

# Hyvä hallintotapa Mannerheimin Lastensuojeluliitossa

Ohje MLL:n yhdistyksille ja piireille  
27.11.2019 Päivitys 10.3.2023, 11.4.2026

## Mitä on hyvä hallinto?

Hyvä hallinto on järjestön tarkoituksen toteuttamista lakia, sääntöjä ja määräyksiä, hyviä tapoja ja käytänteitä noudattaen siten, että jäsenet ja muut sidosryhmät ovat tyytyväisiä ja toiminnan jatkuvuus taataan myös pitkällä aikavälillä.

MLL:n järjestöorganisaatio muodostuu paikallisyhdistyksistä, piireistä sekä keskusjärjestöstä, jotka kaikki ovat rekisteröityjä yhdistyksiä. Paikallisyhdistykset ja piirit ovat keskusjärjestön jäseniä. Ylintä päätäntävaltaa paikallisyhdistyksissä käyttävät niiden henkilöjäsenet yhdistyksen kokouksissa, piireissä paikallisyhdistysten valtuuttamat edustajat piirikokouksessa sekä keskusjärjestössä paikallisyhdistysten ja piirien valtuuttamat edustajat liittokokouksessa.

## Mannerheimin Lastensuojeluliiton järjestörakenne 2026



## Hallitus

Hallitus on yhdistyksen lakimääräinen edustaja ja toimielin, jonka tehtävänä on huolehtia yhdistyksen asioista. Hallituksen jäsenen on ajettava hallituksessa yhdistyksen etua. Hallituksen jäsenen on toimittava johdonmukaisesti kussakin tehtävissä, johon hänet on valittu, esimerkiksi hallituksen kokouksissa, liittokokouksessa, liittovaltuustossa ja muissa luottamuselimissä. Yksi hallituksen tärkeimmistä tehtävistä on strategian laatiminen. MLL:n liittokokouksen hyväksymä MLL Suunta-strategia on liittoyhdistyksen pitkän aikavälin strategia, jossa määritellään MLL:n arvot, toimintaperiaatteet ja suuntaviivat. Liittokokous hyväksyy myös kolmevuotissuunnitelman. Näiden linjausten pohjalta keskusjärjestö, piirit ja yhdistykset tekevät omat tarkentavat strategia-asiakirjansa ja suunnitelmansa.

Hallitustyöskentelyn ja strategisen johtamisen tukena on suositeltavaa järjestää esim. seminaareja ja iltakouluja, joissa ei ole esityslistalla muita päätöasioita. MLL:n hyvään hallintoon kuuluu, että myös hallitus käy itsearviointikeskustelua säännöllisesti esim. vuosittain. Itsearvioinnissa voi hyödyntää yhteistä mallia: <https://vapaaehtoisnetti.mll.fi/tukea-toiminnan-toteutukseen/toiminnan-arviointi>

Yhdistyksen hallitus vastaa siitä, että sekä yhdistyksen kokouksen päättämät asiat että muut lain tai sääntöjen määräämät asiat toimeenpannaan. Hallitus voi sopia siitä, miten sen käsiteltäväksi tulevat asiat valmistellaan. Operatiivisia asioita ei tuoda hallituksen käsittelyyn, vaan huolehtii toiminnanjohtaja/toimihenkilöt hallituksen tekemien linjausten mukaisesti.

Hallitus voi perustaa toimikuntia valmistelemaan asioita. Jäseninä voi olla hallituksen jäseniä, yhdistyksen työntekijöitä ja ulkopuolisia asiantuntijoita. Toimikunnan perustaminen voi olla tarpeen aikaa vievien ja perusteellista valmistelua edellyttävien asioiden valmistelemiseksi. Tällaisella valmistelevalle toimielimelle ei kuitenkaan ole päätösvaltaa, vaan asioista päättää hallitus.

**Jotta hallitus voi toimia kaikissa tilanteissa yhdistyksen edun mukaisesti, hallituksen jäseneksi ei valita yhdistyksen toimihenkilöitä. Eturistiriitojen välttämiseksi hallituksen jäseneksi ei valita myöskään sellaista henkilöä, joka saa yhdistykseltä merkittävää korvausta työ- tai muusta suorituksesta.**

**Myöskään liiton tai piirin luottamusjohdon tehtäviin valittavat henkilöt eivät voi olla keskusjärjestön, piirin tai yhdistyksen toimihenkilöitä tai heihin rinnastettavia.**

Hyvässä hallituksessa on yhdistyksen tehtävän kannalta monipuolista osaamista ja näkemystä. Luottamushenkilövalintoja varten MLL:ssa on suositeltavaa valita valmisteleva vaalitoimikunta, joka kerää jäsenistöltä tulleet ehdotukset, valmistelee ehdokasasettelua, perehtyy ehdokkasiin ja esittelee ehdokkaat hyvin ja perustellen päätökset henkilövalinnat tekeville kokoukselle. Valmistelevan vaalitoimikunnan ehdotuksen lisäksi kokouksella on täysi päätösvalta ja mahdollisuus asettaa lisää ehdokkaita.

## Asioiden valmistelu, päätöksenteko ja esteellisyys

Hallituksen kokousaikataulu on hyvä muodostaa yhdistyksen vuosikellon mukaan (budjetti, avustushakemus, toimintasuunnitelma, osavuosisraportit, tilinpäätös). Hallituksen puheenjohta-

ja ja toiminnanjohtaja (jos yhdistyksessä on sellainen) sopivat yhdessä kokouksessa käsiteltävät asiat. Hallituksen puheenjohtaja vastaa siitä, että asiat on riittävästi valmisteltu.

Hallituksen jäsenten on saatava tehtävänsä varten tarvitsemansa tiedot. Niitä on annettava pyydettäessä, muutoinkin kuin kokoustilanteessa. MLL:n suositus on, että uusille hallituksen jäsenille annetaan perehdytyspaketti tai heidät muuten perehdytetään tehtävänsä. Hallitus toimii kollektiivina. Hyvään hallintotapaan kuuluu, että informaatio annetaan hallituksen jäsenille kokoustilanteessa, jolloin kaikilla on mahdollisuus saada sama tieto asiasta. Kaikkien hallitustyöskentelyyn osallistuvien on tärkeää tiedostaa, että kokouksissa käsiteltävät asiat ja käytetyt puheenvuorot ovat luottamuksellisia.

Esteellisyyttä arvioitaessa otetaan huomioon myös se, minkälainen käsitys ulkopuoliselle syntyy yhdistyksen toiminnasta. Kun yhdistyksen tarkoituksena on edistää yleistä etua, on tärkeää, ettei synny mielikuvaa eturistiriidasta. Ulkopuoliselle voi syntyä esteellisyyden vaikutelma, vaikka laissa tarkoitettua eturistiriitaa ei olisikaan olemassa. Esteellinen henkilö on itse vastuullinen tuomaan esteellisyytensä esille. Yhdistyslain mukaan hallituksen jäsen on esteellinen, jos hänen yksityinen etunsa saattaa olla ristiriidassa yhdistyksen edun kanssa (YhdL 37 §).

## Hallituksen rooli ja asiantuntemus

Hallituksen jäsenen tulee olla kiinnostunut yhdistyksen toiminnasta, erilaisista verkostoista, toimintaympäristöstä ja tulevaisuuden näkymistä. Hallituksen puheenjohtajalta vaaditaan näkemystä ja kykyä kehittää yhdistyksen toimintaa. Hallituksessa mukana olevan pitää rohkeasti ja rakentavasti haastaa ja sparrata (toiminnanjohtajaa). Hallituksen jäsenellä pitää olla rohkeutta ja moraalista selkärankaa puuttua myös vaikeisiin asioihin. Hallituksessa on myös hyvä olla erilaisen taustan omaavia jäseniä.

Yhdistyksen puolesta oikeudellisia toimia voivat tehdä nimenkirjoittajat ja muut edustajat. Yhdistyksen on syytä sisäisesti, esim. johtosäännössä, määrittää toimivaltuudet nimenkirjoittamiseen ja edustamiseen sekä keskustella siitä, minkälaisissa asioissa tarvitaan toimielimen päätös ennen edusvallan käyttämistä.

## Puheenjohtajan ja toiminnanjohtajan roolit

Hallituksen puheenjohtajan ja toiminnanjohtajan roolit ja vastuut on pidettävä selkeinä ja erillään. Hallituksen puheenjohtaja johtaa hallitusta ja toiminnanjohtaja johtaa yhdistyksen jokapäiväistä toimintaa. Toiminnanjohtaja vastaa hallitukselle siitä, että hallituksen tekemät päätökset pannaan toimeen. Hallituksen puheenjohtaja on toiminnanjohtajan esimies. Toiminnanjohtaja on työnantajan edustaja suhteessa yhdistyksen muihin työntekijöihin. MLL:n hyvään hallintotapaan kuuluu, että hallituksen puheenjohtajan käy toiminnanjohtajan kanssa kehityskeskustelun vuosittain, ennen toimiston kehityskeskustelukierrosta.

### *Toiminnanjohtaja*

Toiminnanjohtajan tehtävänä on yhdistyksen toimiston johtaminen. MLL:n toimintakäytäntönä suositellaan, että yhdistys määrää tehtävistä tarkemmin sääntöjä täydentävässä johtosäännössä. Johtosäännöstä päättää yhdistyksen tai piirin hallitus, keskusjärjestössä liittovaltuusto. Yhdistys voi soveltuvin hyödyntää MLL:n johtosääntömallia:

Hallituksen ja toiminnanjohtajan saumaton yhteistyö ja yhdessä sovitut, asioiden valmisteluun liittyvät käytänteet ovat osa yhdistyksen hyvää hallintoa. Toiminnanjohtajan tehtävänä on pitää hallitus ajan tasalla yhdistyksen taloudellisesta ja muusta tilasta. Hallitus on toimiston henkilökuntaan nähden työnantajan edustaja. Lähiesimies on kuitenkin toiminnanjohtaja tai tätä hierarkkisesti alempana oleva esimies. Hallitus ei voi sivuuttaa toiminnanjohtajaa tämän esimiesroolissa. Tämän mukaisesti hallituksen puheenjohtaja tai jäsen ei voi antaa käskyjä henkilökunnalle, ohi toiminnanjohtajan. Hallitus voi kuitenkin vahvistaa toimiston organisaation ja siten toimihenkilöiden tehtäväkuvat.

### **Johtoryhmä**

Johtoryhmällä tarkoitetaan tässä asiayhteydessä yhdistyksen toimiston ylimmän johdon muodostamaa ryhmää, jota johtaa yhdistyksen toiminnanjohtaja. Yhdistyslaissa ei tunneta johtoryhmän käsitettä.

Toimiva johtoryhmä on nimenomaan toiminnanjohtajan johtamisen tuki. Se on myös muun operatiivisen johdon informaatiokanava sekä väline koordinoida toimintaa. Toiminnanjohtajan johdolla johtoryhmä päättää omista työskentelytavoistaan, eikä puheenjohtajan tai hallituksen tule puuttua niihin. Johtoryhmän kokouksista pidetään pöytäkirjaa. Johtoryhmä ei voi päättää mistään asiasta, joka menee toiminnanjohtajan toimivallan ulkopuolelle.

### **Raportointi hallitukselle**

Hyvä käytäntö on, että hallitus saa katsauksen sekä toiminnasta että taloudesta jokaisessa kokouksessa.

Raportointi hallitukselle tapahtuu sovittujen mittareiden ja tunnuslukujen avulla - se mitä ja miten mitataan ja miten ne kytetään yhdistyksen strategiaan, toimintasuunnitelmaan ja budjettiin. Käynnissä olevien projektien ja hankkeiden seuranta kuuluu myös hallituksen vastuulle. Seuranta toteutetaan riittävän yksinkertaisesti, mielellään samoja seurantatapoja ja pohjia hyväksi käyttäen. Hallitus ottaa kantaa ja tarvittaessa ohjaa toimintaa ennakoivasti.

### **Hallituksen ja henkilöstön välinen yhteistyö ja viestintä**

Hallituksen ja henkilöstön välisestä tiedonkulusta ja viestinnästä vastaa toiminnanjohtaja (tai puheenjohtaja). Hallituksen jäsenten ei pidä ohittaa toiminnanjohtajaa olemalla suoraan yhteydessä yhdistyksen työntekijöihin tai vapaaehtoiisiin. Yhdistyksen työntekijöiden tai vapaaehtoisten ollessa suoraan yhteydessä hallituksen puheenjohtajaan tai hallituksen jäseneneen, pitää asia ottaa yhteisesti puheeksi ja sopia yhteisistä toimintatavoista.

Hallituksen ja henkilöstön kesken voi olla säännöllistä tiedonkulkua, tapaamisia sekä yhdessä tehtävää kehittämistyötä. Niistä sovitaan aina hallituksen ja toiminnanjohtajan kesken. Tiedonkulku hallituksen ja operatiivisen toiminnan välillä on tärkeää. Avoimuus ja aktiivinen tiedon jakaminen jäsenille, henkilökunnalle ja sidosryhmille vahvistaa yhdistyksen julkisuuskuvausta ja lisää sen kiinnostavuutta. Verkkosivut, sosiaalinen media sekä vuosikertomus ovat hyviä välineitä viestintään. Sähköisen viestinnän avulla yhdistykset voivat tavoittaa tehokkaasti sidosryhmänsä.

## Hallituksen rooli työnantajana

Yhdistyksen hallituksen tulee olla tietoinen työnantajana toimimisen vastuista ja velvoitteista, jotta hallituksen jäsenet ymmärtävät edustavansa työnantajaa. Vastuu yhdistyksen toiminnasta on aina yhdistyksen hallituksella. MLL:n *Yhdistys työnantajana* -oppaasta löytyy päivitettyä tietoa työnantajatehtävistä:

<https://vapaaehtoisnetti.mll.fi/toimiva-yhdistys/yhdistys-tyonantajana/tyonantajana-toimiminen/>

Vaikka hallitusjäsenyys on luottamustehtävä, tuo se jäsenelle työlainsäännöstä johtuvia velvoitteita ja vastuita työnantajan edustajana. Hallituksen jäsenet ovat vastuussa tekemistään päätöksistä työnantajan edustajina ja vastaavat työnantajan velvoitteista, vaikka hallitus olisikin delegoinut jonkin tehtävän esimerkiksi toiminnanjohtajalle.

MLL:n Suunta -strategian mukaan MLL on kannustava, monipuolista osaamista ja tietoa hyödyntävä, oppiva organisaatio. MLL:n arvot ja toimintaperiaatteet ohjaavat myös henkilöstöjohtamista. Hyvään henkilöstöhallintoon kuuluu, että yhdistyksen sisällä sovitaan henkilöstön yhteiset pelisäännöt, joita kaikki, ylintä johtoa myöten, sitoutuvat noudattamaan. Pelisääntöihin kuuluvat muun muassa työaika, lomajärjestelyä ja varahenkilöjärjestelmää koskevat käytännöt.

Henkilöstö ei saa missään tilanteissa olla vaikuttamassa yhdistyksen luottamushenkilövalintoihin. Yhdistyksessä on myös syytä ohjeistaa henkilöstöä siitä, kuinka laaja vapaaehtoistoiminta tai sivutoimet ovat sallittuja ilman, että työntekijän puolueettomuus asettuu kyseenalaiseksi. Hyvään henkilöstöhallintoon kuuluu myös työntekijöiden yhdenvertainen kohtelu.

## Lähteet ja lisätietoa:

Vuonna 2015 valmistunut **Yhdistysten hyvä hallintotapa -suositus** sisältää järjestöjen yhdessä laatimat pelisäännöt sille, miten toimitaan yhdistyksen hallituksessa, jäsenkokouksissa ja jäsenvies-tinnässä. Suosituksen ovat tehneet valtakunnalliset kattojärjestöt Suomen Nuorisoyhteistyö – Al-lianssi ry, SOSTE Suomen sosiaali ja terveys ry ja Valo, Valtakunnallinen liikunta- ja urheiluorgani-saatio ry (nykyinen Olympiakomitea). Suosituksen voit lukea ja ladata täältä:

<https://www.soste.fi/jarjestoille/>

Mannerheimin Lastensuojeluliiton Vapaaehtoisnetin tietopankin materiaalit vapaaehtoistyön tuek-si. <https://vapaaehtoisnetti.mll.fi/>

Mannerheimin Lastensuojeluliiton Yhdistys työnantajana -opas  
<https://yhdistysnetti.mll.fi/vapaaehtoisen-kanava/tietopankki/yhdistys-tyonantajana>

Anneli Pahdan (2019) ja Maarit Päiviken (2018) koulutusmateriaalit yhdistystoiminnasta.

Mannerheimin Lastensuojeluliiton liittovaltuusto on vahvistanut Hyvä hallintotapa Mannerheimin Lastensuojeluliitossa -ohjeen kokouksessaan 27.11.2019.

Dokumenttia on päivitetty 10.3.2023 ja 10.4.2026 lukujen ja paikkaansa pitävien linkkien sekä fontin osalta.