



***SEURAN HYVÄ HALLINTO***

**VOITTOJA JOKA PÄIVÄ**



# Sisällysluettelo

Lukijalle .....	3
<b>1 Mikä on seura?</b> .....	<b>4</b>
1.1 Peruskäsitteitä .....	4
1.2 Seuran tarkoitus .....	4
1.3 Yhdistyksen säännöt .....	4
1.4 Keskeisiä toimintaperiaatteita .....	5
<b>2 Yhdistyksen elinkaari</b> .....	<b>5</b>
2.1 Yhdistyksen perustaminen .....	5
2.2 Yhdistyksen sulautuminen ja lakkauttaminen .....	6
2.2.1 Yhdistyksen sulautuminen .....	6
<b>3 Yhdistyksen hallinto</b> .....	<b>6</b>
3.1 Hallitus .....	7
3.1.1 Hallituksen jäsenten valinta .....	7
3.1.2 Hallituksen jäsenen lojaalisuusvelvollisuus .....	7
3.1.3 Hallituksen tehtävät ja vastuut .....	7
3.1.4 Hallituksen työjärjestys .....	8
3.1.5 Hallituksen kokoukset .....	9
3.1.6 Hallituksen jäsenen huolellisuusvelvollisuus .....	9
3.1.7 Esteellisyys päätöksenteossa .....	9
3.2 Hallituksen valiokunnat ja jaostot .....	9
3.3 Toiminnanjohtaja, muu johto ja henkilöstö .....	10
3.4 Ulkoistaminen .....	10
3.5 Palkkiot .....	11
3.5.1 Palkkioiden kohtuullisuus ja valvonta .....	11
3.6 Hankinnat ja edustaminen .....	12
3.6.1 Lahjat ja edustaminen .....	12
3.7 Lähipiiri ja sopimussidonnaisuus seuraan .....	12
3.8 Vastuu yhdistyksen asioiden hoitamisessa .....	12
<b>4 Yhdistyksen toiminta</b> .....	<b>13</b>
4.1 Yhdistyksen tarkoituksen toteuttaminen .....	13
4.2 Taloudenhoito .....	13
4.2.1 Varainhankinta .....	13
4.2.2 Liiketoiminta .....	14
4.2.3 Velkarahoitus .....	14
4.2.4 Taloushallinto .....	14
4.2.5 Tilinpäätös ja toimintakertomus .....	15
4.2.6 Vuosikertomus .....	15
<b>5 Valvonta</b> .....	<b>15</b>
5.1 Sisäiset valvontajärjestelmät .....	16
5.2 Sisäinen raportointi .....	16
5.3 Riskienhallinnan periaatteet .....	16
5.4 Tilintarkastus .....	16
5.4.1 Tilintarkastuksen järjestäminen .....	17
5.4.2 Tilintarkastajan valinta .....	17
5.4.3 Tilintarkastajan palkkiot .....	17
5.5 Ilmoitukset viranomaisille .....	17
5.5.1 Rikollisen toiminnan ehkäiseminen .....	18
5.6 Tietosuoja .....	18
<b>6 Verotus</b> .....	<b>18</b>
6.1 Yleishyödyllisyys .....	19
6.2 Verovelvollisuus tulo- ja arvonnisäverotuksessa .....	19
6.3 Elinkeinotulo .....	19
<b>7 Viestintä ja avoimuus</b> .....	<b>19</b>

# SEURAN HYVÄ HALLINTO

## Lukijalle

Seuran hyvä hallinto -ohje on tehty jalkapalloseuroissa toimiville henkilöille. Sen pohjana on Suomen Palloliiton toimintastrategia 2010–2013 ja sen yksi keskeinen painopiste eli Johtajuus ja Hyvä hallintotapa. Arvopohjamme (iloisuus, luotettavuus, menestys ja yhteisöllisyys) sekä missiomme ”jalkapalloa jokaiselle” luo pohjan yhteiselle tavoitteellemme olla 2020 Euroopan kymmenen parhaan joukossa kaikessa tekemisessämme. Hyvän hallintotavan näkökulmasta keskeiset periaatteet muodostuvat läpinäkyvästä päätöksenteosta, säännöistä ja määräyksistä, demokraattisuudesta ja solidaarisuudesta sekä tehokkuudesta ja vaikuttavuudesta.

Hallinto-ohjeen tekemisessä on käytetty lähteinä muun muassa, Euroopan Jalkapalloliiton (UEFA) Good Governance ”Menucard” for National Associations (2009), Yhdistyksen hyvä hallinto -kirjaa (Perälä, Juutinen, Lilja, Lindgren, Reinikainen ja Steiner 2008) sekä Säätiöiden ja rahastojen neuvottelukunta ry:n julkaisemaa Säätiön hyvä hallinto -ohjetta (2009).

Koska hyvän hallinnon koodit ovat saaneet alkunsa pörssissä listattujen yhtiöiden hallinnoinnista, on lähteenä käytetty myös Arvopaperimarkkinayhdistyksen Suomen listayhtiöiden hallinnointikoodia 2008 ja Keskuskauppakamarin julkaisua ”Listaamattomien yhtiöiden hallinnoinnin kehittäminen”. Urheilun alueelta työssä on käytetty SLU:n internet-sivuilla olevaa ”Seurajohtajan käsikirja – Päätä oikein”.

Seuran hyvä hallinto -ohjeen tavoitteena on herättää keskustelua hyvästä hallintotavasta seuroissa ja auttaa seurojen hallituksia omien toimintaohjeidensa laatimisessa ja ylläpitämisessä hyvien käytäntöjen mukaisesti. Parhaimmillaan tämä versio on pohjana jatkuvasti päivitettävälle ohjeelle jalkapalloseuran hallinnosta. Koska kysymys on jalkapalloseuralle tarkoitetusta apuvälineestä, kirjoituksessa on lähdetty henkilöjäsenpohjaisesta yhdistyksestä eikä liittorakenteisesta yhteisöstä, jota jalkapallomaailmassa edustavat Suomen Palloliitto ja sen piirit. Seurat vaikuttavat toki piireissä ja piirien hallinnon kautta myös liitossa ja sen elimissä.

Hyvä hallinto -käsite on käänös englanninkielisestä termistä Corporate Governance. Termille ei ole vakiintunut kuitenkaan suomenkielistä vastinetta. Yleisesti hyvä hallinto -käsite on määritelty kokoelmana suhteita hallituksen, toimivan johdon, osakkeenomistajien ja muiden sidosryhmien välillä.

Yrityksille tarkoitettua hyvää hallintotapaa ei voida sellaisenaan siirtää yhdistyksiin, koska useimpien yhdistysten eli tässä tapauksessa seurojen resurssit, sekä taloudelliset että henkilöresurssit, ovat rajalliset. EU:n komission Urheilun valkoisessa kirjassa käsitteelle annetaan urheilumaailmaan soveltuva sisältö. Urheilun valkoisen kirjan mukaan hyvän hallintotavan periaatteet ovat avoimuus, demokraattisuus, vastuullisuus ja sidosryhmien edustus. Sidosryhminä voidaan pitää jalkapalloseuroissa pelaajia, valmentajia, vanhempia, yhteistyökumppaneita, kuntia, Palloliittoa ja sen piiriä jne. Resurssien niukkuudesta riippumatta näiden periaatteiden noudattaminen mahdollistaa seuran tehokkaan ja tasapuolisen johtamisen, jota voidaan pitää Hyvän hallintotavan viidentenä periaatteena.

Hyvä hallintotapa perustuu aina seuran sääntöihin. Siten seurassa laadittavien strategioiden, toimintasuunnitelmien, valmennuksen linjojen ja muiden perusdokumenttien on oltava linjassa seuran sääntöjen kanssa. Tämän yhdenmukaisuuden varmistamiseksi ja jatkuvuuden takaamiseksi nämä dokumentit olisi säännöllisesti päivitettävä ja varmistettava jäsenten mahdollisuus tutustua niihin. Yksinkertaistaen, seuran hyvä hallinto on osittain pakottavaa lainsäädäntöä ja osittain vain hyvää käytäntöä.

# 1 Mikä on seura?

Seura on juridisesti aatteellinen yhdistys, joka toteuttaa perustajiensa määräämää yleishyödyllistä tarkoitusta. Suomen Palloliiton mallisääntöjen mukaan seuran tarkoitus on edistää jäsentensä liikunta- ja urheiluharrastusta, erityisesti jalkapalloilua, tavoitteena ruumiillisen ja henkisen hyvinvoinnin edistäminen. Lisäksi mallisäännöissä on viittaus ympäristö- ja yhteiskuntavastuuseen. Mallisääntöjen käyttäminen, joko pohjana omille säännöille tai jopa sellaisenaan, varmistaa sääntöjen lainmukaisuuden.

Yhdistyksen perustajat laativat säännöt, joissa määrätään toiminnan tarkoitus, toteuttamistavat, hallinto ja rakenne. Yhdistyslaissa säädetään yhdistyksen toiminnasta ja valvonnasta. Jalkapalloseura on kolmen tai useamman henkilön jalkapalloilun harrastamiseksi ja edistämiseksi perustama yhdistys. Yhdistyksen toiminnan päämäärä on yksinomaan edellä mainitun tarkoituksen toteuttaminen. Tämän tarkoituksen toteuttamiseksi jalkapalloseurassa on organisaatio, joka toimii joko vapaaehtoisperusteisesti talkootyönä tai palkatun henkilöstön voimin tai useimmiten näiden sekoituksena.

## 1.1 Peruskäsitteitä

Yhdistys eroaa osakeyhtiöstä muun muassa siten, että sen pääasiallisena tarkoituksena ei ole harjoittaa liiketoimintaa tai tuottaa voittoa, eikä sillä ole omistajia.

Yleishyödyllisyys on verotukseen liittyvä käsite, joka on erotettava yhdistyslain hyödyllisyysvaatimuksesta. Sinänsä aatteellinen yhdistys ei ole automaattisesti yleishyödyllinen yhteisö. Ollakseen sellainen yhdistyksen toiminnan tulee täyttää verolainsäädännössä yleishyödyllisyydelle säädetyt edellytykset. Yleishyödyllisyyttä käsitellään tarkemmin verotusta koskevassa luvussa.

## 1.2 Seuran tarkoitus

Yhdistyksen sääntöjen määräämää tarkoitusta kunnioitetaan seuran kaikessa toiminnassa, eikä sitä voida sivuuttaa. Toimintalinjassa, valmennuslinjassa, strategiassa, missiossa, visiossa, toimintasuunnitelmassa tai missä tahansa vastaavassa dokumentissa on otettava huomioon seuran sääntöjen mukainen tarkoitus.

Tämä tarkoitus on oltava myös jokaisen seuran joukkueen tai jaoston vastaavissa asiakirjoissa eikä yhdellekään seuran nimen alla toimivalla alaryhmällä tai yksittäisellä jäsenellä ole oikeutta toimia seuran tarkoituksen vastaisesti. Seuran hallituksen tehtävä ja vastuu tämän periaatteen toteuttamisessa on keskeinen ja hallituksen velvollisuutena ehdoton.

## 1.3 Yhdistyksen säännöt

Yhdistysrekisteri vahvistaa yhdistyksen säännöt, joista käyvät ilmi yhdistyksen tarkoituksen lisäksi keskeiset toimintaperiaatteet sekä toimielinten ja toimihenkilöiden vastuut. Käytännössä kuitenkin toimihenkilöiden ja -elinten vastuut ja tehtävät määritellään esimerkiksi hallituksen vahvistamassa johtosäännössä tai työjärjestyksessä.

Yhdistyksen hallituksen on huolehdittava sääntöjen ja muiden yhdistyksen asiakirjojen ajanmukaisuudesta. Niitä tulee muuttaa, jos se muuttuneiden olosuhteiden tai muiden syiden vuoksi havaitaan tarpeelliseksi. Muutokset toteutetaan säännöissä mainitulla tavalla. Sääntömuutos astuu voimaan vasta rekisteröinnin jälkeen. Muiden asiakirjojen kuten hallintosäännön, taloussäännön, valmennuksen linjauksen yms. päivitys kuuluu niin ikään hallituksen tehtäviin.

Yhdistyksen säännöt julkaistaan yhdistyksen kotisivuilla internetissä. Yhdistyksen toiminta perustuu sen tarkoitukseen eikä sähköisessä toimintaympäristössä ole mitään syytä olla pitämättä seuran sääntöjä esillä kotisivuilla. Tätä tarvetta ei vähennä muiden seuran laatimien asiakirjojen (esim. strategiat, toimintasuunnitelmat, valmennuslinjat) esittäminen kotisivuilla. Kun merkittävä osa seurojen jäsenistä on nuoria, sähköisen median käyttö tiedon jakamisessa korostuu entisestään. Tähän viittaa myös eduskunnassa vireillä oleva hallituksen esitys, mikä mahdollistaisi etäosallistuminen yhdistysten päätöksenteossa. Uudistus tuskin vaikuttaa välittömästi paikallisesti toimivien seurojen käytäntöihin, mutta on osoitus sähköisten välineiden, jopa matkapuhelinten, yhä lisääntyvästä merkityksestä myös seurojen hallinnossa.

## 1.4. Keskeisiä toimintaperiaatteita

Rekisteröity yhdistys on itsenäinen oikeushenkilö, joka voi saavuttaa nimiinsä oikeuksia ja tehdä sitoumuksia sekä kantaa ja vastata.

Yhdistyksen hallitus on vastuussa yhdistyksen toiminnasta ja varallisuuden hoidosta. Hallituksen toiminnan päämäärä on yhdistyksen tarkoituksen toteuttaminen ja sitä ohjaa velvoite huolellisuuteen ja lojaalisuuteen sekä toimimiseen vain yhdistyksen hyväksi. Vaikka seurassa toimii lukuisa määrä joukkueita ja hallitus olisi perustanut jaostoja tai valiokuntia tiettyjä toimia varten, hallitus vastaa yhdistyksen kokouksen päättämien asioiden toteuttamisesta. Vastuu on tältä osin jakamatonta, vaikka asioiden valmistelun ja toteuttaminen voidaan delegoida. Hallituksen jäsen on kuitenkin vastuussa tuottamuksellisesti aiheuttamastaan vahingosta. Tältä osin vastuu on siis laajempi kuin seuran työsuhteessa olevilla henkilöillä.

## 2 Yhdistyksen elinkaari

Vaikka yhdistys perustetaan määräaikaista lukuun ottamatta ikuseksi, voidaan sillä katsoa olevan tietty elinkaari. Yhdistyksen hallituksen tulee toimia siten, että toiminta tarkoituksen toteuttamiseksi voi jatkua häiriöttä. Joskus yhteiskunnallisten tai taloudellisten olosuhteiden muuttuessa voi yhdistyksen elinkaari kuitenkin päättyä ja se tulee lakkauttaa tai sulauttaa toiseen yhdistykseen.

### 2.1 Yhdistyksen perustaminen

Rekisteröinnin jälkeen yhdistyksestä tulee oikeuskelpoinen.

Yhdistys voidaan perustaa vain hyödyllisen tarkoituksen edistämiseen. Yhdistyksen tarkoituksena ei voi olla liiketoiminnan harjoittaminen, välittömän taloudellisen edun hankkiminen jäsenille tai luottamus- tai toimihenkilöille.

Tarkoitus tulee määritellä huolellisesti ja riittävän laaja-alaisesti. Tarkoituksen liian suppea määrittely voi ajan mittaan tehdä yhdistyksestä toimintakyvyttömän. Jalkapalloseura perustetaan kuitenkin lähinnä jalkapalloilun harrastamiseen ja edistämiseen.

## 2.2 Yhdistyksen sulautuminen ja lakkauttaminen

Jos yhdistyksen hallitus havaitsee, että yhdistys ei enää pysty toimimaan tehokkaasti tarkoituksensa toteuttamiseksi, saattaa hallitus joutua pohtimaan sulautumista toiseen yhdistykseen tai jopa yhdistyksen lakkauttamista.

### 2.2.1 Yhdistyksen sulautuminen

Yhdistys voidaan sulauttaa toiseen tarkoitukseltaan samankaltaiseen yhdistykseen, jos yhdistyksen tarkoituksen toteuttaminen täten olennaisesti paranisi. Yhdistykset voivat sulautua myös edellä mainituin edellytyksin siten, että kaksi tai useampia yhdistystä sopii varojensa ja velkojensa luovuttamisesta perustettavalle uudelle yhdistykselle. Näin voidaan siirtää vaikkapa edustusjoukkue-toiminnot yhteen yhteiseen seuraan nuorisotoiminnan jäädessä kasvattajaseuroille.

## 3 Yhdistyksen hallinto

Yhdistyksellä on aina oltava hallitus, joka hoitaa yhdistyksen asioita lain ja yhdistyksen sääntöjen mukaan. Hallituksen tehtävä on toteuttaa ja valvoa yhdistyksen vuosikokouksen päätöksiä.

Yhdistyksen säännöissä voidaan antaa päätösvaltaa yhdistyksen asioihin myös toiselle toimielimelle, hallituksen jäsenelle tai yhdistyksen toimihenkilölle. Päätösvaltaa käyttävä toimielin voi olla esimerkiksi valtuuskunta, edustajisto, hallintoneuvosto tai valtuusto.

Seurassa voi olla myös hallituksen tai valtuuskunnan alaisia muita toimielimiä ja luottamustoimessa tai työsuhteessa toimivia toimihenkilöitä. Hallituksen alaisuuteen voidaan perustaa jaostoja tai valiokuntia vastaamaan tietyistä seuran toiminnoista kuten varainhankinnasta, kilpailutoiminnasta, harrastejalkapallosta, tai edustusjalkapalloilusta. Toimihenkilö voi olla esimerkiksi toiminnanjohtaja, joka on joko luottamustoimessa tai palkattuna työntekijänä.

Toimielinten kokoonpanosta ja niiden jäsenten lukumäärästä, toimikaudesta ja valintatavasta määrätään yhdistyksen säännöissä. Päätösvaltaa voidaan siirtää hallitukselta yhdistyksen muille toimielimille tai toimihenkilöille vain mikäli säännöissä näin määrätään. Sen sijaan jaostoja voidaan perustaa muutoinkin kuin johtosääntöön tai työjärjestykseen perustuen. Tällöin hallitus ja sen jäsenet kuitenkin vastaavat jaostojen toiminnasta.

Yhdistyksellä ei ole osakeyhtiölain toimitusjohtajaa vastaavaa lakisäätteistä toimielintä. Toiminnanjohtajasta ei säädetä laissa vaan se on joko luottamustoimi tai työsuhde.

## 3.1 Hallitus

Seuralla on hallitus, joka hoitaa seuran asioita. Hallituksessa on oltava vähintään puheenjohtaja ja kaksi jäsentä. Jäsenten on oltava 15 vuotta täyttäneitä ja puheenjohtaja ei saa olla vajaavaltainen. Hallituksen jäsenellä on oltava asuinpaikka Suomessa.

### 3.1.1 Hallituksen jäsenten valinta

Seuran jäsenet valitsevat hallituksen jäsenet jäsenkokouksessa, jossa jokaisella jäsenellä on yksi ääni. Jos muuta ei ole säännöissä sovittu, yhdistyksen kokouksessa noudatetaan enemmistövaalitapaa, ellei valinta ole yksimielinen. Äänen mennessä tasan arpa ratkaisee valittavan. Jos käytetään erillistä valintakokousta tai etävaaleja käytetään suhteellista vaalitapaa.

Hallituksen jäsenten lukumäärän ja kokoonpanon on mahdollistettava hallituksen tehtävien tehokas ja tarkoituksenmukainen hoito. Kokoonpanossa tulee huomioida yhdistyksen toiminnan tarpeet, hallituksen jäsenten vaihtuvuus sekä monipuolisuus.

Hallituksen jäseneksi valittavalla on oltava yhdistyksen toimintaan ja toimialaan liittyvää asiantuntemusta sekä riittävästi aikaa tehtävän hoitamiseen. Jäseneksi valittu sitoutuu toimimaan hallituksessa koko toimikautensa. Eroa hallituksesta tulee pyytää vain harkitusti.

Hallituksen jäsen voidaan erottaa jäsenkokouksessa.

### 3.1.2 Hallituksen jäsenen lojaalisuusvelvollisuus

Hallituksen jäsen edustaa seurassa toimiessaan vain seuraa, ei sidosryhmää tai muuta tahoa ja hänen tulee työskennellä hallituksessa seuran eduksi. Hän ei siis ole edustamassa yhtä joukkuetta, ikäryhmää tai sukupuolta hallituksessa.

Hallituksen jäsen kunnioittaa ja noudattaa hallituksessa tehtyjä päätöksiä, mutta hänen ei tule hyväksyä lain tai sääntöjen vastaisia päätöksiä tai näiden täytäntöönpanoa.

Ottaessaan vastaan toimensa hallituksen jäsen sitoutuu käyttämään riittävän määrän aikaa yhdistyksen asioiden hoitamiseen riippumatta siitä, saako hän toimestaan palkkaa tai palkkiota.

### 3.1.3 Hallituksen tehtävät ja vastuut

Hallitus hoitaa yhdistyksen asioita ja edustaa sitä.

Hallitus on vastuussa yhdistyksen tarkoituksen toteuttamisesta, toiminnan järjestämisestä ja yhdistyksen varojen hoidosta. Hallitus johtaa, ohjaa ja valvoo yhdistyksen toimintaa. Sen tehtävänä on laatia ja hyväksyä yhdistyksen keskeiset toimintaperiaatteet ja -suunnitelmat ja valvoa niiden toteutumista.

Yhdistyksen hallituksen kokousten koollekutsuminen ja asialistan laatiminen on hallituksen puheenjohtajan vastuulla, mutta käytännön järjestelyistä voidaan sopia ohjesäännössä tai työjärjestykses-

sä. Hallitus kokoontuu yhdistyksen tarkoituksen toteuttamisen kannalta riittävän usein. Hallituksen jäsenten tulee vastuullisesti ja huolellisesti asioihin perehtyneinä osallistua kokouksiin. Kokouksiin osallistuminen ilman riittävää esillä oleviin asioihin perehtymistä on muiden hallitusten jäsenten kannalta turhauttavaa ja osoittaa hallituksen jäsenessä välinpitämättömyyttä seuraa kohtaan.

Hallituksen päätösten tulee olla selkeitä ja ymmärrettäviä, ja niistä on pidettävä pöytäkirjaa. Dokumentointipakko on ehdoton edellytys hallinnon läpinäkyvyyden, demokratian ja jäsenten tasapuolisen kohtelun varmistamiseksi.

Hallitus huolehtii siitä, että seuran organisaatio ja henkilökunta sekä henkilöstön työtehtävät ovat tarkoituksenmukaisia tavoitteiden saavuttamiseksi ja että seuralla on toimiva johtamis- ja valvontajärjestelmä. Hallitus voi antaa yhdistyksen asioiden valmistelu- ja toimeenpanotehtäviä muille toimielimille tai -henkilöille kuten jaostoille tai nuorisopäällikölle myös yhdistyksen ulkopuolelle. Vastuu toiminnan järjestämisestä ja valvonnasta säilyy kuitenkin aina hallituksella, eikä päätösvaltaa voida siirtää yhdistyksen ulkopuolelle. Mahdollisesta työnjaosta huolimatta hallitus tekee päätökset ja vastaa niistä kokonaisuutena.

Hallitus huolehtii yhdistyksen taloudenhoidosta. Hallitus vastaa yhdistyksen kirjanpidon järjestämisestä, tilinpäätöksen laadinnasta sekä tilintarkastuksessa mahdollisesti havaittujen puutteiden korjaamisesta.

Hallitus huolehtii siitä, että yhdistys toteuttaa aktiivisesti ja kustannustehokkaasti tarkoitustaan sääntöjen mukaisilla menettelytavoilla. Yhdistyksen hallintokustannusten tulee olla asianmukaisesta toiminnasta johtuvia ja sen laatuun ja laajuuteen nähden kohtuullisia. Yhdistyksen toimintamenojen kohdentumista valvotaan säännöllisesti.

Hallitus huolehtii, että yhdistyksen sääntöjä muutetaan, jos muuttuneet olosuhteet tai muut syyt sitä edellyttävät. Jos yhdistyksen toimintaedellytykset ovat lakanneet, hallitus huolehtii yhdistyksen lakauttamisesta, sulautumisesta toiseen yhdistykseen tai konkurssiin hakeutumisesta.

### 3.1.4 Hallituksen työjärjestys

Hallitus laatii itselleen työjärjestyksen, jota voidaan kutsua myös mm. ohjesäännöksi tai johtosäännöksi.

Hyvin laadittu työjärjestys tehostaa hallituksen työskentelyä. Työjärjestyksen ajantasaisuutta arvioidaan jatkuvasti ja toteutumista vuosittain. Työjärjestys voi sisältää esimerkiksi

- hallituksen, hallituksen puheenjohtajan ja hallituksen sihteerin keskeiset tehtävät
- työnjaon hallituksen ja toiminnanjohtajan välillä
- työnjaon hallituksessa, esimerkiksi erilaisten vastualueiden jakaminen hallituksen jäsenille kuten talous, kehitys, ympäristöasiat, koulutus jne.
- hallituksen kokoustyöskentelyn periaatteet, esimerkiksi kokousten enimmäispituudet
- ohjeet hallituksen muusta työskentelystä kuten work shopien pitäminen kauden aikana
- ohjeet yhteydenpito- ja yhteistoimintamuodoista operatiivisen johdon kanssa
- ohjeet hallituksen jäsenen vaitiolovelvollisuudesta
- hallituksen toiminnan arviointiperiaatteet ja -tavat esimerkiksi itsearviointin periaatteet

Seuran työjärjestys voi muodostaa kokonaisuuden, joka sisältää hallituksen työjärjestyksen lisäksi myös muita ohjesääntöjä ja työjärjestyksiä kuten talous- ja henkilöstöohjesäännöt.



### 3.1.5 Hallituksen kokoukset

Hallitus kokoontuu säännöllisesti ja aina tarvittaessa. Hallituksen kokousmenettely kirjataan hallituksen työjärjestykseen. Hallituksen kokouksista pidetään juoksevasti numeroitua pöytäkirjaa, joka liitteenä säilytetään luotettavalla tavalla ja pysyvästi. Hallituksen kokouksen päätökset on aiheellista julkaista esimerkiksi seuran nettisivuilla.

### 3.1.6 Hallituksen jäsenen huolellisuusvelvollisuus

Hallituksen jäsenen on perehdyttävä aktiivisesti ja huolellisesti yhdistyksen asioihin sekä sen toimintaa ohjaaviin sääntöihin, sisäisiin työjärjestyksiin ja lakeihin. Hallituksen puheenjohtaja huolehtii siitä, että kaikilla hallituksen jäsenillä on riittävät tiedot seuran toiminnasta. Hallituksen toiminta järjestetään niin, että sen jäsenillä on riittävästi tietoa kunkin päätöksen tekemiseksi. Kaikki asiat, jotka kokouksessa käsitellään, on oltava asialistalla ja huolellisesti valmisteltuja päätöksen tekemistä varten. Hallituksen tehtävä on tehdä asioista selkeitä toimeenpantavia päätöksiä.

Kun uusi jäsen tulee hallitukseen, hänen velvollisuutensa on perehtyä seuran toimintaan kokonaisuutena, vaikka hänellä olisi jo aiemmin kokemusta seurassa sen jäsenenä taikka toimihenkilönä. On huolehdittava, että hän saa riittävästi tietoa yhdistyksen toiminnasta, toimintaa ohjaavasta lainsäädännöstä sekä yhdistyksen säännöistä ja sisäisistä työjärjestyksistä.

### 3.1.7 Esteellisyys päätöksenteossa

Hallituksen jäsenet eivät osallistu asian valmisteluun, käsittelyyn, päätöksentekoon ja toimeenpanoon, jos heidän objektiivisesti arvioiden voidaan katsoa olevan esteellisiä. Hallituksen jäsenet ilmoittavat ennen asian valmistelua mahdolliset päätöksentekoon vaikuttavat sidonnaisuudet ja eturistiriidat.

## 3.2 Hallituksen valiokunnat ja jaostot

Hallituksen tehtävien hoitaminen tehokkaasti ja tarkoituksenmukaisesti voi edellyttää valiokuntien tai jaostojen asettamista. Tavanomaista on perustaa valiokuntia tai toimikuntia hoitamaan esimerkiksi varojen keräystä, valmennusta, naisjalkapalloilua tms.

Hallitus valitsee toimi- ja valiokuntien jäsenet keskuudestaan tai tarvittaessa yhdistyksen ulkopuolelta. Ne voivat valmistella hallitukselle kuuluvia asioita perehtyen niihin laajemmin ja syvemmin kuin koko hallitus. Niillä ei ole itsenäistä päätösvaltaa, ellei yhdistyksen säännöissä toisin määrätä. Valiokunnat raportoivat säännöllisesti työskentelystään hallitukselle.

Seurassa voi olla myös jaostoja, toimikuntia tai valiokuntia, joilla on vain toimeenpaneva tehtävä esimerkiksi seuran turnaustoiminnan tai koululaisjalkapallotoiminnan järjestäjänä. Tällöin niillä ei ole edellä mainittua roolia vaan ne toimeenpanevat seuran varsinaista yleishyödyllistä toimintaa.

## 3.3 Toiminnanjohtaja, muu johto ja henkilöstö

Yhdistyksen hallitus voi valita toiminnanjohtajan johtamaan ja hoitamaan päivittäistä seuratoimintaa.

Toiminnanjohtaja ei ole yhdistyksen toimielin samassa mielessä kuin toimitusjohtaja osakeyhtiössä, vaikka toiminnanjohtajasta olisi määrätty säännöissä. Yhdistyslaissa ei ole määräyksiä toiminnanjohtajan tehtävistä tai vastuista. Yhdistyksen hallitus valvoo toiminnanjohtajan toimintaa ja määrää yhdistyksen työjärjestyksessä, kuka toimii toiminnanjohtajan esimiehenä. Toiminnanjohtaja voi olla luottamustoiminen tai työsuhteessa seuraan. Seuran hallituksen puheenjohtajaa ei valita työsuhteiseksi toiminnanjohtajaksi.

Yhdistyksen säännöissä toiminnanjohtajalle voidaan antaa päätösvaltaa tietyissä asioissa. Hallitus ei kuitenkaan voi siirtää omaa vastuutaan toiminnanjohtajalle. Hallituksen vastuu on jakamaton. Muutoin toiminnanjohtajan tehtävistä ja työnkuvasta määrätään yhdistyksen sisäisessä työjärjestyksessä ja toiminnanjohtajan kanssa tehtävässä [työ]sopimuksessa, jonka hallitus hyväksyy. Toiminnanjohtajan ja muiden toimihenkilöiden kuten valmennuspäällikön tai nuorisopäällikön tehtäväkuvan määrittely on yksi hallituksen keskeisimpiä tehtäviä. Huonoon lopputulokseen päästään kun toiminnanjohtaja ja muut työsuhteessa tai muutoin vastaavia tehtäviä hoitavat henkilöt määrittelevät työnkuvansa itse tai niitä ei määritellä kirjallisesti lainkaan. Niiden päivittäminen on yhtä tärkeää muuttuneiden olosuhteiden myötä.

Toiminnanjohtaja voi ryhtyä seuran toiminnan kannalta huomattaviin ja laajoihin toimiin vain hallituksen valtuuttamana. Toiminnanjohtaja ei pääsääntöisesti saa lahjoittaa, lainata, myydä, vaihtaa tai pantata yhdistyksen omaisuutta eikä ottaa lainaa ilman hallituksen valtuutusta. Toiminnanjohtaja ei voi päättää keskeisistä tarkoituksen toteuttamiseen liittyvistä toiminnoista kuten sarjapaikasta luopumisesta, pelaajan myynnistä tai akatemian perustamisesta. Suhteessa hallitukseen toiminnanjohtajalla on valmisteleva ja toimeenpaneva rooli. Hänen on valmisteltava esityksensä huolella ja raportoitava toimeenpanosta säännöllisesti hallitukselle.

Toiminnanjohtajan ohella muun toimivan johdon sekä muiden tarvittavien toimielinten organisaatio, tehtävät, vastuut ja valvonta kuvataan yhdistyksen työjärjestyksessä. Jos toimivalle johdolle tai (pysyvälle tai tilapäiselle) toimielimelle annetaan päätösvaltaa, sen alue yksilöidään yhdistyksen säännöissä. Päätösvaltaa ei voida koskaan siirtää seuran ulkopuolelle. Tällaisia henkilöitä ovat muun muassa valmennuspäälliköt, markkinointipäälliköt, nuorisopäälliköt ja toimistopäälliköt.

Seurassa voi olla luottamustoimisia ja työsuhteisia toimihenkilöitä sekä muita työntekijöitä. Heidän on oltava tehtäviinsä riittävän päteviä ja asiantuntevia. Työntekijöiden tehtävät määrätään sisäisissä työjärjestyksissä ja työsopimuksissa. Pätevistä valmentajista, valmennuspäälliköistä, huoltajista, huoltopäälliköistä ja muista vapaaehtoisista tai kulukorvauksella toimivista on huutava pula eikä näitä latukriteereitä täyttäviä ole tarjolla. Tällöin seuran koulutusohjelma tulee yhäkin keskeisempään asemaan toiminnassa.

### 3.4 Ulkoistaminen

Yhdistys voi ulkoistaa operatiiviseen toimintaan ja hallintoon liittyviä, tarkoituksen toteuttamista tukevia toimintoja. Päätöksentekoa ja vastuuta ei voi kuitenkaan koskaan siirtää tai ulkoistaa, vaan vastuu yhdistyksen hallinnon, varainhoidon, organisaation ja toiminnan asianmukaisuudesta on aina hallituksella.

Ulkoistaminen voi auttaa yhdistystä keskittymään tarkoituksensa toteuttamiseen, kun erityisosaa-

mista edellyttävät tai rutiininomaiset toiminnot annetaan niiden hoitamiseen erikoistuneelle ammatilliselle. Ulkoistaminen ei saa hämärtää yhdistyksen johtamista ja vastuurakenteita. Ulkoistamisen kohteena voi olla esimerkiksi varainhankinta, varustehuolto, taloushallinto taikka tiedotus.

Ulkoistamisesta saattaa olla apua myös niin sanottujen vaarallisten työyhdistelmien estämisessä. Vaarallisilla työyhdistelmillä tarkoitetaan tilanteita, joissa vain yksi tai muutama henkilö hoitaa taloushallintoa ilman riittävää valvontaa. Esimerkiksi omia kulujaan tai maksujaan ei voi kukaan itse hyväksyä, eikä alainen voi hyväksyä esimiehensä kuluja tai maksuja. Ulkoistettu tilitoimistopalvelu voi olla käytännön apuna operatiivisen johdon laskujen hyväksymisessä, vaikka se viime kädessä on hallituksella taikka hallituksen puheenjohtajalla.

Ulkoistettavia ovat tekniset ja rutiininomaiset toiminnot kuten kirjanpito, palkanlaskenta ja varainhankinta. Ulkoistamisen hyötyä ja tarkoituksenmukaisuutta tulee aina punnita suhteessa yhdistyksen hallintokustannuksiin.

## 3.5. Palkkiot

Toimihenkilöille ja toimielinten jäsenille voidaan maksaa palkkioita. Yhdistyksen avoimuuden ja läpinäkyvyyden lisäämiseksi yhdistyksen olisi hyvä julkistaa vuosikertomuksessa eri toimielinten jäsenten palkkioiden kokonaismäärät tai palkkioiden maksamisen periaatteet. Lisäksi voi harkita luottamushenkilöiden palkkioiden yhteissumman julkistamista toimintakertomuksessa.

Tämä koskee silloin valmennukseen, seurajohtamiseen, koulutukseen, kilpailutoimintaan tai mihin muuhun tahansa toimintaan liittyviä kuluja. Läpinäkyvyys toimintamaksuja maksaville vanhemmille on yksi hyvän hallintotavan perusteista.

Palkkioista ja palkoista päättää hallitus.

Henkilö on esteellinen osallistumaan omaa palkkiotaan koskevan asian käsittelemiseen ja päätöksentekoon.

### 3.5.1 Palkkioiden kohtuullisuus ja valvonta

Yhdistyksen hyväksi tehtävästä työstä maksettavien palkkioiden tulee olla kohtuullisia suhteessa toiminnan laatuun ja laajuuteen. Palkkioilla tarkoitetaan kokouspalkkioita, muita palkkioita, palkkoja, korvauksia, hyvityksiä sekä muita etuuksia, joita toimielimen jäsen tai toimihenkilö saa seuralta. Tämä koskee myös pelaajia, valmentajia, joukkueenjohtajia ja huoltajia.

Palkkioiden kohtuullisuutta valvotaan säännöllisesti ja jatkuvasti yhdistyksen sisäisissä valvontajärjestelmissä.

On muistettava, että yhdistyksen tarkoituksena ei voi olla taloudellisen edun hankkiminen yhdistyksen jäsenelle tai toimihenkilölle.

## 3.6 Hankinnat ja edustaminen

Tavanomaista arvokkaampien hankintojen tekemisestä tulee laatia kirjalliset periaatteet. Valmentajien ja pelaajien hankkimisen pelisäännöt on määriteltävä ohjesäännössä. Sillä ei ole asiassa merkitystä maksaako yksittäinen joukkue valmennuskulut itse. Valmentajan palkkiosta viime kädessä vastaa kuitenkin seura.

### 3.6.1 Lahjat ja edustaminen

Yhdistyksen hallitus ja toimihenkilöt voivat antaa suhdetoiminnassa tavanomaisia lahjoja sidosryhmilleen. Esimerkiksi merkkipäivälahjat tai lahjat ulkomaisille vieraille ovat tällaisia lahjoja. Lahjojen antamisesta tulee kirjata periaatteet esimerkiksi yhdistyksen työjärjestykseen. Yhdistyksissä lahjojen hankinta on rajatumpaa kuin yrityksissä.

Yhdistyksen edustamisessa ja kestitsemisessä noudatetaan samoja periaatteita kuin lahjojen hankinnassa. Sidosryhmille tarkoitetut tilaisuudet kuuluvat yhdistyksen perusteltuun suhdetoimintaan.

## 3.7 Lähipiiri ja sopimussidonnaisuus seuraan

Yhdistyksen lähipiirillä tarkoitetaan yleensä hallituksen jäseniä, muiden toimielinten jäseniä, toiminnanjohtajaa tai muuhun toimivaan johtoon kuuluvaa henkilöä, näiden avio- tai avopuolisoa ja lapsia sekä näiden omistamia tai määräysvallassa olevia yhtiöitä ja yhdistyksiä. Yhdistyksen lähipiiriin kuuluvat myös samaan (kirjanpidolliseen) konserniin kuuluvassa toisessa yhteisössä ja yhdistyksessä edellä mainitussa asemassa olevat henkilöt.

Yhdistyksen lähipiiriin kuuluvien lojaalisuusvelvollisuuteen kuuluu välttää sopimussidonnaisuuksia yhdistyksen kanssa. Jos yhdistyksen etu edellyttää tällaisia sopimuksia, hallituksen on osoitettava ne yhdistyksen edun mukaisiksi ja ne käsitellään ja päätetään dokumentoidusti yhdistyksen hallituksessa.

Lähipiirille maksettavien palkkioiden tulee olla tavanomaisia ja perustua yhdistyksen hyväksi tehtävään välttämättömään työhön.

Lähipiirisidonnaisuudet raportoidaan yhdistyksen vuosikertomuksessa.

## 3.8 Vastuu yhdistyksen asioiden hoitamisessa

Yhdistyksen toimielinten jäsenten ja toimihenkilöiden tulee tiedostaa vastuunsa yhdistyksen edustajana. Hallituksen jäsenen vastuu perustuu yhdistyslain velvoitteeseen asioiden huolellisesta hoitamisesta. Muun toimielimen jäsen on vastuussa toimielimelle määrättyjen tehtävien huolellisesta hoitamisesta.

Hallituksen vastuu voi olla vahingonkorvausoikeudellista tai rikosoikeudellista. Hallituksen jäsen saattaa joutua korvausvastuuseen tekemistään päätöksistä ja hoitamistaan yhdistyksen asioista tai näiden laiminlyömisestä. Korvaukseen saattaa olla oikeutettu yhdistys tai kolmas taho. Hallituksen jäsenten vastuu on pääsääntöisesti yhteisvastuullista. On huomattava, että hallitus ei vapaudu vahingonkorvaus- tai rikosoikeudellisesta vastuustaan, vaikka yhdistyksen kokous myöntäisi hallituksen jäsenille vastuuvapauden.

Luottamushenkilö vastaa yhdistykselle tai kolmannelle taholle aiheuttamastaan vahingosta yhdistyslain nojalla. Työsuhteinen toimihenkilö ja työntekijä vastaavat seuralle tai kolmannelle taholle aiheut-

tamastaan vahingosta työsopimuslain ja vahingonkorvauslain nojalla.

Toiminnanjohtajan, valmennuspäällikön ja vastaavan vastuu riippuu siitä, toimiiko hän luottamushenkilönä vai työsuhteessa. Mikäli hän toimii luottamushenkilönä, hän vastaa yhdistykselle tahallisesti tai tuottamuksella aiheuttamastaan vahingosta kuten toimielimen jäsen. Työsuhteisena toimiva toiminnanjohtaja ei vastaa lievän tuottamuksen johdosta seuralle aiheuttamastaan vahingosta, ja hänen kohdallaan vastuuta voidaan aina sovitella.

## 4 Yhdistyksen toiminta

Yhdistyksen toimintaan sisältyy päätöksiä ja toimintoja eri alueilla ja tasoilla niihin liittyvine vastuu-  
neen. Toiminta pohjautuu yhdistyksen sääntöihin.

### 4.1 Yhdistyksen tarkoituksen toteuttaminen

Seuran hallituksen tehtävä on muodostaa säännöissä määrätyn tarkoituksen ja tarkoituksen toteuttamistapojen pohjalta seuran strategia. Siinä määritetään seuran painopistealueet sekä toimintaan tarvittavat resurssit ja asiantuntemus. Painopistealueita voi olla tyttöjalkapalloilu, edustusjalkapalloilu, grassroots, futsal tai alle B-juniori-ikäisten jalkapalloilu. Painopistealueille on myös ominaista niiden vaihtuminen esimerkiksi olosuhteiden muuttumisen tai vaikkapa alueen ikärakenteen muuttumisen vuoksi.

Hallitus vastaa yhdistyksen toiminnan järjestämisestä siten, että sääntöjen mukainen tarkoitus toteutuu strategian edellyttämällä tavalla. Tähän hallitus myöntää resurssit tilanteen mukaan. Hallitus tarkastelee säännöllisesti toiminnan tarkoituksenmukaisuutta ja vaikuttavuutta sekä tehokkuutta arvioiden, tuoko yhdistyksen toiminta sidosryhmilleen ja yhteiskunnalle perustamistarkoitusta vastaavaa lisäarvoa. Tällöin hallitus tarkastelee lyhyen ja pitkän aikavälin tavoitteiden toteutumista suhteessa yhdistyksen tarkoitukseen ja käytettävissä oleviin resursseihin. Prosessiin sisältyy olennaisena osana hallituksen oman toiminnan arviointi. Se voidaan toteuttaa joko sisäisenä tai ulkopuolisenä arviointina.

### 4.2 Taloudenhoito

Yhdistyksen taloudenhoidon perustana on tarkoituksen häiriötön toteuttaminen nyt ja tulevaisuudessa. Yhdistyksen hallitus vastaa seuran taloudesta. Ohjenuorana on, että yhdistyksen omaisuudesta pidetään parempaa huolta kuin omasta.

#### 4.2.1 Varainhankinta

Yhdistys kerää varoja rahoittaakseen varsinaista toimintaansa. Hallitus määrittelee varainhankinnan tavoitteet ja muodot sekä varainhankinnassa noudatettavat tavat ja eettiset periaatteet. Hallitus huolehtii siitä, että yhdistyksen saamat tulot käytetään yhdistyksen tarkoituksen toteuttamiseen esimerkiksi yhteistyökumppanin tai lahjoittajan haluamalla tavalla. Yhdistyksen hallitus määrittelee myös jäsenmaksun ja toimintamaksun taikka ainakin toimintamaksun laskemisen perusteet.

Yhdistys hankkii asianmukaiset luvat yleisölle suunnattujen keräysten ja arpajaisten toimeenpane-

miseen ja noudattaa näitä koskevaa lainsäädäntöä. Keräysten ja arpajaisten markkinoinnissa noudatetaan hyvää tapaa ja eettisesti kestäviä periaatteita. Markkinointimateriaalissa selvitetään muun muassa seuran taustatiedot, varojen keräystapa ja niiden käyttökohde.

Jos yhdistys saa rahoitusta julkisista lähteistä kuten kunnalta tai maakunnalta, rahoittajalle tehdään asianmukaiset ilmoitukset varojen käytöstä. Keräysten tuotot, kulut ja nettotuoton käyttö raportoidaan yhdistyksen vuosikertomuksessa ja kotisivuilla keräyksittäin. Myös julkisesta rahoituksesta raportoidaan vuosikertomuksessa ja kotisivuilla.

Yhdistys ei tee yhteistyösopimuksia, jotka eivät ole seuran edun mukaisia tai joiden ehtoja seura ei kykene tai halua täyttää.

## 4.2.2 Liiketoiminta

Yhdistystä ei voi perustaa liiketoiminnan harjoittamiseksi. Seura voi tarkoituksensa toteuttamiseksi harjoittaa vain sellaista liiketoimintaa, joka on mainittu sen säännöissä ja joka välittömästi palvelee yhdistyksen tarkoituksen toteutumista.

Hallitus huolehtii siitä, että yhdistyksen tai yhdistyskonsernin pääasiallinen toiminta ei ole liiketoiminnan harjoittamista. Tarvittaessa hallitus luopuu yhdistyksen omasta liiketoiminnasta esimerkiksi myymällä sen. Liiketoiminnan myymisessä on muistettava yhdistyksen etu, joka tarkoittaa muun muassa sitä, että myynnin tulee tapahtua käypään arvoon.

## 4.2.3 Velkarahoitus

Yhdistys voi ottaa velkaa varsinaista toimintaansa varten, esimerkiksi siihen liittyvän kiinteistön tai laitoksen rakentamiseen tai korjaamiseen. Yhdistys ei pyri velkarahoituksella laajentamaan yhdistyksen varsinaista toimintaa riskejä ottaen, vaan se toimii tarkoituksensa toteuttamiseksi vakaasti ja varmasti.

Yhdistyksen hallitus päättää velkarahoituksesta, sen ehdoista ja vakuuksista. Se myös laatii ennen velan ottoa rahoitussuunnitelman, jonka avulla varmistutaan siitä, että velka ja sen korot pystytään maksamaan sovituissa aikatauluissa.

## 4.2.4 Taloushallinto

Hallitus vastaa siitä, että yhdistyksen taloushallinto on asianmukainen ja laadullisesti sekä määrällisesti riittävä.

Vähimmäisvaatimuksena on tuottaa asianmukainen tilinpäätösraportointi, mahdollinen viranomaisraportointi sekä eri sidosryhmien edellyttämät tilitykset ja raportit. Yhdistyksen toiminnan johtamista varten taloushallinnon on kyettävä tuottamaan hallituksen edellyttämät luotettavat ja ajantasaiset raportit.

Niin sanottuja vaarallisia työyhdistelmiä, eli yhdistyksen rahojen käyttöä ilman riittävää valvontaa, tulee välttää ja tarvittaessa ottaa käyttöön korvaavia valvontamenetelmiä.

## 4.2.5 Tilinpäätös ja toimintakertomus

Yhdistys laatii kultakin tilinpitovuodelta tilinpäätöksen ja toimintakertomuksen.

On suositeltavaa olla mahdollisimman avoin ja ylittää lainsäädännön vähimmäisvaatimukset tilinpäätöksessä ja toimintakertomuksessa sekä konsernitilinpäätöksessä. Konsernitilinpäätös laaditaan aina silloin, kun se auttaa saamaan yhdistyksen tuloksesta ja taloudellisesta asemasta paremman kuvan kuin pelkän yhdistyksen erillistilinpäätöksen perusteella saa.

Tilinpäätökseen kuuluvien ja siihen liitettyjen asiakirjojen on oltava selkeitä ja niiden on muodostettava yhtenäinen kokonaisuus. Tilinpäätöksen ja kirjanpitolain mukaan siihen liittyvän toimintakertomuksen tulee antaa oikeat ja riittävät tiedot yhdistyksen taloudellisesta asemasta sekä toiminnasta ja sen tuloksesta.

Toimintakertomuksen sisällön laajuudesta määrätään kirjanpitolaissa. Lisäksi yhdistyslaissa määrätään, että toimintakertomuksesta käy pääpiirteissään ilmi, millä tavoin yhdistys on toiminut tarkoituksensa toteuttamiseksi tilikauden aikana..

## 4.2.6 Vuosikertomus

Vuosikertomus ja toimintakertomus eroavat toisistaan.

Toimintakertomuksen sisältö on rajoitettu lainsäädännön edellyttämiin informaatiovaatimuksiin. Vuosikertomus on lakisääteistä kuvausta laajempi kertomus yhdistyksen toteutuneesta toiminnasta, toiminnan periaatteista ja päämääristä ja esimerkiksi sen yhteiskunnallisesta merkityksestä. Vuosikertomuksen yhteydessä julkaistaan tarkastetut tilinpäätös- ja toimintakertomustiedot.

Vuosikertomuksessa noudatetaan avoimuutta. Raportoinnin on oltava selkeää ja perustuttava tosiasioihin siten, että lukijalla on mahdollisuus muodostaa riittävän täsmällinen kuva yhdistyksestä ja sen toiminnasta. Tekstiä on hyvä havainnollistaa kuvin ja graafisin esityksin.

Sisäisen raportoinnin tietoja on suositeltavaa käyttää avoimesti myös ulkoisessa tiedottamisessa. Jos jokin tieto on tärkeä yhdistyksen ohjauksessa tai johtamisessa, niin sen voi kertoa myös julkisesti.

Vuosikertomus on saatavilla yhdistyksen kotisivuilla.

# 5 Valvonta

Yhdistyksen valvonnassa tärkeintä on luoda toimiva omavalvonta. Jos toimielimiä on useampia kuin pelkkä hallitus, tulee laatia näille selkeät valvontasuhteet. Sama koskee toimihenkilöitä.

Yhdistyksen ulkopuolista valvontaa hoitavat tilintarkastajat sekä viranomaisena Patentti- ja rekisterihallitus.

## 5.1 Sisäiset valvontajärjestelmät

Hallitus määrittelee yhdistyksen sisäisen valvonnan periaatteet ja seuraa valvonnan toimivuutta. Sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan tavoitteena on varmistaa, että yhdistyksen toiminta on säännösten ja periaatteiden mukaista ja informaatio luotettavaa.

Valvontaan liittyvät toimintatavat ja velvollisuudet määritellään yhdistyksen työjärjestyksessä tai vastaavassa asiakirjassa.

Seuroissa voi riittää, että hallitus päättää henkilöiden työtehtäviin liittyvistä velvollisuuksista, sopii raportoinnin periaatteista ja seuraa säännöllisesti yhdistyksen tulosta ja taloudellista asemaa sekä toimintaa.

Hallitus määrää menettelytavan jolla varmistetaan, että kaikki yhdistykselle kuuluvat tulot tuloutetaan yhdistyksen kirjanpitoon oikeansuuruisina, että yhdistys maksaa vain sille kuuluvia ja asianmukaisesti hyväksytyjä menoja ja että sen omaisuus on tallessa. Joukkueet kuuluvat seuraan ja myös niiden rahanhankinta ja käyttö raportoidaan (konsolidoidaan) seuran raporteihin.

## 5.2 Sisäinen raportointi

Hallitus määrittelee toiminnan laatuun ja laajuuteen nähden riittävän sisäisen raportoinnin periaatteet. Sisäinen raportointi on osa yhdistyksen sisäistä valvontaa. Raportointi tehdään kirjallisena ja sen tulee olla selkeää ja avointa.

Raportointiin sisältyvät selvitys yhdistyksen tuloksesta, taloudellisesta asemasta, rahoituksesta ja toiminnasta sekä siitä, miten ne ovat muuttuneet ja poikkeavat suunnitellusta. Siihen voi sisältyä myös tietoja henkilöstöstä sekä muista toiminnan johtamisen kannalta tärkeistä asioista.

Pienimmissä yhdistyksissä voi riittää kerran vuodessa tehtävä tilinpäätös ja toimintakertomus.

## 5.3 Riskienhallinnan periaatteet

Hallitus määrittelee ja kirjaa yhdistyksen toiminnan laatuun ja laajuuteen nähden riittävät riskienhallinnan periaatteet sekä keskeiset riskit. Tämä dokumentti liitetään hallituksen pöytäkirjoihin. Hallitus seuraa yhdistyksen ja sen tytäryhtiöiden toimintaan liittyviä riskejä. Merkittävimmistä riskeistä ja epävarmuustekijöistä raportoidaan vuosi- ja toimintakertomuksessa.

Hyvä maine on yhdistyksen keskeinen menestystekijä ja sen vaaliminen on erittäin tärkeää. Hyvä maine edistää yhdistyksen mahdollisuutta saada piiriinsä päteviä asiantuntijoita ja toimielinten jäseniä sekä osaavaa henkilökuntaa. Myös yksityiset lahjoitukset ja testamentit suuntautuvat hyvämaineisille yhdistyksille.

## 5.4 Tilintarkastus

Tilintarkastus on hyvin tärkeä osa yhdistyksen valvontaa. Sen järjestämiseen tulee kiinnittää erityistä huomiota.



### 5.4.1 Tilintarkastuksen järjestäminen

Hallituksen ja yhdistyksen muun johdon on varattava tilintarkastajalle tilaisuus toimittaa tarkastus siinä laajuudessa kuin tämä katsoo sen tarpeelliseksi sekä annettava tälle pyydettyä lisäselvitystä ja -apua.

Tilintarkastustoimeksiannon ehdoista tulisi sopia etukäteen. Ehdot voidaan tarvittaessa kirjata toimeksiantokirjeeseen tai muuhun vastaavaan sopimukseen. Näin syntyvä dokumentti vahvistaa toimeksiannon vastaanottamisen ja määrittää tilintarkastuksen tavoitteet ja laajuuden, hallituksen ja tilintarkastajan veloitteet sekä tilintarkastajan raportoinnin muodon ja tavat.

Tilintarkastaja tarkastaa yhdistyksen kirjanpidon, tilinpäätöksen, toimintakertomuksen ja hallinnon sekä emoyhdistyksen konsernitilinpäätöksen ja laatii niistä tilintarkastuskertomuksen.

Tilintarkastajalla on läsnäolo-oikeus ja hänet kutsutaan yhdistyksen toimielimen kokoukseen, jossa käsitellään hänen tehtäviinsä liittyviä asioita.

Tilintarkastus on luonteeltaan laillisuustarkastusta, ei tarkoituksenmukaisuustarkastusta, joten tilintarkastuksessa ei yleensä oteta kantaa päätösten tarkoituksenmukaisuuteen.

Tilintarkastus ei korvaa hallituksen valvontavastuuta.

### 5.4.2 Tilintarkastajan valinta

Yhdistyksen säännöt määräävät tilintarkastajien määrän ja valintatavan. Mikäli yhdistyksessä on valtuuskunta, on suositeltavaa, että se valitsee tilintarkastajan. Yhdistyksen tilintarkastajana voi toimia vain KHT- tai HTM-tilintarkastaja.

Hallituksen on varmistettava, että tilintarkastajan valitsijat saavat riittävästi tietoa tilintarkastajaehdokkaista. Valintaa tehtäessä on huomioitava tilintarkastajan asiantuntemus ja kokemus yhdistysten tilintarkastuksesta. Tilintarkastajan riippumattomuus ja suostumus tehtävään on selvitettävä ennen valintaa. Yhdistyksen tytäryrityksen tilintarkastajaksi on valittava vähintään yksi yhdistyksen tilintarkastaja.

### 5.4.3 Tilintarkastajan palkkiot

Tilintarkastajan palkkio määritellään toimeksiantokirjeessä. Palkkion tulee olla riittävä toimeksiantokirjeessä sovitun tilintarkastuksen toteuttamiseen. Palkkio ei saa määräytyä tavalla, joka voi vaarantaa tilintarkastajan riippumattomuuden.

Tilintarkastuspalkkiot esitetään tilinpäätöksen liitetietona.

## 5.5 Ilmoitukset viranomaisille

Yhdistys toimittaa määräajassa viranomaisille lainsäädännön mukaiset asiakirjat ja raportit toiminnastaan ja taloudestaan sekä tarkoituksen toteuttamiseen liittyvistä tiedoista, kuten apurahayhdis-

tyksissä luettelon apurahansaajista. Apurahayhdistysten osalta näitä tahoja ovat Patentti- ja rekisterihallituksen yhdistysrekisteri sekä veroviranomainen. Myönnettyistä apurahoista annetaan tiedot veroviranomaisille ja apurahansaajien eläke- ja sosiaalivakuuttamista hoitavalle Maatalousyrittäjien eläkelaitos Melalle. Saadut lahjoitukset ja niiden käyttö ilmoitetaan veroviranomaisille.

Virallisiin selvityspyyntöihin vastataan viipymättä antamalla yhdistyksen toiminnan tarkastamisessa ja valvonnassa tarvittavat tiedot todenperäisinä ja muuttamattomina. Valvonnan edellyttämiä tietoja ei salata eikä tuhota.

### 5.5.1 Rikollisen toiminnan ehkäiseminen

Yhdistys noudattaa toiminnassaan terrorismin rahoittamisen ja rahanpesun estämistä ja selvittämistä koskevaa lainsäädäntöä. Yhdistys ilmoittaa rahanpesun selvittelykeskukselle havaitsemansa epäilyttävät liiketoimet ja epäilyt terrorismin rahoittamisesta.

Yhdistys selvittää saamiensa lahjoitusten alkuperän.

## 5.6 Tietosuoja

Yhdistys huomioi toiminnassaan asianmukaisen tietosuojan ja hyvän tietojenkäsittelytavan. Yhdistys noudattaa henkilötietolaissa sekä erityislaeissa tietosuojalle asetettuja vaatimuksia ja tietosuojavaltuutetun ohjeistusta. Tietosuoja koskee kaikkia yhdistyksen keräämiä, tallettamia, käyttämiä, käsittelemiä ja luovuttamia henkilötietoja. Yhdistys laatii syntyneistä henkilörekistereistä rekisterikuvaukset sekä tietosuojaselosteen, joka julkaistaan yhdistyksen kotisivulla.

Apurahahaun yhteydessä hakijoilta pyydetään suostumus henkilötietojen käsittelyyn. Jos apurahahaku tapahtuu verkossa, on tietosuojaseloste julkaistava haun yhteydessä. Apurahan hakijalle on annettava mahdollisuus kieltää tietojensa julkaisu yhdistyksen kotisivuilla.

Henkilötunnusta tai tilitietoja ei tule kerätä apurahahakemusten yhteydessä, vaan pyytää tiedot erikseen myönteisen päätöksen saajilta. Lisätietoja tietosuojasta ja hyvästä tietojenkäsittelytavasta antaa tietosuojavaltuutetun toimisto.

Yhdistyksen asioita hoitava henkilö pitää salassa saamansa tiedot toisen liike- tai ammattisalaisuudesta, toisen taloudellisesta asemasta ja henkilökohtaisista oloista.

Yhdistys huolehtii asianmukaisesti salassa pidettävien asiakirjojen ja tiedostojen salaiseksi merkitsemisestä, salaamisesta ja arkistoinnista sekä asiakirjojen ja tiedostojen tuhoamisesta.

Yhdistys kunnioittaa lahjoittajan tahtoa olla antamatta nimeään julkisuuteen.

## 6 Verotus

Verotusta käsitellään seuraavassa vain lyhyesti, eikä kaikkia verotukseen vaikuttavia seikkoja voida tässä selostaa. Yhdistyksen verotusta koskevissa asioissa tulee tutustua verottajan omiin ohjeisiin tai ottaa yhteyttä verotoimistoon.

## 6.1 Yleishyödyllisyys

Yhdistyksen yleishyödyllisyydestä säädetään verolaeissa. Yhdistys on yleishyödyllinen, jos se täyttää yhtäaikaaisesti kolme edellytystä:

- yhdistys toimii yksinomaan ja välittömästi yleiseksi hyväksi aineellisessa, henkisessä, siveellisessä tai yhteiskunnallisessa mielessä
- yhdistystoiminta ei kohdistu vain rajoitettuun henkilöpiiriin
- yhdistys ei tuota toiminnallaan siihen osalliselle taloudellista etua osinkona, voitto-osuutena, kohtuullista suurempana palkkana tai muuna hyvityksenä

Yhdistyksen on vuosittain käytettävä tulojaan yleishyödyllisen tarkoituksensa toteuttamiseen. Yleishyödyllinen yhdistys ei saa rahastoida tuloja suhteettoman suuressa määrin, ellei yhdistyksen tarkoituksen toteuttaminen nimenomaisesti edellytä varojen rahastointia.

Toiminnan yleishyödyllisyyttä ei ratkaista euromäärillä tai suhdeluvuilla, vaan verottaja arvioi sijoitus-toiminnan tai rahastoinnin vaikutusta tapauskohtaisesti kokonaisharkintaan perustuen. Tarkastelussa otetaan huomioon yhdistyksen pitkän aikavälin jakopolitiikka.

## 6.2 Verovelvollisuus tulo- ja arvonlisäverotuksessa

Yleishyödyllinen yhdistys on verovelvollinen tuloverotuksessa vain elinkeinotulosta ja kiinteistön tuottamasta tulosta, kun kiinteistöä ei käytetä yleiseen tai yleishyödylliseen tarkoitukseen. Arvonlisäverovelvollisuus on sidottu tuloverotukseen: yhdistys on arvonlisäverovelvollinen pääsääntöisesti vain elinkeinotulosta. Siten yhdistyksen arvonlisäverotus aktualisoituu vasta, kun tuloverotuksessa jotain tuloa pidetään elinkeinotulona.

## 6.3 Elinkeinotulo

Oikeuskäytännössä on katsottu, ettei yhdistyksen yleishyödyllisen tarkoituksen mukaista toimintaa pidetä sen elinkeinotoimintana. Luettelo sellaisesta toiminnasta, jota ei koskaan pidetä elinkeinotoimintana, löytyy verolaista. Varsinaisen yleishyödyllisen toiminnan arviointi on kuitenkin vaikeaa. Arvioitaessa, onko tulo elinkeinotuloa vai ei, pidetään elinkeinotoimintaan viittaavina seikkoina toimimista kilpailuolosuhteissa, toiminnan kohdistumista ennalta rajoittamattomaan piiriin, toiminnan harjoittamista ansiotarkoituksessa, toistuvuutta, pysyvyyttä, toiminnan riskinalaisuutta, toiminnan tuottamaa suurehkoa osuutta yhteisön koko varainhankinnasta, palkattua henkilökuntaa, suurehkoa liikevaihtoa, varojen rahastointia ja toiminnan kohdistumista tavanomaisiin kauppatavaroihin tai suoritteisiin. Päinvastaiset kriteerit puoltavat yleishyödyllisyyttä. Lieventävänä on pidetty myös toiminnan saamaa tukea yhteiskunnan varoista.

# 7 Viestintä ja avoimuus

Seuroilla on monia ja eritasoisia yhteyksiä ympäröivään yhteiskuntaan. Yhteyksiä säätelevät lait, säännöt, hyvä tapa sekä moraaliset velvoitteet.

Yhdistyksen viestinnän kulmakiviä ovat selkeys, avoimuus ja ytimekkyys sekä eri kohderyhmien huomioiminen.



**SUOMEN PALLOLIITTO RY**

PL 191, 00251 Helsinki

Puhelin: vaihde (09) 742 151

Faksi: (09) 454 3352