

7. Hyvä hallinto

7.1 Mitä on yrityksen hallinto ja miksi se on tärkeää?

Yrityksen hallinnolla tarkoitetaan prosesseja ja toimia, jotka määrittävät organisaation suunnan, ohjauksen ja vastuullisen toiminnan.

Hyvä hallinto osoittaa, että organisaatio haluaa ja kykenee toimimaan omaksi parhaakseen. Hyvä hallinto on tehokas, avoin ja eettinen, mikä tarkoittaa myös sitä, että organisaatio noudattaa lakia ja toiminta on kestäväällä pohjalla. Toiminnan kautta luottamus ja varmuus organisaatiota kohtaan kasvaa, samoin tuki organisaatiolle.



- Hallintoprosessit määritellään ensisijaisesti organisaation hallintodokumenteissa ja niitä voidaan tarvittaessa täydentää uusilla toimintatavoilla tai säännöillä.
- Hallinnossa käsitellään kokonaisuuksia ja organisaation laajoja systeemejä ja prosesseja, ei niinkään päivittäisiä asioita tai yksityiskohtia.
- Hallintoon ei kuulu esimerkiksi palkkojen tai laskujen maksu, vaan sen varmistaminen, että palkat ja laskut tulevat maksuun.

Hyvä hallinnointi on tärkeää, jotta henkilöstön, asiakkaiden, tukijoiden ja vapaaehtoisten sekä sidosryhmien tarpeet ja halut voidaan täyttää tasapuolisesti. Sidosryhmät pitävät sisällään kaikki ne henkilöt, joihin organisaation toiminta vaikuttaa, kuten paikalliset asukkaat, yritykset ja yhteisön johtohenkilöt.

On tärkeää ottaa mukaan kaikkien yhteisön jäsenten näkökulmat ja ymmärtää eri sidosryhmien motivaatiot olla mukana toiminnassa, jotta uudet mahdollisuudet ja toisaalta myös konfliktit osataan tunnistaa organisaatiossa.

Lisää tietoa sidosryhmien tunnistamisesta, ymmärtämisestä ja sitouttamisesta englanniksi:

[ViSEnet Stakeholder Engagement resource](#)

7.2 Vastuu hyvästä hallinnosta

Hallinnointi on helpompaa organisaatioissa, joita johdetaan ylhäältä alas eli yksi henkilö on vastuussa päätöksistä. Yhteisjohtajuudessa, jota käytetään usein yhteiskunnallisissa yrityksissä, on päätöksenteossa mukana monta henkilöä ja tästä syystä hallinnointi on osa kaikkien organisaation jäsenten toimintaa.

Kaikilla organisaatioilla on hallinnoiva yksikkö (usein hallitus, johtoryhmä tms.), jolla on laillinen velvollisuus hallinnoida organisaatiota. Hallinnosta vastaava taho on vastuussa kaikista hallinnon prosesseista ja toimintatavoista sekä niiden oikeellisuudesta.

Hyvään hallinnointiin liittyy strategian laadinta, tavoitteiden asettaminen, hyvin perusteltujen oikeudellisten ja talouteen liittyvien päätösten tekeminen ja organisaation toiminnan tarkoituksenmukaisuuden varmistaminen.

Lue lisää yhdistystoimintaan tarkoitettua strategiaoppaasta:

[Yhdistysten-strategiaopas.pdf](#)
([valokuvakeskusnyky aika.fi](#))



7.3 Hallituksen tai muun hallinnoivan tahon kokoonpano

Hallitukseen ja muuhun hallinnoivaan kokoonpanoon (myöhemmin hallitus) valitaan henkilöt sillä perusteella, että heillä on taitoa ja osaamista hallinnoida organisaatiota sekä jakaa neuvoja ja strategista osaamistaan.

Kun hallituksen jäseniä valitaan, on hyvä valita mukaan henkilöitä, jotka ovat:

- Kiinnostuneita siitä, mitä organisaatio tekee
- Eri lähtökohdista tulevia ja erilaisella osaamisella varustettuja
- Organisaation tavoitteisiin sitoutuvia
- Objektivisia ja tarjoavat uusia näkökulmia
- Halukkaita tarjoamaan omaa osaamistaan, kontaktejaan ja hiljaista tietoa
- Kykeneviä antamaan ja vastaanottamaan rakentavaa kritiikkiä.

Hallitukseen olisi hyvä saada tasainen sukupuolijakauma, mutta on kuitenkin otettava huomioon jäsenten taidot ja osaaminen, ei vain sukupuolta.

Entäpä maaseudun näkökulma?

On mahdollista, että löytääkseen tarpeellista taitoa, kokemusta ja uusia näkökulmia täytyy hallituksen jäsenten etsintää laajentaa oman yhteisön ulkopuolelle. Tällöin jäsenten matkakulut täytyy korvata tai tarjota mahdollisuus etäosallistumiseen.

7.4 Hallituksen koko

Alle kolmen hengen tai yli kahdentoista hengen hallitus ei ole tavallisesti toimiva hallinnoinnissa. Alle kolmen hengen hallituksissa näkökulma hallintointiin on liian suppea, eikä toiminta välttämättä ole pienellä jäsenmäärällä tehokasta. Jos taas hallituksessa on yli kaksitoista jäsentä, saattaa näkökulmia olla liikaa, jotta ne kaikki voitaisiin ottaa huomioon päätöksenteossa ja toiminnassa.

Useimmat pitävät 5 - 9 jäsenen hallitusta sopivan kokoisena. On hyvä, että jäseniä on pariton määrä, sillä asioista äänestettäessä ei synny tasapeliä.

Hallituksen koko riippuu myös organisaation koosta. Mitä suurempi organisaatio, sitä suurempi hallitus. Pienten organisaatioiden kannattaa kuitenkin tähdätä 5 - 9 jäsenen hallitukseen, sillä tätä kautta niillä on mahdollisuus saada monipuolisempia neuvoja, verkostoja ja tietoa.

Ohjeita hallituksen kokoamiseen:

- Hallituksen koko 3-12 jäsentä, mieluiten 5-9
- Hallituksen jäseniä tulisi olla epätasalukuinen määrä, jos halutaan äänestystilanteissa välttää tasapeli
- Hallituksen jäsenillä tulisi olla erilaisia taustoja ja kokemusta
- Jos mahdollista, kannattaa pyrkiä tasaiseen sukupuolijakaumaan ja muutoinkin monipuoliseen edustukseen

Jos yritystä hallinnoi yhdistys, täytyy sen noudattaa **yhdistyslakia**. Lisätietoa yhdistyslaista: <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1989/19890503>

Lisää tietoa yhteiskunnallisen yrityksen hallituksen perustamisesta englanniksi: [advice from the School for Social Entrepreneurs](#).

7.5 Yleistä hallinnosta

Monimuotoinen omistajuus on yhteiskunnallisille yrityksille tyypillistä ja vahva omistajuus on usein yrityksille kilpailuetu. Suomessa ei ole yhteiskunnallisille yrityksille omaa yritysmuotoa, vaan mikä tahansa yhteisömuoto voi olla yhteiskunnallinen yritys.

- Lisää tietoa yritysmuodoista: <https://www.suomi.fi/yritykselle/yrityksen-perustaminen/yritysmuodot>
- Tietoa osuuskunnasta yhteiskunnallisen yrityksen muotona: <https://www2.helsinki.fi/en/unitube/video/ed53d1ae-c18a-4376-b03d-ebc94fca42c0>
- Lisää tietoa yhteiskunnallisen yrityksen hallinnosta: <https://www.meillaonidea.fi/opas/artikkelit/paperilta-kaytantoon>
- Lisää tietoa yhteiskunnallisen yrityksen eri toimintamalleista: <https://www.meillaonidea.fi/opas/artikkelit/malli-yrityksen-toiminnasta>

7.6 Johtopäätökset

Koska yhteiskunnalliset yritykset ovat yhteisjohdettuja, on hyvän hallinnon takaamiseksi tärkeä määrittellä kunkin henkilön vastualueet selkeästi.

Yhteiskunnallisessa yrityksessä on tärkeä tuntea toimintaan vaikuttavat lainsäädännön osa-alueet. Jos yritystä hallinnoi yhdistys, tulee sen noudattaa sekä yhdistyslakia että yrityksiin liittyvää lainsäädäntöä. Jos yrityksellä on työntekijöitä, tulee sen noudattaa myös työntekemiseen liittyvää lainsäädäntöä. Lainsäädännön tuntemuksesta kumpuaa hyvä hallintotapa, jonka kautta yritystoiminta voi olla menestyksestä.

Lisää tietoa yhdistystoiminnasta:

- <https://www.vskylat.fi/tyokalupakki/>
- <https://www.soste.fi/jarjestoapas/>
- https://www.vskylat.fi/wp-content/uploads/2019/11/Kylien_yhdistystoiminnan_opas_2015.pdf

7.7 Esimerkkejä

Yhteiskunnallinen yrittäjyys maaseudulla

Helsingin yliopiston Ruralia-instituutin opas kylätoimijoille yhteiskunnallisesta yrittäjyydestä. Mukana tietoa yhteiskunnallisen yrityksen johtamisesta.

[Yhteiskunnallinen yrittäjyys maaseudulla – Uusia tuulia maaseudun palvelutuotantoon yhteiskunnallisen yrityksen keinoin?](#)