

# **HYVÄN HALLINTO- JA JOHTAMISTAVAN OHJE PÄIJÄT- HÄMEEN KUNTA-KONSERNEISSA**

# SISÄLLYSLUETTELO

1 OMISTAJAOHJAUS.....	4
1.1 Tarkoitus .....	4
1.2 Hyvä hallinto- ja johtamistapa -ohjeen soveltamisala .....	4
1.3 Omistajaohjaukseen liittyvä sääntely.....	4
1.3.1 Oikeudellinen sääntely ja tahdonvaltaisuus .....	4
1.3.2 Hallintoelimet yhteisön ja säätiön toiminnan tarkoituksen toteuttamisessa .....	4
1.3.2.1 Osakeyhtiö .....	5
1.3.2.2 Yhdistys .....	5
1.3.2.3 Säätiö.....	5
1.3.2.4 Kuntayhtymä .....	5
1.3.3 Sisäinen sääntely .....	6
1.3.3.1 Perustaminen ja siihen liittyvä sääntely .....	6
1.3.3.2 Konserniohjeet .....	6
1.3.3.3 Hyvä hallinto- ja johtamistapa -ohje.....	7
1.3.3.4 Omistajan edustajan antamat toimiohjeet .....	7
1.4 Tilintarkastus.....	7
2 HYVÄ HALLINTO- JA JOHTAMISTAPA OSAKEYHTIÖSSÄ.....	7
2.1 Yhtiökokous .....	7
2.1.1 Tehtävä.....	7
2.1.2 Valmistelu, kokouskutsu ja etukäteistiedottaminen .....	8
2.1.3 Puheenjohtaja .....	8
2.1.4 Yhtiökokousedustaja .....	8
2.1.5 Omistajien tiedonsaantioikeus .....	8
2.2 Hallitus .....	9
2.2.1 Tehtävä.....	9
2.2.2 Hallituksen työskentely .....	9
2.2.3 Jäsenten valinta ja toimikausi .....	10
2.2.4 Jäsenen kelpoisuus, pätevyys ja muut edellytykset .....	10
2.2.5 Jäsenen riippumattomuus .....	11
2.2.6 Jäsenen esteellisyys.....	11
2.2.7 Jäsenistä ilmoitettavat tiedot .....	12
2.2.8 Hallituksen puheenjohtaja.....	12
2.2.9 Muiden henkilöiden läsnäolo-oikeus hallituksen kokouksissa .....	12
2.3 Toimitusjohtaja ja muu toimiva johto .....	13
2.3.1 Toimitusjohtajan tehtävät ja nimittäminen .....	13
2.3.2 Toimisuhte ja johtajasopimus .....	13
2.3.3 Toimitusjohtajalle asetettavat tavoitteet ja niiden toteutumisen arviointi .....	13
2.3.4 Toimitusjohtajan välittömät alaiset.....	14
2.3.5 Seuraajasuunnitelmat .....	14
2.3.6 Toimivan johdon palkitseminen.....	14
2.4. Sisäinen valvonta, riskienhallinta ja sisäinen tarkastus .....	14
2.4.1 Toimintaperiaate .....	14
2.4.2 Sisäisen valvontajärjestelmän toteuttaminen .....	15
2.4.3 Sisäinen tarkastus.....	15
2.5. Tilintarkastus.....	15
2.6 Tiedottaminen .....	15
2.7. Asiakirjajulkisuus.....	16

2.8 Vastuuvakuutukset .....	16
3 HYVÄ HALLINTO- JA JOHTAMISTAPA MUISSA YHTEISÖISSÄ JA SÄÄTIÖISSÄ .....	16
3.1 Ohjeen soveltaminen .....	16
4 LAHJOMAN VASTAISET PERIAATTEET .....	17
4.1. Rangaistavuus .....	17
4.2. Suositus .....	17
5 VAITIOLOVELVOLLISUUS.....	17
5.1. Rangaistavuus .....	17

# 1 OMISTAJAOHJAUS

## 1.1 Tarkoitus

Tämän omistajaohjaukseen perustuvan ohjeen tarkoituksena on varmistaa, että Päijät-Hämeen kunta/kaupunkikonserneihin kuuluvissa yhteisöissä ja säätiöissä toteutetaan hyvää hallinto- ja johtamistapaa kunnan/kaupungin hyväksymää omistajapolitiikkaa noudattaen. Hyvällä hallinto- ja johtamistavalla on osana omistajaohjausta sekä oikeudellinen että taloudellinen, omistajan arvot ja tavoitteet huomioonottava perusta.

## 1.2 Hyvä hallinto- ja johtamistapa -ohjeen soveltamisala

Hyvä hallinto- ja johtamistapa -ohje koskee kunta/kaupunkikonserniin kuuluvia yhteisöjä ja säätiöitä sekä soveltuvien osien osakkuusyhteisöjä. Yhteisön tai säätiön katsotaan kuuluvan kunta/kaupunkikonserniin, jos kunta/kaupunki on siihen määräysvallan suhteen kirjanpitolaissa tarkoitetulla tavalla emoyhtiön asemassa.

Ohjeen soveltamisessa on otettava huomioon yhtymiä, yhdistyksiä, osuuskuntia ja säätiöitä koskeva erityissääntely sekä kuntayhtymien ja osakkuusyhteisöjen toimintaan hyväksytyt muut toiminta- ja omistajapolitiittiset linjaukset.

## 1.3 Omistajaohjaukseen liittyvä sääntely

### 1.3.1 Oikeudellinen sääntely ja tahdonvaltaisuus

Omistaja voi määrätä yhteisön toiminnasta siltä osin kuin määräys ei ole osakeyhtiölain, yhteisöä koskevan muun lain tai muun, lain pakottavan säännöksen taikka oikeustoimilaissa tarkoitetulla tavalla hyvän tavan vastainen. Omistajan määräysvaltaan perustuvaa omistajaohjausta sovelletaan säätiöön sen ominaispiirteet huomioon ottaen.

Ohjetta, joka on lain pakottavan säännöksen taikka oikeustoimilaissa tarkoitetulla tavalla hyvän tavan vastainen, ei tule noudattaa. Virheellisestä ohjeesta on annettava välittömästi tieto kunnan/kaupunkikonsernin johdolle.

### 1.3.2 Hallintoelimet yhteisön ja säätiön toiminnan tarkoituksen toteuttamisessa

### 1.3.2.1 Osakeyhtiö

Osakeyhtiön hallintoelimiä ovat osakkeenomistajien päätösvaltaa käyttävä yhtiökokous sekä sen valitsema ja sille vastuussa oleva hallitus, jonka tehtävänä on huolehtia yhtiön hallinnosta ja toiminnan asianmukaisesta järjestämisestä sekä edustaa yhtiötä ulospäin. Hallituksen valitsema toimitusjohtaja hoitaa juoksevaa hallintoa hallituksen antamien ohjeiden ja määräysten mukaisesti ja edustaa yhtiötä tehtäviinsä kuuluvissa asioissa. Muusta lain hyväksymästä, yhtiön puolesta tahdonilmaisuja antavasta edustajasta on otettava määräys yhtiöjärjestykseen.

Osakeyhtiön toiminnan tarkoituksena on tuottaa voittoa osakkeenomistajille, jollei tästä ole määrätty yhtiöjärjestyksessä toisin. Yhtiön johdon, johon kuuluvat hallitus ja toimitusjohtaja, on toimittava huolellisesti tätä tarkoitusta toteuttaen ja yhtiön etua edistäen.

### 1.3.2.2 Yhdistys

Yhdistyslaissa säännellyn yhdistyksen hallintoelimiä ovat jäsenten päätösvaltaa käyttävä yhdistyksen kokous sekä sen valitsema ja sille vastaava hallitus, jonka tehtävänä on hoitaa yhdistyksen asioita ja edustaa yhdistystä ulospäin. Päätösvaltaa voidaan siirtää, mikäli yhdistyksen säännöissä on näin määrätty, myös valtuutetuille valtuutettujen kokoukseen tai liittoäänestykselle. Hallituksen puheenjohtajalla ja säännöissä määrättyllä muulla lain hyväksymällä henkilöllä on oikeus antaa tahdonilmaisuja yhdistyksen puolesta joko yksin tai yhdessä muiden kanssa.

Yhdistyslaissa säännellyn yhdistyksen tarkoituksena on sen sääntöjen mukaisen aatteellisen toiminnan yhteinen toteuttaminen. Yhdistyksen johdon on toimittava huolellisesti tätä tarkoitusta edistäen.

### 1.3.2.3 Säätiö

Säätiön hallintoelimenä on sen säännöissä määrättyllä tavalla asetettu ja sille vastuussa oleva hallitus, jonka tehtävänä on huolehtia hallinnosta, toiminnan asianmukaisesta järjestämisestä ja varojen sijoittamisesta sekä myös edustaa säätiötä. Päätös- ja edustusvaltaa voidaan siirtää, mikäli säätiön säännöissä on näin määrätty, hallituksen ohella säätiön muullekin toimielimelle, hallituksen jäsenelle tai toimihenkilölle.

Säätiön tarkoituksen on oltava hyödyllinen. Tarkoitus on ilmaistava säätiön perustamismääräyksessä ja toteuttamisen tapa säätiön säännöissä. Patentti- ja rekisterihallitus valvoo, että säätiön hallintoa hoidetaan lain ja säätiön sääntöjen mukaisesti.

### 1.3.2.4 Kuntayhtymä

Kuntayhtymän hallintoelimiä ovat jäsenkuntien päätösvaltaa käyttävä yhtymäkokous tai valtuusto sekä tämän valitsema hallitus, jonka tehtävät määrätään yhtymäkokouksen/valtuuston hyväksymässä hallintosäännössä. Hallitus valvoo kuntayhtymän etua, edustaa yhtymää ja tekee sen puolesta sopimukset hallintosäännön mukaisesti. Hallitus myös ottaa sekä erottaa kuntayhtymän johtajan.

Kuntayhtymä on jäsenkunnista erillinen, itsenäinen oikeushenkilö. Pääosa kuntayhtymistä on vapaaehtoisia. Lainsäädäntö velvoittaa kunnat yhteistoimintaan mm. erikoissairaanhoidon ja kehitysvammaisten erityishuollon järjestämisessä.

### **1.3.3 Sisäinen sääntely**

#### **1.3.3.1 Perustaminen ja siihen liittyvä sääntely**

Osakeyhtiön perustamiseksi on laadittava perustamissopimus, johon on liitettävä osakeyhtiön yhtiöjärjestys. Yhtiöjärjestyksen tulee sisältää vähintään lain edellyttämät määräykset yhtiön toiminimestä, toimialasta ja kotipaikasta, mutta siihen voidaan ottaa myös yhtiön toimintaa koskevia muita määräyksiä. Yhtiöjärjestyksen muuttamisesta päättää yhtiökokous osakeyhtiölaissa tarkoitetulla määräenemmistöllä.

Osakassopimuksella säännellään osakeyhtiön osakkaiden toimintaa näiden keskinäisissä suhteissa yhtiön omistajina ja hallintoelinten jäseninä noudattamatta yhtiölainsäädännön mukaista menettelytapaa yhtiön asioiden päättämisessä. Osakassopimuksen avulla voidaan hallita osakeyhtiölain puutteita esimerkiksi omistajien välisissä konflikteissa yhteistoiminnan tarkoituksenmukaisuuskysymysten alueella sekä poiketa osakeyhtiönlain lähtökohtaisista olettamasaännöistä. Osakassopimus ei ole julkinen asiakirja.

Yhdistyksen perustamisesta on tehtävä perustamiskirja, johon on liitettävä yhdistykselle laaditut säännöt. Säätiön perustamisesta on tehtävä säädekirja tai testamentti ja sen perustamiseen on hankittava lupa patentti- ja rekisterihallituksesta, joka vahvistaa säätiön säännöt.

Myös yhdistyksen ja säätiön säännöille on laissa asetettu vähimmäissisältö. Yhdistyksen sääntöjä voidaan muuttaa yhdistyslaissa tarkoitetulla määräenemmistöllä, mutta säätiön sääntöjä tai tarkoitusta voidaan muuttaa vain lain asettamien edellytysten täytyessä ja patentti- ja rekisterihallituksen vahvistaessa muutoksen.

Kuntayhtymä perustetaan kuntien keskinäisellä perussopimuksella, jolla on kuntalain mukainen vähimmäissisältö. Perussopimuksessa sovitaan mm. siitä, kuinka jäsenkunnat järjestävät kuntayhtymän päätöksenteon.

#### **1.3.3.2 Konserniohjeet**

Konserni on usean juridisesti itsenäisen yhteisön muodostama taloudellinen kokonaisuus, jossa emoyrityksellä on määräysvalta konserniyrityksiin kuuluviin tytäryrityksiin nähden. Kunta muodostaa kuntakonsernin siihen kirjanpitolain säännösten mukaan kuuluvine tytäryhteisöineen ja säätiöineen. Kunta/kaupunki on kuntakonsernin emoyhteisö.

Kunta/kaupunki voi valtuuston hyväksymillä konserniohjeilla määritellä tytäryhteisöjensä ja säätiöidensä toimintaa koskevia periaatteita. Konserniohje tulee hyväksyä sen soveltamisalaan kuuluvan tytäryhteisön ja säätiön yhtiökokouksessa tai vastaavassa ylimmässä hallintoelimessä sekä hallituksessa tai vastaavassa toimielimessä.

### **1.3.3.3 Hyvä hallinto- ja johtamistapa -ohje**

Hyvää hallinto- ja johtamistapaa koskeva ohje täydentää konserniohjeita.

### **1.3.3.4 Omistajan edustajan antamat toimiohjeet**

Kunnan/kaupunginhallitus tai kunnan/kaupunginjohtaja voi antaa suullisen tai kirjallisen ohjeen kuntaa/kaupunkia yhtiökokouksessa tai vastaavassa toimielimessä edustavalle.

## **1.4 Tilintarkastus**

Tilintarkastuksella varmistetaan, että tilinpäätösinformaatio on mahdollisimman luotettavaa. Tilintarkastusvelvollisuus koskee yhteisöjä ja säätiöitä laista ilmenevin rajoituksin.

# **2 HYVÄ HALLINTO- JA JOHTAMISTAPA OSAKEYHTIÖSSÄ**

## **2.1 Yhtiökokous**

### **2.1.1 Tehtävä**

Osakkeenomistajilla on osakeyhtiössä ylin päätösvalta, jonka käyttämiseksi on tilikauden aikana järjestettävä yksi varsinainen yhtiökokous ja tarvittaessa ylimääräinen yhtiökokous. Osakkaat voivat yksimielisinä päättää yhtiökokousta pitämättä sille kuuluvasta asiasta.

Yhtiökokous päättää sille osakeyhtiölain nojalla tai yhtiöjärjestyksen mukaan kuuluvista asioista. Varsinaisessa yhtiökokouksessa käsitellään mm. tilinpäätöstä ja sen edellyttämiä toimenpiteitä. Yhtiöjärjestyksessä voidaan määrätä, että yhtiökokous päättää toimitusjohtajan ja hallituksen yleistoimivaltaan kuuluvasta asiasta.

Yhtiökokous valitsee hallituksen ja voi erottaa hallituksen. Se voi antaa hallitukselle ohjeita, joita hallitus on velvollinen noudattamaan, jos ohjeet ovat lain mukaisia. Yhtiökokous ei voi kuitenkaan ottaa itselleen hallitukselle kuuluvaa operatiivista valtaa yhtiössä, sillä yhtiön toimielimien erilaisista tehtävistä seuraa myös erilainen vahingonkorvausvastuu. Yhtiökokouksen ja hallituksen välinen suhde on yhteistyösuhde.

Kun yhtiökokous pidetään, yhtiön hallituksen puheenjohtajan tai varapuheenjohtajan sekä toimitusjohtajan on oltava läsnä toimielinten välisen vuorovaikutuksen sekä osakkeenomistajien kyselyoikeuden toteuttamiseksi.

### **2.1.2 Valmistelu, kokouskutsu ja etukäteistiedottaminen**

Yhtiökokouksen koolle kutsuminen ja kokouksen valmistelu ovat hallituksen vastuulla. Kokouskutsu määrää sen, mitä asioita yhtiökokous voi päättää. Se on toimitettava riittävän ajoissa osakkeenomistajille ja siinä on annettava riittävästi tietoa kokouksessa käsiteltävistä asioista ja hallituksen ehdotuksen perusteluista, jotta tarkoituksenmukainen valmistautuminen kokoukseen on mahdollista. Kunnan/kaupungin konsernihallintoa on hyvissä ajoin etukäteen informoitava kaikista niistä yhtiötä koskevista merkittävistä organisatorisista ja pääomarakenteen muutoksista sekä sen toimintaan, tulokseen ja riskiin vaikuttavista muista olennaisista asioista, jotka kuuluvat osakkeenomistajan tiedonsaantioikeuden piiriin.

Yhtiökokouksessa käsiteltävien asioiden valmistelun ei tulisi johtaa pyrkimykseen tehdä päätöksiä yhtiökokouksen puolesta. Hallitukselta edellytetään tältä osin harkintaa valmisteltavasta asiasta riippuen. Esimerkiksi hallituksen valintaprosessissa vallan ja aloitteellisuuden tulee olla osakkeenomistajilla.

### **2.1.3 Puheenjohtaja**

Yhtiökokous valitsee puheenjohtajan, ellei yhtiöjärjestyksessä määrätä toisin. Puheenjohtajan on oltava asian taitava henkilö. Mikäli valinta on tiedossa etukäteen, häntä on myös ohjeistettava riittävästi.

Puheenjohtaja johtaa yhtiökokouksessa puhetta ja huolehtii siitä, että yhtiökokous pidetään lain ja yhtiöjärjestyksen mukaan. Puheenjohtajalla on oltava osakeyhtiöoikeuden tuntemusta ja kykyä hallita mahdolliset vaikeat tilanteet.

### **2.1.4 Yhtiökokousedustaja**

Kuntaa/kaupunkia edustaa yhtiökokouksessa kunnan/kaupunginhallituksen tai kunnan/kaupunginjohtajan määräämä viranhaltija tai toimihenkilö tai hänen määräämänsä.

### **2.1.5 Omistajien tiedonsaantioikeus**

Omistajaintressin pätevä hoitaminen edellyttää riittäviä tietoja yhtiön taloudellisesta tilasta ja käyttäytymisestä. Osakkeenomistajalla on oikeus esittää yhtiökokouksessa yhtiön hallitukselle ja toimitusjohtajalle kysymyksiä seikoista, jotka voivat vaikuttaa yhtiön tilinpäätökseen, taloudelliseen asemaan tai muuhun kokouksessa käsiteltävään asiaan. Kysymykset on esitettävä asianomaisen asian käsittelyn yhteydessä.

Hallituksella ja toimitusjohtajalla on velvollisuus vastata osakkeenomistajan tiedonsaantioikeuden piiriin kuuluviin kysymyksiin, mikäli se ei tuota yhtiölle olennaista haittaa. Olennaista haittaa voi



aiheutua esimerkiksi liikesalaisuuksien paljastumisena, koska yhtiökokouksessa esitettävät asiat tulevat julkisiksi. Jos vastauksen antamisesta on kieltäydytty, pyydetty tieto on annettava yhtiön tilintarkastajalle kahden viikon kuluessa yhtiökokouksesta.

## **2.2 Hallitus**

### **2.2.1 Tehtävä**

Osakeyhtiön hallituksen keskeisenä tehtävänä on omistajaintressin valvonta ja tästä näkökohdasta määräytyvät myös sen kaikki muut tehtävät.

Hallitus on oikeudellisesti yhtiön tärkein toimielin. Sille kuuluvat kaikki ne tehtävät, joita laissa tai yhtiöjärjestyksessä ei ole määrätty tai jotka luonteensa puolesta eivät kuulu millekään toiselle toimielimelle. Laajasta päätäntävällästä seuraa hallituksen jäsenen laaja rikos- ja/tai siviiliperusteinen vastuu yhtiötä, osakkeenomistajaa ja muuta henkilöä kohtaan.

Operatiivisen vallan käyttäjänä hallituksen tulee huolehtia yhtiön toiminnan tarkoituksen määrittelystä sekä sen organisaation luomisesta ja toiminnan järjestämisestä ja turvaamisesta tarkoituksen toteuttamiseksi yhtiön ja kaikkien osakkeenomistajien etua tasapuolisesti valvoen. Toteuttamisen hallitus antaa yrityksen johdon tehtäväksi.

Hallitus hyväksyy sekä yhtiön strategiset että sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan periaatteet ja niiden toteuttamissuunnitelman, valvoo niiden toteuttamista, arvioi ja mitoitaa liiketoimintariskejä, ohjaa ja valvoo yhtiön toimivaa johtoa ja valitsee toimitusjohtajan, informoi osakkeenomistajia riittävästi sekä arvioi omaa toimintaansa.

Edunvalvonnan tasapuolisuusvelvoite merkitsee sitä, että hallituksen jäsenet eivät toimi yhtiössä heitä jäseneksi ehdottaneiden edustajina. Hallituksen on lisäksi toimittava omistajatahoon nähden joustavasti sekä oma-aloitteisesti, jotta edunvalvonnan edellyttämä yhteistyösuhde toteutuu tarkoituksenmukaisella tavalla. Hallituksen jäsenillä on velvollisuus osallistua yhtiökokoukseen ainakin siinä määrin kuin osakkeenomistajien tiedonsaantioikeus sitä vaatii.

Hallituksen tulisi suorittaa itsearviointia säännöllisesti kaikissa hallitukselle kuuluvissa tehtävissä hyvän hallinto- ja johtamistavan toteuttaminen mukaan lukien.

### **2.2.2 Hallituksen työskentely**

Hallituksella on oltava työjärjestys, josta ilmenevät hallituksen työskentelytavat sekä vuosittainen työskentelyaikataulu. Työjärjestyksessä tai hallituksen pöytäkirjatassa päätöksessä voidaan päättää hallituksen koollekutsumisen tavasta ja ajasta, ja niistä voidaan määrätä myös yhtiöjärjestyksessä. Hallituksen puheenjohtajan on kutsuttava hallituksen kokous koolle tarvittaessa ja silloin, kun hallituksen jäsen tai toimitusjohtaja sitä vaatii. Kiireellisissä tapauksissa hallitus on voitava kutsua koolle jopa muutaman tunnin varoitusajalla.

Kokousaineisto on toimitettava jäsenille riittävän ajoissa. Kokouksista on pidettävä pöytäkirjaa riippumatta siitä, onko kokous järjestetty tavanomaisesti vai jotenkin muuten, kuten puhelimen tai sähköpostin välityksellä. Yhtiön on ilmoitettava vuosikertomuksessaan tilikauden aikana pidettyjen hallituksen kokousten määrä sekä jäsenten keskimääräinen osallistuminen kokouksiin.

Hallitus on päätösvaltainen, kun enemmän kuin puolet sen jäsenistä on läsnä ja kun kaikille jäsenille, myös esteellisen jäsenen varajäsenelle, on varattu mahdollisuus osallistua kokoukseen. Äänen mennessä tasan hallituksen puheenjohtajan ääni ratkaisee. Hallituksen jäsenellä ja toimitusjohtajalla on oikeus saada eriävä mielipiteensä pöytäkirjaan.

Osa hallitustyöskentelystä voi tapahtua valiokunnissa, jotka raportoivat toimistaan koko hallitukselle. Valiokunnissa ei kuitenkaan tehdä varsinaisia päätöksiä. Valiokuntatyöskentelyn etuja ovat ajankäytön parantuminen ja mahdollisuudet laajempaan keskusteluun jo valmisteluvaiheessa. Valiokuntien käyttäminen saattaa olla perusteltua, jos hallituksen jäsenmäärä on suuri. Kunnan/kaupungin konserneissa valiokuntien käyttöä tulee välttää, koska siihen saattaa liittyä myös epäkohtia, jotka ilmenevät hallituksen jäsenten jakautumisena kahden kerroksen väkeen hallituksen päätösvallan muodostuessa enemmänkin muodolliseksi.

Hallituksen jäsenillä on yhtiökokouksessa sekä läsnäolo- että puheoikeus. Hallitus valmistelee asiat yhtiökokoukselle, antaa kutsun, avaa kokouksen ja huolehtii siitä, että kokous saa puheenjohtajan.

### **2.2.3 Jäsenten valinta ja toimikausi**

Yhtiökokous valitsee hallituksen jäsenet. Kunnan/kaupunginhallitus antaa jäsenten valinnasta yhtiökokousedustajille ohjeen, joka koskee kaupunginhallituksen toimikautta. Valittavalta on saatava ennen valintaa kirjallinen suostumus.

Kunta/kaupunkikonserniin kuuluvissa yhtiöissä tai yhtiöissä, joissa kunnilla on enemmistö, on hallituksen kokoonpanossa noudatettava tasa-arvolakia.

Yhtiöjärjestyksessä on määräykset hallituksen jäsenten määrästä, asettamisesta, toimikaudesta ja mahdollisista varajäsenistä. Jos jäseniä asetetaan yhtiöjärjestyksen tai osakassopimuksen mukaan erityisessä järjestyksessä, asettamisjärjestys on selostettava yhtiökokouskutsussa.

Määräämällä jäsenten toimikaudet päättymään eriaikoina voidaan turvata hallitustyöskentelyn jatkuvuus. Koska hallitustyöskentely edellyttää yrityksen taloudellisen tilan jatkuvaa seuraamista, varajäseniä tulisi valita hallitukseen vain poikkeuksellisista syistä.

Hallituksen jäsen voi erota ja hänen voidaan erottaa koska tahansa kesken toimikauden mistä syystä tahansa, ilman perusteluja. Ero tulee voimaan heti. Jäsenen erottaa kunnan/kaupunginhallituksen ohjauksesta se toimielin, joka hänet on valinnut. Jäsenen eroilmoitus annetaan sekä hänet valinneelle toimielimelle että hallitukselle.

### **2.2.4 Jäsenen kelpoisuus, pätevyys ja muut edellytykset**

Kelpoisuudelle on laissa asetettu edellytyksiä, jotka koskevat mm. konkurssia ja muuta toimintakelpoisuuden rajoittamista.

Pätevyys edellyttää riittävää asiantuntemusta sekä toimialalta, juridiikasta, laskentatoimesta että yhtiöorganisaatiosta ja tämän lisäksi tietoa ja kokemusta hallinnosta ja johtamisesta. Jäsen vastaa siitä, että hänellä on tehtävän edellyttämä asiantuntemus ja kokemus sekä mahdollisuus tehtävän hoitamiseen.

Hallituksen tulisi olla mahdollisimman osaava, toimiva ja vireä. Laajan osaamispuhjan takaamiseksi hallituksessa pitäisi olla sekä toimialan yleistä asiantuntemusta että sen eri osa-alueiden osaamista. Toimintakykyisyys ja vireys edellyttävät myös jäsenten kohtuullista vaihtuvuutta sekä sitä, ettei mikään ikäluokka erityisesti painotu jäsenistössä. Hallituksen jäsenen on suositeltavaa toimia saman yhtiön hallituksessa enintään kahdeksan vuotta. Samanaikaisesti ei tulisi toimia useammassa kuin neljässä hallituksessa.

### **2.2.5 Jäsenen riippumattomuus**

Hallituksen jäsenen tulee toimia hallituksessa ainoastaan tämän yhtiön etuja ajatellen. Hän ei saa ajaa hallituksessa vierasta, ei omaansa eikä minkään muunkaan yhtiön ulkopuolisen tahon, etua.

Jäsenellä ei saa olla työ-, toimi- tai vähäistä suurempaa toimeksianto-, eikä muutakaan riippumattomuuden vaarantavaa suhdetta yhtiöön. Mikäli tällainen suhde on ollut olemassa aiemmin ennen hallituksen jäsenyyden alkamista, on tapauskohtaisesti harkittava, voidaanko sen katsoa vaarantavan riippumattomuuden.

Jäsen ei saa kuulua toimivaan johtoon toisessa yhtiössä, jos yhtiöiden välillä olevan asiakkuus-, toimittajuus-, yhteistyö- tai muun sellaisen suhteen on oletettava vaarantavan riippumattomuuden.

Jäsenellä ei saa olla ristikkäistä valvontasuhdetta kuulumalla toimivaan johtoon sellaisessa yhtiössä, jonka hallituksen jäsen kuuluu toimivaan johtoon jäsenen yhtiössä.

Toimitusjohtaja ei voi toimia yhtiön hallituksen jäsenenä.

### **2.2.6 Jäsenen esteellisyys**

Hallituksen jäsen voi olla esteellinen jossakin hallituksen päätösvaltaan kuuluvassa yksittäisessä asiassa, jolloin yhtiön edun valvominen vaarantuu. Jäsen ei saa osallistua asian käsittelyyn hallituksessa, mikäli hän on esteellinen.

Esteellisyys syntyy lain mukaan, jos hallituksessa käsiteltävä asia koskee jäsenen ja yhtiön välistä sopimusta, muuta oikeustoimea, oikeudenkäyntiä tai muuta puhevallan käyttämistä. Mikäli yhtiön kanssa tehdyn sopimuksen tai muun edellä mainitun osapuolena on kolmas henkilö, esteellisyys syntyy, jos jäsenellä on odotettavissa siitä olennaista etua, joka saattaa olla ristiriidassa yhtiön edun kanssa.

Jos hallituksen päätös on esteellisyyden seurauksena lain vastainen ja sen vuoksi pätemätön, hallitus tai hallituksen jäsen ei saa noudattaa sitä.

## 2.2.7 Jäsenistä ilmoitettavat tiedot

Antaessaan tehtävään suostumuksen hallituksen jäsenet täyttävät hallituksen jäsenen perustietoilmoituksen, jossa ilmoitetaan nimi, syntymäaika, koulutus, päätoimi ja keskeinen työkokemus sekä hallituksen jäsenyyden alkamisaika, samanaikaiset luottamustoimet ja mahdolliset sidonnaisuudet yhtiöön.

Kirjallinen suostumus ja perustietoilmoitus on annettava asian valmistelun yhteydessä tai viimeistään yhtiökokoukselle. Tiedoissa tapahtuneista olennaisista muutoksista on ilmoitettava viipymättä yhtiölle. Yhtiöiden on pidettävä hallituksen jäsenistä perustietoilmoituksen sisällön täyttävää rekisteriä.

## 2.2.8 Hallituksen puheenjohtaja

Puheenjohtaja on hallituksen tärkein jäsen, minkä vuoksi hänelle asetettavat vaatimukset ovat muita suuremmat sekä riippumattomuuden, osakkeenomistajien luottamuksen, pätevyiden sekä henkilökohtaisten johtaja- muiden ominaisuuksien suhteen.

Hallitus valitsee puheenjohtajan keskuudestaan, jollei yhtiöjärjestyksessä ole toisin määrätty tai hallitusta valittaessa ole toisin päätetty. Jos hallitus valitsee puheenjohtajan, sen on myös seurattava, että tämä hoitaa tehtävänsä hyvin. Puheenjohtaja valitaan yleensä vuodeksi kerrallaan, jonka jälkeen on luontevin tilanne harkita vaihdosta. Vaihdos voidaan kuitenkin tarpeen ilmaantuessa tehdä missä kokouksessa tahansa.

Puheenjohtajan tehtävänä on hallituksen koolle kutsuminen, kokouksen johtaminen ja pöytäkirjan allekirjoittaminen. Puheenjohtaja seuraa yhtiön toimintaa, hoitaa yhteydenpitotehtäviä ja valvoo kokousten valmistelua sekä osaltaan hyvän hallinto- ja johtamistavan noudattamista yhtiössä. Puheenjohtajan tärkein ja ensisijainen yhteydenpitokanava yhtiössä on toimitusjohtaja, mutta hänen tulee olla yhteydessä myös omistajatahoon. Puheenjohtaja hyväksyy toimitusjohtajan edustus yms. menot, lomat ja muut vapaat.

Puheenjohtajalle saatetaan antaa tehtäviä myös hallituksen työjärjestyksessä tai muissa päätöksissä. Usein puheenjohtajalle annetaan oikeus kirjoittaa yksin yhtiön toiminimi.

Puheenjohtajan oikeudellinen asema ja vastuu ovat samankaltaisia kuin tavallisen jäsenen. Hänen on kuitenkin seurattava yhtiön asioita tavallista jäsentä tarkemmin voidakseen vastata siitä, että hallitus kokoontuu tarvittaessa, ja saadakse hallituksen työskentelemään tehokkaasti ja tarkoituksenmukaisesti.

## 2.2.9 Muiden henkilöiden läsnäolo-oikeus hallituksen kokouksissa

Kaupungin/kunnan konsernihallinto voi määrätä pysyviä asiantuntijoita, joilla on läsnäolo- ja puheoikeus hallituksen kokouksissa. Konserniohjeiden 3.4 kohdan mukaan kunnan/kaupunginjohtajalla on läsnäolo- ja puheoikeus hallituksen kokouksissa.

Kunnan/kaupungin määräämien asiantuntijoiden tarkoituksena on lisätä asiantuntemusta ja parantaa konsernihallinnon ja yhtiön välillä tiedonvälitystä sekä yhtiöön että konsernihallintoon päin. Asiantuntija vastaa antamansa tiedon oikeellisuudesta.

## **2.3 Toimitusjohtaja ja muu toimiva johto**

### **2.3.1 Toimitusjohtajan tehtävät ja nimittäminen**

Suurissa osakeyhtiöissä on lain mukaan oltava toimitusjohtaja, joka vastaa hallituksen alaisuudessa yhtiön päivittäisestä operatiivisesta toiminnasta. Toimitusjohtajaa ei voida valita hallitukseen.

Hallitus päättää kaikista niistä asioista, jotka ovat epätavallisia ja laajakantoisia, mutta toimitusjohtajan ja hallituksen väliseen työnjakoon vaikuttavat myös yhtiön toiminnan laatu ja laajuus, yhtiössä noudatettu käytäntö ja yleinen yrityskäytäntö. Toimitusjohtaja ei saa ryhtyä edellä mainittuihin seikkoihin nähden epätavallisiin tai laajakantoisiin toimiin ilman hallituksen antamaa valtuutusta muulloin kuin silloin, jos hallituksen päätöstä ei voida odottaa aiheuttamatta yhtiön toiminnalle olennaista haittaa. Toimitusjohtajaa ei voida myöskään valtuuttaa sellaisiin toimiin, jotka lain ja yhtiöjärjestyksen mukaan kuuluvat nimenomaisesti hallitukselle.

Toimitusjohtajan valitsee hallitus. Toimitusjohtajasta on ilmoitettava samat tiedot kuin hallituksen jäsenistä ja ne on annettava myös konsernihallinnolle. Lisäksi toimitusjohtajan tulee ilmoittaa sivutoimensa hallituksen hyväksyttäväksi sekä sellaiset muissa yhtiöissä olevat omistuksensa, joilla saattaa olla merkitystä tehtävän hoitamisen kannalta.

Ellei toimitusjohtaja nauti hallituksen täyttä luottamusta ja ellei sitä voida enää uskottavasti palauttaa, hallituksen on ryhdyttävä toimenpiteisiin toimitusjohtajan vaihtamiseksi. Hallitus joutuu tällöin irtisanomaan toimitusjohtajan, mikäli hän ei itse pyydä eroa. Vaikka päätös on tehtävä huolellisen harkinnan jälkeen, sitä ei saa tarpeettomasti viivyttää.

Toimitusjohtajalla on velvollisuus informoida hallitusta sekä omasta aloitteestaan että vastata sen esittämiin kysymyksiin kaikista yhtiötä koskevista tärkeistä asioista, mukaan lukien liike- ja ammattisalaisuudet.

### **2.3.2 Toimisuhte ja johtajasopimus**

Toimitusjohtajan suhde yhtiöön on osakeyhtiöoikeudellinen toimisuhte, ei työsuhde. Koska toimitusjohtaja ei ole työsuhteessa yhtiöön, hallitus voi erottaa hänet koska tahansa. Ilman pätevää syytä erotettu voi kuitenkin olla oikeutettu palkkioon jäljellä olevalta toimikaudelta ja mahdollisesti vahingonkorvaukseen.

Toimisuhteen ehdoista sovitaan ns. johtajasopimuksessa. Sopimus tulee laatia kirjallisena, koska työsopimuslakia ei sovelleta tähän oikeussuhteeseen. Palkan ja muiden toimisuhteen ehtojen lisäksi siinä on suositeltavaa sopia toimisuhteen päättymisen johdosta maksettavista kohtuullisista korvauksista yksityiskohtaisesti jo etukäteen.

### **2.3.3 Toimitusjohtajalle asetettavat tavoitteet ja niiden toteutumisen arviointi**

Toimitusjohtajaan kohdistuvien odotusten asettamisen ja niiden täyttymisen seuraamisen pitäisi olla korkealla sijalla hallituksen tehtävien tärkeysjärjestyksessä.

Parhaan tuloksen saavuttamiseksi hallituksen tulisi asettaa toimitusjohtajalle vuoden alussa kirjalliset tavoitteet, joiden toteutumista arvioidaan kirjallisesti vuoden päätyttyä. Hyvä toimitusjohtaja haluaa selvät suuntaviivat ja tukea toiminnalleen, liikkumatilaa toimia niiden puitteissa ja palautetta suoriutumisestaan.

### **2.3.4 Toimitusjohtajan välittömät alaiset**

Toimitusjohtajan välittömien alaisten palkkaaminen ja erottaminen tapahtuu toimitusjohtajan ehdotuksesta. Toimitusjohtajan kokonaisvastuun kannalta on välttämätöntä, että hän voi valita lähimmät työtoverinsa, mutta myös hallituksen on syytä käyttää omaa asiantuntemustaan parhaimpien mahdollisten resurssien löytämiseksi avaintehtäviin.

Kun ylin johto on asetettu tehtäviinsä, hallituksen velvollisuutena on tukea sitä kaikin keinoin sekä varmistautua siitä, että johdon kehittämisohjelmat ovat ajan tasalla. Jos hallitus onnistuu pitämään alaisuudessaan kykenevän ja tehokkaan toimivan johdon, huomattava osa sen työstä on tehty.

### **2.3.5 Seuraajasuunnitelmat**

Eläkkeelle jäävän toimitusjohtajan seuraaja tulisi nimittää noin vuotta aikaisemmin, jotta aikaa jäisi riittävästi edellisestä tehtävästä irtautumiseen ja valmennukseen, ja jotta seuraajaspekulaatiot eivät ehtisi kiihtyä häiritsevän voimakkaiksi.

Hallituksen tulee vuosittain käydä läpi ylimmän johdon osalta tehtäväkohtaisesti mahdollisuudet kuhunkin tehtävään tällä hetkellä ja näköpiirissä olevassa tulevaisuudessa, esimerkiksi viiden vuoden tähtäyksellä.

Hallituksen tulee varmistua, että hätätapauksia varten on olemassa ajan tasalla olevat suunnitelmat, joissa kaikille avainhenkilöille on nimetty varamiehet.

### **2.3.6 Toimivan johdon palkitseminen**

Kiinteän kuukausipalkan ohella voidaan käyttää suoritukseen sidottuja palkkiomuotoja. Tulospalkkio- ja muiden yhtiön sisäisten palkitsemisjärjestelmien kehittäminen on hallituksen vastuulla. Toimitusjohtajalle ja henkilöstölle maksettujen tulospalkkojen tai -palkkioiden määrä ja perusteet on selostettava toimintakertomuksessa.

## **2.4. Sisäinen valvonta, riskienhallinta ja sisäinen tarkastus**

### **2.4.1 Toimintaperiaate**

Sisäinen valvonta käsittää toiminnallisesti sisäisen valvontajärjestelmän ja sisäisen tarkastuksen. Riskienhallinta on osa sisäistä valvontajärjestelmää. Sisäisen valvonnan järjestäminen kuuluu yhtiön hallituksen tehtäviin.

### **2.4.2 Sisäisen valvontajärjestelmän toteuttaminen**

Hallitus huolehtii sisäisen valvontajärjestelmän toteuttamisesta yhtiössä osana toimivaa johtamisjärjestelmää. Hallitus huolehtii siitä, että yhtiössä on määritelty sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan toimintaperiaatteet, sekä arvioi valvontajärjestelmän toteutumista ja tehokkuutta vuosittain. Hallitus varmistaa, että yhtiön raportointi on säännöllistä ja oikeassa suhteessa liiketoiminnan laatuun ja laajuuteen.

### **2.4.3 Sisäinen tarkastus**

Sisäisen tarkastustoiminnan järjestäminen vaikuttaa sisäisen valvontajärjestelmän luotettavuuteen. Sisäisen tarkastustoiminnon perustaminen yhtiöön on vapaaehtoista. Hallituksen on huolehdittava siitä, että sisäinen tarkastus on järjestetty oikeassa suhteessa liiketoiminnan laatuun ja laajuuteen.

Sisäisen tarkastuksen tulisi nauttia hallituksen ja johdon luottamusta sekä raportoida näille riittävästi tarkastuksista ja niiden yhteydessä tekemistään suosituksista ja siitä, mihin toimenpiteisiin suositusten johdosta on ryhdytty.

## **2.5. Tilintarkastus**

Tilintarkastuksen tarkoituksena on turvata omistajien tiedonsaantitarpeet, vaikka sillä on merkitystä myös yhtiön muille sidosryhmille. Tilintarkastuskertomuksen sisältö vastaa lain mukaan niitä asioita, joita osakkeenomistajat käsittelevät yhtiökokouksessa.

Tilintarkastus on kaikissa osakeyhtiöissä pakollista. Tilintarkastajia on oltava vähintään yksi ja lukumäärästä ja toimikaudesta on määrättävä yhtiöjärjestyksessä.

Tilintarkastajat valitsee yhtiökokous. Kunnan/kaupunginhallitus antaa yhtiökokousedustajalle ohjeen tilintarkastajien valinnasta.

Hallituksen ja tilintarkastajien yhteistyön tarve on ilmeinen. Hallitus voi, kun se katsoo tarpeelliseksi, pyytää tilintarkastajilta erilaisia selvityksiä ja keskustella tilintarkastajien tehtäväkenttään sisältyvistä asioista.

## **2.6 Tiedottaminen**

Hallituksen on huolehdittava, että tiedottaminen on riittävä.

Yhtiön on laadittava vuosikertomus, jos sen asiakkaina on kuntalaisia tai sen toiminta on laajaa tai muuten yleistä mielenkiintoa herättävää.

Vuosikertomukseen tulisi sisällyttää yhtiön esittely, toimitusjohtajan katsaus, johdon henkilöesittelyt, tietoa yhtiön hallinnosta, yhtiön toimialojen tarkempi esittely sekä tilinpäätös. Vuosikertomuksen laatiminen ei ole lakisääteistä.

Vuosikertomuksen tulee olla yleisesti saatavilla esimerkiksi yhtiön internet -kotisivuilla.

## **2.7. Asiakirjajulkisuus**

Yhtiön kunnalle/kaupungille toimittamat asiakirjat ovat julkisia siten kuin viranomaisen toiminnan julkisuudesta annetussa laissa säädetään.

## **2.8 Vastuuvakuutukset**

Hallituksen jäsenille ja toimitusjohtajalle voidaan ottaa vastuuvakuutus, mikäli se on riskeiltä suojautumisen kannalta perusteltua.

# **3 HYVÄ HALLINTO- JA JOHTAMISTAPA MUISSA YHTEISÖISSÄ JA SÄÄTIÖISSÄ**

## **3.1 Ohjeen soveltaminen**

Tämän ohjeen mukaista hyvää hallinto- ja johtamistapaa tulee noudattaa myös kunta/kaupunkikonserneihin kuuluvissa yhdistyksissä, osuuskunnissa, kuntayhtymissä ja muissa julkisissa yhteisöissä sekä säätiöissä, myös siltä osin kuin ohjaus koskee osakeyhtiötä, mutta toimintamuodon ominaispiirteet ja niitä koskeva lainsäädäntö huomioon ottaen.

Osuuskunta- ja yhdistyslaissa on omistaja- ja jäsenohjauksen osalta samankaltaisia säädöksiä kuin osakeyhtiölaissa. Silloin, kun ohjetta ei voi soveltaa suoraan, sen taustalla olevat periaatteet tulee ottaa huomioon.

Erityyppisten yhteisöjen hallitukset voivat toimia pitkälti samanlaisten periaatteiden mukaisesti, koskien mm. hallituksen tehtäviä ja tavoitteita, jäsenille asetettavia vaatimuksia, työskentelytapoja sekä hallituksen toiminnan arviointia. Pyrkimyksen ammattitaitoiseen hallitukseen on oltava sitä painavampi, mitä suuremmasta ja merkittävämmästä yksiköstä on kysymys.



## **4 LAHJOMAN VASTAISET PERIAATTEET**

### **4.1. Rangaistavuus**

Lahjuksen ottaminen elinkeinotoiminnassa on rikoslain mukaan rangaistava teko. Säännös koskee sekä elinkeinotoimintaa harjoittavien yhteisöjen että säätiöiden hallitusten jäseniä, toimitusjohtajaa, tilintarkastajaa, selvitysmiestä, niiden palveluksessa olevaa sekä niiden puolesta tehtävää suorittavaa.

### **4.2. Suositus**

Keskuskauppakamari on antanut suosituksen lahjoman vastaisista periaatteista. Suosituksen mukaiset periaatteet tulisi ottaa käyttöön myös kunta/kaupunkikonserniin kuuluvissa yhteisöissä ja säätiöissä.

## **5 VAITIOLOVELVOLLISUUS**

### **5.1. Rangaistavuus**

Yrityssalaisuuden rikkominen ja väärinkäyttö täyttävät elinkeinotoiminnassa sopimattoman menettelyn tunnusmerkistön sekä ovat myös rikoslain mukaan rangaistavia tekoja, joista seuraa vahingonkorvausvelvollisuus.

Yhteisön tai säätiön hallituksen jäsen, toimitusjohtaja, tilintarkastaja, selvitysmies, kunnan/kaupungin tai konsernihallinnon viranhaltija tai jossakin muussa näihin rinnastettavassa tehtävässä toimiva ei saa paljastaa yhtiön liikesalaisuuteen kuuluvaa asiaa ulkopuoliselle eikä käyttää sitä muutenkaan hankkiakseen sillä etua itselleen tai toiselle.