



**LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU**  
*Lahti University of Applied Sciences*

# YHDISTYKSEN HALLITUSTYÖ JA TALOUSSUUNNITELMA

Case: Lahden Seudun Kehitysvammaisten Tuki ry

LAHDEN  
AMMATTIKORKEAKOULU  
Liiketalouden ala  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Taloushallinto  
Opinnäytetyö  
Syksy 2012  
Niina Töyrylä

Lahden ammattikorkeakoulu  
Liiketalouden koulutusohjelma

TÖYRYLÄ, NIINA:

Yhdistyksen hallitustyö ja taloussuunnitelma

Case: Lahden Seudun Kehitysvammaisten Tuki ry

Taloushallinnon opinnäytetyö,

52 sivua, 3 liitesivua

Syksy 2012

TIIVISTELMÄ

---

Työn tarkoituksena on tutkia Lahden Seudun Kehitysvammaisten Tuki ry:n hallitustyöskentelyä ja taloussuunnitelmaa toteutetun hallituksen itsearviointin perusteella. Tutkimus toteutettiin teettämällä kysely, joka mittasi mittaamaan hallituksen näkemyksiä hallitustyön päämääristä ja periaatteista.

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys muodostuu kahdesta osasta, yhdistystoiminnasta ja hallitustyöskentelystä. Ensimmäinen osa käsittelee yhdistyksen perustamista ja toimintaa. Toinen osuus tarkastelee hallitusta ja hallitukselle kuuluvien tehtävien hoitamista ja vastuita.

Tutkimuksen empiriaosuus sisältää tutkimusmenetelmien esittelyn ja analyysin kyselyn tuloksista. Tutkimus toteutettiin kvantitatiivisena www-lomakekyselynä. Tutkimus suoritettiin kokonaistutkimuksena, eli kysely lähetettiin kaikille hallituksen jäsenille.

Tutkimustulokset osoittavat, että hallitustyöskentelyn ongelmakohtiksi toimeksiantajan hallituksen jäsenet kokivat hallitukselle kuuluvien tehtävien hoidon ja toiminnan tuloksellisuuden sekä hallituksen roolin tuntemuksen. Hallitukselle kuuluvista tehtävistä etenkin riskit ja riskienhallinta sekä strategian seuranta ja sitoutuminen koettiin haasteellisiksi. Talouden suunnittelussa ongelmakohtiksi osoittautuivat taloussuunnitelmien ja budjettien käsittely sekä seuranta.

Asiasanat: Yhdistys, hallitustyöskentely, taloussuunnitelma, itsearviointi

Lahti University of Applied Sciences  
Degree Programme in Business Studies

TÖYRYLÄ, NIINA:

Board members' work in a voluntary  
association and its financial plan  
Case: Lahden Seudun Kehitysvam-  
maisten Tuki ry

Bachelor's Thesis in Financial Management 52 pages, 3 appendices

Autumn 2012

ABSTRACT

---

The aim of this thesis was study the work of the board members of Lahden Seudun Kehitysvammaisten Tuki ry and the association's financial planning. The study was conducted by a questionnaire with the aim to study the board members' feelings about the goals and principles of their work.

The theoretical section of the thesis consists of two parts. The first section introduces the activities of the association and the second part discusses the board members' work. More precisely, the first part of the theoretical section deals with the establishment and operation of the association whereas the second part presents the board and the board's official duties and responsibilities.

The empirical part of the study includes a discussion on research methods and an analysis of the survey. The survey was conducted by using a quantitative online questionnaire, which was sent to all board members.

According to the survey, the board members identified several problems related to their work. For example, they mentioned the following problems: taking care of the duties of the board and understanding the role of the board. The board members also felt that risk management, following the association's strategy and commitment to board work were particularly challenging. Finally, they identified problems related to financial planning such as creating and monitoring financial plans and budgets.

Key words: association, board members' work, financial planning, self-evaluation

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	Opinnäytetyön aihe	1
1.2	Tutkimusmenetelmän valinta	2
1.3	Opinnäytetyön rakenne	3
2	YHDISTYSTOIMINTA	4
2.1	Yhdistyksen perustaminen	5
2.2	Rekisteröity tai rekisteröimätön yhdistys	5
2.3	Päätöksenteko ja kokoukset	7
2.4	Yhdistyksen riskit	8
3	HALLITUSTYÖ	9
3.1	Hallituksen jäsenet ja puheenjohtaja	9
3.2	Hallituksen asema	10
3.3	Hallituksen tehtävät	10
3.4	Hallituksen vastuu	11
3.5	Hallituksen kokoukset	12
3.6	Talouden ja toiminnan suunnittelu ja seuranta	12
3.6.1	Toimintasuunnitelma	13
3.6.2	Taloussuunnitelma	13
3.7	Hallituksen itsearviointi	14
4	CASE: LAHDEN SEUDUN KEHITYSVAMMAISTEN TUKI RY	16
4.1	Toimeksiantajan esittely	16
4.2	Itsearviointilomakkeen toteutus ja palautusprosentti	17
4.3	Tutkimuksen tulokset	17
4.3.1	Hallituksen rooli	18
4.3.2	Hallituksen tehtävät ja toiminnan tuloksellisuus	20
4.3.3	Hallituksen ja johdon vuorovaikutus	26
4.3.4	Taloussuunnitelma ja seuranta	30
4.3.5	Hallituksen kokoukset	33
4.4	Johtopäätökset	37
4.5	Tutkimustulosten reliiäbelius ja validiteetti	43
5	YHTEENVETO	45
	LÄHTEET	47

## LIITTEET

50

## LIITE 1. Hallituksen itsearviointin kysymykset

50

# 1 JOHDANTO

Osaava ja toimiva hallitus on yksi yhdistystoiminnan keskeisimmistä tekijöistä. Hallitus määrittelee pitkälti, mitä asioita yhdistyksessä tehdään, ja kuinka hyvin ne ajavat yhdistyksen toiminta-ajatusta sekä jäsenten etuja. Tyytyväinen jäsenistö on yhdistystoiminnan jatkumisen edellytys. (Paasolainen 2010, 190.)

Tämän työn tarkoituksena on tutkia Lahden Seudun Kehitysvammaisten Tuki ry:n hallitustyöskentelyä sekä taloussuunnitelmaa. Työtä on lähestytty teettämällä itsearviointikysely toimeksiantajan hallituksen jäsenille. Itsearvioinnin tavoitteena on kartoittaa hallitustyöskentelyn ja taloussuunnitelman ongelmakohdat.

Yhdistykseen liittyviä opinnäytetöitä löytyy runsaasti. Yhdistyksen hallitustyöskentelyä ja talouden suunnittelua on sivuttu monissa opinnäytetöissä, esimerkiksi Toukolan (2011) työssä Talous ja hallinto ensimmäisen asteen yhdistyksessä sekä Hytösen (2011) opinnäytetyössä Ehdotukset Vapaa Harrastajateatteriyhdistys Ry:n toiminnan kehittämiseksi. Toukolan (2011) opinnäytetyön tarkoituksena oli laatia yleisohjeistus ensimmäisen asteen yhdistyksen hallituksen jäsenille, taloudenhoitajille ja työntekijöille. Työn tuloksena oli kattava tietopaketti yhdistykselle tärkeistä toiminnoista. Hytösen (2011) opinnäytetyön tarkoituksena oli löytää Vapaa Harrastajateatteriyhdistys Ry:n toiminnan ongelmakohdat ja laatia kehittämisehdotukset. Tutkimuksen tulokset osoittivat ongelmakohdiksi markkinoinnin ja yhdistyksen vastuun. Tämän työn kaltaista opinnäytettä ei kuitenkaan ole tehty. Hallituksen itsearviointi on myös viime aikoina ollut etenkin yritysten hallituksissa nouseva trendi. Yhdistyksissä se ei kuitenkaan ole vielä kovin tavallista.

## 1.1 Opinnäytetyön aihe

Tämän opinnäytetyön aiheena on yhdistyksen hallitustyön ja taloussuunnitelman kehittäminen. Työn tavoitteena on löytää Lahden Seudun Kehitysvammaisten Tuki ry:n hallitustyöskentelyn sekä talouden suunnittelun ja seurannan ongelmakohdat. Työn tutkimusaineisto on kerätty käyttäen hallituksen itsearviointikyselyä. Itsearviointiin päädyttiin, sillä hallituksen työskentely vaikuttaa merkittävästi yhdistyksen toimintaan ja vain hallitus itse voi siihen vaikuttaa. Itsearviointi sisältää kysymyksiä hallitustyöskentelystä sekä talouden suunnittelusta.

Tutkimuksen pääongelmana on vastata kysymykseen

- millaisia ovat toimeksiantajan hallitustyön ja talouden suunnittelun ongelmakohdat?

## 1.2 Tutkimusmenetelmän valinta

Empiirinen tutkimus perustuu tutkimuskohteen havainnointiin ja mittaamiseen. Sen keskeisimpänä osana on tutkimusaineisto. Tutkimusaineiston keräämiseen käytetään erilaisia tutkimusmenetelmiä, jotka vastaavat kysymyksiin miten aineisto on hankittu ja mitä tekniikkaa on käytetty. Tavallisimmin tutkimusmenetelmät voidaan jakaa kvalitatiiviseen ja kvantitatiiviseen tutkimukseen. Nämä ovat lähestymistapoja tutkittavaan asiaan, joten niiden tarkkarajainen erottelu on hankalaa. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2000, 120–123; Mattila, Ruusunen & Uola 2008, 97.)

Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus käsittelee merkityksiä ja on luonteeltaan kokonaisvaltaista tiedon hankintaa. Kvalitatiivisen tutkimuksen aineiston hankinta perustuu luonnollisissa, todellisissa tilanteissa kerättyyn aineistoon. Siinä luotetaan enemmän omiin havaintoihin ja keskusteluihin kuin mittausvälineillä saatuihin tietoihin. (Mattila ym. 2008, 98.)

Kvantitatiivisen eli määrällisen tutkimuksen perustana on, että sen todellisuus rakentuu objektiivisesti todennettavista tosiasioista. Kaikki tieto on siis peräisin aistihavainnoista ja loogisesta päättelystä. Toisin kuin kvalitatiivisessa kvantitatiivisen tutkimuksen aineiston hankinta on usein numeerista ja se on kerätty esimerkiksi lomakekyselyn avulla. (Hirsjärvi ym. 2000, 129; Mattila ym. 2008, 98.)

Opinnäytetyön empiria on kerätty kvantitatiivista tutkimusmenetelmää hyödyntäen. Aineistonkeräysmenetelmänä oli sähköisesti lähetettävä kyselylomake, jonka sisältö esittää väitteitä hallitustyöskentelystä sekä taloussuunnitelmasta ja sen seurannasta. Kysely koostui pääosin väitteistä, joihin vastaajat antoivat arvosanan yhdestä viiteen. Kyselyssä on tärkeää, että kysymykset ovat selkeitä ja välttävät monitulkintaisuutta. Tästä syystä kyselyssä oli myös avoimia kysymyksiä, jotka antavat vastaajalle mahdollisuuden sanoa, mitä hän todella ajattelee asiasta. Kyse-

ly on pyritty aloittamaan yleisillä ja helpoilla kysymyksillä. Vaikeammat ja spesifiset kysymykset on sijoitettu lomakkeen loppuun. (KvantiMOTV 2010.)

### 1.3 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyö koostuu viidestä eri luvusta (KUVIO 1). Luvut muodostuvat teoriaosuudesta ja empiirisestä osasta. Ensimmäinen luku eli johdanto esittelee tutkimuksen aihetta, tavoitteita ja tutkimusongelmaa. Lisäksi johdannossa käydään läpi työn rakenne.

Toisessa ja kolmannessa luvussa käsitellään tutkimukseen liittyvää teoriaa. Toinen luku keskittyy yhdistystoiminnan perusteisiin ja sitä ohjaaviin lakeihin ja sääntöihin. Kolmannessa luvussa perehdytään hallitustyöskentelyyn sekä talouden suunnitteluun.

Luvut neljä ja viisi muodostavat tutkimuksen empiirisen osan. Neljännessä luvussa käydään läpi tutkimuksen taustat, toteutustapa sekä tulokset. Viimeisessä luvussa kootaan yhteen tutkimuksesta saadut tulokset suhteessa tutkimusongelmaan sekä esitellään jatkotutkimusehdotukset.



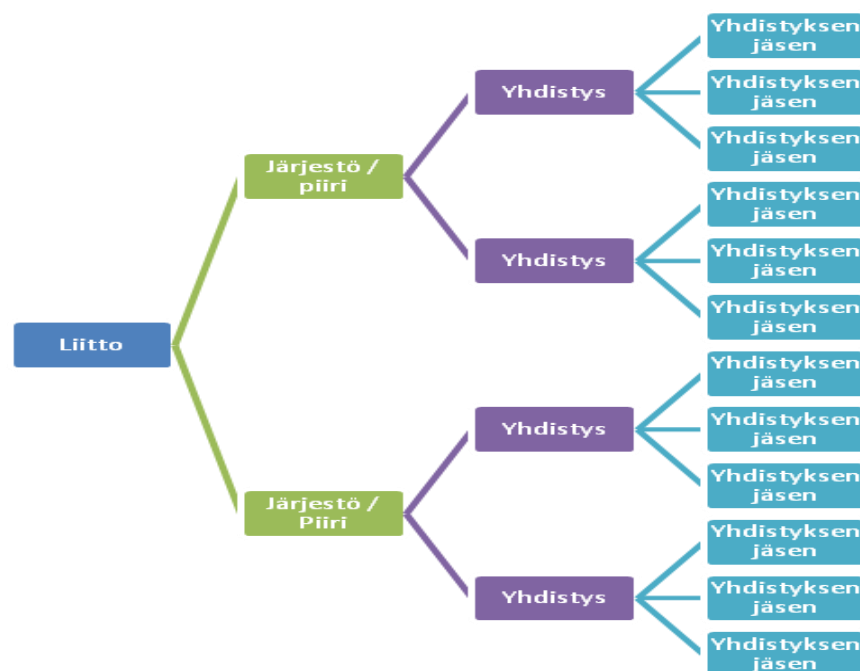
KUVIO 1. Työn rakenne



## 2 YHDISTYSTOIMINTA

Suomi ja suomalaiset ovat hyvin valveutuneita yhdistystoimijoita. Tästä kertoo se, että Suomen yhdistysrekisterissä heinäkuussa 2012 oli noin 130 000 yhdistystä, joissa on arviolta yli 15 miljoonaa henkilöjäsentä eli kolminkertaisesti Suomen väestömäärään verrattuna. Suomalaisten yhdistyshalukkuuteen vaikuttaa se, että ihmisillä on halu tehdä jotain yhdessä tai toimia jonkun aatteen puolesta. (Ruoho 2010; Patentti- ja rekisterihallitus 2010.)

Yhdistystoiminta on yleishyödyllistä toimintaa, eli se perustuu vapaaehtoisuuteen eikä se täten voi tuottaa taloudellista etua jäsenilleen. Suomessa on paljon erilaisia yhdistyksiä, jotka eroavat kooltaan, sisällöltään ja toimintamuodoiltaan (KUVIO 2). Suurin osa yhdistyksistä on pieniä ja paikallisia, joissa toiminta tapahtuu vapaaehtoisvoimin. Tällaisia yhdistyksiä ovat esimerkiksi paikalliset vapaa-ajan yhdistykset, joita voidaan kutsua myös osastoiksi, kerhoiksi, seuroiksi tai klubeiksi. Suuremmat yhdistykset, järjestöt tai piirit, ovat yleensä alueosastoja, jotka koostuvat esimerkiksi Etelä-Suomen alueella toimivat saman aatteen yhdistykset. Suurimmat yhdistykset, joita yleensä kutsutaan liitoiksi, toimivat kattoorganisaatioina useille järjestöille. Liittojen toiminta on tällöin valtakunnallista. (Rosengren & Törrönen 2008.)



KUVIO 2. Liiton muodostuminen (Loimu 2012, 29–31.)

## 2.1 Yhdistyksen perustaminen

Suomen perustuslaissa on määrätty yhdistymisvapaudesta (731/1999, 13§), joka antaa oikeuden perustaa yhdistyksen ilman lupaa. Tämä tarkoittaa sitä, ettei yhdistystä perustettaessa tarvita erillistä viranomaisen lupaa. (Muukkonen 2008, 81.) Suomessa yhdistyksen voi perustaa kuka tahansa luonnollinen henkilö (ihminen) tai oikeushenkilö (muu yhdistys, osakeyhtiö tai kunta), jolla on aatteellinen ja pysyväksi tarkoitettu toimintaidea sekä vähintään kolme jäsentä. Aatteellisuudella ei kuitenkaan tarkoiteta taloudellista toimintaa, jolla voitaisiin tuottaa voittoa tai taloudellista etua sen jäsenille. Pysyvyydellä tarkoitetaan taasen sitä, ettei yhdistystä perusteta väliaikaiseksi vaan se tulisi nähdä toimivan myös tulevaisuudessa. (Loimu 2007, 21–22.)

Luonnollisista henkilöistä muodostuvia yhdistyksiä kutsutaan ensimmäisen asteen yhdistyksiksi. Ensimmäisen asteen yhdistyksiä voi olla kahdenlaisia - rekisteröimättömiä ja rekisteröityjä yhdistyksiä. Näiden suurimpana erona on, että rekisteröity yhdistys on oikeustoimikelpoinen yhdistys, eli se voi tehdä sopimuksia, laatia erilaisia anomuksia ja hakemuksia, omistaa omaisuutta, lisäksi sen jäsenet eivät ole henkilökohtaisesti vastuussa yhdistyksen velvoitteista. Toisen asteen yhdistyksiksi kutsutaan ensimmäisen asteen yhdistyksistä muodostuvia yhdistyksiä. (Loimu 2007, 23; Yhdistyslaki 503/1989, 6§.)

## 2.2 Rekisteröity tai rekisteröimätön yhdistys

Yhdistyslaki (503/1989) määrää yhdistysten toiminnan yleiset säännöt ja periaatteet. Laki ei määrää, mitä yhdistys voi tehdä, mutta se määrää kuinka yhdistyksen tulee toimia, jotta se toimisi jäsenten oikeuksien mukaisesti. Rekisteröimättömien yhdistysten kohdalla laki on vapaampaa kuin rekisteröityjen.

Ennen yhdistyksen rekisteröintiä tulee lain mukaan laatia perustamiskirja. Perustamiskirjaan on liitettävä yhdistykselle laaditut säännöt ja se on päivittävä. Lisäksi vähintään kolmen yhdistyksen jäsenen tulee allekirjoittaa perustamiskirja. Perustajana olevan luonnollisen henkilön tulee olla 15 vuotta täyttänyt. (Yhdistyslaki 503/1989, 7 §.) Rekisteröimättömien yhdistysten kohdalla perustamiskirjaa ei ole pakko tehdä, vaan yhdistys voidaan perustaa jäsenten välisellä sopimuksella. Täs-

tä syystä rekisteröimättömiä yhdistyksiä voi olla joskus vaikea määritellä, sillä yhdistyksiä voidaan myös pitää yhteenliittymiä kuten luokkatoimikunnat. (Rosenberg & Törrönen 2008.)

Yhdistyslaissa (503/1989, 8§) on määrätty asiat, jotka on mainittava yhdistyksen säännöissä. Näitä ovat:

- yhdistyksen nimi
- yhdistyksen kotipaikkana oleva Suomen kunta
- yhdistyksen tarkoitus ja toimintamuodot
- jäsenen velvollisuus suorittaa yhdistykselle jäsenmaksuja ja muita maksuja
- yhdistyksen hallituksen jäsenten ja yhdistyksen tilintarkastajien sekä toiminnantarkastajien lukumäärä tai vähimmäis- ja enimmäismäärä sekä toimikausi
- yhdistyksen tilikausi
- milloin yhdistyksen hallitus ja tilintarkastajat sekä toiminnantarkastajat valitaan, milloin tilinpäätös vahvistetaan ja vastuuvapaudesta päätetään
- miten ja missä ajassa yhdistyksen kokous on kutsuttava koolle
- miten yhdistyksen varat on käytettävä, jos yhdistys purkautuu tai lakkauteaan.

(Yhdistyslaki 503/1989, 8 §.)

Yhdistyksen rekisteröinti tapahtuu perustamisilmoituksella. Perustamisilmoitus tehdään Patentti- ja rekisterihallituksen lomakkeella, jonka mukaan liitetään perustamiskirja, säännöt ja kuitti rekisteröinnin maksamisesta, kaikki kolmena kappaleena. Ilmoitus lähetetään patentti- ja rekisterihallituksen pitämään yhdistysrekisteriin. Jos yhdistys toimii työnantajana tai se maksaa palkkaa, tarvitsee yhdistys Y-tunnuksen eli yritys- ja yhteisötunnuksen. Aatteellisen yhdistyksen tulee tällöin hakea y-tunnusta erikseen kaupparekisteristä. (Patentti- ja rekisterihallitus 2012.)

Yhdistystä ei ole pakko rekisteröidä, eikä se aina ole edes kannattavaa. Jos yhdistyksen toiminta on kovin pienimuotoista, tällöin ei ole olennaista nimetä yhteenliittymää yhdistykseksi. Rekisteröintiä kannattaa harkita, jos yhdistyksellä on paljon jäseniä tai sillä on taloudellisia sitoumuksia. (Loimu 2007, 24.)

### 2.3 Päätöksenteko ja kokoukset

Yhdistyksissä päätösvalta on aina sen jäsenillä (Yhdistyslaki 503/1989, 16 §). Yhdistyksen jäsenet valitsevat keskuudestaan hallituksen, joka toteuttaa jäsenten tehdyt päätökset. Hallituksella on täten hallintovalta ja jäsenillä päätösvalta. Pääsääntöisesti jäsenet käyttävät päätösvaltaansa yhdistyksen kokouksissa, joita on tavallisesti vuosittain yksi tai kaksi. Yhdistykset, jotka noudattavat kahden kokouksen järjestelmää, pitävät tavallisesti toisen kokouksen keväällä ja toisen syksyllä. Keväällä pidettävän kokouksen sisältönä on tarkastella edellisen vuoden toimintaa ja syksyllä olevassa kokouksessa suunnitella tulevan vuoden toimintaa sekä valita uusi hallitus. Yhden kokouksen mallissa kokous pidetään keväisin, ja siinä käydään läpi edellisen vuoden toiminta sekä päätetään tulevan vuoden toiminnasta ja valitaan uusi hallitus. (Loimu 2007, 59–60.)

Yhdistyksen säännöissä on määrätty kokousten sisällöstä, kokousten pitopäivistä sekä käytännöt kokousten koollekutsumisesta (Yhdistyslaki 1398/2009, 20§, 678/2010, 24§). Jäsenet käyttävät päätösvaltaansa yhdistysten kokouksissa, joissa jokaisella 15 vuotta täyttäneellä jäsenellä on yksi ääni eli äänioikeus, ellei säännöissä ole toisin mainittu.

Kokousten toimihenkilöiden tehtävänä on valvoa kokouksen sujumista oikein. Toimihenkilöinä toimivat puheenjohtaja, sihteeri, pöytäkirjan tarkastajat ja äänenlaskijat. Toimihenkilöiden ei välttämättä ole oltava äänivaltaisia osanottajia, elleivät säännöt niin määrää. Toimihenkilöiden tulee kuitenkin olla jäävittämiä, eli he eivät saa olla esteellisiä osallistumaan kokouksiin. Toimihenkilöiden ollessa äänivaltaisia osanottajia, he osallistuvat kokousten päätöksentekoon kuten muutkin kokouksen osallistujat. Tämä tarkoittaa sitä, etteivät äänenlaskijat jätä käsiäänestyksessä omaa kättään nostamatta ja lisää myöhemmin omaa ääntä muiden joukkoon. (Loimu 2007, 221.)

Yhdistyslain (678/2010) 31. pykälän mukaan kokouksen puheenjohtajan vastuulla on huolehtia, että kokouksesta laaditaan pöytäkirja. Pöytäkirjaan kirjataan kaikki kokouksessa tehdyt päätökset. Pöytäkirja on tärkeä asiakirja, sillä sitä voidaan käyttää todisteena yhdistyksen päätöksistä ja toiminnasta. Pöytäkirja on aina alle-

kirjoitettava; vähintään puheenjohtajan ja kahden kokouksessa sitä varten valitun henkilön hyväksyttävä. (Rosengren & Törrönen 2008.)

#### 2.4 Yhdistyksen riskit

Kuten mihin tahansa liiketoimintaan myös yhdistystoimintaan liittyy riskejä. Yhdistyksissä hallituksen tulee varmistaa, että riskien tunnistamistoiminta on toimivaa ja jatkuvaa. Hallituksen tulee arvioida riskienhallintatoimintaa sekä ryhtyä tarvittaviin toimiin niiden hallitsemiseksi. (Suomela, Wahlroos & Svinhufvud, 2002.) Yhdistystoiminnan yhtenä suurimpana uhkana on jäsenten vähentyminen ja sitä kautta toiminnan hiipuminen. Suurin osa yhdistyksistä toimii pitkälti jäsenten aktiivisuudesta ja aikoinaan perustettu yhdistys ei välttämättä ole tarpeellinen tai kiinnostava tulevaisuudessa. Tällöin uusia jäseniä ei enää saada ja yhdistys hiipuu vanhojen jäsenten mukana. Toisena merkittävänä riskinä on talous, eli mistä saada varoja toiminnan pyörittämiseen. (Suominen 2003, 39–40.)

### 3 HALLITUSTYÖ

Yhdistyslaissa (503/1989) on hyvin vähän määräyksiä koskien hallituksen toimintaa. Tämä mahdollistaa yhdistysten itse säädellä toimintaansa omissa säännöissä. Vähimmillään säännöissä on mainittava hallituksen tehtävät, montako jäsentä hallitukseen kuuluu sekä kuinka monta hallituksen jäsentä on oltava paikalla hallituksen kokouksissa, jotta hallitus on päätösvaltainen. (Paasolainen 2010, 13.)

#### 3.1 Hallituksen jäsenet ja puheenjohtaja

Hallituksessa tulee olla vähintään kolme jäsentä, joista yhden tulee olla puheenjohtaja (Yhdistyslaki 678/2010, 35§). Puheenjohtaja ei saa olla vajaavaltainen, eli hänen tulee olla täysi-ikäinen eikä hän saa olla holhouksen alainen. Muiden jäsenten tulee olla vähintään 15 -vuotiaita eivätkä he saa olla konkurssissa. Hallituksen koko on määrätty kunkin yhdistyksen säännöissä. (Loimu 2012, 154.)

Mitä useampi sen parempi, ei välttämättä toteudu hallitustyöskentelyssä. Liian suuri hallitus vaikeuttaa kokouksissa asioiden tehokasta ja aitoa pohdintaa ja tällöin valta siirtyy yleensä hallituksen ydinryhmälle. Sopiva ryhmäkoko on 4-9 jäsentä, jolloin voidaan saavuttaa riittävä asiantuntemus ja pystytään käymään avointa keskustelua. (Hirvonen, Niskakangas & Steiner 2003, 186–187.)

Yhdistyksen tärkeimpänä toimihenkilönä toimii yleensä puheenjohtaja. Puheenjohtajalla on merkittävä rooli yhdistyksen toiminnan tuloksellisuudessa ja työskentelyssä, sillä hänen vastuullaan on toimia niin sanotusti ryhmän ohjaajana ja työtehtävien antajana. Lisäksi puheenjohtaja toimii usein yhdistyksen edustajana ja ulkoisena kuvana. Tästä syystä puheenjohtajan toimeen tulisi valita henkilö, joka on osaamiseltaan sekä henkilökohtaisilta ominaisuuksiltaan pätevä tehtävään. Tärkeimpänä puheenjohtajan ominaisuutena on motivaatio. Hänellä tulee olla halua johtaa ja viedä yhdistystä kohti päämäärää sekä innostaa muita hallituksen jäseniä samaan. (Loimu 2012, 179–185.)

Varapuheenjohtajan valinnasta ei ole määräystä yhdistyslaissa, mutta yleensä yhdistyksen säännöissä tämä on mainittu. Varapuheenjohtajan tulee toteuttaa samat ehdot kuin puheenjohtajan, eli hänen tulee olla täysi-ikäinen, yhdistyksen varsinainen jäsen eikä hän voi olla konkurssissa tai holhouksen alaisuudessa. Varapu-

heenjohtajan tehtävänä on toimia puheenjohtajan sijaisena hänen tilapäisesti estyessä. (Perälä, Juutinen, Lilja, Lindgren, Reinikainen & Steiner 2008, 75–76.) Puheenjohtajan kuollessa, erotessa tai erotettaessa on tämän jälkeen suoritettava uusi puheenjohtajan vaali yhdistyksen kokouksessa puheenjohtajan loppukauden ajaksi (Loimu 2012, 186–187).

### 3.2 Hallituksen asema

Hallituksen asemana on hoitaa huolellisesti lain ja sääntöjen sekä yhdistyksen päätösten mukaisia asioita (Yhdistyslaki 678/2010, 35§). Hallituksen tulee ajaa yhdistyksen jäsenten etua sekä toteuttaa jäsenten määrittelemää yhdistyksen tarkoitusta. Hallitus määrää keskuudestaan vähintään yhden edustajan (nimenkirjoittaja), joka edustaa yhdistystä ulkopuolisten tahojen kanssa. Nimenkirjoitusoikeus on yhdistyslain mukaan puheenjohtajalla, ellei hallitus ole toisin päättänyt. Hallitus voi keskuudessaan muodostaa pieniä työvaliokuntia sekä hallituksella on oikeus palkata toimihenkilöitä hoitamaan yhdistyksen asioita. Tämä ei kuitenkaan poista hallitukselta valvontavastuuta. Hallitus on aina viimekädessä vastuussa yhdistyksen toiminnasta. (Muukkonen 2008, 205–206.)

### 3.3 Hallituksen tehtävät

Hallituksen tehtävinä on suunnitella ja organisoida yhdistyksen toimintaa. Hallitus laatii toimintakertomuksen ja toimintasuunnitelman, vie varsinaiset päätökset toimeen, tekee päätöksiä hallitukselle kuuluvissa asioissa, huolehtii talouden, omaisuuden ja varainhoidon toteuttamisesta sekä kirjanpidon lainmukaisesta hoitamisesta. (Loimu 2012.)

Yhdistyslaissa on myös säädetty hallitukselle kuuluvista tehtävistä. Tällaisia tehtäviä ovat:

- jäsenten hyväksyminen ja erottaminen, jollei yhdistyksen säännöissä ole toisin määrätty
- jäsenluettelon ylläpitäminen
- yhdistyksen sidosryhmäsuhteista huolehtiminen (edustus oikeus)
- nimenkirjoitusoikeuden myöntäminen

- viranomaisilmoitusten laatiminen ja – lupien hakeminen
- kokousten valmistelu ja koolle kutsuminen.

(Muukkonen 2008, 207–209.)

Hallituksen tehtävistä tärkein on, että se on aloitteellinen ja aktiivinen yhdistyksen toiminnan kehittämisessä. Hallitustyö on työtä yhdessä ja yhteisvastuullisesti, eli on tärkeää, että mahdollisimman moni hallituksen jäsen osallistuu asioiden valmisteluun ja tehtävien hoitamiseen. (Rosengren & Törrönen 2008.)

### 3.4 Hallituksen vastuu

Hallituksen toimintaan liittyy paljon erilaisia tehtäviä ja vastuita. Hallituksen jäsenet eivät ole henkilökohtaisessa vastuussa yhdistyksen veloista, mutta he ovat korvausvelvollisia aiheuttamastaan vahingosta. Hallituksen vastuu voidaan jakaa neljään eri alueeseen; vahingonkorvausvastuu, rikosoikeudellinen vastuu, parlamentaarinen vastuu ja moraalinen vastuu. (Paasolainen 2010, 94.)

Vahingonkorvausvastuu on hallituksen jäsenellä, yhdistyksen toimihenkilöllä ja toiminnantarkastajalla. Yhdistyslain (678/2010) 39. pykälän mukaan he ovat korvausvelvollisia tahallisesti tai huolimattomuuttaan aiheuttamastaan vahingosta yhdistykselle, sen jäsenelle tai muille tahoille. Vahingonkorvausvelvollisuus voi syntyä esimerkiksi silloin, jos hallituksen jäsen laiminlyö verojen maksamista tai ryhtyy sellaisiin toimiin joihin ei ole varattu määrärahoja. Tästä syystä on tärkeää, että hallituksen jäsenet ovat tarkkoja ja kaikki tehdyt päätökset arkistoidaan huolellisesti. (Paasolainen 2010, 95–99.)

Kaikilla ihmisten muodostamilla yhteisön jäsenillä on jonkinlaisia oikeuksia ja näitä oikeuksia rikottaessa, rikkojaa rangaistaan. Rikoksen voimakkuudesta riippuen myös yhteiskunta voi puuttua rikoksen hoitoon esimerkiksi määräämällä sakkoja. Rikosoikeudellinen vastuu tarkoittaa rikoslain (769/1990) 5. pykälää, jossa tehtävää hoitava käyttää luottamusasemaansa toimiin, joihin hänellä ei ole oikeutta tai jättää tehtävänsä kokonaan tai osittain suorittamatta. Tämä on kuitenkin hyvin harvinaista hallitusten jäsenten kohdalla. (Loimu 2012, 149.)

Parlamentarisella vastuulla tarkoitetaan sitä, että hallituksen jäsenten sekä yhdistyksen jäsenten välillä on oltava luottamus. Hallituksen jäsen tai hallitus voidaan



erottaa luottamuspulan vuoksi. Erottamiselle ei vaadita konkreettista syytä, vaan riittää ettei luottamusta enää ole. (Kansonen, Salla 2002, 5.)

Yhdistyksessä toimiminen on vapaaehtoista ja täten myöskään hallituksen kokouksissa ei ole läsnäolovelvollisuutta. Jatkuva poissaolo kokouksista voi kuitenkin olla osoitus yhdistyslain edellyttämän huolellisuusvelvollisuuden laiminlyönnistä. Hallituksen jäseneksi suostuessaan henkilö lupautuu hoitamaan jäsenten ja yhdistyksen asioita parhaan taitonsa mukaisesti, mikä tarkoittaa sitoutumista ja tehtävien hoitamista koko hallituksen toimikaudeksi. Moraalisella vastuulla tarkoitetaan, että jokaisella hallituksen jäsenellä on vähintään velvollisuus perehtyä sääntöihin ja toimintaohjeisiin, edistää yhdistyksen asiaa sekä tiedottaa yhdistyksen asioista. (Paasolainen 2010, 93; Loimu 2012, 150.)

### 3.5 Hallituksen kokoukset

Luonnollisin ja toimivin tapa kokoontua hallituksen kesken on pitää kokous. Pääsääntönä on, että jokaisen hallituksen jäsenen tulee saada mahdollisuus osallistua kokouksiin. Kokouksien tehtävänä on valmistella ja toteuttaa yhdistyksen hallitukselle annettuja tehtäviä. (Perälä ym. 2008, 78–79.)

Hallituksen puheenjohtajan tehtävänä on kutsua kokoukset koolle. Kutsun antamisajasta ei yleensä ole määrätty säännöissä. Tärkeää on, että kukin hallituksen jäsen on saanut tiedon ennen kokousta. Kokous on päätösvaltainen, kun paikalla on puheenjohtajan lisäksi vähintään puolet muista hallituksen jäsenistä. (Loimu 2007, 31–36, 78–79.)

Kustakin kokouksesta laaditaan pöytäkirja, johon kirjataan tehdyt päätökset. Pöytäkirjan laatii yleensä sihteeri. Pöytäkirjat tarkastetaan yleensä hallituksen seuraavassa kokouksessa, jolloin erillisiä pöytäkirjan tarkastajia ei tarvitse valita. (Rosenberg & Törrönen 2008.)

### 3.6 Talouden ja toiminnan suunnittelu ja seuranta

Osaava hallitus huolehtii, että yhdistyksen talous on tasapainossa ja hoidettu suunnitelmallisesti. Taloudenhoidossa tärkeintä on avoimuus sekä ajantasaisen

raporttien laatiminen ja julkaiseminen yhdistyksen taloudesta ja kirjanpidosta. (Paasolainen 2010, 191.)

Taloutta voidaan suunnitella monella eri tavalla. Suunnitelman laajuuteen vaikuttavat yhdistyksen koko, tavoitteet ja resurssit. Talouden suunnittelu olisi hyvä aloittaa toimintasuunnitelman laadinnalla. Suunnitteluvaiheessa olisi tärkeää huomioida ympäristön muutokset ja tehdä niiden pohjalta ratkaisuja. Suunnittelun päätehtävänä on tukea yhdistyksen toiminnan jatkuvuutta mahdollisimman tehokkaasti. (Alhola & Lauslahti 2005, 99–100.)

### 3.6.1 Toimintasuunnitelma

Toimintasuunnitelma on yhdistyksen kokouksen, yleensä syyskokouksen hyväksymä suunnitelma yhdistyksen tulevan vuoden toiminnasta. Toimintasuunnitelman laatii hallitus, joka esittelee sen yhdistyksen kokouksessa. Toimintasuunnitelmalle ei ole laissa asetettu vaatimuksia asioista, joita sen tulisi sisältää, vaan jokainen yhdistys voi laatia sen haluamallaan tavalla. Toimintasuunnitelmaa laadittaessa olisi kuitenkin hyvä muistaa, ettei se ole liian yleinen eikä toisaalta taas liian yksityiskohtainen. Liian yleisesti kirjoitettu suunnitelma antaa hallitukselle päätösvallan päättää toiminnasta, kun taas liian yksityiskohtainen voi rajoittaa hallituksen työskentelyä sekä toiminnan toteutumista. (Loimu 2012, 102–103.)

Toimintasuunnitelma on yhdistyksen keskeinen ohjausväline ja tästä syystä sen laatimiseen olisi hyvä käyttää riittävästi aikaa. Hyvän toimintasuunnitelman voi kirjoittaa monella tavalla, tärkeää on, että se sisältää yhdistyksen toiminnan kannalta oleellisia asioita ja ettei se ole liian pitkä. Hyödyllistä olisi aloittaa toimintakauden visiolla ja tämän jälkeen mahdolliset uudet haasteet tai toimintatapojen muutokset. Yhtenä motivoivana tekijänä voisi olla vuosikellon käyttäminen. Toimintaa on tällöin helppo suunnitella ja seurata. (Kuokkanen, Myllyviita, Rosengren & Törönen 2007, 14, 16, 20.)

### 3.6.2 Taloussuunnitelma

Tilikaudelle tehty taloussuunnitelma eli talousarvio on toinen yhdistyksen toiminnan ohjausväline. Kuten toimintasuunnitelma myös talousarvion laatii hallitus ja

sen hyväksyy yhdistyksen kokous. Talousarvio laaditaan joko samanaikaisesti toimintasuunnitelman kanssa tai sen valmistuttua. Käytännön kannalta olisi parempi, jos se laadittaisiin toimintasuunnitelman jälkeen, jolloin voidaan suunnitella yhdistykselle riittävät taloudelliset resurssit. (Loimu 2012, 104–105; Yhdistystieto.fi 2011.)

Talousarviota laadittaessa olisi hyvä käyttää yhdistyksen tuloslaskelman rakennetta. Tämä helpottaa talousarvion toteutumisen seuraamista. Lisäksi tulisi noudattaa kirjanpidon varovaisuusperiaatetta. Varovaisuusperiaatteella tarkoitetaan, että tulot olisi mieluummin arvioitava ala- kuin yläkanttiin ja menot ennemmin liian suurina kuin liian pieninä, jolloin välttyttäisiin mahdollisilta yllätyksiltä. (Loimu 2010, 104–105.)

Yhdistykset ovat voittoa tavoittelemattomia, jolloin yhdistyksen yleisimmäksi tulostavoitteeksi asetetaan nolla. Tällöin talousarvion laadinta kannattaa aloittaa selvittämällä käytössä oleva varallisuus ja tehdä niistä ensiksi mahdolliset varaukset tai rahansiirrot. Muut toimintavuoden aikana saatavat tulot käytetään varsinaisen toiminnan toteutukseen ja mahdollisiin investointeihin sekä varaudutaan kattamaan mahdolliset poistot. Talousarvion laadinnassa on tärkeää huomioida myös mahdolliset avustukset sekä tilanne, jossa haetuista avustuksista saadaan vain osa tai ei ollenkaan. Tämä on erityisen tärkeää, jos yhdistyksellä on työntekijöitä, joille maksetaan palkkaa. (Loimu 2010, 104–105.)

### 3.7 Hallituksen itsearviointi

Hallitustyöskentely on jatkuvaa kehittymistä ja uusiin tilanteisiin muovautumista. Koska hallitus muodostuu erilaisista ja eritaustaisista ihmisistä, tulee sen omaa toimintaa säännöllisesti arvioida. (Suomen kuntaliitto 2008, 61.) Tasapainoinen hallitustyöskentely syntyy, kun yhdistyksen toimielimet hoitavat tehtävänsä toisiinsa täydentäen ja tukien. (Perälä ym.2008, 184.)

Hallitustyöskentelyn kehittäminen kannattaa aloittaa perusasioista, kuten paneutua hallituksen jäsenten valintaan, tarjota jatkuvaa koulutusta, valmentaa uusia jäseniä ennen tehtävien vastaanottamista sekä antaa palautetta ja korjata epäonnistuneita valintoja. Kehittämisen lähtökohtana on tavoitteiden asettaminen sekä uskallus

olla kriittinen omalle toiminnalle. Hallitustyöskentelyn kehittämiseen on monenlaisia tapoja, mutta yksi keino on arviointi. Arviointi tapahtuu yleensä itsearviointina, mutta ulkopuolista arvioijaa voidaan myös käyttää. (Perälä ym.2008, 184–185.)

Itsearviointin tarkoituksena on arvioida hallituksen työskentelyä kokonaisuutena. Itsearviointinissa jokainen hallituksen jäsen vastaa kysymyksiin omien näkemysten pohjalta. Saatujen vastausten avulla voidaan tarkastella, mitkä alueet hallitus koee heikoimmiksi ja joita voidaan jatkossa kehittää. Itsearviointin yleisimmät aihealueet sisältävät kysymyksiä seuraavista alueista:

- hallituksen yhteistyökyky ja vuorovaikutus
- hallituksen rooli ja tehtävien hoito
- päätöksenteko
- ongelmien ratkaisu
- kokousten ja käytännön työtehtävien hoito
- hallituksen motivaatio
- hallituksen ja mahdollisten palkattujen henkilöiden yhteistyö.

(Paasolainen 2010, 184–187.)

Hallituksen yhteistyökyvyllä ja vuorovaikutuksella pyritään kartoittamaan, kuinka hyvin hallituksen jäsenet pystyvät keskenään tuottamaan avointa ja rakentavaa keskustelua. Hallituksen roolin ja tehtävien hoidolla tarkoitetaan, miten hallitus toteuttaa sille asetetut tehtävät ja onko ne hoidettu lain ja sääntöjen mukaisesti. Päätöksenteolla ja ongelmien ratkaisulla pyritään selvittämään, kuinka tehokkaasti hallitus pystyy viemään päätökset täytäntöön sekä ratkaista mahdolliset ongelmat. Kokousten ja käytännön työtehtävien hoidolla mitataan, miten hallituksen kokoukset sujuvat sekä kuinka käytännön työtehtävät, kuten jäsenrekisterin hoitaminen toteutetaan. Hallituksen motivaatiolla ja mahdollisten palkattujen henkilöiden yhteistyöllä halutaan saada vastaus, kuinka motivoituneita hallituksen jäsenet ovat hoitamaan hallitukselle kuuluvia tehtäviä ja vastuita sekä millainen on mahdollisten palkattujen henkilöiden ja hallituksen jäsenten välinen vuorovaikutus. (Paasolainen 2010, 184–187.)

#### 4 CASE: LAHDEN SEUDUN KEHITYSVAMMAISTEN TUKI RY

Opinnäytetyön empiirisessä osuudessa esitellään toimeksiantaja sekä millä tavalla tutkimusaineisto on kerätty. Lisäksi kerrotaan tutkimuksen toteutuksesta sekä tutkimustuloksista ja johtopäätöksistä. Tutkimuksen aineiston keräysmenetelmänä käytettiin hallituksen itsearviointikyselyä, joka koostui väitteistä koskien hallitustyöskentelyä ja talouden suunnittelua ja seurantaa. Tutkimustulokset on analysoitu kysymyksittäin sekä lopuksi johtopäätöksissä vielä koottu osa-alueittain.

##### 4.1 Toimeksiantajan esittely

Lahden Seudun Kehitysvammaisten Tuki ry on vuonna 1962 perustettu yleishyödyllinen yhdistys, jonka toiminta-alueena on Lahden seutu. Yhdistyksen tarkoituksena on edistää, valvoa ja tukea Lahden seudulla asuvien kehitysvammaisten, heidän läheistensä sekä ammattihenkilöiden elämää. Yhdistys tuottaa erilaisia kerhoja, leirejä ja retkiä kehitysvammaisille sekä tapahtumia ja vertaistukea kehitysvammaisten läheisille sekä ammattihenkilöille.

Vuonna 2012 yhdistyksellä on noin 400 henkilöjäsentä. Yhdistyksessä on kaksi osa-aikaisesti palkattua henkilöä, toiminnanjohtaja ja toiminnanohjaaja. Lisäksi yhdistys maksaa palkkioita noin 40:lle kerho- ja leiriohjaajalle.

Vuonna 2012 yhdistyksen hallitukseen kuuluu 11 jäsentä. Yhdistyksen sääntöjen mukaan hallitukseen kuuluu kahdeksi vuodeksi kerrallaan valittu puheenjohtaja ja 10 kahdeksi vuodeksi valittua muuta jäsentä, joista vähintään puolet tulee olla kehitysvammaisia, heidän vanhempiaan tai muita omaisia. (Lahden Seudun Kehitysvammaisten Tuki ry säännöt, 1996.)

Yhdistyksen toiminnan merkittävin rahoitus saadaan ostopalveluna Lahden kaupungilta. Tällä voidaan kattaa toiminnanjohtajan ja toiminnanohjaajan palkkakustannukset. Leiri- ja kerho-ohjaajien palkka maksetaan leireistä ja kerhoista kerätyistä osallistumismaksuista. Yhdistyksen muut kulut katetaan pitkälti avustuksista ja lahjoituksista saaduilla tuloilla.

#### 4.2 Itsearviointilomakkeen toteutus ja palautusprosentti

Opinnäytetyön tutkimusaineisto on kerätty käyttäen kvantitatiivista tutkimusmenetelmää. Aineiston keräämiseksi laadittiin www-kyselylomake (LIITE 1). Lomakkeen kysymykset on laadittu antamaan vastauksia mahdollisimman kattavasti hallitustyöskentelystä ja talouden suunnittelusta. Kysymysten laadinnassa apuna on käytetty Suomen sosiaali- ja terveys ry:n laatimaa paikallisyhdistyksen itsearviointilomaketta sekä työn teoriasta ammennettua tietoa. Kysymykset on pyritty laatimaan vastaamaan toimeksiantajan hallituksen tarpeita. (Suomen sosiaali ja terveys ry 2012.)

Itsearviointilomakkeen kohdejoukon muodostivat Lahden seudun kehitysvammaisten tuki ry:n hallituksen jäsenet joita oli kesäkuussa 2012 yksitoista (11). Itsearviointilomake lähetettiin kaikille hallituksen jäsenille kesäkuun 12. päivä 2012 sähköpostitse. Itsearviointilomake toteutettiin Internetistä löytyvällä ilmaisohjelmalla, JotFormilla. JotForm on Internetin välityksellä toimiva kysely ja tiedonkeruutyökalu, jolla voidaan luoda mahdollisimman helposti ja nopeasti sähköisesti täytettävä lomake sekä kerätä ja raportoida tulokset. JotFormin käyttö vaatii ainoastaan Internet-yhteyden ja selaimen. Ohjelma mahdollisti nimettömien vastausten palautumisen suoraan tutkijan sähköpostiin. Heinäkuun alussa vastauksia oli 5 ja tuolloin muistutettiin kyselystä sähköpostitse. Vastausten takarajaksi oli sovittu heinäkuun loppu. Tuohon mennessä vastauksia tuli 9 ja palautusprosentti siten 82. Muutamien vastausten uupumisen osasyinä oli varmasti kyselyn lähetysaika, joka sijoittui lomakaudelle tai sitten kiinnostusta kyselyyn vastaamiseen ei ollut.

#### 4.3 Tutkimuksen tulokset

Hallituksen itsearviointilomakkeen väittämät jakautuvat viiteen osa-alueeseen; hallituksen rooli, hallituksen tehtävät ja toiminnan tuloksellisuus, hallituksen ja johdon vuorovaikutus, taloussuunnitelma ja seuranta sekä hallituksen kokoukset. Väittämät olivat pääsääntöisesti valintakysymyksiä, mutta jokaisessa osa-alueessa oli lisäksi avoin kysymys. Väittämien arviointiasteikko oli 1-5. Asteikossa numero yksi tarkoitti erimieltä, kaksi jokseenkin erimieltä, kolme jokseenkin samaa mieltä, neljä melko samaa mieltä ja viisi samaa mieltä. Tutkimustulokset on analysoitu osa-alueittain.

### 4.3.1 Hallituksen rooli

Hallituksen roolia käsittelevässä osiossa vastaajille esitettiin väittämiä yhdistystä koskevia lakeja ja sääntöjä sekä hallitukselle kuuluvien tavoitteiden ja asioiden tunteuksesta.

#### *Yhdistystä koskevien lakien tuntemus ja toimiminen niiden mukaisesti*

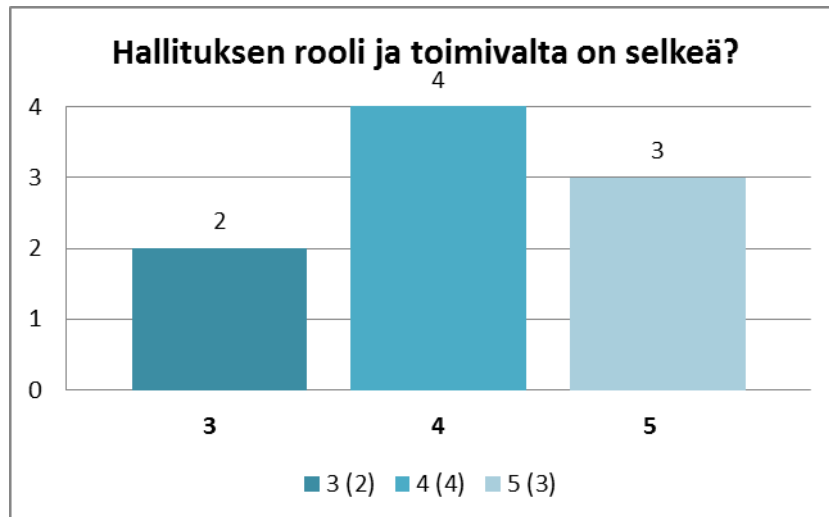
Vastaajille esitettiin väittämä, että hallitus tuntee yhdistystä koskevat lait ja toimii niiden mukaisesti (KUVIO 3). Vastanneista 2 eli 25 % koki hallituksen tuntevan yhdistystä koskevat laita ja toimivan niiden mukaisesti. Kuitenkin sama määrä vastanneista oli vain jokseenkin samaa mieltä väitteen kanssa. Tämä korostaa hyvin hallituksen jäsenien mielipiteiden eroavaisuutta. Väitteen keskiarvoksi tuli 3,8, jota voidaan kuitenkin pitää melko hyvänä.



KUVIO 3. Vastanneiden tuntemus yhdistyksen lakeja kohtaan sekä toimiminen niiden mukaisesti

#### *Hallituksen rooli ja toimivalta*

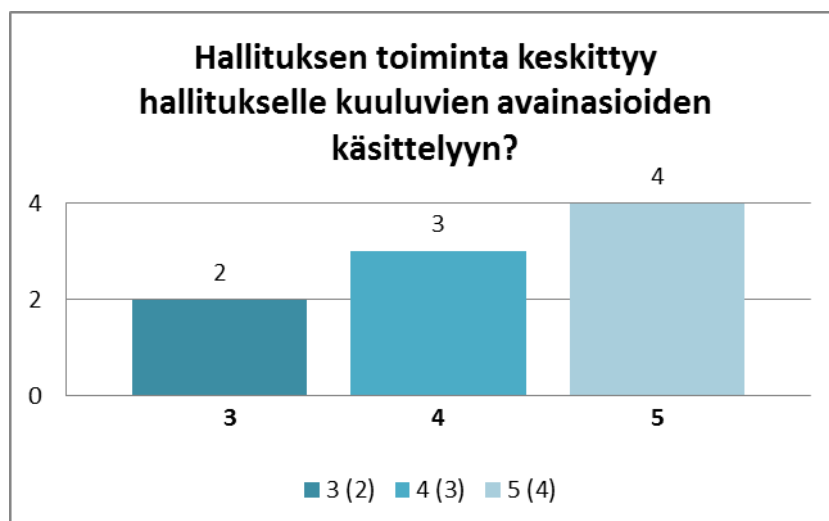
Osion toisessa kysymyksessä vastaajilta kysyttiin, kokevatko he hallituksen roolin ja toimivallan olevan selkeää (KUVIO 4). Väitteen vastauksissa ei ollut kovin suurta hajontaa. Vastanneista 44 % kokee hallituksen roolien ja toimivallan olevan melko selkeää ja 33 % selkeää. Väittämän vastanneiden keskiarvoksi saadaan 4,1, joten hallituksen roolit ja toimivalta koetaan melko selkeänä.



KUVIO 4. Hallituksen roolin ja toimivallan selkeys

*Hallitukselle kuuluvien avainasioiden käsittely*

Hallituksen jäseniltä kysyttiin kuinka he kokevat hallituksen toiminnan keskittyvän hallitukselle kuuluvien avainasioiden käsittelyyn (KUVIO 5). Vastanneista 44 % eli 4 vastaajaa kokee hallituksen toiminnan keskittyvän avainasioiden käsittelyyn, 33 % (3 vastaajaa) oli melko samaa mieltä ja 22 % (2 vastaajaa) jokseenkin samaa mieltä. Väittämän keskiarvoksi tuli 4,2 eli hallituksen toiminta nähdään keskittyvän hallitukselle kuuluvien avainasioiden käsittelyyn hyvin.



KUVIO 5. Hallitukselle kuuluvien avainasioiden käsittely



### *Hallituksen tavoitteiden ja huolenaiheiden käsittely avoimesti*

Vastaajille esitettiin väittämä, että hallituksen tavoitteet ja huolenaiheet keskustellaan hallituksessa avoimesti (KUVIO 6). Väitteeseen vastanneista 67 % eli 6 vastaajaa oli sitä mieltä, että hallituksessa keskustellaan melko avoimesti hallituksen tavoitteista ja huolenaiheista. Vastanneista kuitenkin 11 % koki olevan täysin eri mieltä ja 11 % jokseenkin eri mieltä. Tämä korostaa sitä, että osa hallituksen jäsenistä ei ole saanut mielipiteitään tarpeeksi esille. Väitteen keskiarvoksi tuli 3,6.



KUVIO 6. Hallituksen tavoitteiden ja huolenaiheiden keskustelu

Viimeisenä tässä osiossa hallituksen jäseniltä pyydettiin vastaamaan avoimesti kysymykseen, missä olisi kehitettävää hallituksen roolin ja toimivallan selkeyden varmistamiseksi. Tähän tuli yksi vastaus, jossa korostui tarve saada hallituksen jäsenet sitoutumaan entistä enemmän omaan rooliinsa.

### *Hallituksen jäsenten sitoutuminen omaan rooliinsa*

#### 4.3.2 Hallituksen tehtävät ja toiminnan tuloksellisuus

Hallituksen tehtäviä ja toiminnan tuloksellisuutta kartoittavassa osiossa hallituksen jäsenille esitettiin väittämiä koskien yhdistyksen strategiaa, toimintaa ja päätösten täytäntöön vientiä.

### *Yhdistyksen strategia ja sen ilmaisu*

Osion ensimmäisessä väitteessä vastaajilta kysyttiin kokevatko he, että yhdistyksellä on sääntöjen mukainen strategia ja se on ilmaistu selkeästi (KUVIO 7). Suurin osa vastanneista (75 %) oli melko samaa mieltä, että yhdistyksellä on sääntöjen mukainen strategia ja se on ilmaistu selkeästi. Vastausten keskiarvoksi tuli 4, joka on melko hyvä.



KUVIO 7. Yhdistyksen strategia ja sen ilmaisun selkeys

### *Strategian käsittely ja sitoutuminen*

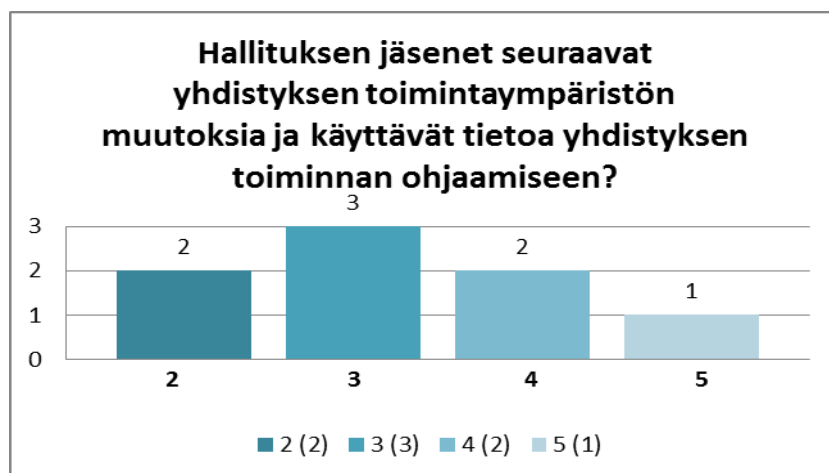
Vastaajille esitettiin väittämä, että kokevatko he hallituksen käsittelevän aktiivisesti strategiaa sekä olevan sitoutuneita sen tehokkaaseen toteuttamiseen (KUVIO 8). Väitteeseen tulleissa vastauksissa oli jonkin verran hajontaa, joka kuvastaa hallituksen jäsenten mielipiteiden eroavaisuuksia. Vastaajista 25 % oli jonkin verran eri mieltä, 25 % jonkin verran samaa mieltä, 38 % melko samaa mieltä ja 13 % samaa mieltä. Saatujen vastausten keskiarvoksi tuli 3,4, joka tarkoittaa, että hallituksen strategian käsittelyä tulisi tehostaa.



KUVIO 8. Vastaajien strategian käsittely ja sitoutuminen sen toteuttamiseen

*Toimintaympäristön seuraaminen ja soveltaminen toimintaan*

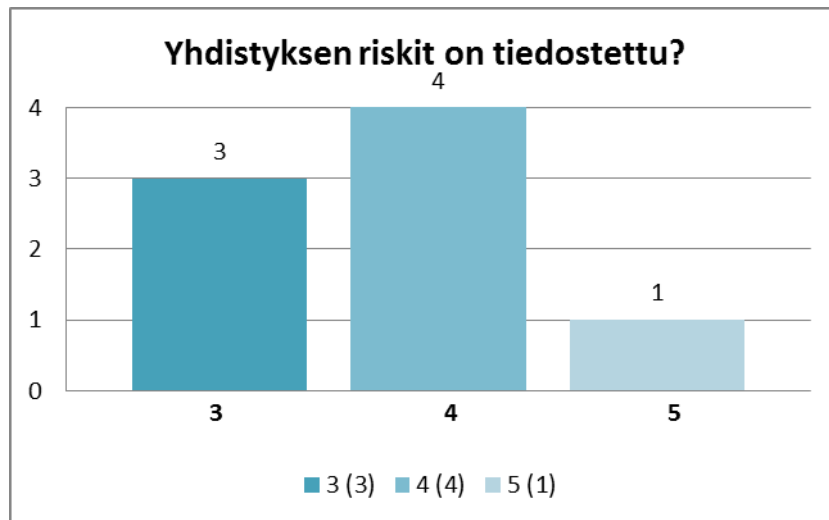
Yhdistyksen toimintaympäristön seuraamista ja saadun tiedon soveltamista käsittelevässä väittämässä hajonta oli myös melko suurta (KUVIO 9). Vastanneista 25 % (2 vastaajaa) oli jokseenkin eri mieltä ja yhtä monta vastaajaa koki olevan melko samaa mieltä, että hallitus seuraa yhdistyksen toimintaympäristön muutoksia ja käyttää saatua tietoa yhdistyksen toiminnan ohjaamiseen. 38 % oli jokseenkin samaa mieltä ja 13 % samaa mieltä. Keskiarvoksi väitteelle tuli 3,3. Tämä kuvastaa, että toimintaympäristön seuraaminen ja siitä saadun tiedon käyttäminen yhdistyksen toiminnan ohjaamiseen on jokseenkin riittämätöntä ja sitä tulisi parantaa tulevaisuudessa.



KUVIO 9. Vastaajien toimintaympäristön seuraaminen ja soveltaminen

### *Riskien tuntemus*

Vastaajille esitettiin väite yhdistyksen riskien tiedostamisesta (KUVIO 10). Vastaajista 3 (38 %) vastasi olevan jokseenkin samaa mieltä, 4 (50 %) melko samaa mieltä ja 1 (13 %) samaa mieltä. Saatujen vastauksien keskiarvoksi tuli 3,8 josta voidaan päätellä että yhdistyksen riskit on tiedostettu kohtalaisesti.



KUVIO 10. Vastaajien riskien tiedostaminen

### *Riskienhallinnan käsittely ja soveltaminen*

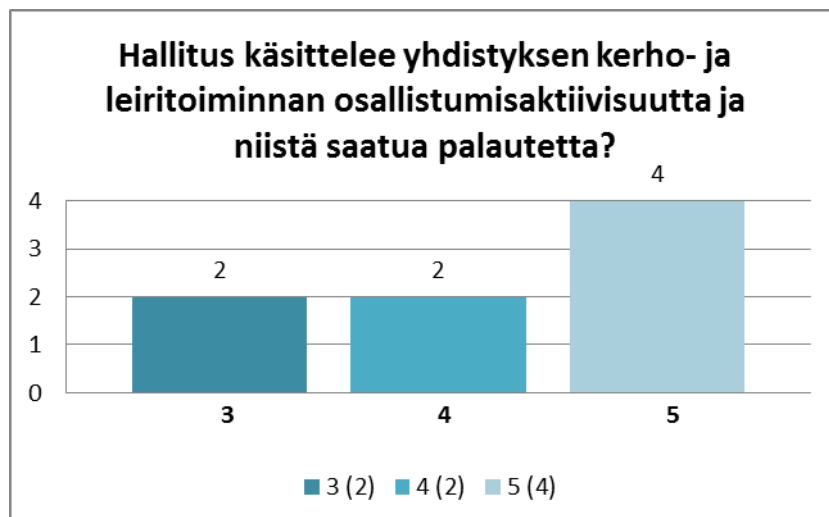
Riskienhallinnan käsittelyä ja niiden pohjalta saatujen johtopäätösten toteutusta käsittelevään väitteeseen vastanneet olivat jonkin verran erimieltä (KUVIO 11). Vastaajista 25 % (2 vastaajaa) oli jokseenkin eri mieltä, 38 % (3 vastaajaa) jokseenkin samaa mieltä ja 38 % (3 vastaajaa) melko samaa mieltä väitteen kanssa. Väitteen keskiarvoksi tuli 3,1, joka heijastaa, ettei hallitus ole kovinkaan aktiivisesti käsitellyt riskienhallintaa. Väitteen vastaukset vahvistavat hyvin edellisen riskien tiedostamista mittaavan väitteen vastausta, että riskeihin ja niiden ymmärtämiseen tulisi kiinnittää huomiota.



KUVIO 11. Vastanneiden riskienhallinnan käsittely ja soveltaminen

*Yhdistyksen kerho- ja leiritoiminnan osallistumisaktiivisuus ja palautteen käsittely*

Yhdistyksen kerho- ja leiritoiminnan osallistumisaktiivisuutta ja siitä saadun palautteen käsittelyä mittaavaan väitteeseen vastanneista puolet (50 %) olivat samaa mieltä, että hallitus käsittelee kerho- ja leiritoiminnan osallistumisaktiivisuutta sekä niistä saatua palautetta (KUVIO 12). Vastanneista kuitenkin 25 % oli vain jokseenkin samaa mieltä. Vastausten keskiarvoksi tuli 4,3, jonka perusteella suurin osa vastanneista kokee, että hallitus käsittelee yhdistyksen kerho- ja leiritoimintaa aktiivisesti.



KUVIO 12. Vastaajien kerho- ja leiritoiminnan seuranta

### *Päätöksien vieni täytäntöön*

Hallitukselle annettujen päätösten täytäntöön viemistä mittaavassa väitteessä vastaajia pyydettiin arvioimaan asteikolla yhdestä viiteen, että kokevatko he hallituksen varmistavan tehtyjen päätösten viennin täytäntöön (KUVIO 13). Väitteeseen saaduissa vastauksissa oli jyrkkää hajontaa. Yli puolet (56 %) koki olevansa väitteen kanssa melko samaa mieltä, kun taas 11 % oli jokseenkin eri mieltä. Väitteen keskiarvoksi tuli 3,9, joka on hyvä. Vastausten hajonta huomioon ottaen päätösten käsittelyä tulisi tehostaa esimerkiksi raportoimalla päätöksistä ja niiden toteutumisesta.



KUVIO 13. Vastanneiden päätösten vieni täytäntöön

Hallituksen tehtäviä ja toiminnan tuloksellisuutta mittaavan osion viimeisenä kysymyksenä oli avoin kysymys, jossa kysyttiin, mitä olisi kehitettävää hallituksen tehtävien ja toiminnan tuloksellisuuden osalta. Tähän tuli kaksi vastausta. Molemmissa vastauksissa viitattiin hallituksen jäsenten aktiivisuuteen, jota tulisi lisätä.

*Hallituksen tulisi olla aktiivisempia, eikä vain odottaisi toiminnanjohtajan hoitavan kaikkea.*

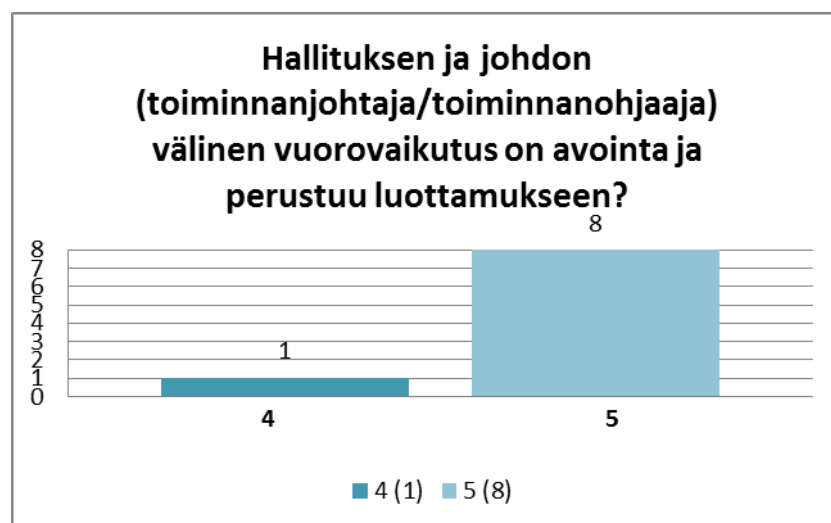
*Hallituksen tulisi entistä enemmän pohtia tulevaisuuden suunnitelmia ja yhdessä panostaa niihin.*

### 4.3.3 Hallituksen ja johdon vuorovaikutus

Hallituksen ja johdon vuorovaikutusta tarkastelevassa osiossa vastaajille esitettiin väitteitä hallituksen ja johdon välisestä toiminnasta.

#### *Hallituksen ja johdon välinen vuorovaikutus*

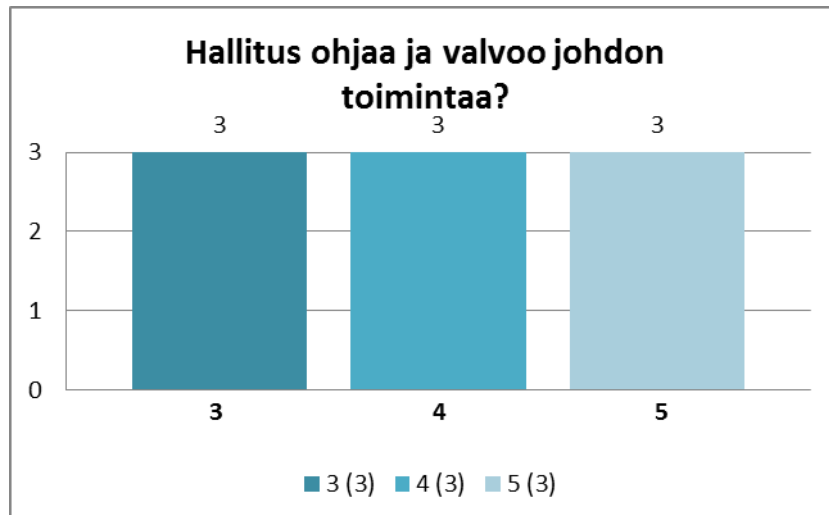
Hallituksen ja johdon välisen vuorovaikutuksen avoimuutta ja luottamusta mittaavaan väitteeseen vastanneet olivat lähes yksimielisesti samaa mieltä, että hallituksen ja johdon välinen vuorovaikutus on avointa ja perustuu luottamukseen (KUVIO 14). Vastanneista 8 eli 89 % oli väitteen kanssa samaa mieltä.



KUVIO 14. Hallituksen ja johdon välinen vuorovaikutus

#### *Johdon toiminnan ohjaus ja valvonta*

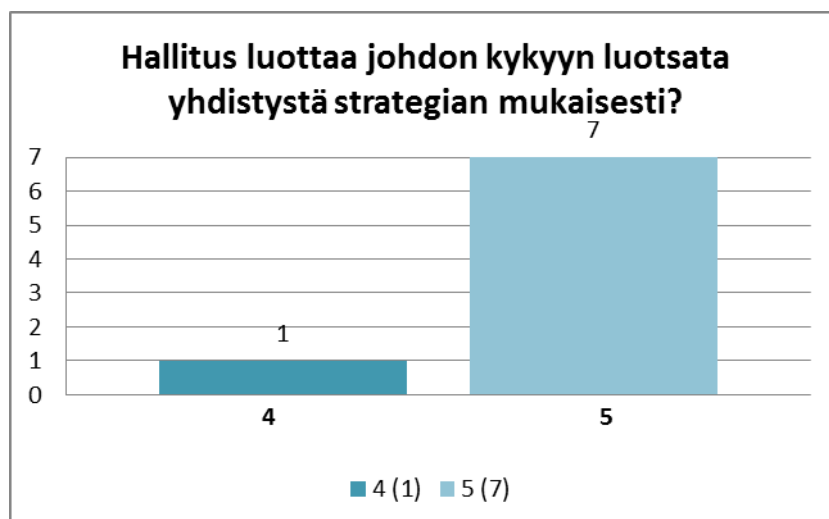
Hallituksen jäsenille esitettiin väite, kokivatko he hallituksen ohjaavan ja valvo-  
van johdon toimintaa (KUVIO 15). Hallituksen kykyä ohjata ja valvoa johdon  
toimintaa mittaavan väitteen vastaukset olivat hajautuneet tasaisesti. Vastausten  
hajonta kuvastaa vastanneiden näkevän hallituksen ohjauksen ja valvonnan erita-  
valla. 33 % vastanneista oli jokseenkin samaa mieltä, 33 % melko samaa mieltä ja  
33 % samaa mieltä että hallitus ohjaa ja valvoo johdon toimintaa.



KUVIO 15. Johdon toiminnan ohjaus ja valvonta

*Johdon kyky luotsata yhdistyksen strategiaa*

Vastaajilta kysyttiin hallituksen kykyä luottaa johdon kykyyn johtaa yhdistystensä strategian mukaisesti (KUVIO 16). Väitteeseen vastanneet olivat lähes yksimielisesti samaa mieltä (88 %), että hallitus luottaa johdon kykyyn luotsata yhdistystä strategian mukaisesti. Vastausten keskiarvoksi tuli 4,9.

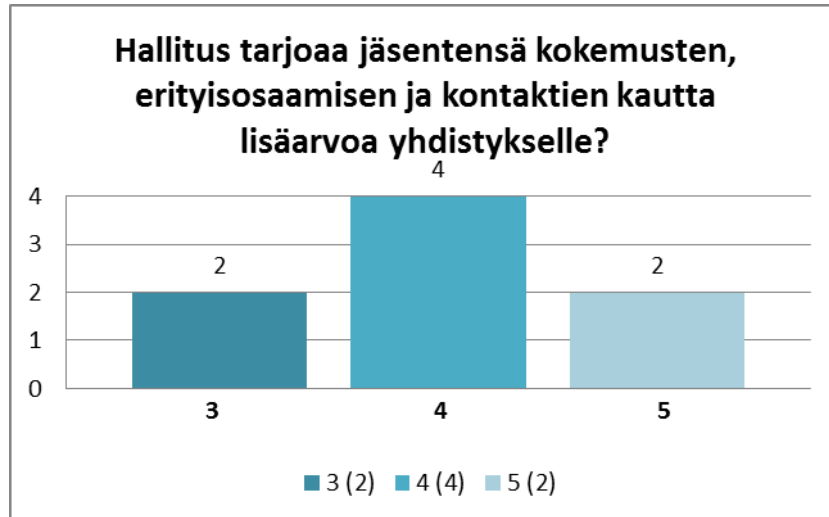


KUVIO 16. Vastaajien luotto johdon kykyyn luotsata yhdistystä



*Jäsenten kokemusten, erityisosaamisen ja kontaktien lisäarvo yhdistykselle*

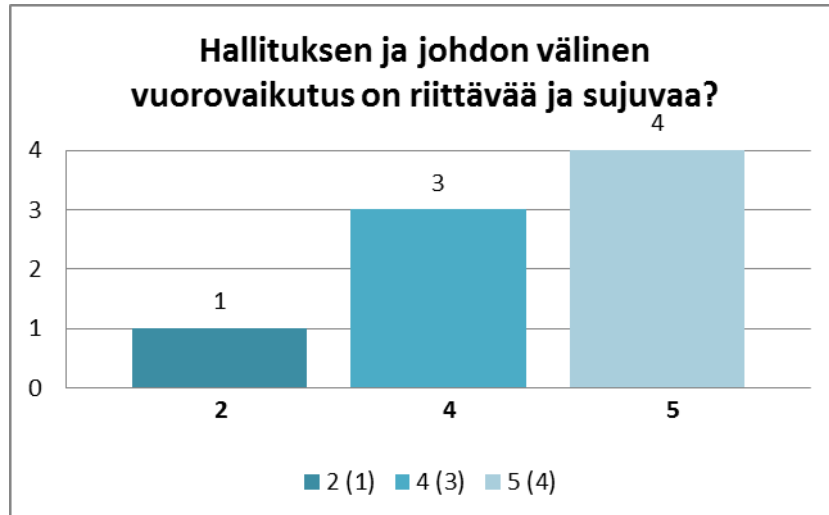
Hallituksen kykyä tarjota yhdistyksen jäsenten kokemusten, erityisosaamisen ja kontaktien kautta lisäarvoa yhdistykselle väitteeseen vastanneista puolet (50 %) oli melko samaa mieltä väitteen kanssa (KUVIO 17). 25 % oli samaa mieltä ja 25 % jokseenkin samaa mieltä. Väitteen keskiarvoksi tuli 4.



KUVIO 17. Yhdistyksen lisäarvon tuottaminen

*Hallituksen ja johdon välinen vuorovaikutus*

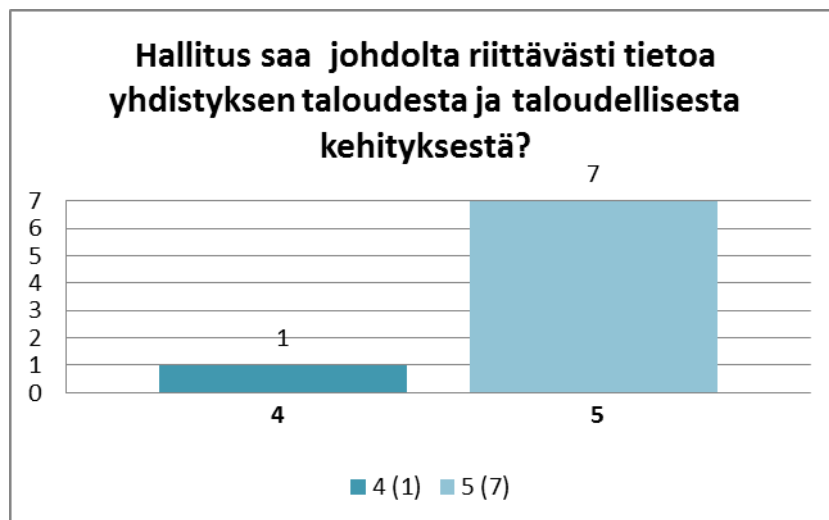
Hallituksen jäsenille esitettiin väittämä koskien hallituksen johdon välisen vuorovaikutuksen sujuvuutta (KUVIO 18). Vastanneet ovat lähes yksimielisiä, että hallituksen ja johdon välinen vuorovaikutus on sujuvaa. Vastanneista 50 % oli samaa mieltä ja 38 % melko samaa mieltä väitteen kanssa. Väitteen keskiarvoksi tuli 4,3.



KUVIO 18. Hallituksen ja johdon välisen vuorovaikutuksen riittävyys

*Johdon informaatiokyky yhdistyksen taloudesta ja talouden kehityksestä*

Vastaajille esitettiin väite koskien johdon informaatiokykyä yhdistyksen taloudesta ja sen kehityksestä (KUVIO 19). Väitteeseen vastanneista 89 % oli samaa mieltä ja 13 % melko samaa mieltä. Väitteen keskiarvoksi tuli 4,9, joka tarkoittaa, että hallitus saa johdolta riittävästi tietoa yhdistyksen taloudesta ja sen kehityksestä.

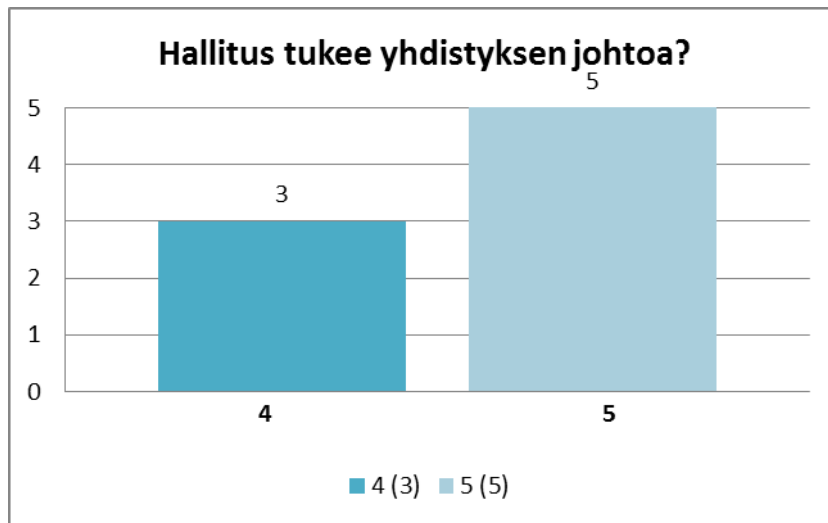


KUVIO 19. Vastanneiden tiedon saannin riittävyys yhdistyksen taloudesta

*Hallituksen tuki johdolle*

Hallituksen jäseniltä kysyttiin, kuinka he kokevat hallituksen tukevan yhdistyksen johtoa (KUVIO 20). Väitteen vastauksien hajonta oli pientä. Vastanneista yli puo-

let (63 %) oli samaa mieltä ja 38 % oli melko samaa mieltä, että hallitus tukee yhdistyksen johtoa. Väitteen keskiarvoksi tuli 4,6.



KUVIO 20. Vastanneiden tuki yhdistyksen johdolle

Osion lopuksi vastaajat saivat vastata avoimesti kysymykseen, miltä osin hallituksen ja johdon vuorovaikutuksessa olisi kehitettävää. Kysymykseen tuli kaksi vastausta.

*Hallituksen jäsenet ovat liian passiivisia, odottavat valmiita asioita/ tekoja pöytään*

*Mielestäni se on hyvää.*

#### 4.3.4 Taloussuunnitelma ja seuranta

Talouden suunnittelua ja seurantaa käsittelevässä osiossa vastaajilta esitettiin väittämiä koskien talouden ajantasaisuutta, kattavuutta ja seurantaa.

##### *Ajantasainen käsitys yhdistyksen taloudesta*

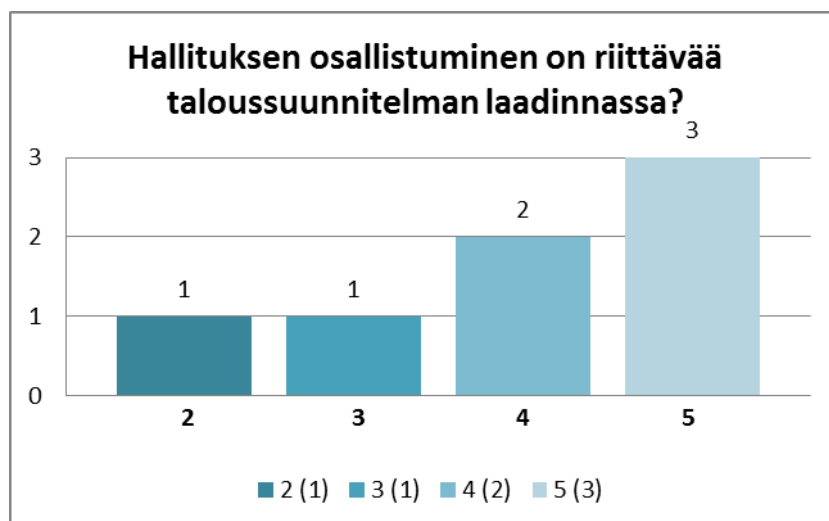
Hallituksen jäsenille esitettiin väittäjä, onko hallituksella ajantasainen käsitys yhdistyksen taloudesta (KUVIO 21). Väitteeseen vastanneista seitsemän eli 88 % oli samaa mieltä, että hallituksella on ajantasainen käsitys yhdistyksen taloudesta. Väitteen keskiarvo oli 4,8. Vastausten perusteella hallituksella on ajantasainen käsitys yhdistyksen taloudesta.



KUVIO 21. Vastanneiden arvio yhdistyksen talouden ajantasaisuudesta

*Hallituksen osallistuminen taloussuunnittelun laadintaan*

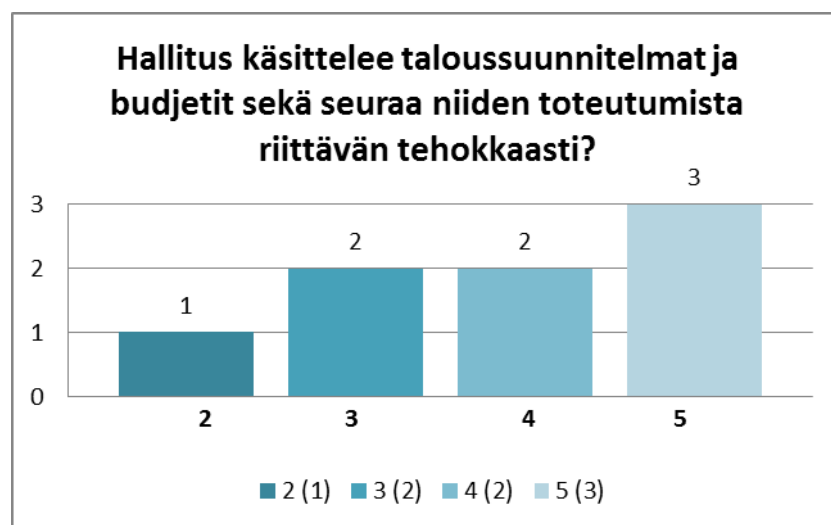
Hallituksen osallistumista yhdistyksen taloussuunnitelman laadintaan mittaavassa väitteessä vastanneiden mielipiteissä oli paljon hajontaa (KUVIO 22). Vastanneista 43 % eli 3 vastaajaa oli samaa mieltä väitteen kanssa, että hallituksen osallistuminen on riittävää taloussuunnitelman laadinnassa. Kuitenkin vastanneista 14 % eli 1 vastaaja koki jokseenkin riittäväksi. Väitteen keskiarvoksi tuli kuitenkin 4, joka osoittaa hallituksen kokevan osallistumisen riittäväksi.



KUVIO 22. Vastaajien osallistuminen taloussuunnitelman laadintaan

### *Taloussuunnitelman ja budjetin seuranta*

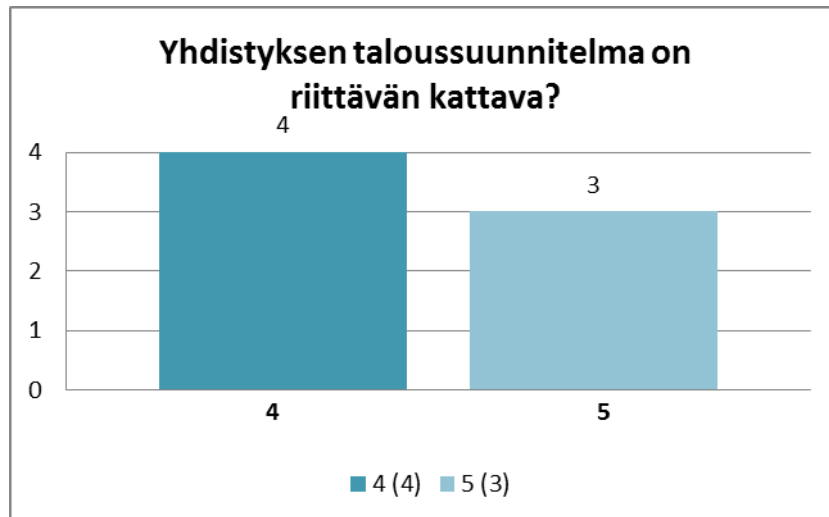
Vastanneille esitettiin väittämä, käsittelevätkö hallituksen jäsenet taloussuunnitelmat ja budjetit sekä seuraa niiden toteutumista riittävän tehokkaasti (KUVIO 23). Tähänkin väitteeseen vastanneiden mielipiteet vaihtelivat merkittävästi. Väitteeseen vastanneista 38 % oli samaa mieltä ja 25 % melko samaa mieltä, että taloussuunnitelmien ja budjettien toteutumisen seuraaminen on riittävän tehokasta. 25 % oli jokseenkin samaa mieltä ja 13 % jokseenkin eri mieltä. Väitteen keskiarvoksi näin ollen saadaan 3,9, jonka perusteella taloussuunnitelmien ja budjettien seuranta koettaisiin melko tehokkaaksi.



KUVIO 23. Taloussuunnitelmien ja budjettien seuranta

### *Taloussuunnitelman kattavuus*

Yhdistyksen taloussuunnitelman kattavuutta mittaavaan väittämään vastanneet olivat hyvin yksimielisiä (KUVIO 24). Vastanneista 57 % (4 vastaajaa) piti taloussuunnitelmaa melko kattavana ja 43 % (3 vastaajaa) kattavana. Vastausten keskiarvoksi tuli 4,4, joka tarkoittaa, että hallituksen jäsenet katsovat yhdistyksen taloussuunnitelman olevan melko kattava.



KUVIO 24. Vastanneiden näkemys taloussuunnitelman kattavuudesta

Osion viimeinen kysymys oli avoin, jossa kysyttiin miltä osin olisi kehitettävää yhdistyksen taloussuunnitelman laadinnassa ja sen seuraamisessa. Tähän tuli yksi vastaus.

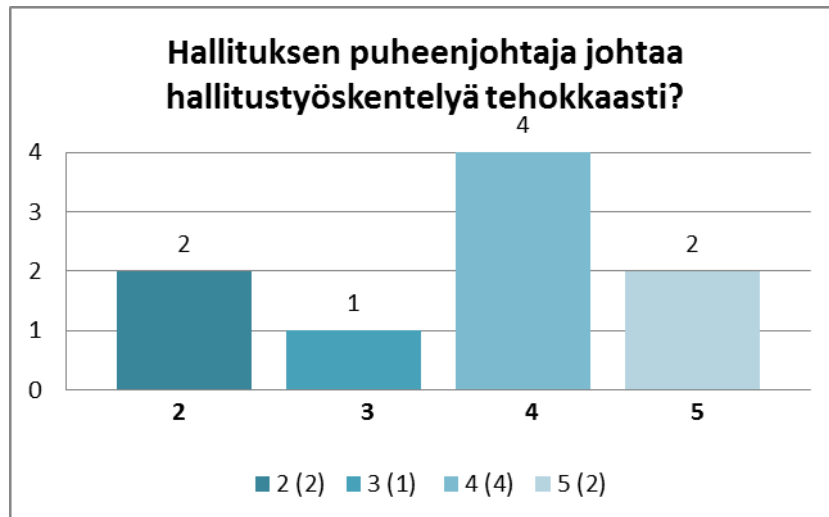
*Voisi laatia pitempijaksoisen taloussuunnitelman esim. 3 vuotisen*

#### 4.3.5 Hallituksen kokoukset

Hallitustyöskentelyä ja talouden suunnittelua ja seurantaan kartoittavan itsearviointilomakkeen viimeisenä osiona oli hallituksen kokoukset. Osiossa vastaajille esitettiin väitteitä koskien hallituksen kokousten etenemistä, johdonmukaisuutta ja tehokkuutta.

##### *Puheenjohtajan työskentely*

Osion ensimmäinen väite koski puheenjohtajan kykyä johtaa hallitustyöskentelyä tehokkaasti (KUVIO 25). Väitteeseen vastaajien mielipiteet vaihtelivat suuresti. Vastanneista 22 % koki hallituksen puheenjohtajan johtavan hallitustyöskentelyä tehokkaasti, kun taas saman verran (22 %) vastaajista koki olevan jonkin verran eri mieltä. Suurin osa vastanneista (44 %) koki olevan väitteen kanssa melko samaa mieltä. Täten vastausten keskiarvoksi tuli 3,7, joka tarkoittaa että puheenjohtajan hallitustyöskentelyn johtamiseen ollaan melko tyytyväisiä.



KUVIO 25. Puheenjohtajan kyky johtaa hallitustyöskentelyä

#### *Toiminnanjohtajan esitykset*

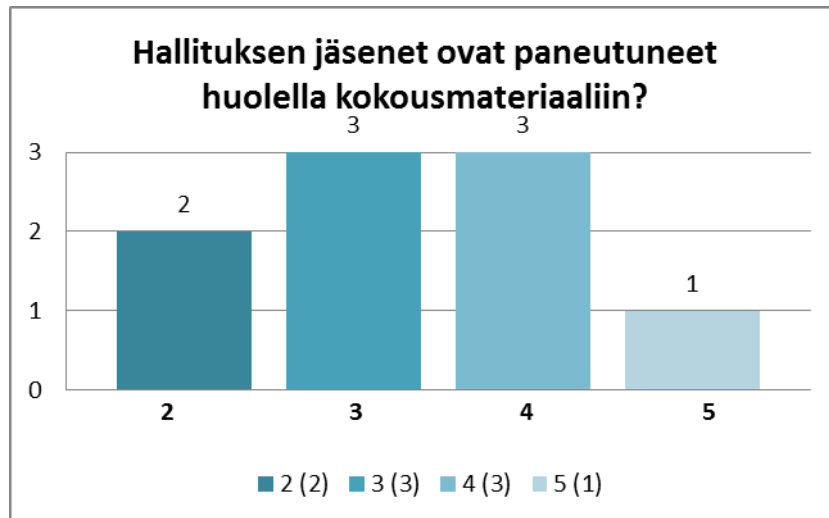
Hallituksen jäsenille esitettiin väite koskien toiminnanjohtajan esityksien selkeyttä ja riittävyttä (KUVIO 26). Väitteeseen vastanneet olivat melko yksimielisesti samaa mieltä (66 %), että esitykset ovat selkeitä ja riittäviä. 22 % vastanneista oli melko samaa mieltä ja 11 % jokseenkin samaa mieltä. Keskiarvoksi tuli 4,6, joka on varsin hyvä.



KUVIO 26. Toiminnanjohtajan esitysten selkeys ja valmistelu

### *Kokousmateriaaliin paneutuminen*

Väitteeseen koskien hallituksen jäsenten paneutumista kokousmateriaaliin jakoi vastanneiden mielipiteitä (KUVIO 27). Vastanneista 22 % oli jokseenkin eri mieltä, 33 % jokseenkin samaa mieltä, 33 % melko samaa mieltä ja 11 % samaa mieltä. Vastauksien keskiarvoksi tuli 3,3, jonka perusteella hallituksen jäsenten paneutumista kokousmateriaaliin olisi parannettava.

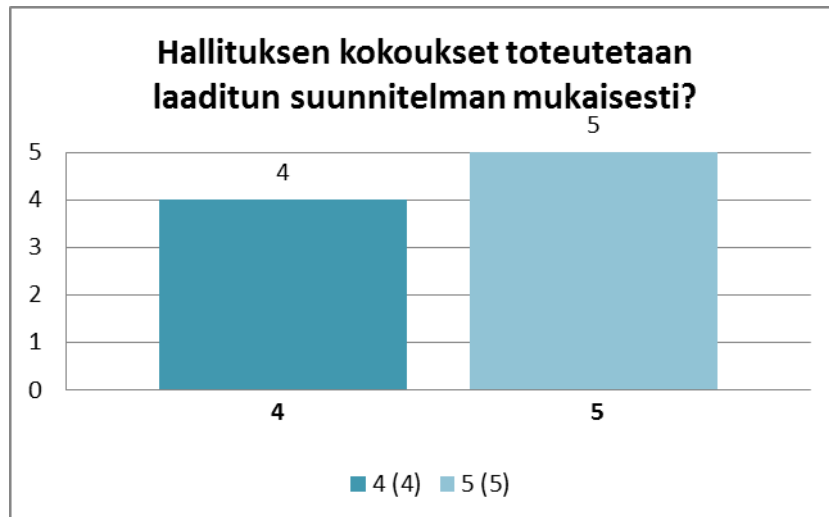


KUVIO 27. Vastanneiden paneutuminen kokousmateriaaleihin

### *Kokousten sujuminen*

Vastaajille esitettiin väite koskien hallituksen kokousten toteutumista laaditun suunnitelman mukaisesti (KUVIO 28). Väitteeseen vastanneet olivat hyvin yksimielisiä. Vastanneista 5 eli 56 % oli samaa mieltä ja 4 eli 44 % melko samaa mieltä väitteen kanssa. Väitteen keskiarvoksi tuli 4,6, jonka perusteella hallituksen jäsenet kokevat kokousten etenevän laaditun suunnitelman mukaisesti.

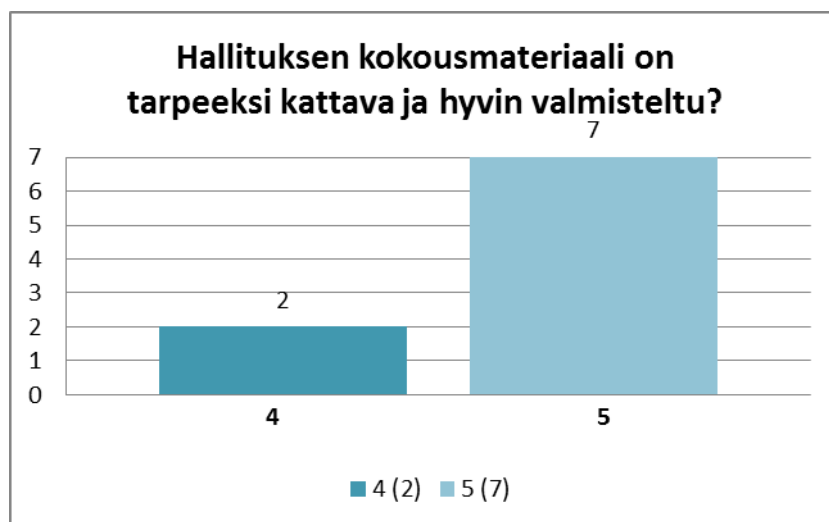




KUVIO 28. Hallituksen kokousten toteutuminen

#### *Kokousmateriaalit*

Kokousmateriaalin kattavuutta ja valmistelua käsittelevän väitteen vastausten perusteella voidaan päätellä materiaalien olevan tarpeeksi kattavaa ja hyvin valmisteltua (KUVIO 29). Vastanneista 78 % oli samaa mieltä ja 22 % melko samaa mieltä. Väitteen vastausten keskiarvo näin ollen on 4,8.



KUVIO 29. Vastanneiden arvio kokousmateriaalin kattavuudesta ja valmistelusta

#### *Kokousten asiakirjat*

Vastaajille esitettyyn väitteeseen koskien kokousten pöytäkirjojen laadinnan selkeyttä ja päätösten merkitsemistä vastaajat olivat lähes yksimielisiä (KUVIO 30).

Vastanneista 77 % oli samaa mieltä ja 22 % melko samaa mieltä. Vastausten keskiarvo oli 4,8, joka kertoo hallituksen jäsenten kokevan pöytäkirjojen olevan selkeitä ja vastaavan kokouksissa tehtyjä päätöksiä.



KUVIO 30. Vastanneiden mielipide kokousten asiakirjojen selkeydestä

Hallituksen kokouksia käsittävän osion lopuksi vastaajat saivat vastata avoimeen kysymykseen, jossa kysyttiin miltä osin hallituksen kokouksissa olisi kehitettävää. Tähän tuli kaksi vastausta.

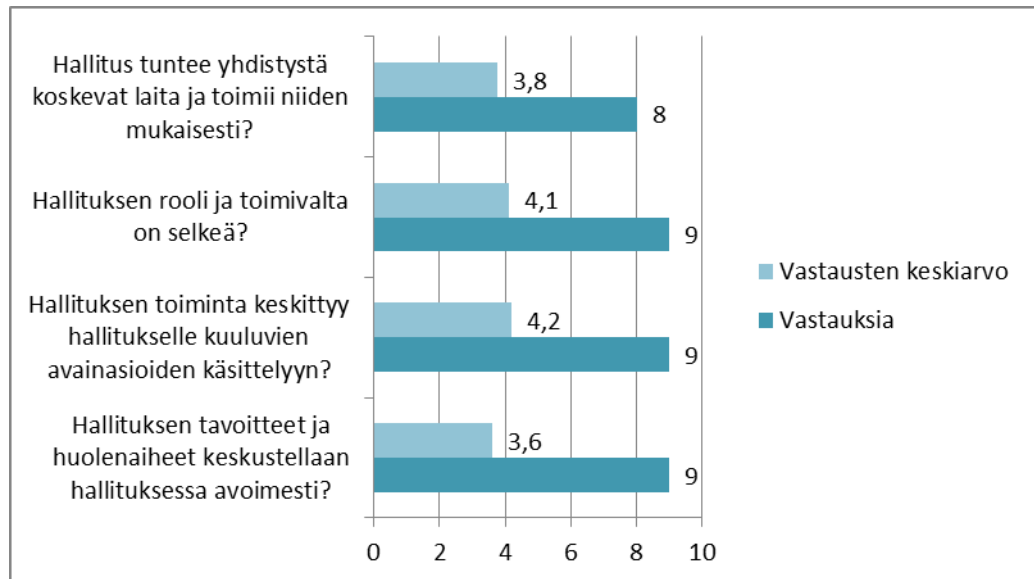
*Hallituksen jäsenien aktiivisempi into lukea saapuneet paperit/kokoukset ja pöytäkirjat.*

*Mielestäni Hallitus on osaavaa ja ei ole mitään tarvetta kehittää uusia ideoita.*

#### 4.4 Johtopäätökset

Yhdistyslain mukaan jokaisessa yhdistyksessä on oltava hallitus ja puheenjohtaja. Hallituksen velvollisuutena on hoitaa yhdistyksen asioita lain, sääntöjen ja yhdistyksen päätösten mukaisesti. Jotta hallituksen velvollisuudet täyttyisivät, on hallituksen roolin tuntemus tärkeää. Lahden Seudun Kehitysvammaisten Tuki ry:lle tehdyn tutkimuksen ensimmäisen osion väittämät liittyivät hallituksen rooleihin (KUVIO 31). Väittämistä heikoimmiksi koettiin hallituksen tuntemus yhdistystä koskevia lakeja kohtaan ja toimiminen niiden mukaisesti sekä hallituksen tavoitteista ja huolenaiheista keskustelu avoimesti. Vahvimpana pidettiin avainasioiden käsittelyä sekä roolin ja toimivallan selkeyttä. Tuloksien pohjalta hallituksen tulisi

siis perehtyä yhdistyksen lakeihin ja sääntöihin tutustumalla yhdistyslakiin ja yhdistyksen omiin sääntöihin sekä lisätä avointa keskustelua. Avoimen keskustelun haittana saattaa olla, että yhdistyksessä on suhteellisen suuri kokoinen hallitus. Tällöin avointa keskustelua haittaa ajan rajallisuus, eikä jokaisen mielipiteitä voida välttämättä kuunnella. Hallituksen tarkoituksena on olla tehokkaasti toimiva ryhmä, joten toimeksiantajan hallituksen avoimen keskustelun parantamiseen voisi vaikuttaa hallituksen koon pienentäminen tai työryhmien perustaminen.



KUVIO 31. Vastanneiden yhteenveto hallituksen roolista

Hallitukselle kuuluu paljon erilaisia tehtäviä ja niiden kautta vastuita. Hallituksen tulee ohjata ja viedä yhdistystä eteenpäin sääntöjen tarkoittamalla tavalla. Yhdistyksen toiminnan ohjaaminen vaatii suunnittelua ja sitoutumista suunnitelmiin. Toimintasuunnitelma on yksi apuväline yhdistyksen ohjauksessa.

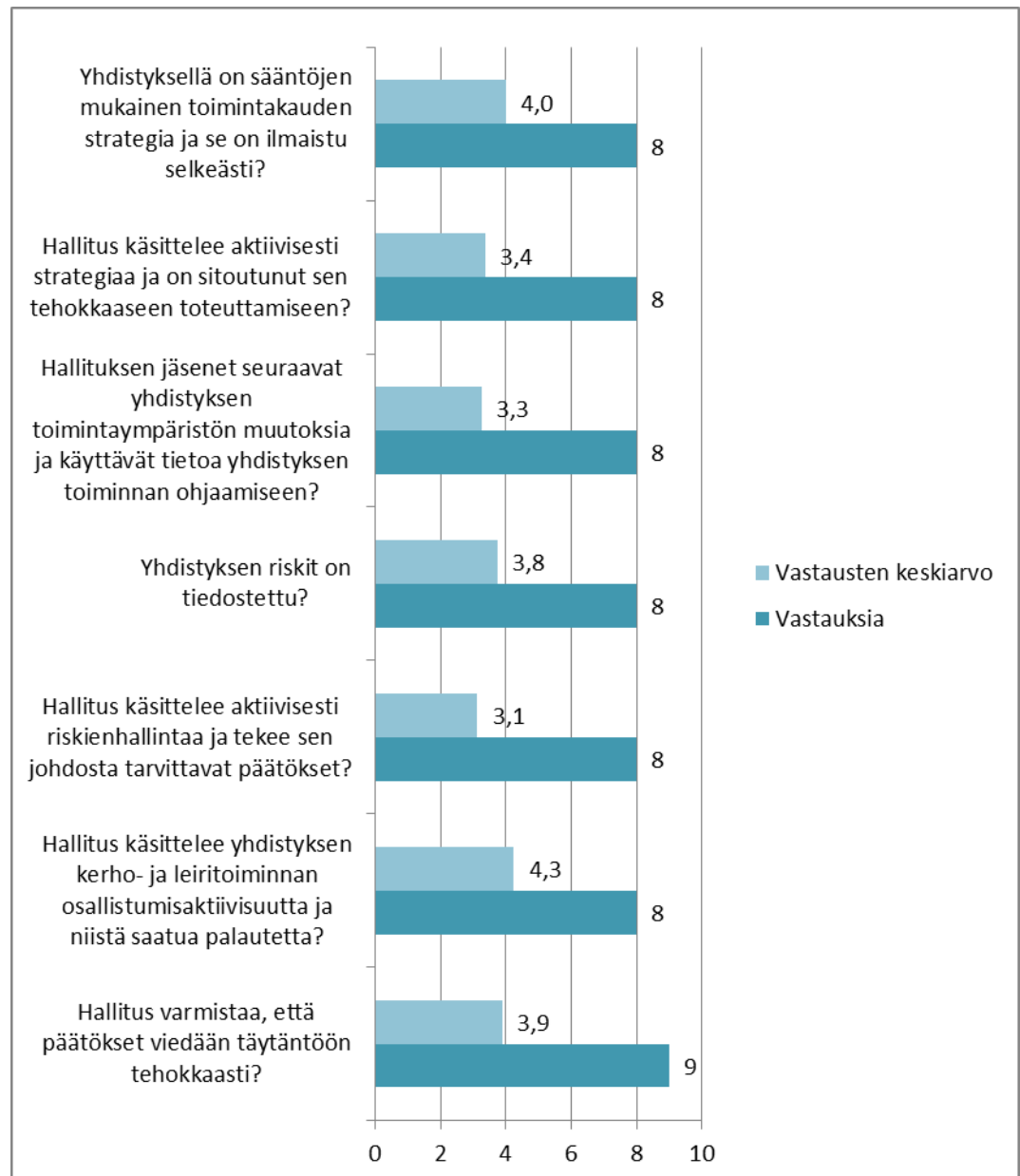
Yhdistyksen hallituksen tehtävien ja toiminnan tuloksellisuutta on arvioitu kyselyn toisessa osiossa (KUVIO 32). Saaduista vastauksista eniten kehitettävää olisi hallituksen riskienhallinnan käsittelyssä ja niistä saatujen johtopäätösten toteuttamisessa. Myös yhdistyksen riskien tiedostaminen kaipaa parannusta. Riskien kartoittamisen hyvänä apuvälineenä olisi laatia haavoittuvuusanalyysi. Analyysistä saatuja tuloksia voisi käsitellä hallituksessa sekä tehdä tarvittavat päätökset.

Hallituksen jäsenten toimintaympäristön muutosten seuraaminen sekä strategian aktiivinen käsittely ja sitoutuminen sen toteuttamiseen jakoivat vastanneiden mie-

lipiteitä. Yhdistyksen strategian käsittelyyn ja sitoutuneisuuteen saattaa vaikuttaa, ettei strategiaa ole ilmaistu tarpeeksi selkeästi. Toisaalta strategian selkeyttä mittaavaan väitteeseen vastaajat toteavat, että se on ilmaistu selkeästi. Tämä voi kertoa siitä, että vaikka yhdistyksen strategia olisi ilmaistu selkeästi, sitä ei osata johtaa tarpeeksi hyvin. Hallituksen tulisi siis jatkossa käsitellä ja seurata yhdistyksen strategian toteutumista esimerkiksi puolivuositain. Strategiaan vaikuttavat myös ympäristön muutokset, joten näitä kumpaakin voisi käsitellä aktiivisemmin.

Myös hallituksen kykyä viedä päätökset täytäntöön mittaavassa väitteessä vastanneiden mielipiteet vaihtelivat. Suurin osa kuitenkin koki, että päätökset viedään tehokkaasti täytäntöön. Tähän on kuitenkin syytä myös panostaa, sillä osa hallituksen jäsenistä koki vastauksen päinvastaiseksi. Syynä vastauksien vaihtelevuuteen saattaa vaikuttaa se, että tieto ei saavuta kaikkia hallituksen jäseniä tasaisesti. Tämä johtuu esimerkiksi siitä, etteivät kaikki jäsenet aina ole paikalla kokouksissa. Koska pöytäkirjoihin ei voida kirjoittaa kaikkia asian käsittelyyn liittyviä pohdintoja, voi tieto jäädä poissa olleelle vaillinaiseksi.

Yhdistyksen kerho- ja leiritoiminnan kartoittaminen koettiin osiossa vahvimpana. Tähän vaikuttavana tekijänä on, että hallitus on panostanut kerhojen budjetointiin ja seurantaan. Lisäksi hallitus on palkannut maaliskuusta 2012 lähtien toiminnanohjaajan, jonka toimenkuvana on suunnitella ja toteuttaa jäsenten toiveiden mukaista toimintaa. Osioon tulleiden vastausten kokonaisarvioksi tuli 3,7. Tästä voidaan päätellä, että hallitukselle kuuluvien tehtävien hoitaminen kaipaisi tehostamista.

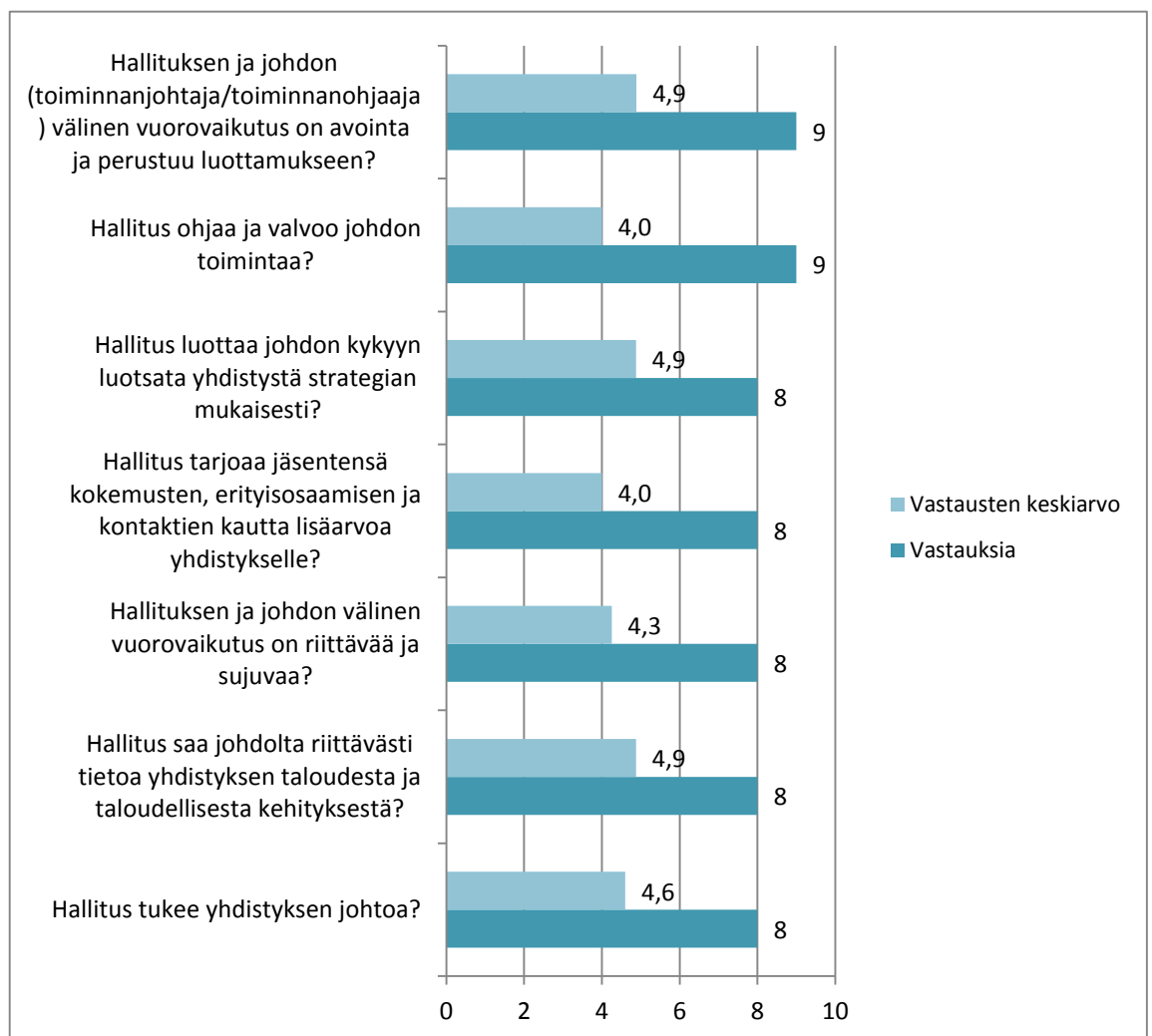


KUVIO 32. Vastanneiden yhteenveto hallituksen tehtävistä ja toiminnan tuloksellisuudesta

Suuremmat yhdistykset eivät välttämättä toimi pelkällä vapaaehtoistoiminnalla. Tällöin yhdistykselle on voitu palkata toimihenkilöitä hoitamaan yhdistyksen asioita. Toimihenkilöiden palkkaaminen ei kuitenkaan poista hallituksen vastuuta vaan hallituksen tulee luottaa ja valvoa näiden kykyyn hoitaa heille määrättyjä asioita. Toimihenkilöt toimivat täten aina hallituksen alaisuudessa.

Hallituksen ja johdon välistä vuorovaikutusta mittaavassa osiossa vastanneet olivat hyvin yksimielisiä (KUVIO 33). Vahvimpina koettiin hallituksen ja johdon

välisen vuorovaikutuksen avoimuus, hallituksen luotto johdon kykyyn viedä yhdistystä eteenpäin strategian mukaisesti sekä tiedon saanti yhdistyksen taloudesta ja sen kehityksestä. Kehitettävää koskien hallituksen ja johdon vuorovaikutusta ei juuri ole, sillä kukin väite sai melko hyvät arvosanat. Osion väittämien tuloksia on kuitenkin syytä katsoa kriittisesti, sillä ne olivat pitkälti henkilötasolla. Henkilötasolla tarkoitetaan sitä, että kyseessä on pieni ryhmä ja vastaajat tuntevat toisensa, jolloin voidaan pohtia ovatko vastaajat uskaltaneet antaa rehellisesti mielipiteensä. Vuorovaikutusta tulee täten jatkossakin seurata ja kehittää, jotta se pysyisi avoimena ja luotettavana.

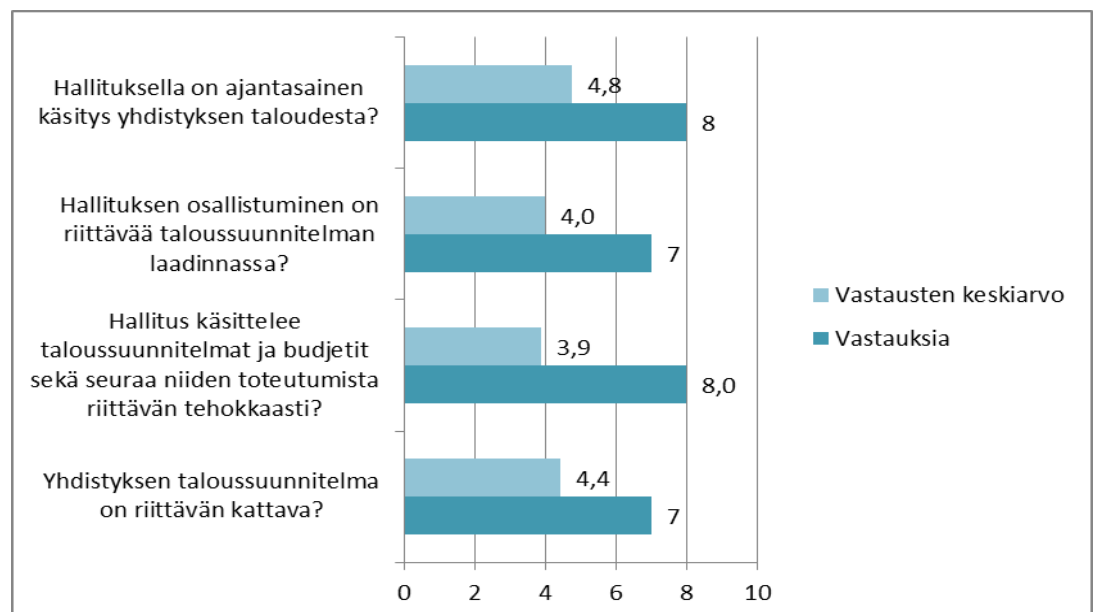


KUVIO 33. Vastanneiden tulosten yhteenveto hallituksen ja johdon vuorovaikutuksesta

Useasti sana taloussuunnitelma tai talousarvio aiheuttaa negatiivisia mielleyhtymiä. Hyvin ja johdonmukaisesti laadittu talousarvio tuo kuitenkin paljon positiivisia asioita. Talousarvion laadinta ja seuranta on siis hyvin tärkeä toteuttaa.

Talousarvion laadinta laittaa hallituksen jäsenet pohtimaan vähintään kerran vuodessa yhdistyksen asioita sekä pohtimaan, mitä oikeasti halutaan tulevana toimintavuonna tehdä. Talousarvion seuranta esimerkiksi puolivuositain antaa pohdinnan aiheita siitä, mitkä yhdistyksen menot ovat osoittautuneet ennustetta suuremmiksi tai vääriksi valinnoiksi. Väärillä valinnoilla tarkoitetaan ostettuja palveluita, joiden lopputuloksen laatu ei ole vastannut tarpeita tai toteutettuja tapahtumia, jotka eivät ole onnistuneet odotusten mukaisesti.

Yhdistyksen taloussuunnitelman laadintaa ja seurantaa tutkiva osio osoittaa, että hallituksen jäsenet kokevat taloussuunnitelman laadinnan, seurannan ja kattavuuden olevan riittävää (KUVIO 34). Hallitus on edellisellä toimintakaudella perustanut työryhmän yhdistyksen toimintasuunnitelman ja talousarvion laadintaan, mikä varmasti vaikuttaa väitteen tulokseen. Heikoimmaksi osiossa koettiin taloussuunnitelmien ja budjettien seurannan toteutuminen, joten seurantaa tulisi jatkossa tehostaa. Vahvimpana vastanneet kokivat talouden ajantasaisuuden, johon vaikuttaa se, että hallitus saa kolmen kuukauden välein yhdistyksen tuloslaskelman ja taseen. Nämä tarkastellaan ja keskustellaan hallituksen kokousten yhteydessä.

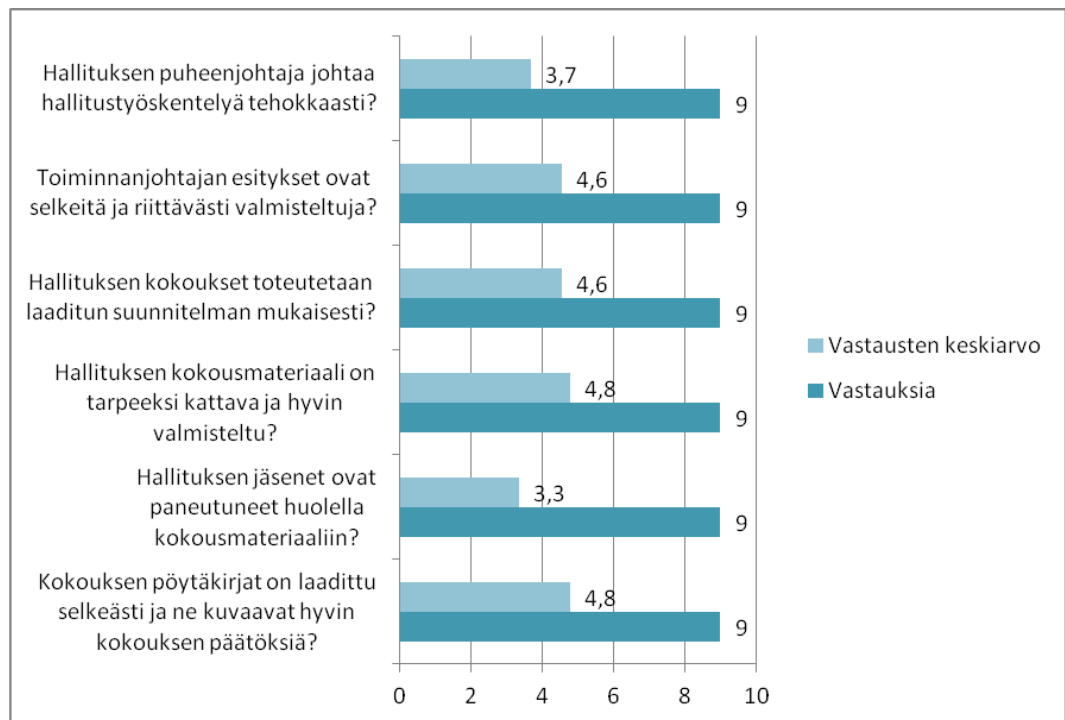


KUVIO 34. Vastanneiden yhteenveto taloussuunnitelmasta ja sen seurannasta

Yhdistyksen kokoukset määräävät hallituksen hoidettavaksi annetuista tehtävistä. Hallituksen kokousten tehtävänä on käsitellä ja päättää, kuinka sille määrätty tehtävät hoidetaan. Tästä syystä hallituksen kokousten sujuvuudella ja laillisuudella on tärkeä merkitys.

Kokouksissa puheenjohtajan tehtävänä on ohjata kokousten etenemistä tehokkaasti sekä varmistaa, että kokouksesta laaditaan oikeanlainen pöytäkirja. Pöytäkirja on kokouksen virallinen todiste tehdyistä päätöksistä.

Hallituksen kokouksia mittaavassa osiossa vahvimmit vastanneet kokivat hallituksen kokousten johdonmukaisuuden ja asiakirjojen selkeyden sekä tehtyjen päätösten kuvaamisen (KUVIO 35). Heikoimmaksi koettiin hallituksen perehtyneisyys kokousmateriaaleihin.



KUVIO 35. Vastanneiden yhteenvedo koskien hallituksen kokouksia

#### 4.5 Tutkimustulosten reliabelius ja validiteetti

Tutkimuksen luotettavuus eli reliabiliteetti tarkoittaa käytetyn tutkimusmenetelmän kykyä tuottaa luotettavia tuloksia niin, etteivät tulokset ole sattumanvaraisia. Luotettavassa tutkimuksessa tutkimuksen mittarit ja tutkimusmenetelmä on valittu



oikein. Reliabiliteetin tutkiminen liittyy enemmän määrälliseen eli kvantitatiiviseen tutkimukseen kuin laadulliseen eli kvalitatiiviseen tutkimukseen. (Mäntyneva & Heinonen 2008, 34.)

Tutkimuksen luotettavuuteen vaikuttaa olennaisesti kyselyn lähettämisen ajankohdasta. Tutkimus toteutettiin www-kyselynä, joka antoi vastaajille mahdollisuuden vastata kysymyksiin rauhassa ja omalla ajallaan. Tällöin tutkijan läsnäolo ei vaikuttanut vastaajan vastauksiin. Tutkimuksessa vastaajat pysyivät nimettöminä, mikä mahdollisti vastaajien vastaamisen rehellisesti kysymyksiin. Kysely lähetettiin kaikille hallituksen jäsenille. Vastauksia saatiin yhdeksältä jäseneltä ja täten vastausprosenttia 82 voidaan pitää hyvänä saavutuksena. Koska vastaajajoukko on pieni, yhdellä vastauksella on prosentuaalisesti suuri merkitys. Näin ollen yksi ääripoikkeava vastaus voi joissakin vastauksissa vääristää väitteen tulosta. Kyselyn tulokset ovat kuitenkin hyvin yleistettävissä toimeksiantajan hallituksen mielipiteiksi.

Tutkimuksen validiteetilla eli pätevyydellä tarkoitetaan valitun tutkimusmenetelmän kykyä mitata sitä, mitä sen oli tarkoitus. Ulkoisen validiuden kriteerinä on, että tutkimusraportti tulee laatia niin perusteellisesti, jotta sen perusteella voidaan vastaava tutkimus toteuttaa samoin periaattein. Tutkimusraportin kuvauksen tarkkuus määrittää validiteetin korkeuden. (Mäntyneva & Heinonen 2008, 34.) Ulkoisen validiuden määritelmän soveltaminen tutkimukseen, joka ei perustu kokeelliseen aineistoon on kovin haasteellista. Tällöin voidaan soveltaa sisäistä validiutta. Sisäisen validiuden kriteereinä voidaan käyttää tutkijan perusteluja käyttämistään menetelmistä, kuten aiheen tuntemusta, aiempia tutkimuksia tai yleisiä päätelmiä. (Saukkonen 2004.)

Toimeksiantajalle ei ole aiemmin tehty vastaavanlaista tutkimusta, joten tuloksia ei pysty vertaamaan aikaisempiin tutkimuksiin. Tutkimuksen aihe ja yhdistys ovat kuitenkin tutkijalle tuttuja, sillä hän toimii yhdistyksen toiminnanjohtajana sekä hallituksen varapuheenjohtajana. Tutkimuksen tuloksia voidaan siis yleisellä päätelyllä ja tuntemuksella pitää hyvänä valideettina.

## 5 YHTEENVETO

Opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia Lahden Seudun Kehitysvammaisten Tukiry:n hallitustyöskentelyn ja taloussuunnitelman ongelmakohtia sekä löytää niihin kehitysehdotuksia. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys on valittu tukemaan työn empiiristä osaa. Tutkimuksen avulla on saavutettu asetettu tavoite.

Työn tutkimuskysymys oli, millaisia ovat toimeksiantajan hallitustyön ja talouden suunnittelun ongelmakohdat. Tutkimusongelmaa lähdettiin selvittämään toteuttamalla itsearviointikysely toimeksiantajan hallitukselle. Koska hallitustyöskentelyyn ja talouden suunnitteluun vaikuttavat monenlaiset tekijät, on nämä pyritty huomioimaan itsearviointia laadittaessa.

Tutkimuksesta satujen tulosten pohjalta toimeksiantajan hallitus koki heikoimmaksi hallitukselle kuuluvien tehtävien hoidon ja toiminnan tuloksellisuuden. Myös hallituksen roolin tuntemus koettiin kohtalaiseksi. Monissa yhdistyksissä ikävänä taipumuksena on tehtävien keskittyminen hallitukselle ja hallituksessa vain muutamalle ihmiselle. Hallitustyöskentely on ennen kaikkea yhteisvastuullista toimintaa ja tästä syystä, mitä useampi jäsen osallistuu asioiden hoitoon, sitä paremmin hallitustyö sujuu. Hallituksen toiminnan tulisi tarjota riittävästi osallistumisen ja aikaansaamisen kokemuksia, jotta se olisi palkitsevaa, antoisaa ja innostaisi jatkamaan.

Talouden suunnittelussa ongelmakohdaksi osoittautui taloussuunnitelmien ja budjettien käsittely sekä seuranta. Talouden suunnittelu koetaan useasti hankalaksi ja negatiiviseksi. Tästä syystä talouden suunnitteluun tulisi paneutua rauhassa ja kunnolla. Hallituksen kokoukset ovat yleensä tiiviitä ja niissä on paljon asioita, joihin tulisi saada päätös. Tästä syystä hallituksen kokouksissa ei voida suunnitella ja pohtia kaikkia asioita. Etenkin toimeksiantajan hallituksen kohdalla olisi hyvä perustaa työryhmiä, jotka tutustuvat asioihin ja laativat esityksen hallituksen kokoukselle. Tällöin päätöksien teko sekä niiden seuranta tehostuisi.

Käytetty tutkimusmenetelmä oli sopiva tutkimusongelman selvittämiseksi. Kyselyn avulla saatiin selvitettyä, mitkä asiat toimeksiantajan hallitus kokee ongelmallisiksi hallitustyöskentelyssään sekä talouden suunnittelussa. Tutkimuksesta saatuja tuloksia ei kuitenkaan voida yleisesti hyödyntää muihin yhdistyksiin, sillä se

perustuu yhden yhdistyksen hallituksen jäsenten mielipiteisiin. Tutkimuksesta saadut tulokset antavat kuitenkin toimeksiantajalle hyvän kuvan hallituksen tämän hetken toiminnasta sekä kehitystarpeista. Tulokset antavat mahdollisuuden kehittää ja parantaa hallitustyöskentelyään sekä taloussuunnitelmaa.

Hallitustyöskentely vaatii jatkuvaa seuranta ja kehitystä. Tutkimuksen hyvänä jatkotutkimuksena olisikin teettää toimeksiantajalle mahdollisesti 3 vuoden päästä uudestaan itsearviointi. Itsearviointi voitaisiin mahdollisesti toteuttaa hallituksen jäsenten haastatteluna, joka mahdollistaisi tarkemman ymmärryksen saavuttamisen. Tällöin voidaan kartoittaa ovatko tässä tutkimuksessa löytyneet ongelmat kohdat muuttuneet vai pysyneet ennallaan. Lisäksi voitaisiin teettää kysely jäsenistölle, jossa mitattaisiin jäsenistön mielipiteitä yhdistyksen hallitustyöskentelystä. Tällä voitaisiin kartoittaa, millaisena jäsenistö kokee yhdistyksen hallituksen toiminnan.

## LÄHTEET

- Alhola, K., Lauslahti, S. 2005. Taloutta johtamista varten: esimiehille ja asiantuntijoille. Helsinki: Edita.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2000. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.
- Hirvonen, A., Niskakangas, H., Steiner, M-L. 2003. Corporate governance: Hyvä omistajaohjaus ja hallitustyöskentely. Helsinki: WSOY.
- Kuokkanen, M., Myllyviita, A., Rosengren, P., Törönen, A. 2007. Yhdistystoiminnan kehittämisen opas. Vantaa: Kansan Sivistystyön Liitto KSL ry.
- Loimu, K. 2007. Yhdistystoiminnan käsikirja. Helsinki: WSOYpro.
- Loimu, K. 2012. Yhdistystoiminnan käsikirja. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Mattila, H., Ruusunen, T., Uola, K. 2008. Viestinnän työkaluja AMK-opiskelijaille. Helsinki: WSOY.
- Muukkonen, M. 2008. Yhdistysoikeuden perusteet. Helsinki: Edita.
- Mäntyneva, M., Heinonen, J., Wrangle, K. 2008. Markkinointitutkimus. Helsinki: WSOY.
- Paasolainen, S. 2010. Yhdistyksen hallituksen pelisäännöt: Yhteistyösopimuksella tuloksiin. Kerava: Pro Taitto.
- Perälä, J., Juutinen, S., Lilja, M., Lindgren, G., Reinikainen, M., Steiner, M-L. 2008. Yhdistyksen hyvä hallinto. Helsinki: WSOYpro.
- Suomen kuntaliitto. 2008. Hyvä hallitustyöskentely. Helsinki:
- Suominen, A. 2003. Riskienhallina. Vantaa: Dark Oy.

Elektroniset lähteet:

Hytönen, L. 2011. Ehdotukset Vapaa Harrastajateatteriyhdistys Ry:n toiminnan kehittämiseksi. Mikkeli: Mikkelin ammattikorkeakoulu, Liiketalouden koulutusohjelma [viitattu 28.8.2012]. AMK-opinnäytetyö. Saatavissa:

<https://publications.theseus.fi/handle/10024/33209>

Kansonen, E., Salla, R., 2002. Perustietoa johtokuntatyöskentelyy. Kansalaisfoorumi [viitattu 26.7.2012] Saatavissa:

<http://www.kansalaisfoorumi.fi/koulutus/koulutusohjelmat-jestmintaan/johtokuntatyntely.html>

KvantiMOTV 2010. Kyselylomakkeen laatiminen [viitattu 27.8.2012] Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Saatavissa:

<http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kyselylomake/laatiminen.html>

Lahden Seudun Kehitysvammaisten Tuki ry, 2012. Säännöt [viitattu 2.8.2012]

Saatavissa:

<http://www.neuvokas.org/yhdistys/kehitysvammaistentuki/yhteystiedot/jasenyys/saannot>

Loimu, K. 2012. Yhdistyksen hallituksen tehtävät. Yhdistystieto.fi [viitattu 24.7.2012] Saatavissa:

[http://www.yhdistystieto.fi/yhdistyksen\\_hallitus/hallituksen-tehtavat](http://www.yhdistystieto.fi/yhdistyksen_hallitus/hallituksen-tehtavat)

Patentti- ja rekisterihallitus 2010. Yhdistysrekisteri. [viitattu 25.7.2012] Saatavissa:

<http://www.prh.fi/fi/yhdistysrekisteri.html>.

Patentti- ja rekisterihallitus 2012. Kaupparekisteri : Aatteellinen yhdistys. [viitattu 25.7.2012] Saatavissa:

<http://www.prh.fi/fi/kaupparekisteri/muutyritysmuodot/aatteellinenyhdistys.html>

Rikoslaki 39/1889. Saatavissa:

<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1889/18890039001/>

Rosengren, P., Törrönen, A. 2008. Yhdistystoiminnan avaimet. Kansan sivistystyön liitto [ viitattu 20.7.2012] Saatavissa: <http://www.ksl.fi/1-yhdesshdistyksesshdistystoiminnan-avaimet-310.html>

Ruoho, R. 2010. Toiminnanjohtajien johtamisosaaminen sosiaali- ja terveysalan yhdistyksissä. Kansalaisfoorumi [viitattu 30.7.2012] Saatavissa: [http://www.kansalaisyhteiskunta.fi/tietopalvelu/johtaminen\\_ja\\_ohjaaminen/kansalaisfoorumi.net\\_johtaminen\\_ja\\_ohjaaminen/toiminnanjohtajien\\_johtamisosaaminen\\_sosiaali-ja\\_terveysalan\\_yhdistyksissa/](http://www.kansalaisyhteiskunta.fi/tietopalvelu/johtaminen_ja_ohjaaminen/kansalaisfoorumi.net_johtaminen_ja_ohjaaminen/toiminnanjohtajien_johtamisosaaminen_sosiaali-ja_terveysalan_yhdistyksissa/)

Saukkonen, P. 2004. Tutkimusmenetelmät ja tutkimusaineistot [viitattu 15.8.2012] Saatavissa: <http://www.mv.helsinki.fi/home/psaukkon/tutkielma/Tutkimusmenetelmat.html>

Suomela, E., Wahlroos, J., Svinhufvud, K. 2002. Hallituksen agenda: Käytännön ohjeita tehokkaaseen hallitustyöskentelyyn. PriceWaterhouseCoopers [viitattu 18.8.2012] Saatavissa: [http://www.pwc.fi/fi/julkaisut/tiedostot/pwc\\_hallit\\_agenda.pdf](http://www.pwc.fi/fi/julkaisut/tiedostot/pwc_hallit_agenda.pdf)

Suomen perustuslaki 731/1999. Saatavissa: <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1999/19990731>

Suomen sosiaali ja terveys ry. 2012. Paikallisyhdistyksen arviointi. [viitattu 28.8.2012] Saatavissa: <http://www.jarjestoarviointi.fi/@Bin/1794173/Paikallisyhdistyksen+itsearviointilomake.pdf>

Toukola, T. 2011. Talous ja hallinto ensimmäisen asteen yhdistyksessä. Leppävaara: Laurea ammattikorkeakoulu, Liiketalouden koulutusohjelma [viitattu 28.8.2012]. AMK-opinnäytetyö. Saatavissa: [https://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/37509/Toukola\\_Terhi.pdf?sequence=1](https://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/37509/Toukola_Terhi.pdf?sequence=1)

Yhdistyslaki 503/1989. Saatavissa: <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1989/19890503>

Yhdistystieto.fi 2011. Talousarvio [viitattu 2.8.2012] Saatavissa: <http://www.yhdistystieto.fi/taloudenhoito/talousarvio>

## LIITTEET

### LIITE 1. Hallituksen itsearvioinnin kysymykset

#### **Hallituksen rooli**

Hallitus tuntee yhdistystä koskevat lait ja toimii niiden mukaisesti?

Hallituksen rooli ja toimivalta on selkeä?

Hallituksen toiminta keskittyy hallitukselle kuuluvien avainasioiden käsittelyyn?

Hallituksen tavoitteet ja huolenaiheet keskustellaan hallituksessa avoimesti?

Missä olisi kehitettävää hallituksen roolin ja toimivallan selkeyden varmistamiseksi?

#### **Hallituksen tehtävät ja toiminnan tuloksellisuus**

Yhdistyksellä on sääntöjen mukainen toimintakauden strategia ja se on ilmaistu selkeästi?

Hallitus käsittelee aktiivisesti strategiaa ja on sitoutunut sen tehokkaaseen toteuttamiseen?

Hallituksen jäsenet seuraavat yhdistyksen toimintaympäristön muutoksia ja käyttävät tietoa yhdistyksen toiminnan ohjaamiseen?

Yhdistyksen riskit on tiedostettu?

Hallitus käsittelee aktiivisesti riskienhallintaa ja tekee sen johdosta tarvittavat päätökset?

Hallitus käsittelee yhdistyksen kerho- ja leiritöiden osallistumisaktiivisuutta ja niistä saatua palautetta?

Hallitus varmistaa, että päätökset viedään täytäntöön tehokkaasti?

Missä olisi kehitettävää hallituksen tehtävien tai toiminnan tuloksellisuuden osalta?

**Hallituksen ja johdon vuorovaikutus**

Hallituksen ja johdon (toiminnanjohtaja/toiminnanohjaaja) välinen vuorovaikutus on avointa ja perustuu luottamukseen?

Hallitus ohjaa ja valvoo johdon toimintaa?

Hallitus luottaa johdon kykyyn luotsata yhdistystä strategian mukaisesti?

Hallitus tarjoaa jäsentensä kokemusten, erityisosaamisen ja kontaktien kautta lisäarvoa yhdistykselle?

Hallituksen ja johdon välinen vuorovaikutus on riittävää ja sujuvaa?

Hallitus saa johdolta riittävästi tietoa yhdistyksen taloudesta ja taloudellisesta kehityksestä?

Hallitus tukee yhdistyksen johtoa?

Miltä osin hallituksen ja johdon vuorovaikutuksessa olisi kehitettävää?

**Toiminnan taloussuunnittelu ja seuranta**

Hallituksella on ajantasainen käsitys yhdistyksen taloudesta?

Hallitus käsittelee taloussuunnitelmat ja budjetit sekä seuraa niiden toteutumista riittävän tehokkaasti?

Yhdistyksen taloussuunnitelma on riittävän kattava?

Mitä kehitettävää olisi taloussuunnitelman laadinnassa ja sen seuraamisessa?

**Hallituksen kokoukset**

Hallituksen puheenjohtaja johtaa hallitustyöskentelyä tehokkaasti?

Toiminnanjohtajan esitykset ovat selkeitä ja riittävästi valmisteltuja?

Hallituksen kokoukset toteutetaan laaditun suunnitelman mukaisesti?

Hallituksen kokousmateriaali on tarpeeksi kattava ja hyvin valmisteltu?



Hallituksen jäsenet ovat paneutuneet huolella kokousmateriaaliin?

Kokouksen pöytäkirjat on laadittu selkeästi ja ne kuvaavat hyvin kokouksen päätöksiä?

Miltä osin hallituksen kokouksissa olisi kehitettävää?