkastusta, ei tarkoituksenmukaisuustarkastusta, joten tilintarkastuksessa ei oteta kantaa toiminnallisiin päätöksiin.

Suorittaako yhteisön tilintarkastuksen auktorisoitu tilintarkastaja? Miten tilintarkastajan riippumattomuus on varmistettu? Saavatko järjestön jäsenet ennen vuosikokousta riittävästi tietoa tilintarkastajaehdokkaista?

Tilintarkastajan on lain mukaan oltava riippumaton suhteessa yhteisöön ja sen toimielimiin. Esteellisyyden aiheuttaa tilintarkastajan tai hänen lähiomaisensa toimi- tai palvelussuhde yhteisöön. Tilintarkastajan tulee myös täyttää laissa asetetut kelpoisuusehdot. Tilintarkastajan valitseminen on yksi vuosikokouksen tärkeimpiä päätöksiä. Jäsenten päätöksentekoa voidaan helpottaa antamalla tieto tilintarkastajaehdokkaista hyvissä ajoin ennen vuosikokousta.