

KARELIA-AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalouden koulutusohjelma

Heli Mäki

HALLINNON KEHITTÄMINEN – HALLITUKSEN TYÖJÄRJESTYKSEN JA TOIMITUSJOHTAJASOPIMUKSEN LAATIMINEN TOIMINNALLISESSA SÄÄTIÖSSÄ

Opinnäytetyö
Joulukuu 2017



OPINNÄYTETYÖ
Joulukuu 2017
Liiketalouden koulutusohjelma

Karjalankatu 3
80200 JOENSUU
puh. 013 260 6800

Tekijä(t)

Heli Mäki

Nimeke

Hallinnon kehittäminen – hallituksen työjärjestyksen ja toimitusjohtajasopimuksen laatiminen toiminnallisessa säätiössä

Toimeksiantaja

Toiminnallinen säätiö

Tiivistelmä

Opinnäytetyön tarkoituksena oli laatia yhdessä toiminnallisen säätiön johdon kanssa hallituksen työjärjestys ja toimitusjohtajasopimus, jossa huomioidaan hyvä säätiötapa ja säätiön hyvän hallinnon periaatteet. Hallinnon kehittämistoimelle asetettiin tavoitteeksi säätiön johdon työnjaon selkeyttäminen, hallitustyöskentelyn tehostaminen ja avoimuuden ja läpinäkyvyyden lisääminen. Lisäksi tavoitteena oli sisällyttää hallituksen työjärjestykseen jatkuvaan parantamiseen tähtäävä toimintamalli.

Hallinnon kehittämistyö toteutettiin toimintatutkimuksena. Tutkimuskohteena olivat säätiön johdon mielipiteiden muutos tehtyjen kehittämistoimien aikana muun muassa johtamis- ja valvontajärjestelmän toimivuudesta, kokoustyöskentelyn tehokkuudesta ja hyvän säätiötavan ja hyvän hallinnon periaatteiden toteutumisesta. Mielipidemuutosta mitattiin sähköisellä kyselyllä ennen kehittämistoimiin ryhtymistä ja niiden toteuttamisen jälkeen. Lisäksi säätiön johtoa havainnoitiin kehittämistoimien aikana.

Tässä toimintatutkimuksessa tuli näkyväksi, että hallituksen työjärjestyksen ja toimitusjohtajasopimuksen laatimisella on myönteistä vaikutusta säätiön johdon mielipiteisiin johtamis- ja valvontajärjestelmän toimivuudesta, säätiön johdon työnjaon ja vastuiden selkeydestä, päätöksenteon riippumattomuudesta sekä uusien hallituksen jäsenten valintaan ja perehdyttämiseen liittyvien käytäntöjen toimivuudesta. Kehittämistyön tuloksena syntyneet asiakirjat hyväksyttiin toimeenpantavaksi maaliskuussa 2017.

Kieli
suomi

Sivuja 42
Liitteet 3
Liitesivumäärä 24

Asiasanat

johtaminen, kehittämishanke, säätiö



THESIS
December 2017
Degree Programme in Business Economics
Karjalankatu 3
FI 80220JOENSUU
FINLAND
Telephone +358 13 260 6800

Author(s)

Heli Mäki

Title

Governance development – preparing rules of procedure and CEO's contract in an operating foundation

Commissioned by

Operating Foundation

Abstract

The purpose of this thesis was to prepare rules of procedure and CEO's contract based on the Best Practice for Foundations and the Good Governance of Foundations guidelines in co-operation with Board of directors and CEO. The objectives of this development project were to clear the division of labour in the head of foundation, improve the board's meeting operations more efficient and increase openness and transparency. There was also a task to include continuous improvement principles in the rules of procedure.

The development project of governance implemented as an action research. The subject of research was to investigate the change of opinions in the head of foundation during the actions of development for example in operability of management and control system, effectivity of meeting activities and applying principles of Best Practice and Good Governance. The questionnaire was carried out via Internet before and afterwards the actions of development. The participants were also observed during the development process.

The main result of this development project was the positive influence on opinions in head of foundation on management and control systems, clearness in the division of labour and responsibilities, independence in making decisions and practises of electing new members of Board of Directors and familiarizing them. The documents were also approved to be implemented.

Language
Finnish

Pages 42
Appendices 3
Pages of Appendices 24

Keywords

management, development project, foundation

Sisällys

Tiivistelmä

Abstract

1	Johdanto	5
2	Säätiö lyhyesti	6
3	Säätiön hyvän hallinnon lähteet	7
3.1	Säätiölaki	7
3.2	Säätiön säännöt	10
3.3	Hyvä säätiötapa	12
3.4	Säätiön hyvä hallinto -ohje	14
4	Opinnäytetyön tarkoitus ja kehittämistehtävä	18
4.1	Toimeksiantajan kuvaus	18
4.2	Tarve kehittämistyölle ja sen tavoite	18
4.3	Tutkimusote	20
4.4	Tiedonkeruu- ja analyysimenetelmät	22
4.5	Tutkimuksen kulku	23
4.6	Yleistäminen ja luotettavuus	25
5	Tulokset	26
5.1	Säätiön tarkoituksen kunnioittaminen	26
5.2	Hyvän säätiötavan ja hyvän hallinnon periaatteiden toteutuminen	27
5.3	Johtamis- ja valvontajärjestelmän toimivuus	29
5.4	Hallituksen ja toimitusjohtajan työnjaon selkeys	30
5.5	Hallituksen jäsenien valinta ja perehdyttäminen	31
5.6	Varainhoidon suunnitelmallisuus	32
5.7	Hallituksen jäsenen tiedoksisaanti	34
5.8	Päätöksenteon riippumattomuus	35
5.9	Kokoustyöskentelyn tehokkuus	36
5.10	Toiminnan avoimuus ja läpinäkyvyys	37
5.11	Toiminnan ja vaikuttavuuden arviointi	38
6	Pohdinta	39
	Lähteet	41

Liitteet

Liite 1 Kyselylomake

Liite 2 Hallituksen työjärjestys

Liite 3 Toimitusjohtajasopimus

1 Johdanto

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli laatia toimeksiantajana toimivalle säätiölle hallituksen työjärjestys ja toimitusjohtajasopimus, joissa huomioidaan hyvä säätiötapa ja säätiön hyvän hallinnon periaatteet. Kysymyksessä oli hallinnon kehittämiprojekti, jossa säätiön johtoa pyrittiin osallistamaan kehittämistoimiin mahdollisimman paljon. Tavoitteena oli näin varmistaa sitoutuminen työjärjestyksen sisältämien määräysten ja ohjeiden noudattamiseen ja niiden jatkuvaan parantamiseen. Kehittämistyö toteutettiin tammi–huhtikuussa 2017.

Työjärjestyksen ja johtajasopimuksen laatiminen kuuluvat hyvään hallintoon. Hallituksen työjärjestys sisältää muun muassa säätiön johdon eri toimielimien tehtävät ja vastuualueet, kokoontumiskäytännöt ja työskentelytavat. Työjärjestyksestä voidaan käyttää myös nimitystä johto- tai hallintosääntö riippuen sen sisällöstä. Kun työjärjestykseen kirjataan toimitusjohtajan tehtävät ja vastuut, on luontevaa laatia sen rinnalla myös johtajasopimus. Sopimus on ehdoiltaan työsopimuksen kaltainen ja sen tarkoituksena on turvata toimitusjohtajana toimivalta henkilöltä puuttuva työsuhdeturva. Johtajasopimus sisältää muun muassa ehtoja toimitusjohtajan työajasta, palkkauksesta, vuosilomasta ja irtisanomissuojasta.

Opinnäytetyönä laadittavien asiakirjojen avulla haluttiin selkeyttää hallituksen ja toimitusjohtajan tehtäviä ja vastuita, tehostaa hallitustyöskentelyä ja parantaa säätiön avoimuutta ja läpinäkyvyyttä. Säätiön tarkoituksena oli myös ottaa käyttöön jatkuvaan parantamiseen tähtäävä toimintamalli, jonka avulla säätiön johto voisi säännöllisin väliajoin arvioida ja kehittää omaa toimintaansa sekä koko säätiön toiminnan ulkoista vaikuttavuutta. Tarkoituksena oli, että laadittavien asiakirjojen sisältö olisi säännöllisen arvioinnin ja kehittämisen kohteena.

Säätiöiden hyvään hallintoon on kiinnitetty viime vuosina huomiota muun muassa mediassa esille tulleiden yksittäisiin säätiöihin ja niiden johtohenkilöihin kohdistuvien väärinkäytösten ja rikosepäilyjen vuoksi. Sopimalla etukäteen yhdessä hallinnon pelisäännöistä voidaan ennalta ehkäistä mahdollisia rikkomuksia ja hyvän hallintotavan vastaista toimintaa. Kaikkien säätiön johdossa toimivien tulisi tuntea

esimerkiksi päätöksentekoon liittyvät huolellisuus- ja lojaaliusvelvoitteet sekä esteellisyys- ja lähipiirikysymykset. Mitä avoimempaa ja läpinäkyvämpää päätöksenteko säätiössä on, sitä suurempaa luottamusta se herättää yhteiskunnallisena vaikuttajana. Hyvän säätiötavan ja hyvän hallinnon periaatteiden noudattaminen lisäävät säätiöiden mainetta nuhteettomina ja vastuullisina toimijoina yhteiskunnassa.

2 Säätiö lyhyesti

Säätiön perustaminen on keino erottaa omaisuutta käytettäväksi tiettyä hyödyllistä tarkoitusta varten. Säätiötä ei voi perustaa voiton tavoittelemiseksi, liiketoiminnan harjoittamiseksi tai taloudellisen edun tuottamiseksi säätiön lähipiirille. Moni säätiö katsotaankin verotuksessa yleishyödylliseksi ja tuloverosta vapaaksi toimijaksi. Säätiö eroaa muista yhteisöistä myös siinä, että sillä ei ole omistajia, osakkaita tai jäseniä. Kun säätiö on perustettu, sen perustajalla ei juurikaan ole tähän asemaan perustavaa päätösvaltaa säätiön toiminnassa. Säätiöllä on oma erillinen hallintonsa, joka hoitaa sille luovutettua varallisuutta säätiölle laadittujen sääntöjen mukaisesti. (Hannula, Kilpinen & Lakari 2015, 13–16.)

Säätiön tarkoituksenmukainen hallinnon järjestäminen riippuu säätiön toiminnan luonteesta ja laajuudesta. Keskeinen toimija ja vastuunkantaja säätiöissä on hallitus. Se on ainoa pakollinen toimielin ja yleensä riittävä pienten säätiöiden johtamiseen. Jos säätiössä on laajempaa operatiivista toimintaa, päivittäistä päätöksentekoa voidaan sujuvoittaa nimittämällä säätiöön toimitusjohtaja. Hallintoneuvoston perustaminen voi tulla kysymykseen esimerkiksi silloin, kun säätiön toimintaan halutaan sitouttaa taustayhteisöjä tai ulkopuolisia sidosryhmiä. Tällainen säätiölain mukainen kolmiportainen hallintorakenne mahdollistaa koko säätiön toiminnan valvonnan: ylimpänä toimielimenä hallintoneuvosto valvoo hallituksen ja toimitusjohtajan toimintaa, hallitus ohjeistaa ja valvoo toimitusjohtajan toimintaa ja toimitusjohtaja johtaa ja valvoo säätiön päivittäistä toimintaa. (Säätiöpalvelu 2015, 32.)

Säätiön hallituksen jäsenenä ja toimitusjohtajana toimivien vastuuta kuvastaa hyvin se, että tilinpäätöksen vahvistamisen yhteydessä säätiöissä ei myönnetä vastuuvapautta, jollei tätä tehtävää ole säännöissä määrätty hallintoneuvostolle. Hallintoneuvoston keskeinen tehtävä on valvoa hallituksen ja toimitusjohtajan toimia. Hallintoneuvoston myöntämä vastuuvapaus ei kuitenkaan poista hallituksen jäsenen tai toimitusjohtajan rikos- tai vahingonkorvausoikeudellista vastuuta. Huolimattomuus ja piittaamattomuus säätiölakia ja säätiön sääntöjä kohtaan voivat aiheuttaa korvausvelvollisuuden kolmannen osapuolen lisäksi myös säätiötä kohtaan. Lisäksi säätiörikkomuksesta ja säätiörikkoksesta on säädetty säätiölaissa ja luottamusaseman väärinkäytöstä rikoslaissa. (Hannula ym. 2015, 154–161.)

Vuoden 2016 lopussa Suomessa oli 2.721 rekisteröityä säätiötä. Patentti- ja rekisterihallituksen vuosikertomuksen mukaan vuoden aikana rekisteröitiin 29 uutta säätiötä ja säätiörekisteristä poistettiin yli 100 toimimatonta säätiötä. (Patentti- ja rekisterihallitus 2017.) Säätiöpalvelun julkaisemien tietojen mukaan Suomessa rekisteröityjen säätiöiden varallisuus on yhteensä noin 20 miljardia euroa taseen loppusummalla mitattuna. Huomattava on, että osa säätiöistä on hyvin varakkaita eli 100 suurinta säätiötä muodostaa yli 80 % säätiövarallisuudesta. Mediaanilla mitattuna keskimääräisen säätiön taseen loppusumma on 1,3 miljoonaa euroa. (Säätiöpalvelu 2017.)

3 Säätiön hyvän hallinnon lähteet

3.1 Säätiölaki

Säätiötoimintaa säätelee säätiölaki 487/2015, joka uudistui 1.12.2015 alkaen. Uuden lain tavoitteena oli muun muassa selkeyttää säätiöiden pelisääntöjä, lisätä avoimuutta ja tehostaa säätiövalvontaa. Se on kirjoitettu aiempaa lakia yksityiskohtaisemmin ja sillä on ollut vaikutuksia lähes kaikkien säätiöiden hallintoon ja sääntöihin. Sääntöjen ajantasaistamisen yhteydessä säätiöiden johdossa on jouduttu tarkastelemaan säätiön hallintorakenteita ja toimintatapoja ja muuttamaan niitä uuden lain mukaisiksi. (Kilpinen, Perälä, Perälä & Viertola 2015, 8.) Uuden

säätiölain kirjoittamisen pohjana käytettiin vuonna 2006 uudistettua osakeyhtiölakia. Se näkyy muun muassa lain rakenteessa, yksityiskohtaisuudessa ja pituudessa. (Hannula ym. 2015,11.)

Säätiölain uudistaminen tuli tarpeelliseksi, koska aikaisempi lainsäädäntö oli kirjoitettu vuonna 1930 eikä sen enää katsottu vastaavan nykyistä toimintaympäristöä. Yhtenä keskeisenä tavoitteena oli vahvistaa kansalaisyhteiskuntaa säätiötoiminnan avulla. Hallituksen esityksessä uudeksi säätiölaiksi tuodaan esille, että säätiöiden merkitys kansalaisten hyvinvoinnin ja yhteiskunnan kehityksen kannalta on kasvanut viime vuosikymmeninä. (Eduskunta 2014.) Ne tukevat esimerkiksi tiedettä, taidetta ja kulttuuria jakamalla avustuksia, apurahoja ja stipendejä. Osa säätiöistä toimii itse tuottamalla esimerkiksi sivistys- ja opetusalan tai sosiaali- ja terveysalan palveluja. (Kilpinen ym. 2015, 13.) Uudella lailla haluttiin vahvistaa näiden toiminnallisten säätiöiden edellytyksiä toimia myös julkisen sektorin palveluiden järjestäjinä (Eduskunta 2014).

Uusi säätiölaki sisältää merkittäviä parannuksia säätiöiden hallintoon verrattuna aikaisempaan lakiin. Lakiin on nyt kirjattu auki hallituksen, toimitusjohtajan ja hallintoneuvoston vastuut ja työnjako. Uuden säätiölain myötä hallituksen vastuu toiminnan järjestämisestä korostuu entisestään. Jos säätiössä on vain hallitus, se kantaa vastuun myös toimitusjohtajan ja hallintoneuvoston tehtävistä. Toimitusjohtajasta ja hallintoneuvostosta määrätään aina säätiön säännöissä ja niiden vastuu määräytyy säätiölain perusteella. Säätiöllä voi olla myös muita säätiölaissa mainitsemattomia toimielimiä. Tällaisten toimielimien toimivalta rajoittuu kuitenkin vain päätösten valmisteluun tai niiden toimeenpanoon eli päätöksenteolta säätiössä kuuluu säätiölain mukaisille toimielimille. Säätiölaissa esitetyn hallintomallin odotetaan yhdenmukaistavan erilaisten säätiöiden hallintorakenteita ajan kuluessa. (Kilpinen ym. 2015, 35–37, 41.)

Aikaisempi säätiölaki määritteli vain säätiön hallituksen vastuut ja tehtävät eli se ei sisältänyt lainkaan toimitusjohtajaa koskevaa lainsäädäntöä. Tämän vuoksi useiden säätiöiden säännöissä on määräyksiä päivittäisen hallinnon järjestämistä varten työ- tai luottamussuhteisesta toimitusjohtajasta, toiminnanjohtajasta tai asiamiehestä. Jos säätiön sääntöihin ei ole lisätty määräystä toimitusjohtaja –

toimielimestä, säätiön hallitus kantaa vastuun myös operatiivisesta toiminnasta. Patentti- ja rekisterihallitus muistuttaa, että vanhan säätiölain aikana saatua toimitusjohtaja –nimikettä ei tulisi lainkaan käyttää. Myöskään asiamies tai toiminnanjohtaja –nimikkeellä toimiva ei ole säätiölain tarkoittama toimitusjohtaja, vaikka hänellä olisikin hallituksen antamat toimitusjohtajan valtuudet johtaa ja tehdä operatiivista toimintaa koskevia päätöksiä. Säätiön on siis varmistettava, että ulkopuolinen voi luottaa toimitusjohtajana esiintyvän henkilön valtuuksiin tehdä nimikkeen mukaiseen yleistoimivaltaan kuuluvia päätöksiä. (Patentti- ja rekisterihallitus 2017.)

Uusi säätiölaki kieltää taloudellisen edun tuottamisen säätiön lähipiiriin kuululle, ellei kysymyksessä ole tuki- tai sukusäätiö. Tätä rajoitusta ei ollut aikaisemmassa lainsäädännössä. Kiellolla haluttiin kirkastaa säätiöiden toimintaa yleisen hyvän edistäjinä ja estää säätiöiden käyttäminen yksityisten taloudellisten intressien edistämiseen (Oikeusministeriö 2013, 74). Lähipiirin kanssa voi edelleen tehdä säätiön tarkoitukseen ja sen toimintamuotoihin perustuvia liiketoimia, mutta niissä on noudatettava kaupallisia ehtoja ja käypiä arvoja (Hannula ym. 2015, 15–16). Säätiöillä on velvoite raportoida vuosittain lähipiirin kanssa tehdyistä taloudellisista ja vastikkeettomista toimista toimintakertomuksessa. Tieto on annettava myös siitä, että tilikaudella ei ole ollut lähipiiritapahtumia. Raportoinnin tarkoituksena on lisätä säätiötoiminnan avoimuutta, estää perusteettomia lähipiirituisuuksia ja helpottaa viranomaisvalvontaa. (Vinnikainen & Perälä 2016, 195–198.)

Uuden säätiölain myötä tilintarkastajien valvontavastuuta säätiöissä lisättiin sisällyttämällä lakiin erityisiä velvoitteita säätiöissä toimiville tilintarkastajille. Säätiön toimintakertomuksen ja tilinpäätöksen tulee sisältää olennaiset tiedot, joiden avulla ulkopuolinen pystyy arvioimaan, että säätiön toiminnassa noudatetaan sen tarkoitusta ja toimintamuotoja koskevia sääntömääräyksiä. Tilintarkastajan tehtävänä on tarkastaa, että säätiön vuosiraportointi sisältää nämä olennaiset tiedot ja lausua siitä tilintarkastuskertomuksessa. Lisäksi heidän tulee ottaa kantaa säätiön toimielinten jäsenille maksettujen palkkioiden ja korvausten tavanomaisuuteen. (Hannula ym. 2015, 136.) Myös viranomaisvalvontaa helpotettiin mahdol-

listamalla eri viranomaistahojen keskinäinen tiedonvaihto. Avoimuuden ja valvonnan tavoitteena on ehkäistä säätiöiden hyväksi käyttämistä harmaassa taloudessa ja talousrikoksissa sekä parantaa säätiöiden sidosryhmien luottamusta säätiötoimintaa kohtaan. (Eduskunta 2014.)

Säätiölaki 476/2015 sisältää lainsäädännöllisen pohjan säätiön hyvälle hallinnolle. Se sisältää mallin säätiön hallintorakenteeksi ja määrittelee siihen sisältyvien toimielinten tehtävät, oikeudet ja vastuut. Laissa on otettu huomioon säätiöiden erilaisuus säätämällä, miltä osin säätiö voi poiketa säännöissään lainkohdasta. Uusi säätiölaki ei itsessään paranna säätiön hallintoa, vaan säätiön on se itse tehtävä. Hallitus on keskeisessä asemassa, koska se vastaa yksin kaikesta säätiön toiminnasta ja sen asianmukaisesta järjestämisestä. Huolellinen toimiminen säätiön tarkoituksen toteutumisen ja säätiön edun edistämiseksi kuuluu kuitenkin koko säätiön johdolle hallintorakenteesta riippumatta. (Rydman 2016.)

3.2 Säätiön säännöt

Säätiölain lisäksi säätiön hyvän hallinnon lähde on säätiön säännöt. Säätiölain pakolliset vaatimukset sääntöjen sisällöksi ovat vähäiset: sääntöjen on sisällettävä säätiön nimi ja siitä käytettävät erilaiset kieliversiot, kotipaikka, tarkoitus, toimintamuodot ja varojen käyttö säätiön purkautuessa tai lakkautuessa. Jos säätiön säännöt on laadittu näiden vähimmäisvaatimusten mukaisesti, hallinnossa tulee noudatettavaksi säätiölaki ja sen sisältämät ns. olettasäännökset. (Kilpinen ym. 2015, 22.)

Säätiölaki mahdollistaa myös hallinnon ja käytäntöjen järjestämisen kunkin säätiön omien tarpeiden mukaisesti. Kun säätiölaissa on maininta: ”jollei säännöissä toisin määrätä” tai ”säätiön säännöissä voidaan määrätä, että”, säätiön säännöissä voidaan poiketa säätiölaista. Lisäksi säännöissä voi olla myös muunlaisia määräyksiä esimerkiksi säätiön perustajan ilmaisemaan tahtoon liittyen. Patentti- ja rekisterihallituksen tehtävänä on valvoa, että säätiön toiminnassa noudatetaan sekä säätiölakia että säätiön sääntöjä (Hannula ym. 2015, 144).

Säätiön tarkoitus kirjataan säätiön sääntöihin. Tätä tarkoitusta tulee kunnioittaa kaikessa säätiön toiminnassa ja koko sen elinkaaren ajan. (Säätiöiden ja rahastojen neuvottelukunta 2015, 11–12.) Kun säätiö on perustettu joko perustamiskirjalla tai testamentin määräyksellä, säätiön perustaja on tässä yhteydessä ilmaissut, mihin hyödylliseen tarkoitukseen säätiön pääomaksi luovutettua varallisuutta ja sen tuottoa tulisi säätiössä käyttää. Tämä perustajan tahto on kirjattu säätiön perustamiskirjaan. Säätiörekisterin erityisenä tehtävänä on suojata säätiön perustajan tahtoa. Se valvoo, että säätiön toiminta vastaa sen tarkoitusta ja säätiövarallisuutta käytetään juuri siihen tarkoitukseen, johon ne on tarkoitettu. Valvonnan välineinä käytetään muun muassa säätiörekisteriin toimitettuja vuosiselvityksiä, mediaseurantaa ja kantelukirjoituksia. (Kilpinen ym. 2015, 10, 26, 130–132.)

Säätiön varojen käyttö tarkoituksen toteuttamiseksi voi kuitenkin osoittautua muuttuneiden olosuhteiden vuoksi mahdottomaksi, vaikeaksi, hyödyttömäksi tai lainvastaiseksi. Tällöin säätiön on tehtävä päätös tarkoituksensa muuttamisesta. Uusi tarkoitus ei voi kuitenkaan poiketa olennaisesti alkuperäisestä, säätiön perustamiskirjaan kirjatusta tarkoituksesta ja toimelle on oltava säätiölain mukaiset edellytykset. Säätiölaki ohjaa säätiön johtoa arvioimaan säätiön toimintamahdollisuuksia olosuhteiden vaikeutuessa ja velvoittaa muuttamaan säätiön tarkoitusta tarvittaessa. Lähtökohtaisesti säätiön tarkoitus on kuitenkin pysyvä ja tarkoituksen muuttamista on pidettävä poikkeuksellisena. (Kilpinen ym. 2015, 108–110.)

Kun säätiö toteuttaa tarkoitustaan, puhutaan varsinaisesta toiminnasta. Varsinainen toiminta kattaa kaikki ne toimintamuodot, jotka on lueteltu säätiön säännöissä. (Kilpinen ym. 2015, 26–27.) Säätiön toimintamuotoihin voi kuulua myös liiketoiminnan harjoittaminen, mutta sen tulee kuitenkin liittyä välittömästi säätiön tarkoituksen toteuttamiseen. Jos liiketoiminnalla rahoitetaan sääntöihin kirjattua toimintamuotoa, myös sen harjoittamisesta tulee olla maininta säätiön säännöissä. Säännöissä voidaan kieltää, rajoittaa tai sallia kaikki laillinen liiketoiminta toimintamuotojen rahoittamiseksi. (Kallio, Kangasniemi, Pöyhönen & Vierros 2016, 18.) Säätiön sääntöihin ei voi kuitenkaan sisällyttää sellaisia toimintamuotoja, jotka eivät edistä säätiön tarkoitusta. (Kilpinen ym. 2015, 10, 26–27, 130.)

Säätiöille on yhteistä, että niiden varallisuus on saatu tietyn, sääntöihin kirjatun tarkoituksen toteuttamista varten. Hyvään hallintoon kuuluu, että säätiötä johdetaan siten, että toiminta tarkoituksen toteuttamiseksi voi jatkua häiriöttä. Mikäli ajaututaan tilanteeseen, jossa säätiön tarkoitusta ei voida toteuttaa muuttuneiden olosuhteiden vuoksi, säätiön tulee ryhtyä korjaaviin toimenpiteisiin esimerkiksi muuttamalla omia sääntöjään, sulautumalla toiseen säätiöön tai lakkauttamalla säätiö. Eteen voi tulla myös tilanne, että säätiön toiminnan tehostamiseksi kahden samankaltaisen säätiön on järkevää yhdistää voimavaransa ja fuusioitua. Kun säätiön varat uhkaavat loppua eikä toiminnalle ole jatkamisen edellytyksiä, säätiö asetetaan selvitystilaan ja puretaan (Säätiöiden ja rahastojen neuvottelukunta 2015, 11–12). Säännöt sisältävät määräyksen, kuinka jäljelle jääneet varat käytetään purettaessa tai lakkautettaessa säätiö.

Säätiön säännöillä on merkittävä rooli säätiön toiminnan ohjaajana. Säätiöissä toimivien on tunnettava säätiölain lisäksi kyseisen säätiön säännöt, koska niissä on voitu määrätä poikkeamista tai täydennyksistä säätiölain säännöksiin. Säätiön sääntöjen muuttaminen kuuluu säätiön hallintoneuvoston tai hallituksen toimivaltaan riippuen säätiön hallintorakenteesta ja säännöistä. Sääntöjen muuttaminen edellyttää aina, että yli puolet kannattaa niiden muuttamista, mutta säännöissä voi olla määrätty suuremmastakin määräenemmistöstä. Säännöissä voi olla myös määräys, että sääntöjen muuttamiseen tarvitaan tietyn ulkopuolisen tahon suostumus. Sääntömuutos rekisteröidään Patentti- ja rekisterihallituksessa ja vasta sen jälkeen sen voi panna täytäntöön. (Kallio ym. 2016, 17–20.)

3.3 Hyvä säätiötapa

Säätiöiden ja rahastojen neuvottelukunta on laatinut jäsenilleen vuonna 2006 hyvä säätiötapa -ohjeen. Vaikka ohje on laadittu apurahoja ja palkintoja jakavien säätiön näkökulmasta, osa siitä on sovellettavissa myös toiminnallisissa säätiöissä. Hyvässä säätiötavassa kuvataan apurahojen ja palkintojen jakamiseen, tiedottamiseen, hallintoon, varainhoitoon ja yhteistyöhön liittyviä periaatteita. (Säätiöiden ja rahastojen neuvottelukunta 2016.)

Hyvä säätiötapa edellyttää muun muassa, että säätiön hallinnossa on toiminnan ja varainhoidon edellyttämä asiantuntemus, hallinnon tehtäviä hoidetaan tasa-
puolisesti ja niistä maksettavat kokous- ja asiantuntijapalkkiot ovat kohtuullisia. Säätiön varoja käytetään sääntöjen mukaisen tarkoituksen toteuttamiseen, va-
rainhoito on ohjeistettu ja sitä valvotaan. Säätiön asioiden valmistelussa ja pää-
töksenteossa huomioidaan mahdolliset esteellisyysskysymykset. Tehdyt päätök-
set dokumentoidaan pöytäkirjoihin ja ne säilytetään pysyvästi sekä tarvittaessa
huolehditaan poistettavien asiakirjojen asianmukaisesta tuhoamisesta. Säätiön
tiedottaminen ja muu viestintä ovat avointa, selkeää ja läpinäkyvää esimerkiksi
apurahoja jaettaessa tai vuosikertomusta julkistettaessa. (Säätiöiden ja rahasto-
jen neuvottelukunta 2006.) Hyvällä säätiötavalla pyritään vahvistamaan säätiöi-
den toiminnan eettisyyttä ja lisäämään niiden avoimuutta suhteessa sidosryhmiin
ja julkisuuteen.

Hyvä säätiötapa –ohje on kansainvälisen käytännön, Code of Conduct, mukainen
asiakirja ja se sitoo Säätiöiden ja rahastojen neuvottelukunta ry:n jäseniä. Yksit-
täisen jäsensäätiön on perusteltava, jos se jättää joiltakin osin noudattamatta hy-
vää säätiötapaa. Perusteltu syy voi olla esimerkiksi se, että sen säännöt, testa-
mentti- tai lahjakirjamääräykset tai jokin muu syy estävät ohjekohdan noudatta-
misen. (Säätiöiden ja rahastojen neuvottelukunta 2006.) Neuvottelukunnan laati-
maa hyvää säätiötapaa voi noudattaa myös muut säätiöt esimerkiksi silloin, kun
säätiöltä puuttuu oma hyvää hallintotapaa koskeva ohjeistus. Suositeltavaa on
kuitenkin, että säätiö laatisi omat hallintotapaa koskevat ohjeet, jossa se huomioi
omat erityiset ominaispiirteensä ja toimintatapansa. Hyvää hallintotapaa koske-
van ohjeen avulla voidaan tuoda näkyväksi, mitä asioita toimielintyöskentelyssä
arvostetaan ja miten sitä voisi kehittää. Lisäksi laiminlyöntien ja virheiden riski
pienenevät, kun ohjeistusta selkeytetään ja menettelytapoja yhtenäistetään. (Kal-
lio ym. 2016, 34–35.)

Code of Conductilla tarkoitetaan organisaation määrittelemää ja sen johdon hy-
väksymää yhteistä toimintatapaa ja se toimii vastuullisen toiminnan perustana
organisaatiossa. Toimintatavasta voidaan käyttää myös nimitystä liiketapaperi-
aatteet, eettiset toimintaohjeet, eettiset ohjesäännöt, eettiset liiketoimintatavat tai
toimintaperiaatteet. Toimintatapaperiaatteet johdetaan organisaation arvoista ja

ne kertovat yhteisen tavan toimia. Toisin sanoen Code of Conductin avulla konkretisoituu organisaation arvojen mukainen toiminta käytännössä. Periaatteiden avulla organisaatio voi viestiä myös muille sidosryhmille vastuulliseen toimintaan sitoutumisestaan ja tarvittaessa sopia eettisten periaatteiden noudattamisesta myös toimittaessa yhteistyökumppanien kanssa. (Ratsula 2016, 47–50.)

Ylemmällä tasolla laadittuja periaatteita voidaan täsmentää muilla toimintaohjeilla ja säännöillä, joiden avulla niitä voidaan vielä konkretisoida ja tuoda lähemmäksi jokaisen työntekijän arjen työtä. Erillisten toimintaohjeiden tarve riippuu organisaatiokulttuurista. Kun se on terve, henkilöstö pystyy tekemään eettisesti kestäviä ja organisaation arvojen mukaisia päätöksiä ilman erillistä kirjallista ohjeistusta. Jos sitä taas on liikaa, toiminta saattaa jäykistyä ohjeiden päällekkäisyyksien ja ristiriitaisuuksien vuoksi. Huonoin vaihtoehto on toimintatapaohje, jota kukaan ei organisaatiossa noudata. Ohjeistuksen laatimisessa kannattaakin olla erityisen huolellinen, keskittyä merkityksellisiin osa-alueisiin, määritellä ohjeistuksen hierarkia ja seurata, että ohjeita noudatetaan käytännössä. (Ratsula 2016, 189–192.) Säätiöiden ja rahastojen neuvottelukunta on vuonna 2015 täydentänyt hyvää säätiötapaa julkaisemalla yksityiskohtaisemman Säätiön hyvä hallinto –ohjeen.

3.4 Säätiön hyvä hallinto -ohje

Vuonna 2015 Säätiöiden ja rahastojen neuvottelukunta julkaisi Säätiön hyvä hallinto –ohjeen, joka pohjautuu säätiölakiin ja hyvään säätiötapaan. Se määrittelee säätiölakia ja hyvää säätiötapaa yksityiskohtaisemmin hyvän hallinnon käytäntöjä. Ohje on luonteeltaan suositus ja se sisältää muun muassa säätiön toimielinten tehtäviin ja vastuisiin, viestintään, toimintaan ja talouteen sekä valvontaan liittyviä periaatteita ja käytäntöjä. (Säätiöiden ja rahastojen neuvottelukunta 2016.) Hallituksen työjärjestyksen ja toimitusjohtajasopimuksen laatiminen yhdessä muiden ohjesääntöjen ja periaatteiden kanssa sisältyvät suositukseen.

Säätiön johdon muodostavat hallitus ja säätiön säännöissä mahdollisesti määrätty toimitusjohtaja ja hallintoneuvosto. Hallituksen lakisääteisiin tehtäviin kuuluu

huolehtia säätiön hallinnosta ja toiminnan asianmukaisesta järjestämisestä. Se laatii esimerkiksi säätiötä koskevat periaatteet ja –suunnitelmat ja valvoo niiden toteutumista. Toimitusjohtaja puolestaan toteuttaa hallituksen antamia ohjeita ja määräyksiä säätiön päivittäisessä toiminnassa. Hyvä hallinto-ohje suosittaa, että säätiön toimielinten välinen työnjako ja vastuut kirjataan hallituksen työjärjestykseen. (Säätiöiden ja rahastojen neuvottelukunta 2015, 13–15.)

Säätiön toimielinten kokoonpanosta ja valinnasta määrätään yleensä säätiön säännöissä, vaikka siihen ei säätiölaissa velvoiteta. Säätiölain (487/2015) mukaan säätiön hallituksessa on oltava vähintään kolme varsinaista jäsentä, jotka hallitus valitsee itse. Hallinto-ohje kuitenkin suosittelee säätiölaista poiketen, että ulkopuolinen taho tai hallintoneuvosto nimittäisi ainakin osan jäsenistä. Suositus jäsenen yhdenjaksoiseksi toimikaudeksi on 9–12 vuotta. Vaihtuvuuden lisäksi jäsenen valinnassa tulisi huomioida säätiön toiminnan asettamat vaatimukset osaamiselle ja kokemukselle sekä monipuolisuus hallituksen kokoonpanossa. Myös säätiölain ja mahdolliset sääntöjen sisältämät kelpoisuusmääräykset tulee huomioida. Esimerkiksi alaikäinen tai konkurssissa oleva ei voi toimia hallituksen jäsenenä. Hallinto-ohje suosittelee myös, että hallituksen puheenjohtajan vastuulle kuuluisi huolehtia hallituksen jäsenten perehdytyksestä säätiön toimintaan. (Säätiöiden ja rahastojen neuvottelukunta 2015, 13–14.)

Hallitus ja toimitusjohtaja vastaavat yhdessä siitä, että sääntöihin kirjattu säätiön tarkoitus toteutuu parhaalla mahdollisella tavalla. Hyvään hallintoon kuuluu, että hallitus laatii 3–5 vuoden aikajänteellä strategian, jonka tarkoituksenmukaisuutta, vaikuttavuutta ja tehokkuutta arvioidaan ja sitä päivitetään säännöllisesti. Hyvin laadittu strategia johdonmukaistaa ja tehostaa säätiön toimintaa. Sen avulla voidaan myös viestiä sidosryhmille säätiön tulevaisuuden suunnitelmista. (Säätiöiden ja rahastojen neuvottelukunta 2015, 13–14, 20.)

Säätiön huolellinen taloudenhoito kuuluu sekä hallituksen että toimitusjohtajan vastuulle. Säätiölaki velvoittaa, että säätiön varainhoito on suunnitelmallista. Hyvään säätiötapaan kuuluu, että hallitus vahvistaa säätiölle varainhoidon periaatteet sekä valvoo niiden toteutumista ja ajantasaisuutta säännöllisesti. Varainhoidolla tarkoitetaan laajasti käyttö-, sijoitus- ja rahoitusomaisuuden hoitamista sekä

varainhankintaa toiminnan rahoittamiseksi. Suunnitelmallisuuden vaatimus toteutuu esimerkiksi laatimalla investointi- ja kunnossapitosuunnitelmat säätiön omistamille kiinteistöille ja muulle käyttöomaisuudelle. Hallitus ja toimitusjohtaja vastaavat myös tilinpäätöksen laatimisesta. Tämän toteuttamiseksi hallituksen tulee vahvistaa tilinpäätöksen laadintaperiaatteet ja esimerkiksi omaisuuden arvostusperiaatteet ja poistosuunnitelmat. Säätiön hyvä hallinto -ohje suosittaa, että säätiön talousraportoinnissa noudatettaisiin avoimuuden periaatteita ja toimintakertomuksessa ja tilinpäätöksen esittämisessä ylitettäisiin lainsäädännön vähimmäisvaatimukset. (Säätiöiden ja rahastojen neuvottelukunta 2015, 13–14, 26.)

Hyvään hallintoon kuuluu, että hallitus kokoontuu säännöllisesti ja riittävän usein. Suositeltavaa on, että hallitus pitäisi vuosittain teemakokouksia esimerkiksi tulevan toimintakauden hallitustyöskentelyn suunnittelusta, tilinpäätöksestä ja talousarvion toteutumisesta, strategiasta ja sen päivittämisestä, seuraavan vuoden toimintasuunnitelmasta ja talousarviosta, toiminnan ja vaikuttavuuden arvioinnista sekä riskienhallinnasta ja valvonnan järjestämisestä. Säätiölain mukainen vastuu hallituksen koolle kutsumisesta kuuluu puheenjohtajalle, mutta käytännöistä voidaan sopia toisin esimerkiksi hallituksen työjärjestyksessä. Hallituksen jäsenellä on velvollisuus perehtyä huolellisesti säätiön asioihin ja toimitusjohtajan tehtäviin kuuluu antaa hallitukselle päätöksenteossa tarvittavat tiedot. Työjärjestykseen onkin syytä kirjata menettelytavat, miten hallitus saa toimivalta johdolta riittävästi ja oikeaa tietoa päätöksentekonsa tueksi. (Säätiöiden ja rahastojen neuvottelukunta 2015, 14–16.)

Säätiön avoimuuden ja läpinäkyvyyden lisäämiseksi hallinto-ohje suosittelee, että säätiöllä olisi omat kotisivut, jossa se julkaisee yhteystietojen lisäksi muun muassa säännöt, vuosikertomuksen, toimielinten jäsenten ja apurahoihin liittyvät hakuohjeet ja jakopäätökset sekä saatuihin lahjoituksiin ja järjestettyihin rahanke-räyksiin liittyvät tiedot. Säätiön viestinnän suunnittelussa ja kohdentamisessa tulisi huomioida eri sidosryhmät eli ne tahot, joiden toiminta vaikuttaa eniten säätiöön ja ne, joihin säätiön toiminta vaikuttaa. Myös julkinen valta ja ns. suuri yleisö ovat kiinnostuneita säätiöiden toiminnasta. Henkilötietoja kerätessä ja julkais-

taessa on kuitenkin noudatettava hyvää tiedonhallintatapaa esimerkiksi laatimalla tietosuojaseloste apurahahakijarekisteristä ja pyytämällä apurahojen saajilta lupa heitä koskevien tietojen julkaisemiseen. (Säätiöiden ja rahastojen neuvottelukunta 2015, 29–30.)

Hallitus on keskeisessä asemassa säätiön valvonnan järjestämisessä. Hallituksen työjärjestys on sisäisen valvonnan kannalta tärkeä, koska se määrittelee muun muassa valvontasuhteet, raportointivelvollisuudet ja -periaatteet. Työjärjestyksen lisäksi säätiössä voi olla myös muita ohjeita. Esimerkiksi lähipiiriohjeen laatiminen on tärkeää väärinkäytösmahdollisuuksien ehkäisemiseksi ja toimintakertomuksessa raportoitavien lähipiiritoimien oikeellisuuden varmistamiseksi. Hyvään hallintoon kuuluu myös, että säätiö selvittää saamiensa lahjoitusten alkuperän ja ilmoittaa mahdolliset epäilyt rahanpesusta tai terrorismin rahoittamisesta Rahanpesun selvittelykeskukselle. Hallituksen tehtäviin kuuluu määrittellä muun muassa riskienhallinnan ja valvonnan periaatteet, antaa talousohje ja päättää hankintavaltuuksista. (Säätiöiden ja rahastojen neuvottelukunta 2015, 18, 25, 32–33.)

Säätiön hyvän hallintotavan tavoitteena on tehokas voimavarojen käyttö säätiön tarkoituksen toteuttamisessa. Se ei tarkoita hallinnosta karsimista, vaan että säätiön hallinto ja sen osat toimivat parhaalla mahdollisimmalla tavalla ilman voimavarojen tuhlaamista. (Hannula ym. 2015, 64–65.) Sujuvien hallintokäytäntöjen avulla voidaan keskittyä toiminnan ytimeen eli säätiön tarkoituksen toteuttamiseen.

4 Opinnäytetyön tarkoitus ja kehittämistehtävä

4.1 Toimeksiantajan kuvaus

Opinnäytetyön toimeksiantaja on eräs säätiö. Säätiön tarkoituksena on hallita ja hoitaa testamentilla saatua omaisuutta ja sen tuottoa käytettäväksi tarkoituksensa toteuttamiseen. Säätiö on rekisteröity 1930-luvulla ja sen säännöt on uudistettu keväällä 2016 vastaamaan nykyistä säätiölakia.

Toimeksiantaja luokitellaan toiminnalliseksi säätiöksi. Se toteuttaa tarkoitustaan järjestämällä toimintaa, johon se saa valtionrahoitusta. Säätiön varsinaisen toiminnan tuotot on arvioitu vuodelle 2017 noin 2,6 miljoonaa euroa ja se työllistää henkilökuntaa noin 25. Pääosa säätiön varallisuudesta on sitoutunut kiinteistöihin, joiden tasearvo 31.12.2016 oli 2,4 miljoonaa euroa. Säätiö käyttää omistamiaan kiinteistöjä tarkoituksensa toteuttamiseen.

Säätiön asioita hoitaa ja sitä edustaa hallitus, johon kuuluu seitsemän jäsentä. Aikaisemmin hallituksen jäsenet valitsi ulkopuolinen taho, mutta sääntöuudistuksen yhteydessä päädyttiin uuden säätiölain mukaiseen tapaan, jossa hallitus valitsee itse jäsenensä. Samassa yhteydessä säätiön asiamiehen tehtävä muutettiin toimitusjohtaja-toimielimeksi. Säätiön hallituksen uusi kolmivuotinen toimikausi alkoi uusien sääntöjen rekisteröimisen jälkeen kesäkuussa 2016, jolloin hallitus järjestäytyi ja valitsi keskuudestaan hallituksen puheenjohtajan ja varapuheenjohtajan sekä nimesi toimitusjohtajan ja sihteerin.

4.2 Tarve kehittämistyölle ja sen tavoite

Tarve säätiön hallinnon kehittämistyölle esitettiin toimitusjohtajan ja säätiön hallituksen jäsenten taholta syksyllä 2016. Taustalla vaikuttavina tekijöinä olivat uuden säätiölain toimeenpano ja kesällä 2016 rekisteröidyt uudet säännöt. Niitä laadittaessa oli säätiön johdossa tullut esille asioita, joita nähtiin tarpeelliseksi kirjata konkreettisemmin ja yksityiskohtaisemmin sääntöjen rekisteröimisen jälkeen.

Hallituksen työjärjestys ja toimitusjohtajasopimus nähtiin hyvänä työkaluna periaatteiden ja toimintatapojen dokumentointiin. Näiden asiakirjojen laatiminen nähtiin siis luontaisena jatkumona säätiön sääntöjen uudistamiselle.

Säätiön sääntöjen uudistamisen yhteydessä hallituksen jäsenten valintatapa muuttui oleellisesti. Aikaisempien sääntöjen mukaan kaksi ulkopuolista yhteisöä valitsi säätiön hallituksen jäsenet. Säätiön johdossa pidettiin ongelmallisena sitä, että säätiön toiminnan erityiset tarpeet eivät tulleet huomioiduksi riittäväällä tavalla hallituksen kokoonpanossa. Toiselle valitsijayhteisöistä syntyi myös konsernitilinpäätöksen laatimisvelvoite hallituksen jäsenten nimittämiseen liittyvän määräysvallan kautta. Lisäksi haluttiin varmistua siitä, että valitsijatahojen omat intressit eivät vaikuta säätiön päätöksentekoon. Säätiön johto piti tärkeänä, että säätiö nähdään erillisenä, itsenäisenä ja riippumattomana toimijana eikä osana konsernia. Valitsijayhteisöjen suostumuksella säätiön sääntöjä muutettiin siten, että hallitus täydentää jatkossa itse itseään uuden säätiölain mukaisesti. Tästä seurasi, että säätiössä oli sovittava uusien hallituksen jäsenien valintaan liittyvistä periaatteista ja käytännöistä.

Toinen merkittävä sääntöuudistus tehtiin säätiön hallintorakenteeseen. Aikaisemmin säätiössä toimi työsuhteinen asiamies, jonka vastuualueelle kuului säätiön asioiden hoito. Säätiön operatiivisen toiminnan ja päätöksenteon sujuvoittamisen kannalta oli kuitenkin perusteltua lisätä sääntöihin säätiölain mukainen toimitusjohtaja –toimielin. Tämän muutoksen uskottiin selkiyttävän hallituksen ja operatiivisen johdon työnjakoa ja vastuita, nopeuttavan päivittäistä päätöksentekoa sekä parantavan säätiön valvontaa. Säätiön johdossa koettiin, että hallituksen ja toimitusjohtajan työnjako ja vastuut tulisi määritellä säätiölakia yksityiskohteisemmin kirjaamalla ne hallituksen työjärjestykseen ja toimitusjohtajasopimukseen.

Keväällä 2016 säätiön hallitus oli ottanut käyttöön Microsoftin Sharepoint-alustalla julkaistun Intranetin. Sisällön suunnittelussa ja julkaistavien asiakirjojen valitsemisessa lähdettiin liikkeelle tilintarkastajien tietotarpeista käsin ja tarkoituksena oli mahdollistaa heille hallinnon tarkastuksen tekeminen ajasta ja paikasta riippumatta. Intranetin käyttöönotosta oli tiedotettu säätiön hallituksen jäsenille,

mutta sen käytännön hyödyntämisestä hallitustyöskentelyssä oli epäselvyyttä. Varmuutta ei ollut esimerkiksi siitä, oliko kaikilla hallituksen jäsenillä pääsyoikeus sivustolle. Säätiön johdossa pidettiin tärkeänä, että hallitustyöskentelyssä hyödynnettäisiin tieto- ja viestintäteknikan mahdollisuuksia paremmin.

Joulukuussa 2016 säätiön hallitus ja toimitusjohtaja käynnistivät hallituksen työjärjestyksen laatimisprosessin, jonka rinnalla oli tarkoitus myös valmistella toimitusjohtajasopimus. Työjärjestyksellä haluttiin luoda hallituksen jäsenten valintaan liittyvät käytännöt, selkeyttää hallituksen ja toimitusjohtajan välistä työnjakoa ja tehostaa hallituksen työskentelyä. Kun työnjaosta, toimintatavoista ja periaatteista sovitaan etukäteen, kukin toimija voi keskittyä tehokkaammin omalle vastuulle kuuluvien asioiden hoitamiseen. Työjärjestykseen haluttiin myös kirjata menettelytavat toimintatapojen jatkuvaan arviointiin ja parantamiseen. Työjärjestys tulee olemaan siten merkittävä säätiön johdon toimintaa ja sen kehittämistä ohjaava asiakirja myös tulevaisuudessa.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää säätiön hallintoa yhdessä johdon kanssa ottamalla huomioon hyvä säätiötapa ja säätiön hyvän hallinnon ohjeet. Erityisenä tavoitteena oli selkeyttää säätiön johdon työnjakoa, tehostaa hallitustyöskentelyä ja lisätä avoimuutta ja läpinäkyvyyttä yhdessä säätiön johdon kanssa sekä varmistaa, että kehittämistoimista tulisi jatkuvaa myös tulevaisuudessa. Kehittämistyön tuloksena syntyi hallituksen työjärjestys ja toimitusjohtajasopimus, johon sovitut kehittämistoimet dokumentoitiin.

4.3 Tutkimusote

Opinnäytetyössä tutkimusmenetelmänä käytettiin toimintatutkimusta, koska kehittämistyön ensisijainen tavoite oli muutoksen aikaansaaminen. Toimintatutkimus on prosessi, jossa tutkimus ja kehittäminen tapahtuvat yhtä aikaa. Keskeistä tutkimusmenetelmässä on reflektointi eli ryhmä keskustelee, esittää mielipiteitä ja pohtii erilaisia vaihtoehtoja. Samalla ymmärrys ja tieto mahdollista muutosta kohtaan lisääntyy ja ryhmä oppii ja kehittää yhteistä näkemystä asiasta. Tutkija

ei ole ulkopuolinen, vaan osallistuu ryhmän toimintaan, välittää tietoa ja varmistaa, että ryhmä ei toimi pelkän arkitiedon varassa. (Virtuaaliammattikorkeakoulu, 2007.)

Toimintatutkimus luetaan laadulliseksi eli kvalitatiiviseksi tutkimukseksi. Toimintatutkimus jatkuu siitä, mihin laadullinen tutkimus päättyy eli toimintatutkimus testaa laadullisen tutkimuksen toimenpidesuosituksia myös käytännössä. Tätä ei tapahdu esimerkiksi tapaustutkimuksessa. Tämän vuoksi toimintatutkimus kestää ajallisesti pidempään kuin perinteinen tutkimus. Toimintatutkimus on erotettava myös konsultoinnista, johon ei liity tutkimusosuutta. (Kananen 2009, 22–25.)

Toimintatutkimus on spiraalimainen prosessi, joka etenee suunnittelusta toimintaan, havainnointiin ja reflektointiin. Toimintatutkimuksen lähtökohta on toimijat ja toiminta, ei ulkopäin annetut ohjeet, käskyt tai kehittämistoimet. Ratkaisu pyritään löytämään yhdessä ja näin helpottaa muutokseen sitoutumista. Toimintatutkimus nähdäänkin demokraattisena toimintana, jossa käytännön ongelmia ratkaistaan jatkuvaan toiminnan parantamiseen perustuen. Toimintatutkimuksella ei pyritä yleistämiseen vaan se kohdistuu yleensä yksittäiseen tapaukseen. Tavoiteltu muutos ei ole pelkästään sanallinen kuvaus, raportti tai käsky, vaan se voidaan toteuttaa vain toiminnan kautta. (Kananen 2009, 9–10.)

Toimintatutkimus etenee vaiheittain ongelman määrittelystä ratkaisun esitykseen, kokeiluun ja arviointiin. Ongelman määrittelyyn ja ongelmien syiden selvittämiseen on varattava riittävästi aikaa, jotta ongelman ydin löydetään. Tutkija voi edistää ongelman yhteisöllistä hahmottamista esittämällä kysymyksillä: Kuka? Mitä? Missä? Milloin? Miten? Apuna voi käyttää myös esimerkiksi miellekarttaa, kalanruotomallia, entä sitten tai viiden miksi kysymyksen -tekniikoita. Yhdessä tapahtuva ongelman määrittely lisää osallistujien yhteenkuuluvuutta ja sitoutumista toimintatutkimuksen seuraaviin vaiheisiin eli kehittämistoimien kokeiluihin käytännössä. (Kananen 2009, 28–38.)

Ongelman määrittelyn jälkeen esitetään tutkimuskysymykset: mitä pitää tehdä ja mitä tietoa tarvitaan? Tutkimuskysymykseen sisältyy sekä toiminta että muutos. Ongelmien ratkaiseminen ei aina ole yksiselitteistä tai helppoa. Tutkimustieto ei

välttämättä ratkaise ongelmaa tai takaa oikeaa päätöksentekoa eikä kaikkia ongelmia koskaan pystytä ratkaisemaan. (Kananen 2014, 36–37, 52.) Toimintatutkimuksessa tutkimuskysymykset muuttuvat ja täsmentyvät tutkimuksen edetessä, mutta ilman niitä koko tutkimus kaatuu. (Kananen 2014, 44.)

Perinteisessä tutkimuksessa tutkija tekee itsensä huomaamattomaksi ja pyrkii olemaan häiritsemättä tutkimuskohdetta, jotta todellisuudesta saataisiin mahdollisimman vääristymätön kuva. Toimintatutkimuksen ajatuksena on muuttaa todellisuutta interventioilla eli ”väliintuloilla” ja näin paljastaa sellaisia rutiineja ja käytäntöjä, jotka eivät ole tarkoituksenmukaisia toimintaympäristön muuttuessa. Siten toimintatutkija ei ole ulkopuolinen, vaan osallistuu keskustellen toiminnan suunnittelua ja arviointia koskeviin keskusteluihin ja kokouksiin. (Heikkinen, Rovio & Syrjälä 2007, 27–28.)

Tässä kehittämistyössä oli tärkeää varmistaa säätiön johdon osallistuminen ja sitoutuminen toteuttavien muutosten suunnitteluun ja toimeenpanoon. Toimintatutkimus tutkimusmenetelmänä mahdollisti osallistujien aktiivisen toimimisen kehittämistyössä ja muutoksen toteuttamisessa käytännössä. Tutkijan rooli oli lähinnä varmistaa, että kehittämistoimista ja toteutettavista muutoksista syntyy osallistujille yhteinen näkemys ja selvittää, että esitetyt ratkaisut olivat säätiön hyvän hallinnon lähteiden mukaisia.

4.4 Tiedonkeruu- ja analyysimenetelmät

Toimintatutkimukseen liittyy aina tutkimuksellinen osuus. Opinnäytetyössä, jossa todetaan ongelma, tavoitteet, tehdyt toimet ja tulokset, puuttuu tutkimuksellinen tarkastelu. Ennen muutoksen ryhtymistä interventioiden tarpeellisuutta arvioidaan ja perustellaan esimerkiksi aikaisemmalla tutkimuksilla tai kustannus-hyöty-analyyseilla. Jotta valitulla interventiolla aikaansaatu muutos voitaisiin todentaa, interventiolle asetetaan tavoitteet ja mittarit. Tämän jälkeen määritellään keinot, jolla tavoitteet voidaan saavuttaa. Intervention vaikutusta voidaan arvioida esimer-

kiksi ennen ja jälkeen –mittauksilla. Pelkkä jälkeen –mittauksella vaikutusten arvioinnin luotettavuus jää heikoksi. Myös itse interventioprosessi tulisi arvioida. (Kananen 2014, 58–63.)

Toimintatutkimuksessa tiedonkeruumenetelmät voivat vaihdella kvalitatiivisista kvantitatiivisiin, mutta se sisältää aina havainnoinnin tiedonkeruumenetelmänä. (Kananen 2009, 22–25.) Tutkimusongelma määrittelee, mitä tietoa toimintatutkimuksen kussakin vaiheessa tarvitaan. Esimerkiksi havainnointia voidaan käyttää tutkimusongelman määrittelyssä, intervention toteuttamisessa ja tulosten arvioinnissa. Havainnot voidaan kirjata päiväkirjaan, kenttämuistiinpanoihin tai tallentaa teknisillä apuvälineillä. Lähtötilanteen ja muutoksen vaikutuksen arviointiin voidaan käyttää myös joko yksilö- tai ryhmähaastattelua. Tutkimusprosessin eri vaiheissa tarvitaan kirjallisia lähteitä, joita voidaan käyttää tutkimusmateriaalina tai täydentämässä haastatteluja. Perinteistä kyselyä voidaan käyttää esimerkiksi alkukartoitusvaiheeseen ja muutoksen vaikutusten mittaamiseen. (Kananen 2014, 77–103.)

Tässä tutkimuksessa tiedonkeruumenetelminä käytettiin havainnointia, sähköistä kyselyä ja kirjallisia lähteitä. Kehittämisprosessin aikana osallistujien suullisesti esittämät kehittämistoimet kirjattiin kenttämuistiinpanoihin. Suurin osa dokumentoitui kuitenkin osallistujien toimesta kirjallisessa muodossa kehittämistyön aikana laadittuihin asiakirjaversioihin. Kehittämisprosessin aikana tutkijan tekemät väliintulot perustuivat kirjallisiin lähteisiin. Kehittämistyössä tapahtuvan muutoksen mittaamiseen käytettiin sähköistä kyselyä.

4.5 Tutkimuksen kulku

Alkukartoitusvaiheessa selvitettiin kyselytutkimuksella säätiön johdon mielipiteitä säätiön hallituksen toiminnasta ennen kehittämistoimiin ryhtymistä. Tutkittavat kohteet johdettiin Säätiöpalvelun laatimista Säätiön hyvä hallinto -ohjeista ja niiden laatimiseen osallistui tutkijan lisäksi toimitusjohtaja ja hallituksen puheenjohtaja. Kysely toteutettiin tammikuussa 2017 ja se lähetettiin kuudelle hallituksen

jäsenelle ja toimitusjohtajalle. Kyselyyn vastasi viisi henkilöä ja sen tulokset käytiin läpi vastaajien kanssa ennen kehittämistoimiin ryhtymistä. Tässä vaiheessa vastaajilla oli mahdollista täydentää vastauksiaan suullisesti. Kyselylomake on esitetty liitteessä 1.

Kehittämistoimet aloitettiin laatimalla ensimmäinen luonnosversio hallituksen työjärjestykseksi ja toimitusjohtajasopimukseksi yhdessä hallituksen puheenjohtajan ja toimitusjohtajan kanssa. Asiakirjamalleina käytettiin liitteitä, jotka sisältyvät Kuntaliiton kuntakonserneille antamaan suositukseen hyvästä hallinto- ja johtamistavasta. Mallit on laadittu osakeyhtiön näkökulmasta, joten niiden sisältöä ja käytettyjä termejä muutettiin vastamaan paremmin toimeksiantajasäätiön tarpeita. Ensimmäiset luonnosversiot esiteltiin säätiön hallitukselle tammikuun 2017 lopussa pidetyssä kokouksessa.

Ensimmäisiin luonnosversioihin kerättiin säätiön johdon palautetta ja parannusehdotuksia helmikuun ajan. Muutosehdotukset ja kommentit dokumentoituvat asiakirjoihin ja ne olivat säätiön johdon nähtävillä koko ajan Intranetissä. Parannusehdotukset käytiin läpi yhdessä suullisesti keskustelemalla hallituksen seuraavassa kokouksessa helmikuun lopussa 2017. Keskustelun perusteella työjärjestystä ja toimitusjohtajasopimusta muutettiin yhdessä sovitulla tavalla ja asiakirjoista laadittiin toiset luonnosversiot.

Uudet asiakirjaversiot julkaistiin kokouksen jälkeen säätiön Intranetissä. Hallituksen jäsenillä oli mahdollista antaa taas palautetta ja parannusehdotuksia sähköisesti maaliskuun ajan. Saadut parannusehdotukset käytiin suullisesti yhdessä läpi hallituksen kokouksessa maaliskuun 2017 lopussa. Kokouksessa tehtyjen muutosten jälkeen hallitus totesi asiakirjat valmiiksi ja hyväksyi työjärjestyksen toimeenpantavaksi niiltä osin kuin se ei edellytä säätiön sääntöjen muuttamista. Hyväksytty työjärjestys on esitetty liitteessä 2. Myös luonnos toimitusjohtajasopimukseksi hyväksyttiin ja säätiön puheenjohtaja valtuutettiin neuvottelemaan ja allekirjoittamaan se säätiön puolesta. Luonnos toimitusjohtajasopimukseksi on esitetty liitteessä 3.

Kehittämisprosessin jälkeen tammikuussa toteutettu kyselytutkimus toistettiin huhtikuun alussa 2017, kun kehittämistoimet oli saatettu loppuun. Kyselyn tarkoituksena oli mitata tapahtunutta muutosta säätiön johdon mielipiteissä prosessin aikana. Kysely lähetettiin toimitusjohtajalle ja seitsemälle hallituksen jäsenelle. Kyselyyn vastasi viisi henkilöä. Tutkimuksen luotettavuuden parantamiseksi kyselyistä saadut tulokset julkaistiin Intranetissä ja niihin kerättiin vastaajien kommentit sähköisesti huhtikuun lopussa.

4.6 Yleistäminen ja luotettavuus

Tämä toimintatutkimus on tehty nimenomaan toimeksiantajan tarpeista käsin, joten tutkimuksen tuloksia ei voi yleistää koskemaan yleisesti kaikkia työjärjestystä laatineita organisaatioita. Vaikka tutkimus tehtiin lyhyellä aikavälillä, tutkittavien mielipiteisiin on voinut vaikuttaa tänä aikana myös muut asiat kuin tutkimuksen aikana tehdyt kehittämistoimet. Näitä muuttujia on tuotu esille tulosten analysoinnissa.

Tutkimuksen luotettavuuteen kiinnitettiin huomiota muun muassa julkaisemalla kyselyjen tulokset ja pyytämällä vastaajia kommentoimaan niitä. Kommenteissa tuli esille muun muassa se, että hallituksen toiminta on parhaillaan muutostilassa entisestä pohtivasta tyylistä enemmän toimintaa ja tuloksia korostavaan suuntaan, millä saattaa olla vaikutusta mielipiteisiin. Vastaajat kokivat myös, että uusia työjärjestykseen sisällytettyjä kehittämistoimia ei ole kokeiltu käytännössä, joten mielipiteen muodostaminen on vielä liian aikaista. Lisäksi tuotiin esille tarve selkeyttää paitsi hallituksen oman toiminnan arviointia, myös koko säätiön toiminnan vaikuttavuuden arviointia.

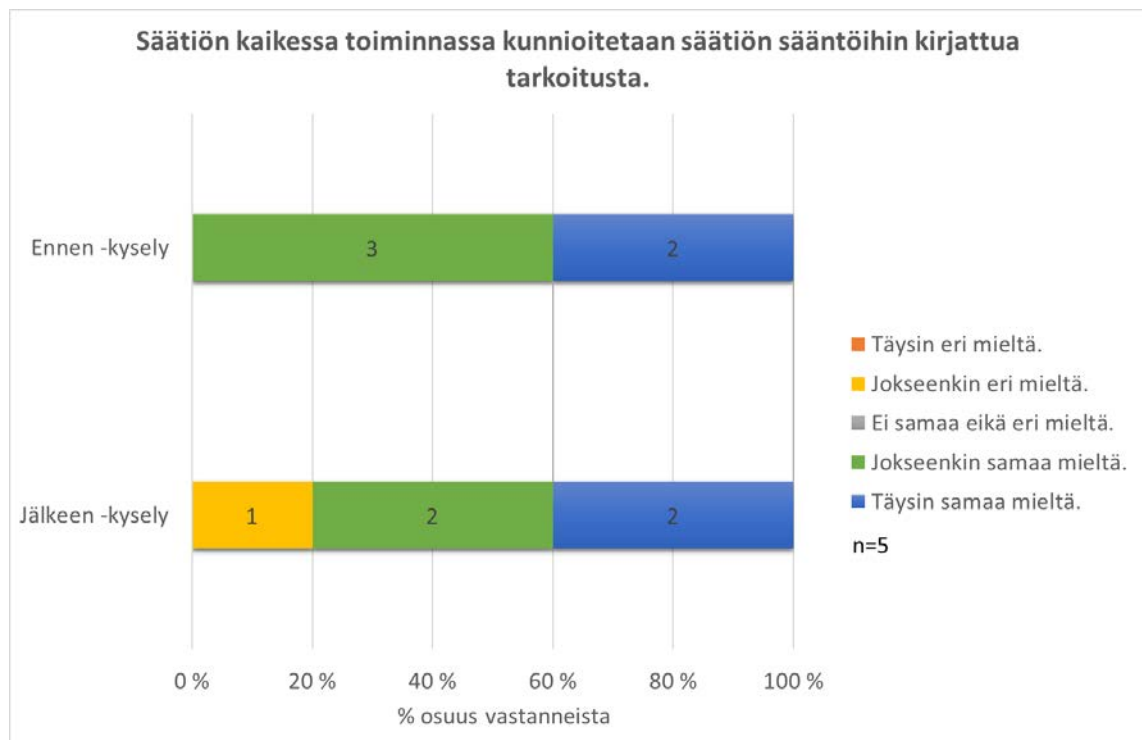
Lyhyellä aikavälillä toteutettujen kyselyjen tuloksissa ei välttämättä vielä näy vastaajien todellinen muutos mielipiteissä. Vastaajan arvot ja asenteet vaikuttavat mielipiteen ilmaisemiseen ja ne muuttuvat hitaasti. Tässä opinnäytetyössä laaditut hallituksen työjärjestys ja toimitusjohtajasopimus ovat osa laajempaa hallinnon kehittämistä, joka jatkuu myös tulevaisuudessa. Mahdollisesti myöhemmin

toteutetuissa kyselyissä mielipiteisiin saattavat vaikuttaa myös muut kehittämistoimet.

5 Tulokset

5.1 Säätiön tarkoituksen kunnioittaminen

Tässä tutkimuksessa näyttää siltä, että työjärjestyksen ja toimitusjohtajasopimuksen laatimisella ei juurikaan ollut vaikutusta tutkittavien mielipiteeseen säätiön tarkoituksen toteutumisesta. Lähtötilanteessa kaikki vastaajat olivat joko jokseenkin tai täysin samaa mieltä siitä, että säätiön tarkoitusta kunnioitetaan kaikessa toiminnassa. Huomioitava kuitenkin on, että yhden vastaajan mielipide muuttui prosessin aikana negatiivisempaan suuntaan. Alla olevassa kuviossa on esitetty kyselyyn vastanneiden mielipiteiden jakauma ennen kehittämistoimia ja niiden jälkeen.



Kuvio 1. Säätiön tarkoituksen toteuttaminen

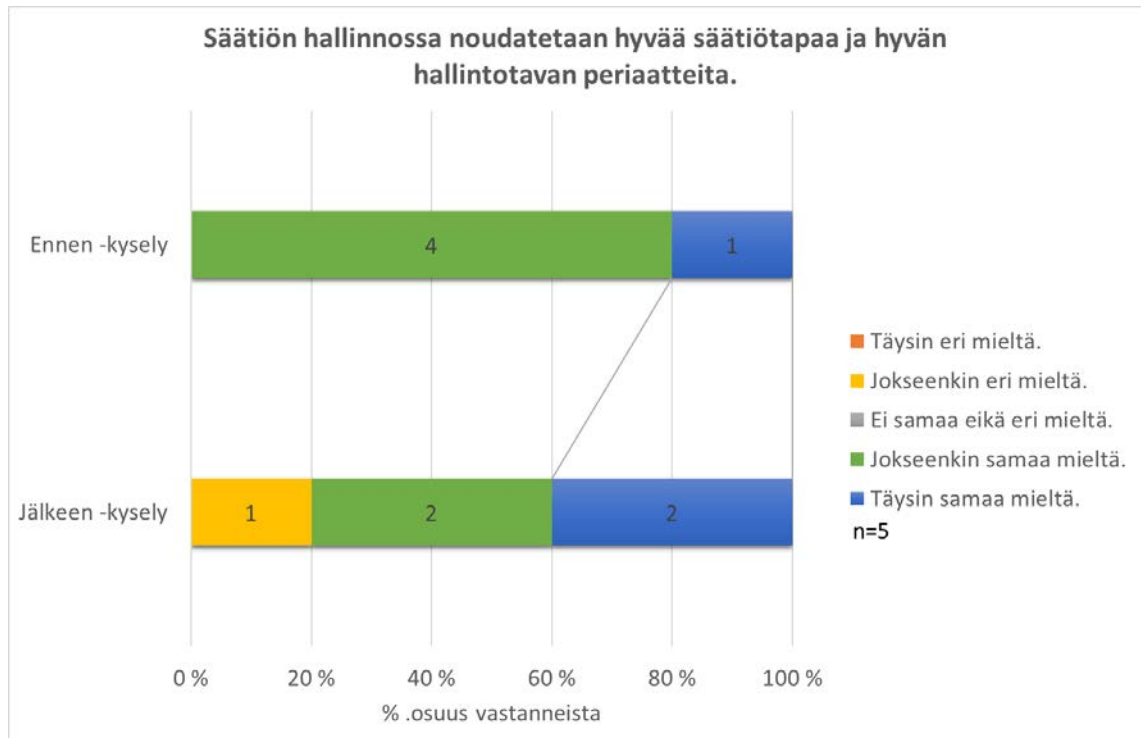
Säätiön tarkoituksen toteutuminen huomioitiin säätiön johdon työnjaossa siten, että hallituksen tehtäväksi määriteltiin säätiölain mukaisesti toiminnan asianmukainen järjestäminen säätiön tarkoituksen toteuttamiseksi. Lisäksi sen tehtäviin sisällytettiin strategian valmisteluun osallistuminen, strategiasta päättäminen ja sen toteutumisen seuranta. Toimitusjohtajan tehtäviin puolestaan sisällytettiin säätiön tarkoituksen toteutumisesta huolehtiminen ja hallituksen hyväksymän strategian toteuttaminen.

Säätiön tarkoitus huomioitiin myös hallituksen vuosikellossa. Se sijoitettiin keskiöön kuvaamaan, että kaikessa hallituksen toiminnassa tulisi huomioiduksi, mitä varten säätiö on alun perin perustettu. Tarkoituksena oli, että kaikki vuosikelloon merkitty toiminta tähtää tarkoituksen toteuttamiseen. Säätiön tarkoituksen toteuttaminen huomioitiin myös vuosittaisen arvioinnin kohteena eli miten säätiö on toteuttanut tarkoitustaan ja millaisia tuloksia on saatu aikaan.

Muutos yhden vastaajan mielipiteessä saattaa olla heikko signaali siitä, että hallinnon kehittämistoimien jälkeen säätiön johdolle jää enemmän aikaa paneutua perustehtävään ja säätiön tarkoituksen toteutumisen tarkasteluun. Toisaalta se saattaa viitata siihen, että työjärjestyksessä ja toimitusjohtajasopimuksessa ei riittävällä tavalla otettu huomioon säätiön tarkoituksen toteuttamista. Koska mielipiteissä ei tapahtunut siirtymää positiivisempaan suuntaan, johdon tulisi miettiä, millä toimenpiteillä säätiö voisi edelleen kirkastaa säätiön tarkoitusta ja sen toteuttamista.

5.2 Hyvän säätiötavan ja hyvän hallinnon periaatteiden toteutuminen

Kysyttäessä mielipidettä hyvän säätiötavan ja hyvän hallintotavan periaatteiden noudattamisesta jälkeen –mittauksessa on havaittavissa mielipiteiden hajonnan kasvamista. Yhden vastaajan mielipide vaihtui eriävän mielipiteen suuntaan samanaikaisesti, kun yhden vastaajan mielipide vahvistui täysin samaa mieltä –olevaksi. Muutos on nähtävissä seuraavassa kuviossa.



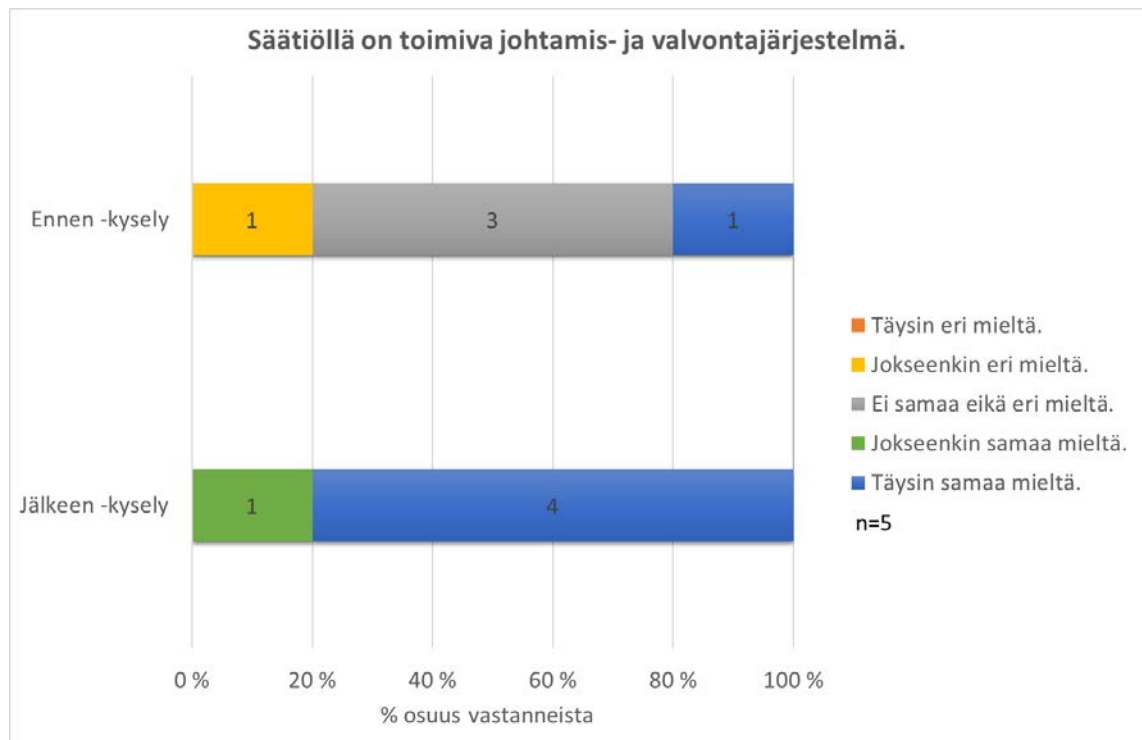
Kuvio 2. Hyvän säätiötavan ja hyvän hallinnon periaatteiden toteutuminen

Hallituksen työjärjestyksen ensimmäisessä kappaleessa on lueteltu säätiön hyvän hallinnon lähteet kuten säätiölaki, säätiön säännöt, viranomaisen määräykset, ohjeet ja suositukset sekä hyvää hallinto- ja johtamistapaa koskevat suositukset ja periaatteet. Edellä mainittujen lisäksi hallituksella voi olla myös itse hyväksymiä ohjeita, joita se noudattaa. Hallituksen tehtäviin on kirjattu velvoite noudattaa näitä. Puheenjohtajan tehtävänä on huolehtia, että säätiössä noudatetaan hallituksen hyväksymiä ohjeita ja hyvästä hallinto- ja johtamistavasta annettuja suosituksia ja niistä ilmeneviä periaatteita.

Vastausten perusteella voidaan tulkita, että työjärjestyksen laatimisella ja toimitusjohtajasopimuksella oli vähäinen myönteinen vaikutus mielipiteisiin hyvän säätiötavan ja hyvän hallintotavan periaatteiden noudattamisesta. Siirtymä negatiiviseen suuntaan yhden vastaajan mielipiteessä saattaa merkitä sitä, että prosessin aikana tapahtuneessa perehtymisessä hyvän hallinnon lähteisiin on tultu johtopäätökseen, että hyvän hallinnon periaatteet eivät toteudu kaikilta osin. Täyttä varmuutta asiasta ei kuitenkaan ole ja hallinnon kehittämistä hyvän hallinnon periaatteiden mukaiseksi tulee jatkaa.

5.3 Johtamis- ja valvontajärjestelmän toimivuus

Kyselyn perusteella hallituksen jäsenten mielipide säätiön johtamis- ja valvontajärjestelmän toimivuudesta kehittyi merkittävästi myönteiseen suuntaan, kuten seuraavasta kuviosta on nähtävissä. Lähtötilanteessa vain yksi vastaaja oli täysin samaa mieltä. Jälkeen tehdyssä kyselyssä neljä vastaajaa oli täysin samaa mieltä.



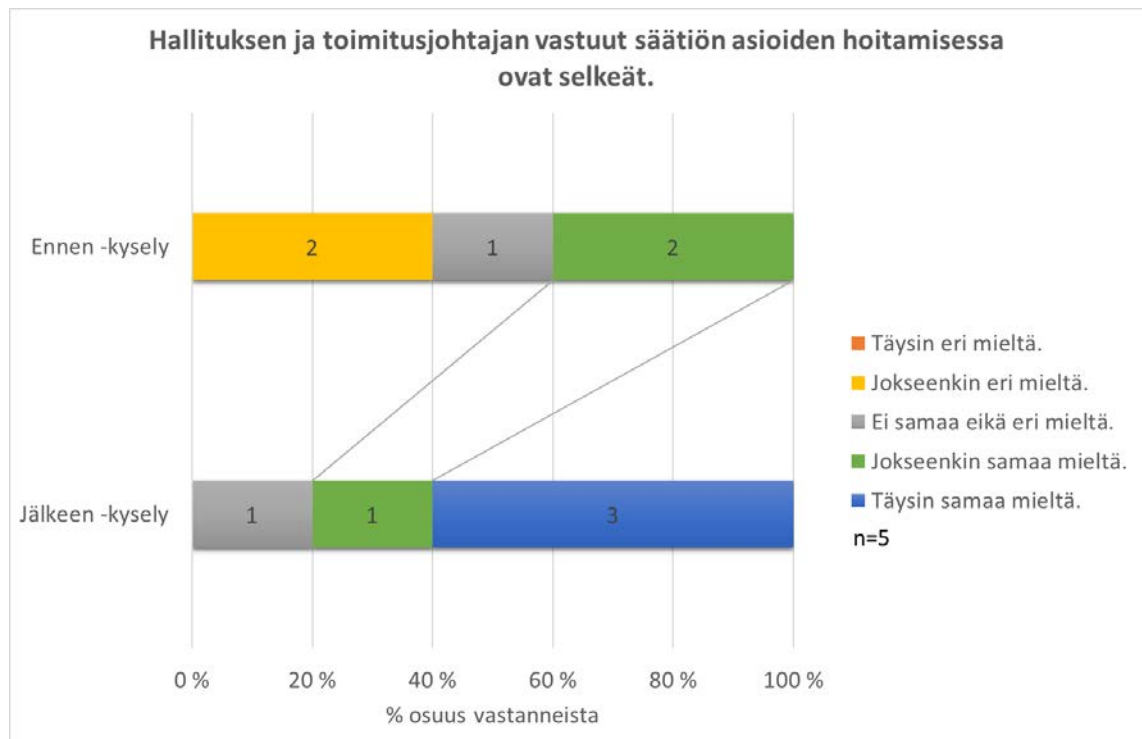
Kuvio 3. Johtamis- ja valvontajärjestelmän toimivuus

Kesällä 2016 sääntöuudistuksen yhteydessä säätiössä otettiin käyttöön säätiölain mukainen hallitus-toimitusjohtaja hallintorakenne. Tätä hallintorakennetta konkretisoitiin nyt työjärjestykseen kirjatussa työnjaossa: Hallitus ylimpänä toimielimenä ohjeistaa ja valvoo toimitusjohtajaa ja toimitusjohtaja johtaa säätiön päivittäistä toimintaa ja valvoo puolestaan sitä. Toimitusjohtajan valtuuksiin kirjattiin henkilöstön palvelukseen ottaminen sekä tavanomaisten sopimusten ja hankintapäätösten tekeminen. Sekä työjärjestykseen että toimitusjohtajasopimukseen kirjattiin toimitusjohtajan säännöllinen raportointivelvollisuus hallitukselle.

Positiivinen muutos säätiön johdon mielipiteissä kertoo siitä, että työjärjestyksellä ja toimitusjohtajasopimuksella pystyttiin selvästi selkeyttämään johdon toimielinten roolia, vastuita ja työnjakoa johtamisessa ja valvonnassa. Asiaa tulee kuitenkin arvioida myöhemmin pidemmällä aikavälillä, jolloin nähdään, kuinka työjärjestykseen kirjattu työnjako toimii käytännössä.

5.4 Hallituksen ja toimitusjohtajan työnjaon selkeys

Kysyttäessä mielipidettä hallituksen ja toimitusjohtajan vastuunjaon selkeydestä vastauksissa oli myös selkeää parannusta lähtötilanteeseen verrattuna. Alla olevassa kuviossa on kuvattu, miten ennen kehittämistoimia vastaajien mielipiteet jakautuivat puoliksi jokseenkin eri mieltä ja jokseenkin samaa mieltä oleviksi. Kehittämisprosessin jälkeen kolme vastaajista oli täysin samaa mieltä.



Kuvio 4. Hallituksen ja toimitusjohtajan työnjaon selkeys

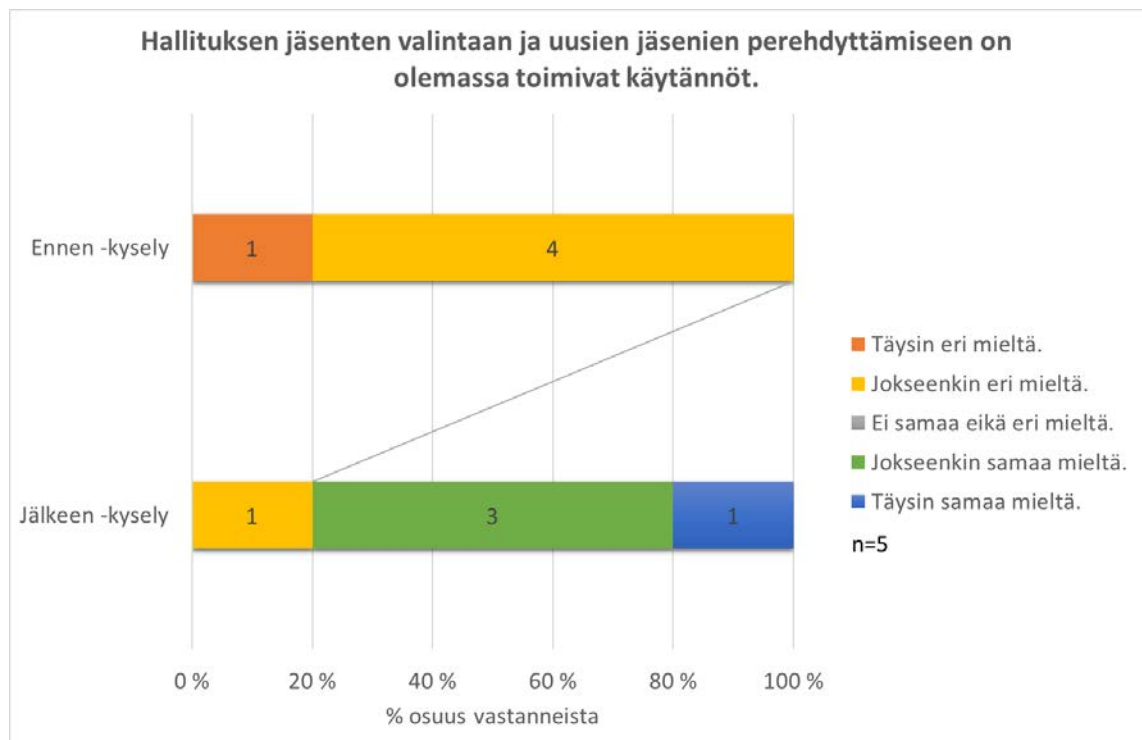
Työjärjestykseen kirjatussa työnjaossa hallituksen rooli valvovana ja ylimpänä päättävänä toimielimenä korostuu. Toimitusjohtajan tehtävä on puolestaan säätiön päivittäisen toiminnan järjestäminen. Hallitukselle on varattu mahdollisuus

ottaa päätettäväksi asia, joka kuuluu toimitusjohtajan päätäntävaltaan tai tarvittaessa valtuuttaa toimitusjohtaja hoitamaan päivittäiseen hallintoon kuulumaton tehtävä.

Positiivinen muutos mielipiteissä kertoo siitä, että työjärjestyksessä onnistuttiin kuvaamaan hallituksen ja toimitusjohtajan väliset vastuut ja työnjako. Työjärjestyksen sisältämän työnjaon toteuttaminen käytännössä tulee todennäköisesti entisestään selkeyttämään toimielinten välistä työnjakoa. Säätiön johdon tulee kuitenkin seurata tilannetta.

5.5 Hallituksen jäsenien valinta ja perehdyttäminen

Mielipiteessä uusien hallituksen jäsenten valintaan ja perehdyttämiseen liittyvien käytäntöjen toimivuuteen on havaittavissa niin ikään selkeä parannus. Lähtötilanteessa kaikki vastaajat olivat täysin tai jokseenkin eri mieltä asiasta. Kehittämissuunnitelmien jälkeen vastaajien mielipide vahvistui merkittävästi positiivisempaan suuntaan.



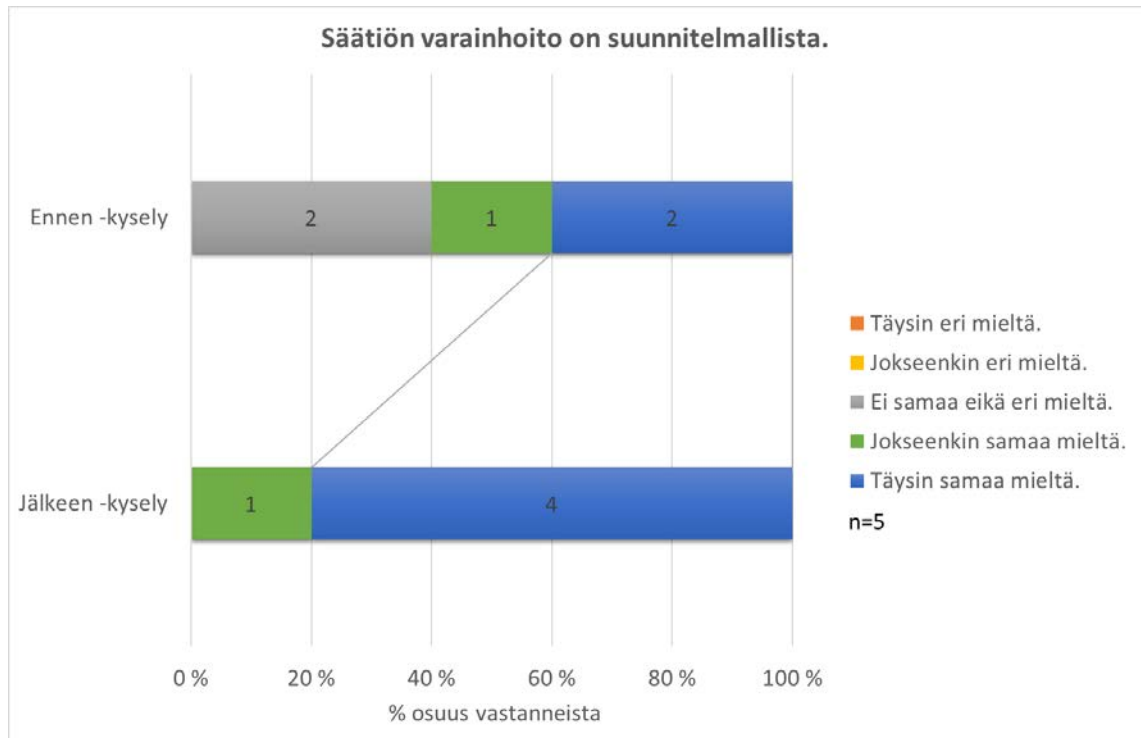
Kuvio 5. Hallituksen jäsenten valinta ja perehdyttäminen

Edellisessä kuviossa kuvattua muutosta säätiön johdon mielipiteissä selittää se, että hallituksella ei lähtötilanteessa ollut olemassa uusien hallituksen jäsenten valintaan liittyviä käytäntöjä. Kehittämistyön aikana oli käynnissä myös uuden hallituksen jäsenen valinta. Kehittämisprosessin aikana keskusteltiin paljon hallituksen jäsenten erovuoroisuudesta ja siihen liittyvistä käytännöistä. Hallituksen jäsenet halusivat varmistautua hallituksen kokoonpanon hallitusta vaihtumisesta ja jatkuvan toimintakyvyn turvaamisesta. Periaatteet erovuoroisuudesta kirjattiin työjärjestykseen, mutta niiden käytännön toteuttaminen edellyttää vielä säätiön sääntöjen muuttamista.

Vastausten perusteella on nähtävissä, että kaikkien vastaajien mielipide ei ole vielä muotoutunut positiiviseksi. Negatiiviseen mielipiteeseen saattaa vaikuttaa, että kirjattuja periaatteita ja toimintatapaa ei ole vielä sovellettu käytännössä, joten niiden toimivuudesta ei ole vielä kokemuksia. Työjärjestystä laadittaessa säätiön johto keskusteli paljon hallituksen jäsenen valintamenettelystä ja perehdyttämiseen liittyvät käytännöt jäivät keskustelussa vähäisiksi ja työjärjestyksen sisällössä ohueksi. Säätiön johdon tuleekin tarkastella jatkossa uusien jäsenten valintaa ja perehdyttämistä koskevia käytäntöjen toimivuutta ja tarvittaessa tarkentaa työjärjestystä.

5.6 Varainhoidon suunnitelmallisuus

Kysyttäessä säätiön varainhoidon suunnitelmallisuudesta oli myös havaittavissa selkeää positiivista muutosta mielipiteissä, kuten seuraavassa kuviossa on nähtävissä. Lähtötilanteessa kaksi vastaajista oli täysin samaa mieltä ja kehittämistoimien jälkeen neljä oli tätä mieltä.



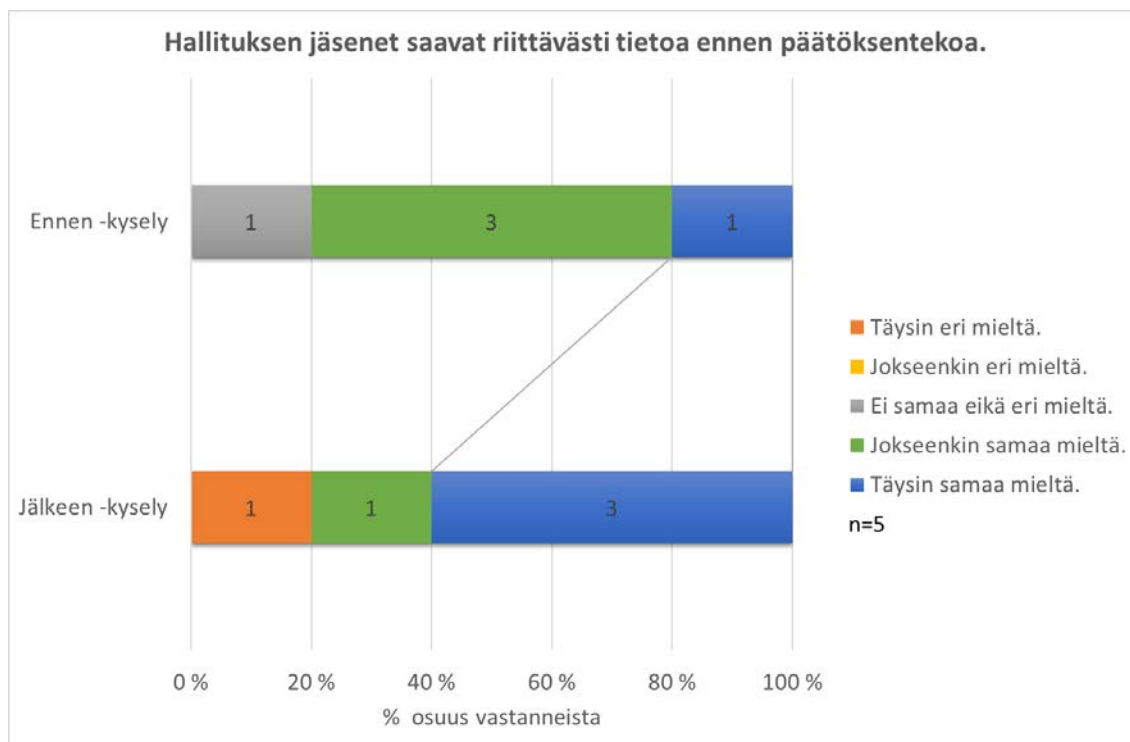
Kuvio 6. Varainhoidon suunnitelmallisuus

Varainhoitoon liittyvät vastuut huomioitiin työjärjestyksen työnjaossa: toimitusjohtajan vastuulle kuuluu säätiölain mukaisesti varainhoidon ja hallituksen vastuulle sen valvonnan järjestäminen ja seuranta. Lisäksi varainhoitoon liittyvät kokoukset talousarvion hyväksymisestä tilinpäätöksen vahvistamiseen kirjattiin hallituksen vuosikelloon.

Positiiviseen muutokseen mielipiteissä on saattanut vaikuttaa se, että samaan aikaisesti kehittämistyön rinnalla hallituksessa oli käsiteltävänä edellisen vuoden toimintakertomus ja tilinpäätös sekä säätiön sijoituspolitiikka. Mielipiteeseen on myös saattanut vaikuttaa se, miten laajasti tai suppeasti yksittäiset vastaajat ovat ymmärtäneet varainhoidon käsitteenä, koska sitä ei oltu määritelty kysymyslomakkeessa. Tämän vuoksi on vaikea tulkita, millainen osuus nimenomaan työjärjestyksen laatimisprosessilla oli vastaajien mielipiteen muodostumiseen. Säätiön johdon tulisi jatkaa varainhoitoon liittyvien periaatteiden, ohjeistuksen ja käytäntöjen kehittämistä.

5.7 Hallituksen jäsenen tiedoksisaanti

Lähtötilanteessa yksi vastaajista oli täysin samaa mieltä siitä, että hallituksen jäsenet saavat riittävästi tietoa ennen päätöksentekoa. Kehittämistoimien jälkeen täysin samaa mieltä oli kolme.

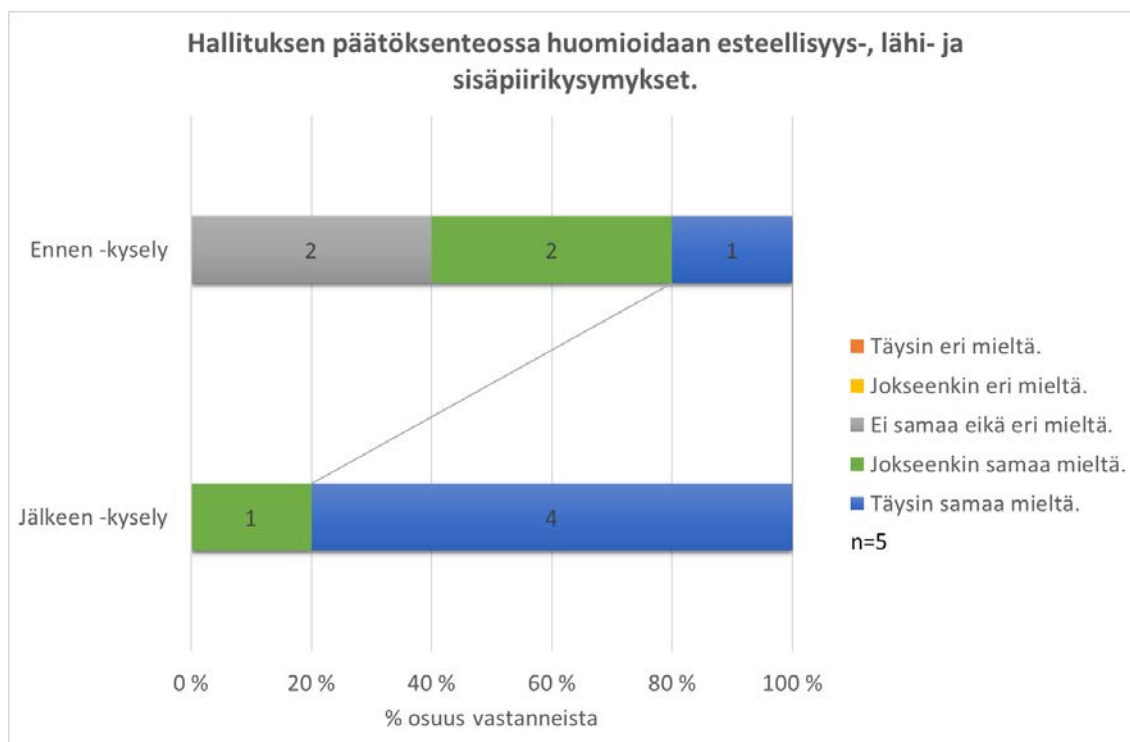


Kuvio 7. Hallituksen jäsenen tiedonsaanti

Vaikka kokonaisuutena säätiön johdon mielipide vahvistui positiivisemmaksi, yhden vastaajan täysin poikkeava mielipide herättää kysymyksiä. Kysymyksessä saattaa olla heikko signaali siitä, että hallituksen jäsenet eivät saa tasapuolisesti tietoa päätöksenteon tueksi. Pitkittyessään tilanne voi vaikeuttaa hallitustyöskentelyä. Hallitus hoitaa säätiön asioita kollektiivisesti ja huolellinen hallitustyöskentely edellyttää, että päätöksentekoa varten on tarvittava tieto. Työjärjestyksessä tietojen antaminen on vastuutettu toimitusjohtajalle, mutta päätöksentekijällä on aina vastuu perehtyä myös itsenäisesti kulloinkin käsiteltävään asiaan. Tilanteen selkiyttämiseksi säätiön johdon tulisi käydä keskustelu siitä, miten hallituksen jäsenten tasapuolinen tiedonsaantioikeus taataan.

5.8 Päätöksenteon riippumattomuus

Alla olevassa kuviossa on kuvattu, miten säätiön johdon mielipide esteellisyys-, lähi- ja sisäpiirikysymyksissä vahvistui positiivisemmaksi. Ennen kehittämistoimia yksi vastaajista oli täysin samaa mieltä asiasta. Myöhemmin toteutetussa kyselyssä neljä vastaajista oli täysin samaa mieltä asiasta.



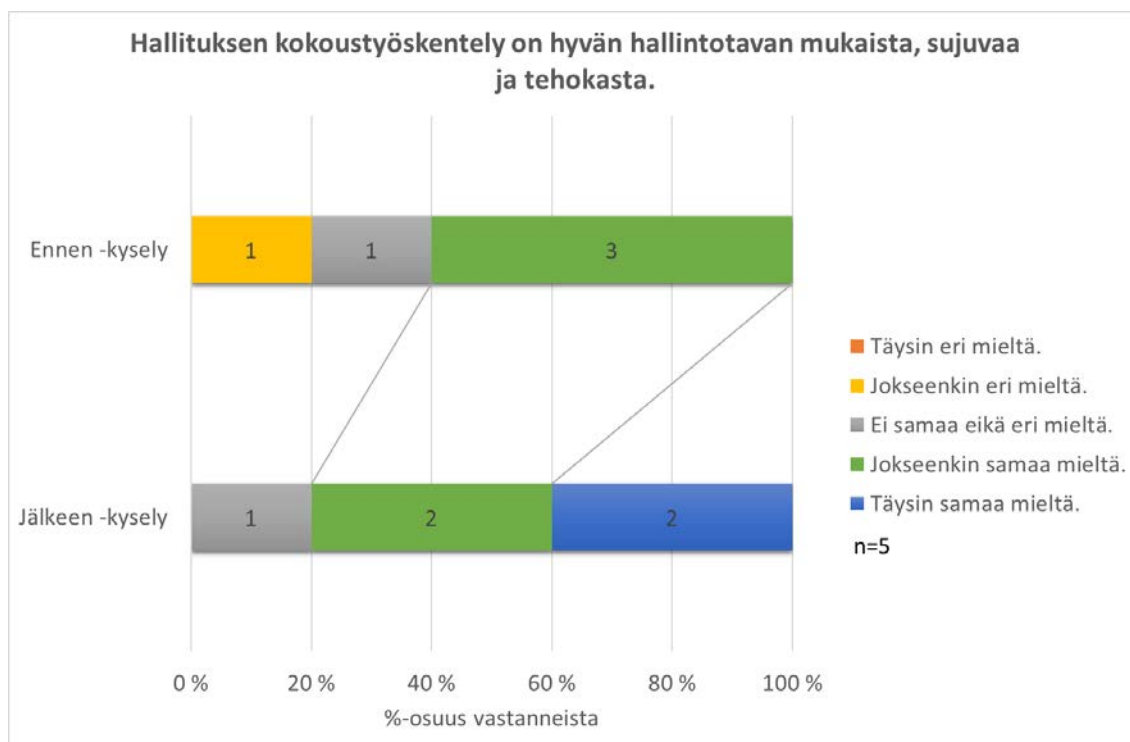
Kuvio 8. Päätöksenteon riippumattomuus

Työjärjestykseen sisällytettiin ohjeet esteellisyydestä päätöksenteossa sekä periaatteet lähipiiritoimista, niiden raportoinnista ja ilmoitusvelvollisuudesta. Riippumattomuuteen kiinnitettiin myös huomiota säätiön hallituksen jäsenen valinnassa. Työjärjestykseen kirjattiin säätiölain ja säätiön hyvän hallinnon ohjeiden ylittäviä kelpoisuusehtoja hallituksen jäsenyydelle muun muassa työ- tai toimittajuussuhteen osalta.

Lähipiiriohjetta tulisi vielä täsmentää niiltä osin, miten lähipiiritoimien markkinaehtoisuudesta varmistutaan ja miten hallitus valvoo niitä. Lisäksi on huomioitava, että säätiöissä lähipiiriin liittyvät ilmoittamis- ja raportointikäytännöt ovat vasta muotoutumassa, joten säätiön hallituksen on hyvä tarkkailla tilannetta ja hakea hyviä käytäntöjä muista säätiöistä.

5.9 Kokoustyöskentelyn tehokkuus

Säätiön johdon mielipide hallituksen kokoustyöskentelyn toimivuudesta muuttui myös positiivisemmaksi. Lähtötilanteessa yksikään vastaajista ei ollut täysin samaa mieltä asiasta, mutta jälkeenpäin tehdyssä kyselyssä kaksi vastaajaa oli tätä mieltä. Muutos on nähtävissä alla olevassa kuviossa.



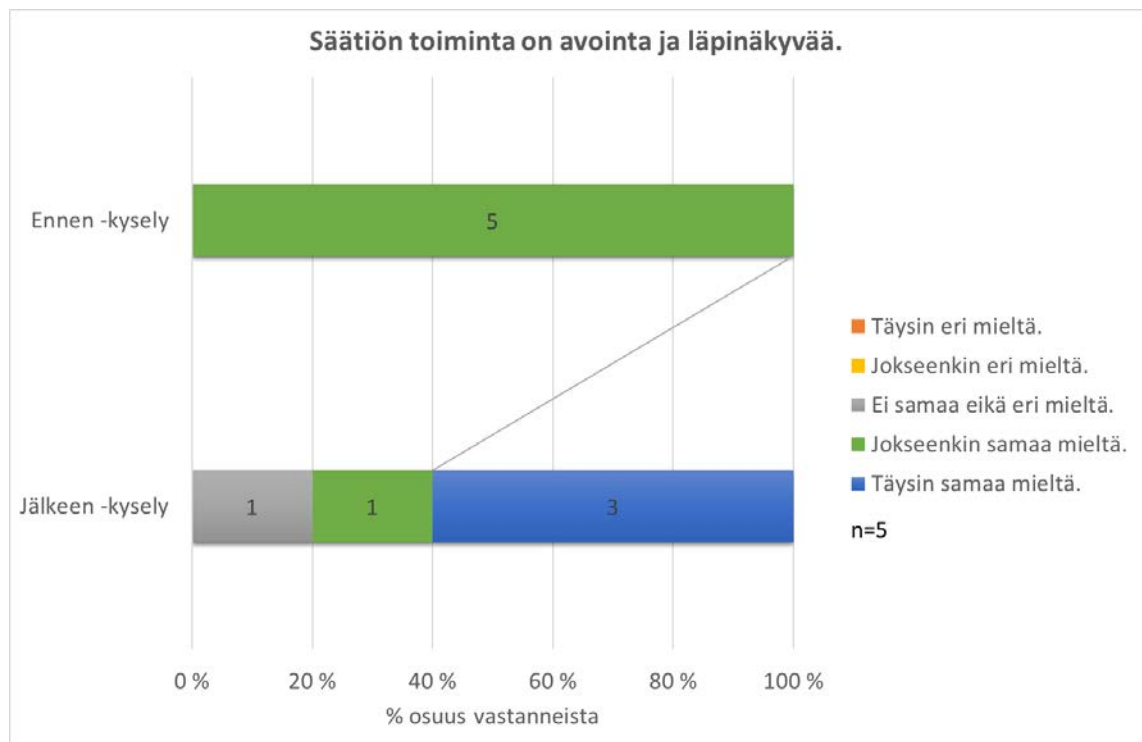
Kuvio 9. Kokoustyöskentelyn tehokkuus

Työjärjestykseen kirjattiin muun muassa kokousten valmisteluun, koolle kutsumiseen, asioiden käsittelyyn, päätöksentekomenettelyyn ja kokousten dokumentointiin liittyvät käytännöt. Kokoustyöskentely sisältyy myös hallituksen oman toiminnan arviointikohteisiin.

Kokoustyöskentelyn tehokkuutta on vielä mahdollista parantaa järjestämällä verkkokokouksia ja hyödyntämällä sähköistä päätöksentekomenettelyä. Ne soveltuvat hyvin rutiiniluontoisista asioista päättämiseen. Myös etäosallistuminen kokoukseen on mahdollista. Periaatteet ja käytännöt sähköisistä kokouksista kirjattiin hallituksen työjärjestykseen.

5.10 Toiminnan avoimuus ja läpinäkyvyys

Työjärjestyksen laatimisella oli myös vaikutusta säätiön johdon mielipiteeseen säätiön toiminnan avoimuudesta ja läpinäkyvyydestä. Lähtötilanteessa kukaan ei ollut täysin samaa mieltä, mutta kehittämisprosessin jälkeen kolmen vastaajan mielipide oli muotoutunut täysin samaa mieltä olevaksi.



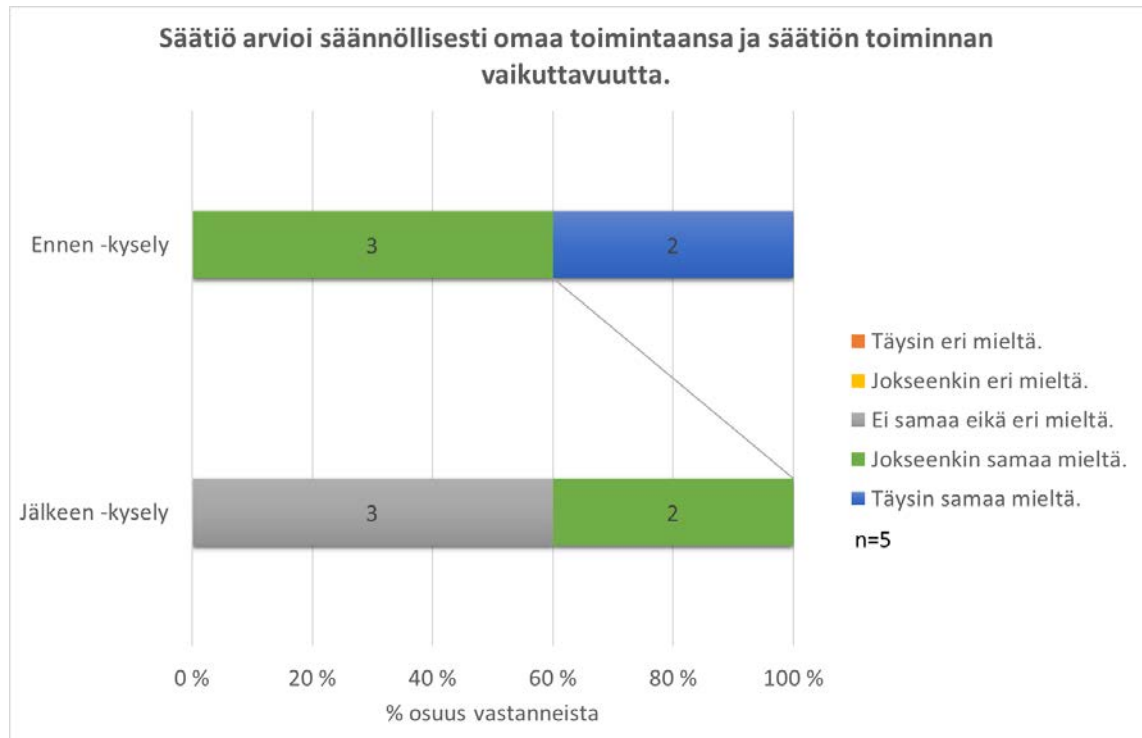
Kuvio 10. Toiminnan avoimuus ja läpinäkyvyys

Vastausta tulkittaessa on huomioitava, että kysymyksessä on säätiön johdon oma näkemys asiasta. Vastauksesta voidaan tulkita, että säätiön jokapäiväinen toiminta näyttäytyy säätiön johdolle avoimena ja läpinäkyvänä. Toisaalta tulosta voidaan myös lukea niin, että työjärjestyksen laatimisprosessilla on saatu aikaan avoimuutta ja läpinäkyvyyttä hallitustyöskentelyyn. Positiiviseen mielipiteeseen on saattanut vaikuttaa myös muut tekijät, kuten säätiön toimintaan liittyvä näkyvä markkinointi- ja viestintäkampanja kehittämistoimien aikana.

Työjärjestykseen ei sisälly sellaisia elementtejä, joilla säätiön avoimuutta ja läpinäkyvyyttä suhteessa sidosryhmiin voisi parantaa. Hallituksen tulisikin miettiä johdon viestintävastuiden jakautumista ja olisiko ne sijoitettavissa työjärjestyksen työnjakoon.

5.11 Toiminnan ja vaikuttavuuden arviointi

Yllättävä muutos säätiön johdon mielipiteissä tapahtui toiminnan arvioinnin osalta. Ennen kehittämistoimiin ryhtymistä kaikki vastaajat olivat jokseenkin tai täysin samaa mieltä siitä, että säätiö arvioi säännöllisesti omaa toimintaansa ja säätiön toiminnan vaikuttavuutta. Jälkeenpäin tehdyssä kyselyssä yli puolet vastaajista ei muodostanut ollenkaan mielipidettä asiaan.



Kuvio 11. Toiminnan ja vaikuttavuuden arviointi

Työjärjestykseen sisällytettiin kappaleet hallituksen oman toiminnan ja säätiön vaikuttavuuden arvioinnista sekä kehittämisestä. Lisäksi arvioinnit, arviointien tulosten käsittely ja kehittämistoimien suunnittelu sisällytettiin hallituksen vuosikelloon jatkuvan parantamisen periaatteiden mukaisesti.

Tuloksessa saattaa olla kysymys siitä, että tarkempi perehtyminen toiminnan ja vaikuttavuuden arviointiin on muuttanut säätiön johdon mielipiteen muodostamista varovaisemmaksi. Lisäksi on havaittavissa, että operatiivisessa toiminnassa jatkuva itsearviointi, ulkopuolisiin arviointeihin osallistuminen, tuloksellisuuden ja vaikuttavuuden mittaus sekä niistä seuraavat kehittämistoimet eivät ehkä näy säätiön ylimmälle johdolle siinä mittakaavassa, kun niiden pitäisi. Ke-

hittämisprosessin aikana toiminnan ja vaikuttavuuden arvioinnista ja kehittämistä ei juurikaan keskusteltu, vaikka ne sisältyvätkin omana kappaleenaan työjärjestykseen.

Säätiön johdossa olisi hyvä keskustella toiminnan ja vaikuttavuuden arvioinnista ja niiden perusteella tehtävistä kehittämistoimista sekä täsmentää myöhemmin työjärjestystä näiltä osin. Myös tarkemmasta itsearviointisuunnitelman laatimisesta saattaisi olla hyötyä.

6 Pohdinta

Opinnäytetyö oli aiheena ajankohtainen. Monessa säätiössä mietitään uuden säätiölain ja sen seurauksena laadittujen uusien sääntöjen vaikutuksia hallintoon ja käytännön toimintaan. Kun periaatteet ja toimintatavat hallinnossa on dokumentoitu työjärjestykseen tai muuhun ohjeistukseen, niistä on helpompi viestiä myös muille sidosryhmille. Useiden säätiöiden kotisivuilla onkin julkaistu säätiön sääntöjen lisäksi myös hallituksen työjärjestys.

Tässä kehittämistyössä tuli näkyväksi, että hallituksen työjärjestyksen laatimisella on selkeä myönteinen vaikutus säätiön johdon mielipiteisiin johtamis- ja valvontajärjestelmän toimivuudesta ja hallituksen ja toimitusjohtajan välisen työnjaon selkeydestä. Vastuiden ja työnjaon laatiminen kirjalliseen muotoon jäsentää yksittäisten henkilöiden ajatuksia ja odotuksia eri hallinnon toimijoiden tehtävistä ja vastuista. Dokumentoinnissa on myös se hyöty, että asiat voidaan aina tarkastaa asiakirjasta. Suulliseen sopimiseen liittyy aina riski, että eri henkilöt muistavat jälkikäteen asiat eri lailla. Tämä voi pitkällä aikavälillä aiheuttaa epäselvyyttä työnjaossa. Kehittämistyön aikana oli havaittavissa, että hallituksen jäsenille kirjastui hallitukselle kuuluva ohjaava, päättävä ja valvova rooli ja toimitusjohtajalle päätöksiä esittävä ja niitä toimeenpaneva rooli.

Kehittämistyössä oli myös tavoitteena kehittää hallitustyöskentelyä. Mieli-
pidekyselyn kysymykset on laadittu siten, että ne ovat muunnettavissa pitkän ajan ta-
voitteiksi hallitustyöskentelylle. Hallituksen tulisikin seuraavaksi miettiä, millä
muilla toimenpiteillä nämä tavoitteet voitaisiin saavuttaa. Työjärjestykseen lisät-
tiin myös sähköisen hallitustyöskentelyn mahdollistavia elementtejä. Seuraava
askel onkin, miten hallitus hyödyntää näitä mahdollisuuksia jatkossa käytän-
nössä. Onnistuminen tieto- ja viestintätekniikan hyödyntämisessä vaikuttaa
myönteisesti sekä päätöksenteon avoimuuteen ja läpinäkyvyyteen että hallituk-
sen jäsenen parempaan tiedoksisaantioikeuden toteutumiseen.

Kolmantena tavoitteena oli varmistaa, että hallituksen työjärjestys tulee olemaan
jatkuvan arvioinnin ja parantamisen kohteena. Asiakirjaan sisällytettiin periaatteet
ja aikataulu, joten opinnäytetyölle asetettu tavoite saavutettiin siltä osin. Vastaa-
jien mielipide muuttui kuitenkin prosessin aikana eli suurin osa vastaajista ei ky-
ennyt enää kehittämistoimien päätyttyä muodostamaan mielipidettä säätiön
oman toiminnan ja vaikuttavuuden arvioinnista. Säätiön johdon tulisikin nyt kir-
kastaa itselleen, mitä se arvioi, mitä tietoa se tarvitsee arvioinnin pohjaksi ja miten
se käyttää sitä tulevaisuuden suunnitteluun.

Opinnäytetyö aiheena on mielenkiintoinen ja antoi mahdollisuuden osallistua hal-
litustyöskentelyn kehittämiseen. Hallituksen työjärjestys ja toimitusjohtajasopi-
mus sisälsivät paljon tuttua tradenomiopintoista, mutta sain myös uutta tietoa hy-
västä hallinnosta ja johtamisesta. Sain myös käytännön kokemusta kehittämis-
työprosessista. Haasteelliseksi osoittautui toimintatutkimuksen haltuun ottami-
nen ja sen soveltaminen näin lyhytkestoiseen kehittämisprojektiin. Erityisen iloi-
nen olen siitä, että opinnäytetyön lopputulos on konkreettinen ja siitä on varmasti
hyötyä toimeksiantajalle jatkossa.

Lähteet

- Hallituksen esitys 166/2014 säätiölaiksi ja eräksi siihen liittyviksi laiksi.
- Hannula, A., Kilpinen, K. & Lakari, T. 2015. Säätiö – käytännön käsikirja. Helsinki: Talentum pro.
- Kallio, M., Kangasniemi, A., Pöyhönen, K. & Vierros, H. 2016. Yhdistykset ja säätiöt. Kirjanpidon, tilinpäätöksen ja verotuksen erityiskysymyksiä. Helsinki: ST-Akatemia Oy.
- Kananen, J. 2009. Toimintatutkimus yritysten kehittämisessä. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kananen, J. 2014. Toimintatutkimus kehittämisen muotona. Miten kirjoitan toimintatutkimuksen opinnäytetyönä? Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kilpinen, K., Perälä, J., Perälä, S. & Viertola, J. 2015. Säätiön toiminta ja talous. Helsinki: ST-Akatemia Oy.
- Kuntaliitto. 2009. Hyvää hallinto- ja johtamistapaa koskeva suositus kuntakonserneissa. <https://www.kuntaliitto.fi/asiantuntijapalvelut/laki/hyva-hallinto-ja-johtamistapa-kuntakonsernissa>. 20.5.2017.
- Laki säätiölain voimaantulosta 488/2015.
- Patentti- ja rekisterihallitus. 2017. Vuosikertomus 2016. https://www.prh.fi/stc/attachments/tietoaprhsta/vuosikertomus/Vuosikertomus_2016_www_suomi.pdf. 28.5.2017.
- Ratsula, N. 2016. Compliance - Eettinen ja vastuullinen liiketoiminta. Helsinki: Talentum.
- Rydman, K. 2016. Säätiöiden uudet säännöt. Tilisanomat. <http://tilisanomat.fi/artikkeli/saatioiden-uudet-saannot>. 15.1.2017.
- Säätiölakityöryhmä. 2013. Uusi säätiölaki. Säätiölain uudistamistyöryhmän mietintö. Oikeusministeriön julkaisu 23/2013. http://oikeusministerio.fi/fi/index/julkaisut/julkaisuarkisto/1368536471072/Files/OMML_23_2013_Uusi_saatiolaki_366_s.pdf. 15.1.2017.
- Säätiöiden ja rahastojen neuvottelukunta ry. 2006. Hyvä säätiötapa. http://www.saatiopalvelu.fi/media/tietolaari-files/julkaisut/hyvasaatiotapa_www.pdf. 20.11.2016.
- Säätiöiden ja rahastojen neuvottelukunta ry. 2015. Säätiön hyvä hallinto. http://www.saatiopalvelu.fi/media/srnk_saatioiden-hyva-hallinto_screen.pdf. 20.11.2016.
- Säätiöiden ja rahastojen neuvottelukunta ry. 2016. Neuvottelukunnan julkaisemat ohjeet. <http://www.saatiopalvelu.fi/saatiotietoa/neuvottelukunnan-julkaisemat-ohjeet.html>. 20.11.2016.
- Säätiöiden ja rahastojen neuvottelukunta ry. 2017. Säätiötietoa. <http://www.saatiopalvelu.fi/saatiotietoa.html>. 28.5.2017.
- Säätiölaki 487/2015.
- Säätiörekisteri. Uusi säätiölaki tuo uudistuksia ja muutoksia. https://www.prh.fi/stc/attachments/tiedotteet/tiedotteet/saatiot/Uuden_saatiolain_soveltaminen.pdf. 10.3.2017.
- Vinnikainen, M. & Perälä, S. 2016. Yhdistyksen ja säätiön tilinpäätösmalli. Helsinki: ST-akatemia Oy.
- Vilka H. 2006. Tutki ja havainnoi. Helsinki: Tammi.

Virtuaaliammattikorkeakoulu. 2007. Toimintatutkimus.

<http://www2.amk.fi/digma.fi/www.amk.fi/opintojak-sot/0709019/1193463890749/1193464158778/1194360111832/1194360447229.html>. 4.12.2016.

Kyselytutkimus

Tällä kyselyllä selvitetään hallituksen jäsenten ja toimitusjohtajan mielipiteitä ja kehittämisehdotuksia säätiön ja hallituksen toiminnasta ennen kuin käynnistetään hallituksen työjärjestyksen laatimisprosessi. Kysely tullaan uusimaan, kun työjärjestys on hyväksytty myöhemmin keväällä. Tarkoituksena on selvittää, onko työjärjestyksen laatimisella ja siihen sisältyvillä muutoksilla ollut vaikutusta mielipiteisiin säätiön ja hallituksen toiminnasta.

Vastaukset käydään läpi seuraavassa hallituksen kokouksessa, joten vastaathan ma 30.1.2017 kello 17:00 mennessä.

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Säätiön kaikessa toiminnassa kunnioitetaan säätiön sääntöihin kirjattua tarkoitusta.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Säätiön hallinnossa noudatetaan hyvää säätiötappaa ja hyvän hallintotavan periaatteita.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hallituksen ja toimitusjohtajan vastuut säätiön asioiden hoitamisessa ovat selkeät.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hallituksen jäsenten valintaan ja uusien jäsenien perehdyttämiseen on olemassa toimivat käytännöt.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Säätiöllä on toimiva johtamis- ja valvontajärjestelmä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Säätiön varainhoito on suunnitelmallista.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hallituksen jäsenet saavat riittävästi tietoa ennen päätöksentekoa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hallituksen päätöksenteossa huomioidaan esteellisyys-, lähipiiri- ja sisäpiirikysymykset.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hallituksen kokoustyöskentely on sujuvaa ja tehokasta.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Säätiön toiminta on avointa ja läpinäkyvää.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Säätiö arvioi säännöllisesti omaa toimintaansa ja säätiön toiminnan vaikuttavuutta.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Kerro toiveesi, odotuksesi, ideasi, ratkaisusi tai muu kehittämisehdotuksesi, jotka tulisi huomioida valmisteltaessa hallituksen työjärjestystä.

HALLITUKSEN TYÖJÄRJESTYS

Sisällys

1	Yleistä	2
2	Hallituksen jäsenten valinta	2
2.1	Hallituksen kokoonpano ja toimikausi	2
2.2	Hallituksen jäsenen toimikausi ja erovuoroisuus.....	2
2.3	Hallituksen puheenjohtajan ja varapuheenjohtajan valinta	3
2.4	Hallituksen jäsenen kelpoisuus.....	3
2.5	Hallituksen jäsenen valinnan valmistelu	3
2.6	Hallituksen jäsenelle maksettavat palkkiot.....	4
2.7	Hallituksen jäsenyydestä eroaminen ja erottaminen.....	4
3	Työnjako	5
3.1	Hallituksen tehtävät	5
3.2	Hallituksen puheenjohtajan tehtävät	6
3.3	Hallituksen varapuheenjohtajan erityiset tehtävät.....	7
3.4	Toimitusjohtajan tehtävät.....	7
4	Hallituksen kokoukset	9
4.1	Vuosikello	9
4.2	Sääntömääräiset hallituksen vuosikokoukset	10
4.3	Kokousten valmistelu	10
4.4	Hallituksen kokouksen koollekutsuminen	11
4.5	Asioiden käsittely kokouksissa.....	11
4.6	Hallituksen päätöksentekomenettely	12
4.7	Hallituksen jäsenen esteellisyys	13
4.8	Lähipiiritoimet.....	13
4.9	Pöytäkirja	14
4.10	Hallituksen jäsenen moiteoikeus.....	15
5	Hallituksen ja säätiön toiminnan arviointi ja kehittäminen	16
5.1	Hallituksen toiminnan arviointi	16
5.2	Säätiön vaikuttavuuden arviointi	16

Hallituksen työjärjestys

1 Yleistä

Hallitus toimii voimassa olevan lainsäädännön ja säätiön sääntöjen mukaisesti. Hallituksen toimintaa säätelevät erityisesti säätiölaki, viranomaisten määräykset, ohjeet ja suositukset. Hallitus noudattaa myös itse hyväksymiään ohjeita ja hyvää hallinto- ja johtamistapaa koskevia suosituksia ja niistä ilmeneviä periaatteita.

Hallitus on hyväksynyt 27.3.2017 tämän työjärjestyksen täydentämään työskentelyään ohjaavaa säännöstöä.

2 Hallituksen jäsenten valinta

2.1 Hallituksen kokoonpano ja toimikausi

Säätiön hallitukseen kuuluu sääntöjen mukaan seitsemän jäsentä. Hallitus täydentää itse itseään eli valitsee itse uudet jäsenet hallituksen. Nykyisten sääntöjen mukainen ensimmäinen hallituksen toimikausi alkoi 20.6.2016.

2.2 Hallituksen jäsenen toimikausi ja erovuoroisuus

Hallituksen jäsenen toimikausi on kolme vuotta. Hallituksen jäsenistä erovuorossa on vuosittain vähintään kaksi jäsentä.

Ensimmäisellä kerralla hallituksen jäsenen erovuoroisuuden ratkaisee arpa. Mikäli hallituksen jäsen eroaa tai hänet erotetaan kesken toimikauden, tilalle valitun jäsenen toimikausi määräytyy poislähteneen jäljelle jääneen toimikauden mukaan.

Sama henkilö voi toimia hallituksen jäsenenä enintään kolme peräkkäistä kolmi-vuotiskautta.

2.3 Hallituksen puheenjohtajan ja varapuheenjohtajan valinta

Hallitus valitsee kevätkokouksessa hallituksen puheenjohtajan ja varapuheenjohtajan vuodeksi. Toimikausi alkaa kevätkokouksen päätyttyä.

2.4 Hallituksen jäsenen kelpoisuus

Hallituksen jäsenen kelpoisuus määräytyy säätiölain ja säätiön sääntöjen mukaisesti. Lisäksi edellytetään, että hallituksen jäseneksi valittavalla on oltava tehtävän edellyttämä pätevyys ja mahdollisuus käyttää riittävästi aikaa tehtävän hoitamiseen sekä kykyä toimivan johdon ohjaamiseen ja tukemiseen.

Hallituksen jäseneksi ei voi valita henkilöä, jolla on työ- tai toimeksiantosuhde säätiöön. Hänellä ei voi myöskään olla johtavassa asemassa oleva henkilö yrityksessä tai yhteisössä, jolla on tai on ollut merkittävä toimittajuus- tai yhteistyösuhde säätiön viimeisen vuoden aikana. Myös ristikkäistä valvontasuhdetta jäsenen valinnassa tulee välttää (hallituksen jäsen toimii johtavassa asemassa sellaisessa yrityksessä tai yhteisössä, jossa säätiön toimivaan johtoon kuuluva toimii hallituksen jäsenenä.)

2.5 Hallituksen jäsenen valinnan valmistelu

Sääntöjen mukaan säätiön hallitus valitsee itse hallituksen jäsenet.

Säätiön hallitus nimeää työryhmän valmistelemaan hallituksen jäsenten valintaa ja ohjeistaa tarvittaessa työryhmää monimuotoisuusperiaatteiden toteutumiseksi hallituksen kokoonpanossa ja muissa asioissa, jotka ovat tulleet esille esimerkiksi hallitustyöskentelyä arvioitaessa.

Työryhmä tekee esityksen hallituksen jäsenten valinnasta hallituksen päätettäväksi. Ennen esityksen tekemistä työryhmän tulee kuitenkin varmistautua siitä, että hallituksen jäseneksi ehdotettavalta henkilöltä on saatu suostumus tehtävään.

Hallituksen jäsenten valinta tehdään kevätkokouksessa, jollei kysymyksessä ole hallituksen täydentäminen hallituksen jäsenen erotessa tai häntä erotettaessa.

2.6 Hallituksen jäsenelle maksettavat palkkiot

Säätiön hallitus päättää hallituksen jäsenten palkkioista ja matkakustannusten korvaamisesta seuraavalle vuodelle syyskokouksessa.

2.7 Hallituksen jäsenyydestä eroaminen ja erottaminen

Hallituksen jäsenyydestä voi erota koska tahansa ilmoittamalla siitä kirjallisesti säätiön hallitukselle. Hallituksen jäsenyys lakkaa, kun ilmoitus on saatettu hallitukselle tiedoksi hallituksen kokouksessa.

Hallituksen on erotettava kelpoisuutensa menettänyt hallituksen jäsen viipymättä. Mikäli säätiön hallituksen jäsen uhkaa menettää kelpoisuutensa toimia säätiön hallituksessa vähintään vuodeksi, hänen on joko erottava jäsenyydestään tai ilmoitettava siitä hallitukselle. Hallituksen jäsenyys lakkaa, kun hallitus on tehnyt erottamisesta päätöksen.

Hallituksen tulee niin pian kuin mahdollista täydentää hallitus täysimääräiseksi tai vaihtoehtoisesti muuttaa sääntöjensä mukaista hallituksen jäsenmäärää.

3 Työnjako

3.1 Hallituksen tehtävät

Hallitus huolehtii säätiön hallinnosta ja sen toiminnan asianmukaisesta järjestämisestä säätiön tarkoituksen toteutumiseksi. Hallitus vastaa siitä, että säätiön kirjanpidon ja varainhoidon valvonta on asianmukaisesti järjestetty.

Hallitus ohjaa ja valvoo säätiön toimivaa johtoa, nimittää ja erottaa toimitusjohtajan, hyväksyy säätiön strategian ja valvoo sen toteuttamista, hyväksyy riskienhallinnan periaatteet sekä varmistaa johtamisjärjestelmän toiminnan.

Hallituksen tehtäviin kuuluu muun muassa

- noudattaa lakia, määräyksiä ja säätiön sääntöjä sekä itse hyväksymiään ohjeita ja niistä ilmeneviä periaatteita
- vahvistaa itselleen työjärjestys ja noudattaa sitä
- osallistua säätiön strategian valmisteluun, päättää strategiasta ja seurata sen toteutumista
- hyväksyä strategian pohjalta vuosittain toimintasuunnitelma ja talousarvio ja valvoa niiden toteutumista
- hyväksyä vuosittainen investointibudjetti
- seurata talousarvion toteutumista ja varainhoitoa
- vahvistaa toimintakertomus ja tilinpäätös
- päättää säätiön organisaatiosta ja toimielimistä
- nimittää ja vapauttaa tehtävistään toimitusjohtaja ja muiden toimielin jäsenet sekä päättää heidän palkkiostaan ja muista eduista
- hyväksyä toimitusjohtajasopimus
- asettaa vuosittain toimitusjohtajalle henkilökohtaiset tavoitteet ja arvioida niiden toteuttamista
- hyväksyä asettamiensa toimielinten tavoitteet ja arvioida näiden toteutumista
- valvoa toimitusjohtajan ja asettamiensa toimielinten toimintaa
- määrittellä riskienhallintajärjestelmä ja sisäisen valvonnan periaatteet

- käsitellä muut asiat, jotka hallituksen puheenjohtaja tai toimitusjohtaja ovat esittäneet esityslistalle
- edustaa säätiötä ja kirjoittaa sen nimi
- antaa oikeus säätiön edustamiseen hallituksen jäsenelle, toimitusjohtajalle tai muulle henkilölle säätiön sääntöjen mukaan
- valita hallitukseen puheenjohtaja ja varapuheenjohtaja
- päättää säätiön hyväksi tehdystä työstä hallituksen jäsenille maksettavista muista palkkioista ja kulukorvauksista.

3.2 Hallituksen puheenjohtajan tehtävät

Hallituksen puheenjohtajan yleisenä tehtävänä on johtaa hallituksen työskentelyä niin, että sen tehtävät tulevat hoidetuksi mahdollisimman tehokkaasti ja tarkoituksenmukaisesti. Tässä tarkoituksessa puheenjohtajan tehtävänä on

- huolehtia siitä, että hallitus on toimintakykyinen ja päätösvaltainen
- seurata toimitusjohtajan tehtäviä ja valvoa, että toimitusjohtaja on tehtäviensä tasalla
- vastata siitä, että hallitus kokoontuu tarvittaessa tai jos hallituksen jäsen tai toimitusjohtaja sitä vaatii
- hyväksyä toimitusjohtajan laatimat esityslistat hallituksen kokouksia varten
- johtaa ja kehittää hallituksen työskentelyä, valvoa kokousten valmistelua, toimia kokouksessa puheenjohtajana sekä huolehtia siitä, että kokouksesta pidetään pöytäkirjaa ja se allekirjoitetaan
- huolehtia osaltaan siitä, että säätiössä noudatetaan säätiön hallituksen hyväksymiä ohjeita ja hyvästä hallinto- ja johtamistavasta annettuja suosituksia ja niistä ilmeneviä periaatteita
- huolehtia siitä, että lakisääteiset ja säätiön säännöissä määrätyt toimenpiteet ja niihin liittyvät päätökset tehdään ajallaan
- hyväksyä toimitusjohtajan edustus- ja muut menot, lomat ja muut vapaat
- pitää yhteyttä hallituksen jäseniin ja toimitusjohtajaan kokousten välillä
- seurata tarkasti säätiön toimintaa

- vastata siitä, että hallituksen työskentelyssä noudatetaan hallituksen hyväksymän työjärjestyksen määräyksiä.
- vastata uusien säätiön hallituksen jäsenten perehdyttämisestä yhdessä toimitusjohtajan kanssa.

3.3 Hallituksen varapuheenjohtajan erityiset tehtävät

Hallituksen varapuheenjohtajan tehtävänä on toimia puheenjohtajana puheenjohtajan ollessa estyneenä.

3.4 Toimitusjohtajan tehtävät

Toimitusjohtaja on säätiön toimitusjohtaja, joka huolehtii säätiön tarkoituksen toteutumisesta ja hoitaa säätiön muuta päivittäistä hallintoa lain ja hallituksen antamien ohjeiden ja määräysten mukaisesti.

Päivittäisellä hallinnolla tarkoitetaan säätiön toimialaan kuuluvia tavanomaisia toistuvia toimintoja. Toimitusjohtajan tehtäviä ovat muun muassa:

- hoitaa säätiön juoksevaa hallintoa lain ja hallituksen antamien ohjeiden ja määräysten mukaisesti
- toteuttaa hallituksen hyväksymää strategiaa
- suunnitella, johtaa ja valvoa säätiön toimintaa
- valmistella, esitellä ja toimeenpanna säätiön toimielinten, kuten hallituksen päätökset
- pitää hallituksen puheenjohtaja hyvin informoituna säätiön päivittäistilanteesta
- ottaa palvelukseen säätiön muun kuin hallituksen päätösvallassa oleva henkilöstö
- huolehtia tavanomaisten hankintapäätösten ja sopimusten tekemisestä

- päättää hallituksen valtuuttamana tai kiireellisissä tapauksissa säätiön toiminnan laajuuteen nähden epätavallisista ja laajakantoisista toimenpiteistä sekä raportoida niistä niin pian kuin se on mahdollista hallitukselle
- antaa hallitustyöskentelyssä tarvittavat tiedot säätiön hallitukselle ja sen jäsenelle
- vastata säätiön kirjanpidon ja varainhoidon järjestämisestä lain mukaisella ja luotettavalla tavalla
- huolehtia siitä, että säätiörekisteritiedot ovat ajan tasalla
- huolehtia siitä, että säätiölle otetaan toimitusjohtajaa ja hallitusta koskevat vastuuvakuutukset
- edustaa säätiötä tehtäviinsä kuuluvissa asioissa.

Hallituksella on aina oikeus ja säätiön edun sitä vaatiessa myös velvollisuus antaa ohjeita ja määräyksiä toimitusjohtajalle. Toimitusjohtaja on velvollinen noudattamaan saamiaan ohjeita, olivatpa ne yksittäistapauksia koskevia erillisohjeita tai yleisluontoisia pysyväismääräyksiä. Ohjeet voivat olla suullisia tai kirjallisia.

Toimitusjohtaja on velvollinen myös oma-aloitteisesti informoimaan säätiön hallitusta tärkeissä säätiön toimintaan liittyvissä asioissa, kuten talouden kehityksestä, maksuvalmiuden ja kannattavuuden olennaisista muutoksista sekä merkittävistä hankinta- ynnä muista sopimuksista.

Hallitus voi valtuuttaa toimitusjohtajan ryhtymään juoksevaan hallintoon kuulumattomiin tehtäviin. Valtuutus voi koskea tiettyä yksilöityä toimenpidettä tai olla luonteeltaan yleisluonteisempi pysyväisvaltuus. Valtuus annetaan kirjallisena tai hallituksen kokouksessa pöytäkirjaan kirjaten.

Toimitusjohtajan tehtävänä on hyväksyä hallituksen jäsenille hallitustyöstä tai muusta säätiön hyväksi tehdystä työstä aiheutuneiden kulujen korvaaminen säätiön varoista hallituksen antamien ohjeiden ja päätösten mukaisesti.

Hallituksella on tarvittaessa oikeus tehdä päätös toimitusjohtajan toimivaltaan kuuluvassa asiassa.

Toimitusjohtaja ei voi toimia hallituksen puheenjohtajana tai hallituksen jäsenenä.

4 Hallituksen kokoukset

Hallitus kokoontuu etukäteen sovitun aikataulun mukaisesti 7-10 kertaa vuodessa. Kevätkokous pidetään kesäkuussa ja syyskokous joulukuussa. Tarvittaessa kokoukset voivat olla myös verkko- tai puhelinkokouksia.

4.1 Vuosikello



4.2 Sääntömääräiset hallituksen vuosikokoukset

Hallitus pitää vuosittain kaksi sääntömääräistä vuosikokousta.

Kevätkokous pidetään 20.6. mennessä

Kokouksessa esitetään tilinpäätös, toimintakertomus ja tilintarkastajan kertomus. Hallitus päättää tilinpäätöksen ja toimintakertomuksen vahvistamisesta ja toimenpiteistä, joihin vahvistettu tilinpäätös antaa aiheutta.

Kevätkokouksessa valitaan hallituksen jäsenet erovuoroisten tilalle.

Syyskokous pidetään 20.12. mennessä

Kokouksessa vahvistetaan talousarvio seuraavalle kalenterivuodelle, päätetään hallituksen jäsenten palkkioista ja matkakustannusten korvauksista sekä valitaan seuraavalle tilikaudelle tilintarkastaja ja hänelle varamies tai tilintarkastuslaissa tarkoitettu tilintarkastusyhteisö.

4.3 Kokousten valmistelu

Kokousten valmisteluun osallistuvat hallituksen puheenjohtaja ja toimitusjohtaja. Tarvittaessa valmistelussa käytetään apuna säätiön henkilöstöä ja ulkopuolisia asiantuntijoita.

Hallitus voi myös perustaa sitä avustavia ja sen päätöksiä valmistelevia työryhmiä tai valiokuntia sekä antaa erikoistehtäviä hallituksen jäsenille. Työryhmillä, valiokunnilla tai erityistehtäviä hoitavilla jäsenillä ei ole itsenäistä päätösvaltaa. Vastuu työryhmälle tai valiokunnalle tai jäsenelle annetuista tehtävistä on hallituksella.

Valmistelussa laaditaan päätösesityslista, jossa päätettävää asiaa kuvaillaan lyhyesti ja muotoillaan esitys hallituksen päätökseksi. Jos asian valmistelu on kesken ennen kokouskutsun lähettämistä, päätösesitykseksi merkitään: ”Päätösesitys annetaan kokouksessa”. Päätösesityslista lähetetään hallituksen jäsenille kokouskutsun liitteenä.

4.4 Hallituksen kokouksen koollekutsuminen

Toimitusjohtaja kutsuu säätiön hallituksen kokouksen koolle. Kokouskutsu ja keskeinen kokousmateriaali toimitetaan hallituksen jäsenille viikkoa ennen kokousta sähköpostitse.

Päätösvaltaisuus edellyttää, että kutsu kokoukseen on asiamukaisesti toimitettu kaikille hallituksen jäsenille. Kutsun puutteellisuus korjautuu, mikäli kaikki hallituksen jäsenet ovat läsnä kokouksessa tai mikäli hallituksen jäsenet hyväksyvät kokouksessa tehdyt päätökset allekirjoittamalla pöytäkirjan jälkikäteen.

4.5 Asioiden käsittely kokouksissa

Hallituksen kokouksissa puhetta johtaa hallituksen puheenjohtaja tai hänen estyneenä ollessa varapuheenjohtaja.

Kokous etenee päätösesityslistan mukaan, jos kokoukseen osallistujat eivät tee muutosesitystä kohdassa kokouksen työjärjestyksen hyväksyminen.

Muita kuin esityslistalla olevia asioita voidaan ottaa käsittelyyn hallituksen jäsenen tai toimitusjohtajan aloitteesta. Muista asioista päätös voidaan tehdä ainoastaan, mikäli kaikki hallituksen jäsenet ovat saapuvilla kokouksessa tai mikäli poissa olleet hallituksen jäsenet hyväksyvät jälkikäteen tehdyt päätökset esimerkiksi pöytäkirjan allekirjoittamalla.

Asiat esittelee toimitusjohtaja tai hänen tai hallituksen kutsuma muu henkilö. Puheenvuorot pyydetään puheenjohtajalta viittaamalla. Keskustelut kirjataan ainoastaan siinä tapauksessa, että asian käsittelyn alkaessa sovitaan pöytäkirjaan liitettävän keskustelumuistion kirjoittamisesta.

4.6 Hallituksen päätöksentekomenettely

Hallituksen päätösvaltaisuudesta ja laillisesta koolle kutumisesta on määrätty säätiön säännöissä.

Kaikille hallituksen jäsenille tulee varata tilaisuus osallistua kokoukseen. Etäosallistuminen hallituksen kokouksiin puhelimitse tai verkkoyhteyden avulla on mahdollista kaikissa muissa kokouksissa paitsi kevät- ja syyskokouksissa.

Päätökseksi kirjataan ehdotus, jota kannattaa yli puolet läsnä olevista hallituksen jäsenistä. Esteellistä jäsentä ei lueta läsnä olevaksi. Äänten mennessä tasan, puheenjohtajan ääni ratkaisee. Henkilövalinnoissa äänten mennessä tasan, arpa ratkaisee.

Säätiö voi tehdä myös päätöksiä ilman fyysisesti läsnä ollen tapahtuvaa kokousta: Päätös voidaan hyväksyä yksimielisesti, kun kaikki säätiön hallituksen jäsenet allekirjoittavat päätöspöytäkirjan ja se numeroidaan kuten kokouspöytäkirja.

Päätöksenteko voi tapahtua myös sähköisessä päätöksentekomenettelyssä. Sähköisesti käsiteltävät asiat yksilöidään kokouskutsussa. Kun kaikki hallituksen jäsenet ovat ilmaisseet kantansa asiaan ja käsittelyn määräaika päättyy, asia on käsitelty. Jos yksikin jäsenistä vaatii tai jättää kantansa ilmaisematta, asian käsittely siirtyy fyysisesti läsnä ollen tapahtuvaan kokouskäsittelyyn. Sähköisessä päätöksenteossa pöytäkirja allekirjoitetaan ja tarkastetaan kuten fyysisesti läsnä ollen tapahtuvan kokouksen pöytäkirja.

Etäosallistumisessa ja sähköisessä päätöksentekomenettelyssä henkilö tunnistetaan säätiölle annetun sähköpostiosoitteen ja erillisen etukäteen annetun salasanan avulla.

4.7 Hallituksen jäsenen esteellisyys

Hallituksen jäsen ei osallistu hänen ja säätiön välisen sopimuksen tai muun oikeustoimen valmisteluun tai käsittelyyn. Hän ei osallistu myöskään säätiön ja kolmannen osapuolen välisen oikeustoimeen liittyvän asian valmisteluun tai käsittelyyn, jos tästä on hänelle odotettavissa olennaista etua, joka on mahdollisesti ristiriidassa säätiön edun kanssa.

Hallituksen jäsen ei osallistu sellaisen asian käsittelyyn, joka liittyy yhtiöön tai muuhun organisaatioon, jonka toimivan johdon edustajana tai hallintoelimen jäsenenä hän on.

Hallitus huolehtii esteellisyytilanteiden huomioon ottamisesta aina tarvittaessa. Hallituksen jäsenen tulee aina myös itse arvioida ja harkita itsensä jääväämistä.

4.8 Lähipiiritoimet

Säätiö ei voi tuottaa taloudellista etua laissa määrätyille lähipiirille.

Tämän säätiön lähipiiriin kuuluvat:

- säätiön hallituksen jäsen
- toimitusjohtaja ja tämän sijainen,
- tilintarkastajat

ja heidän perheenjäsenensä: aviopuoliso ja avopuoliso, oma ja puolison lapsi ja tämän puoliso ja jälkeläinen sekä oma ja puolison vanhempi, isovanhempi ja tämän vanhempi.

sekä muut heidän lähisukulaisensa: sisar ja sisar- ja velipuoli ja tämän aviopuoliso ja avopuoliso sekä edellä mainittujen lapsi ja lapsen jälkeläinen, vanhempi ja isovanhempi.

Säätiön lähipiiriin kuuluvat myös säätiön lähipiirin, heidän perheenjäseniensä ja muiden lähisukulaistensa määräysvallassa olevat yhteisöt ja säätiöt.

Säätiön hallituksen jäsenen, toimitusjohtajan ja tilintarkastajien on annettava ilmoitus sidonnaisuuksista, joita hänellä, hänen perheenjäsenellään, muulla lähisukuisella tai näiden määräysvallassa olevalla yhteisöllä tai säätiöllä on säätiön kanssa.

Lähipiiritoimet säätiön johdon ja tilintarkastajien sekä heidän perheenjäseniensä tai heidän määräysvallassaan olevien yhteisöiden ja säätiöiden kanssa lähipiiritoimet raportoidaan vuosittain toimintakertomuksessa. Raportointi perustuu johdon säätiölle antamaan ilmoitukseen lähipiiristä.

Periaatteena on, että mahdollisissa säätiön ja lähipiirin kuuluvien välisissä taloudellisissa toimituksissa noudatetaan markkinaehtoisuutta ja vastikkeettomuutta välteään. Lähipiiritoimen tulee aina liittyä säätiön tarkoituksen toteuttamiseen ja toimintamuotoihin. Säätiö ei anna lähipiirille rahalainoja tai vastuusitoumuksia.

4.9 Pöytäkirja

Hallituksen kokouksista laaditaan kalenterivuoden mukaan juoksevasti numeroitu pöytäkirja. Pöytäkirjassa on mainittava kokouksen aika ja paikka sekä läsnä olleet hallituksen jäsenet. Pöytäkirjan pitämisestä vastaa hallituksen puheenjohtaja. Hallituksen sihteerinä toimii hallituksen siihen määräämä henkilö.

Pöytäkirja laaditaan päätöspöytäkirjana, jossa todetaan suppeasti, mitä on päätetty. Vain tärkeissä asioissa päätöksen perusteet kirjataan pöytäkirjaan. Pöytäkirjaan liitetään tarpeelliset valmisteluasiakirjat, joilla dokumentoidaan hallituksen huolellisuusveloitteen toteutuminen. Tarvittaessa pöytäkirjaan voidaan liittää

myös keskustelumuistio, josta voidaan todentaa hallituksen jäsenten erilaiset mielipiteet asian käsittelyssä.

Pöytäkirjaan merkitään pyydettyä eriävät mielipiteet, mahdolliset äänestykset ja hallituksen jäsenten jääviydet. Myös toimitusjohtajalla on oikeus esittää eriävä mielipide.

Pöytäkirjan allekirjoittaa hallituksen puheenjohtaja ja sihteeri. Pöytäkirjan tarkastaa yksi hallituksen jäsen aakkosjärjestyksessä kiertäen. Puhelin- tai sähköpostikokouksen pöytäkirjan allekirjoittavat kaikki asian käsittelyyn osallistuneet hallituksen jäsenet ja ne numeroidaan juoksevasti kuten muutkin hallituksen pöytäkirjat.

Pöytäkirja julkaistaan Intranetissä hallituksen jäsenille ilman liitteitä kunkin kokouksen jälkeen sitten, kun puheenjohtaja on sen hyväksynyt ja hallituksen jäsen tarkastanut.

Pöytäkirjat liitteineen säilytetään luotettavasti säätiön koko olemassaoloajan säätiön päätoimipisteessä.

4.10 Hallituksen jäsenen moiteoikeus

Säätiön hallituksen jäsen voi nostaa moitekanteen oikeudessa säätiötä vastaan kolmen kuukauden kuluessa päätöksen tekemisestä, jos asian käsittelyssä on tapahtunut muotovirhe taikka päätös on tehty säätiön sääntöjen tai säätiölain vastaisesti. Jos päätöstä ei moitita määräajassa, se jää voimaan. Rekisteriviranomaisella on oikeus kieltää päätöksen täytäntöönpano.

Säätiön hallituksen jäsen voi nostaa kanteen oikeudessa säätiötä vastaan ilman määräaika, jos kokouskutsua koskevia säännöksiä ja määräyksiä on olennaisesti rikottu siten, että se on vaikuttanut päätöksen sisältöön tai päätöstä ei olisi voinut tehdä lain tai sääntöjen mukaan edes yksimielisellä päätöksellä. Oikeus vahvistaa päätöksen mitättömyyden.

5 Hallituksen ja säätiön toiminnan arviointi ja kehittäminen

5.1 Hallituksen toiminnan arviointi

Hallituksen arvioi vuosittain toimintaansa ja työskentelytapojaan. Arviointi voidaan toteuttaa sisäisenä itsearviointina tai käyttää ulkopuolista arvioijaa. Arvioinnin keskeisistä tuloksista raportoidaan kirjallisesti hallituksen jäsenille.

Arvioinnin tarkoituksena on selvittää, miten hallitustyöskentely on sujunut ja miten sitä voitaisiin kehittää.

5.2 Säätiön vaikuttavuuden arviointi

Hallitus arvioi vuosittain säätiön vaikuttavuutta eli sitä, miten säätiö on toteuttanut säännöissä määrättyä tarkoitusta ja millaisia tuloksia on saatu aikaan.

Vaikuttavuuden arviointi voidaan tehdä itse tai ulkopuolisen arviointiryhmän toimesta. Arvioinnissa voi olla myös mukana edustajia säätiön sidosryhmistä.

Vaikuttavuuden arvioinnilla pyritään löytämään vahvuuksia ja kehittämiskohteita sekä tunnistamaan ennakkollisesti toimintaympäristössä tapahtuvien muutosten vaikutuksia säätiön toimintaan.

Toimitusjohtajasopimus

Tämä johtajasopimus ei ole työsopimuslain mukainen työsopimus.

1 Sopijapuolet

Säätiö sr (Y-tunnus),
jäljempänä myös säätiö.

Etunimi Sukunimi (henkilötunnus), jäljempänä toimitusjohtaja.

2 Toimitusjohtajan tehtävät

Etunimi Sukunimi tehtävänä on toimia säätiön sr toimitusjohtajana.

Toimitusjohtajan varahenkilöstä päättää säätiön hallitus.

Toimitusjohtaja on säätiön toimitusjohtaja, joka huolehtii säätiön tarkoituksen toteutumisesta. Hän hoitaa säätiön päivittäistä hallintoa lain ja hallituksen antamien ohjeiden ja määräysten mukaisesti. Toimitusjohtaja vastaa siitä, että kirjanpito on lainmukainen ja varainhoito on järjestetty luotettavalla tavalla. Hän on vastuullinen toimistaan säätiön hallitukselle.

Toimitusjohtaja johtaa säätiön toimintaa säätiön hallituksen hyväksymän strategian ja toimintasuunnitelmien sekä hallituksen muiden toiminnallisten linjausten perusteella.

Toimitusjohtajan tehtävät on tarkemmin määritelty säätiön vahvistamassa hallituksen työjärjestyksessä. Toimitusjohtaja on velvollinen muun muassa raportoii-

maan säätiön toiminnan tilanteesta ja kehitysnäkymistä hallitukselle. Toimitusjohtaja tulee antaa hallituksen jäsenille tiedot, jotka ovat tarpeen hallituksen tehtävän hoitamiseksi.

Toimitusjohtajalle vahvistetaan hallituksessa vuosittain tavoitteet, joiden valmistelusta vastaa hallituksen puheenjohtaja.

Toimitusjohtaja saa ryhtyä normaalista toiminnasta poikkeaviin ja laajakantoisiin toimiin vain säätiön hallituksen erikseen antaman valtuutuksen nojalla. Toimitusjohtaja voi kuitenkin ryhtyä toimiin sellaisissa asioissa, joissa hallituksen päätöksen tai valtuutuksen odottaminen aiheuttaisi säätiön toiminnalle olennaista haittaa. Hänen on kuitenkin viipymättä ilmoitettava tekemistään toimista hallituksen puheenjohtajalle hallituksen koolle kutsumista varten.

Toimitusjohtajan tehtävänä on säätiön muun kuin hallituksen päätösvallassa olevan henkilöstön palvelukseen ottaminen ja erottaminen.

3 Toimisuhteen alkaminen

Tämän toimitusjohtajasopimuksen mukainen toimi alkaa pvm lukien. Sopimussuhde on voimassa toistaiseksi. Tämän sopimuksen mukainen palkanmaksu ja muut johtajasopimukseen liittyvät edut alkavat pvm lukien.

4 Palkkaedut

Hallitus päättää toimitusjohtajan palkasta. Palkka maksetaan säätiön palkanmaksupäivänä kunkin kuukauden viimeinen päivä toimitusjohtajan ilmoittamalle pankkitilille. Hallitus tarkastelee toimitusjohtajan palkkaa vuosittain tilinpäätöksen yhteydessä.

Hallitus päättää erikseen mahdollisesta tulospalkkausjärjestelmästä ja sen soveltamisesta toimitusjohtajaan.

5 Luontaisedut

Toimitusjohtajalle annetaan matkapuhelinetu luontaisena, jonka verotusarvo lisätään verotettavaan ansioon.

6 Vuosiloma

Toimitusjohtajan vuosiloma määräytyy alan työehtosopimuksen mukaisesti. Toimitusjohtajalla on oikeus määrätä vuosiloman ajankohta ja jakaa vuosiloma osiin haluamallaan tavalla siinä määrin kuin se ei aiheuta tuntuva haittaa säätiön toiminnalle. Toimitusjohtajalle maksetaan heinäkuun palkanmaksun yhteydessä lomarahaa, jonka suuruus määräytyy alaa koskevan työehtosopimuksen mukaisesti.

7 Sairausajan palkka

Sairausajan palkka maksetaan alan työehtosopimuksen mukaisesti ja tasoisesti.

8 Eläke-etuudet

Säätiö sr ottaa työeläkevakuutuksen toimitusjohtajan palvelussuhteelle työeläkeyhtiöstä.

9 Vakuutukset

Säätiö sr ottaa kustannuksellaan toimitusjohtajalle tapaturmavakuutuksen ja vastuuvakuutuksen, joka kattaa toimitusjohtajan toiminnan.

10 Matkustaminen

Toimitusjohtajalle suoritetaan säätiön toimintaan liittyvät todelliset matka- ja majoituskustannukset laskun mukaan.

Päivärahat ja kilometrikorvaukset työmatkoilta korvataan Verohallituksen päätöksen mukaisesti.

11 Edustaminen

Toimitusjohtajan edustaessa säätiötä maksetaan tästä johtuvat kohtuulliset kustannukset kustakin edustustilaisuudesta tehtävää laskua vastaan.

12 Jatkokoulutus

Toimitusjohtajalla on oikeus osallistua hallituksen erikseen määrittelemässä laajuudessa asemaansa vastaavaan jatkokoulutukseen, jonka koulutuksen maksaa säätiö. Toimitusjohtajan tulee erikseen ennen jatkokoulutukseen ilmoittautumista itse esittää koulutustilaisuudet ja sopia niihin osallistumisesta etukäteen hallituksen puheenjohtajan kanssa. Tässä yhteydessä jatkokoulutuksella tarkoitetaan tutkintotavoitteista koulutusta. Tavanomaisesta koulutuksesta toimitusjohtaja päättää itse.

13 Keksinnöt ja tekijänoikeudet

Toimitusjohtajan tekemiin keksintöihin sovelletaan, mitä laissa on säädetty oikeudesta työntekijän tekemiin keksintöihin. Keksinnöistä maksettavasta korvauksesta sovitaan kulloinkin erikseen.

Toimitusjohtajan työn tuloksena syntyneisiin tekijänoikeudellisiin teoksiin säilyy toimitusjohtajalla. Säätiöllä on käyttöoikeus mainittuihin teoksiin tämän sopimuksen voimassaoloajan. Tekijänoikeuden käyttöoikeuden luovuttamisesta sopimus-suhteen jälkeen sovitaan erikseen.

14 Sivutoimet

Sivutoimen pitämiseen on saatava hallituksen kirjallinen suostumus. Lisäksi toimitusjohtaja sitoutuu siihen, ettei hän omissa nimissään tai missään muussa muodossa harjoita muuta liike- tai ammattitoimintaa.

15 Sopimuksen päätyminen

Irtisanomisaika on toimitusjohtajan irtisanoutuessa kuusi (6) kuukautta.

Mikäli toimitusjohtaja irtisanotaan hänen tehtävänsä päättyvät välittömästi, ellei irtisanomisessa ole toisin ilmoitettu ja hänelle maksetaan toimitus-suhteen päätty-mishetkellä kuuden (6) kuukauden palkkaa vastaava kertakorvaus. Mikäli toimitusjohtaja on ollut tehtävässään vähemmän kuin kuusi (6) kuukautta, kertakorvaus määräytyy kertyneiden täysien tehtävässä olokuukausien perusteella. Sopimus päättyy ilman irtisanomista toimitusjohtajan siirtyessä eläkkeelle.

Sopimuksen lakatessa toimitusjohtajan on palautettava säätiölle kaikki siltä saamansa aineisto. Toimitusjohtajalla ei ole oikeutta pidättää itselleen käsipanttina mitään säätiölle kuuluvaa aineistoa mahdollisten saatavien vakuudeksi, elleivät saatavat ole lainvoimaisella päätöksellä riidattomasti todettuja.

16 Salassapito

Toimitusjohtaja ei saa toimessa ollessaan käyttää hyväkseen tai ilmaista muille liike- tai ammattisalaisuuksia tai muita luottamuksellisia pidettäviä seikkoja, jotka säätiö on hänelle uskonut tai jonka muutoin on saanut tietoonsa.

Toimitusjohtaja on velvollinen pitämään salassa kaikki edellä mainitut seikat, jotka on säätiössä toimiessaan saanut tietoonsa, paitsi seikkoja, jotka asian laatuun nähden on ilmaistava. Salassapitovelvollisuus jatkuu myös sen jälkeen, kun tämä sopimus on muutoin lakannut olemasta voimassa.

Mikäli toimitusjohtaja rikkoo tätä salassapitovelvollisuutta, niin hän on velvollinen suorittamaan säätiölle kustakin rikkomuksesta sopimussakkona kuuden (6) kuukauden rahapalkkaa vastaavan sopimussakon.

17 Erimielisyyksien ratkaiseminen

Tätä sopimusta tai sen päättymistä koskevat erimielisyydet on pyrittävä ratkaisemaan neuvotteluteitse. Mikäli osapuolet eivät pääse asiasta sovintoratkaisuun, erimielisyydet käsitellään ja ratkaistaan välimiesmenettelyssä.

18 Allekirjoitus

Tätä sopimusta on tehty kaksi saman sisältöistä kappaletta, yksi kummallekin sopijaosapuolelle.

Aika ja paikka

Allekirjoitukset