



GOLFYHTEISÖN HYVÄ HALLINTO

Sisältö

1. Taustaksi yleisinfo golfyhtiöstä ja golfseurasta	5
2. Hallitustyöskentely ja sen tehokkuus	8
3. Hallituksen työjärjestyksen periaatteet	10
4. Perehdys	10
5. Tehtävänjaon selkeys hallituksen ja toimitus- / toiminnanjohtajan välillä	11
6. Hallituksen toiminnan arviointi.....	12
7. Kehittämistehtävien vastuut	12
9. Ulkopuolisten asiantuntijoiden tarve	14
10. Operatiivisen johdon varahenkilöjärjestelmä	16
11. Operatiivisen toiminnan organisoinnin selkeys	16
12. Palkitsemisjärjestelmä	17
13. Sisäinen valvonta ja tarkastus	18
14. Riskien hallinnan periaatteet	19
15. Tilintarkastajan asema	20
16. Yhtiöjärjestyksen ajantasaisuus ja tarpeenmukaisuus	20
17. Golfseuran sääntöjen ajantasaisuus ja tarpeenmukaisuus	20
18. Tiedotus ja informaatio	21
19. Golfyhteisön yhteiskuntavastuu	23

Liitteinä arviointi- ja testilomakkeet sekä tunnuslukujen esimerkkiluettelo

- Liite 1. Hyvän hallintotavan ja perehdytyksen arviointilomake
- Liite 2. Golfyhteisön hallinnon laatuarviointilomake ("Laatu 100")
- Liite 3. Golfyhteisön haavoittuvuuden arviointilomake
- Liite 4. Golfseuran riskikartoituksen lomake (myös golfyhtiön käyttöön)
- Liite 5. Golfyhteisön tunnusluvut, esimerkkiluettelo

Julkaisija: Suomen Golfliitto 2022
 Teksti: Maresmer Oy/Esa Meriläinen
 Ulkoasu: Jukka Rimpiläinen/MVJR



GOLFYHTEISÖN HYVÄ HALLINTO

ESIPUHE

Golfyhteisön hyvä hallinto

Golfyhteisönä tässä yhteydessä tarkoitetaan golfyhtiön ja golfseuran muodostamaa yhteisöä. ”Golfyhteisön hyvä hallinto”-esitys pyrkii kuvaamaan yksittäisen golfyhteisön hallinnon tehtävien laajuutta, hallitusten ja operatiivisen johdon työskentelyn työnjakoa, vaatimuksia ja vastuuta.

Golfyhteisön hyvän hallintotavan kuvaus pohjautuu useisiin eri avoimiin lähteisiin, haastatteluihin ja kes-kusteluihin asiantuntijoiden ja eri golfyhteisöjen johdon kanssa sekä luonnollisesti kirjoittajan omiin kokemuksiin ja näkemyksiin.

Hyvä hallintotapa eli corporate governance on määritelty lyhyesti organisaation hallintojärjestelmäksi. Hyvään hallintotapaan kuuluu omistajien oikeuksien suojeleminen, omistajien tasa-puolinen kohtelu, omistajien lakisääteisten oikeuksien tunnustaminen ja heidän osallistumisensa rohkaiseminen, organisaation taloudellisten tietojen oikea-aikainen ja tarkka raportointi sekä organisaation johtoelimen ohjaus- ja valvontatehtävät ja tilivelvollisuus. Valvontatehtävät käsittävät huolehtimisen siitä, että taloudellisten tietojen raportointi on oikea-aikaista ja tarkkaa, että tilintarkastus, sisäinen valvonta, riskienhallinta, lakien ja määräysten noudattaminen ja johtamis- ja hallintokäytännöt on järjestetty asianmukaisesti ja että merkittävimmät liiketoimia ja eturistiriitatilanteita tarkastellaan riittävästi ja niihin reagoidaan tarvittaessa.

Esitykseen sisältyy laajahko, mutta toisaalta pintapuolinen selostus hyvästä hallinnosta sekä yhteisön dokumentaation vaateiden laajuudesta. On huomioitava, että golfyhteisöjen organisaatioiden koko ja sen mukaiset resurssit, vaikuttavat oleellisesti siihen, miten tehokkaasti asioita on mahdollista dokumentoida ja ottaa dokumenttien päivitys tärkeäksi osaksi vuotuisia rutiineja. Toisaalta pieniäkin golfyhtiöitä ja -yhteisöjä sitovat samat määräykset kuin isoja yhteisöjä.

Testilomakkeilla liikkeelle vaiheittain, ja suoraan asian ytimeen

Hyvän hallinnon esitykseen liittyvät ns. testilomakkeet, joilla yksittäinen golfyhteisö voi arvioida oman hallintonsa toimivuutta ja asioiden vastuullisen hoidon kattavuutta ja ajantasaisuutta. Testilomakkeita ovat 1) Hyvän hallintotavan ja perehdytyksen arviointi, 2) Golfyhteisön hallinnon laatuarvioiti ”Laatu 100”, 3) Golf-yhtiön haavoittuvuusanalyysi sekä 4) Golfseuran riskiarviointi. Näiden lisäksi esityksen liitteenä on listaus golfyhteisön tyyppisimmistä tunnusluvuista. Lomakkeita voi käyttää yksittäin tai kokonaisuutena, ja niitä voi käyttää hallinnon vuosikelloon sisältyen tai esim. yhteisön strategiatyötä valmisteltaessa.

Apuna perehdyttämisessä

Golfyhteisön hyvä hallinto ja testilomakkeet toimivat myös erinomaisena perehdytysmateriaalina hallitusten uusille jäsenille ja operatiivisen organisaation johdolle. Selostuksen ja testilomakkeiden pohjalta syntyy kokonaisvaltainen kuva golfyhteisön hallinnon moninaisuudesta.

Hyvä hallinto huolellisesti dokumentoituna toimii golfyhteisön laatu- ja johtamisjärjestelmänä ja luo vakautta ja jatkuvuutta yhteisön toimintaan.

Esa Meriläinen

Golfyhteisön hyvä hallinto

1. TAUSTAKSI YLEISINFOA GOLFYHTIÖSTÄ JA OSAKEYHTIÖLAISTA SEKÄ YHDISTYSLAISTA JA GOLFSEURASTA

Golfkentät ovat suurelta osin organisoituneet osakepohjaisesti niin, että kentillä toimii sekä golfosakeyhtiö että yhdistysmuotoinen golfseura. Osakkaat ovat yleensä samalla osakeyhtiön järjestämien palveluiden käyttäjiä eli pelaajia. Yhtiötä ohjaa yleisellä tasolla osakeyhtiölaki ja tarkennetuin määräyksiin golfyhtiön oma yhtiöjärjestys. Toiminnallisesti golfyhtiö vastaa pääasiassa golfkentän ja siihen liittyvien rakennusten ja rakennelmien rakentamisesta, ylläpidosta sekä kehittämisestä. Golfyhtiö myös päättää siitä, kuka kentällä saa pelata ja millä ehtoilla. Eräissä tapauksissa koko toimintaa pyörittää toimintaa varten perustettu yhdistys eli golfseura. Toiminnallisesti golfseura yleensä vastaa varsinaisen urheilutoiminnan järjestämisestä.

1.1. Golfyhtiö – osakeyhtiö

1.1.1. Osakeyhtiölaki (OYL)

Osakeyhtiölakia sovelletaan kaikkiin Suomen lain mukaan rekisteröityihin osakeyhtiöihin. Osakeyhtiö on osakkeenomistajistaan erillinen oikeushenkilö. Osakkeenomistajat eivät vastaa henkilökohtaisesti yhtiön velvoitteista. Yhtiöjärjestyksessä voidaan kuitenkin määrätä osakkeenomistajan velvollisuudesta suorittaa erityisiä maksuja yhtiölle.

1.1.2. Osakeyhtiön hallintomalli ja toimielimet

Osakeyhtiölaissa määritellään yhtiön toimielimet, niiden tehtävät ja vastuut sekä keskinäiset suhteet. Suomalaisilla golfosakeyhtiöllä on pääsääntöisesti niin sanottu yksitasoinen hallintomalli, joka käsittää toimieliminä yhtiökokouksen lisäksi hallituksen ja toimitusjohtajan. Golfyhtiön organisaation tehtäviä on avattu tekstin myöhemmissä vaiheissa.

1.1.3. Osakeyhtiölain yleisperiaatteista

Lain ensimmäisessä luvussa säädetään yleisistä periaatteista, joista ei voi poiketa. Yleiset periaatteet ohjaavat yksityiskohtaisempien säännösten tulkintaa. Pääosa osakeyhtiölain säännöksistä on tahdonvaltaisia eli osakkeenomistajat voivat yhtiöjärjestyksessä määrätä yhtiön toiminnasta erinäisillä määräyksillä. Pääsääntöisesti golfyhtiön toimintaa säädellään voimakkaasti yhtiöjärjestyksellä. Yhtiöjärjestykseen ei voida kuitenkaan ottaa määräystä, joka on osakeyhtiölain tai muun lain pakottavan säännöksen taikka hyvän tavan vastainen.

1.1.4. Yhtiöjärjestyksen merkityksestä golfosakeyhtiössä

Golfyhtiöiden yhtiöjärjestykset sisältävät pääsääntöisesti yhtiöjärjestyksen vähimmäisvaatimuksen (toiminimi, yhtiön kotipaikka ja yhtiön toimiala) lisäksi erinäisiä ja tarkkojakin määräyksiä, esim. osakelajeista ja näiden oikeuksista sekä velvoitteista. Tarve yhtiöjärjestyksen muuttamiseen saattaa tulla esille esim. markkinatilanteen muuttuessa. Muuttamisesta päättää yhtiökokous, ja muuttaminen vaatii yhtiökokouksessa vähintään 2/3 enemmistön annetuista äänistä ja kokouksessa edustetuista osakkeista. Kun golfyhtiössä on erilajisia osakkeita ja näiden oikeuksia halutaan muuttaa suhteessa toisiin osakelajeihin, edellytetään kaikkien muutoksen kohteena olevien osakelajien osakkeenomistajien suostumusta. Golfyhtiöiden yhtiöjärjestyksen muuttaminen edellä kuvatusta syystä on osoittautunut vaikeaksi, joskus jopa esteeksi yhtiön kehittämiselle.

1.1.5. Yhtiökokous

Osakkeenomistajat käyttävät päätösvaltaansa yhtiökokouksissa joko itse tai valtakirjalla valtuuttamansa henkilön välityksellä. Varsinainen yhtiökokous on pidettävä kuuden kuukauden kuluessa tilikauden päättymisestä. Yhtiökokouksessa saadaan päättää vain asiasta, joka on mainittu kokouskutsussa tai joka yhtiöjärjestyksen mukaan on käsiteltävä kokouksessa. Osakkeenomistajalla on oikeus saada yhtiökokoukselle tämän lain nojalla kuuluva asia yhtiökokouksen käsiteltäväksi, jos hän vaatii sitä kirjallisesti hallitukselta niin hyvissä ajoin, että asia voidaan sisällyttää kokouskutsuun.

Enemmistö päätös vai määräenemmistö päätös

Yhtiökokouksen päätökseksi tulee ehdotus, jota on kannattanut yli puolet annetuista äänistä, jollei osakeyhtiölaissa ole toisin säädetty (enemmistö päätös). Tietyissä kysymyksissä vaaditaan niin sanottu määräenemmistö, eli vähintään 2/3 annetuista äänistä. On tärkeää selvittää mihin kategoriaan mikäkin yhtiökokouksessa tehtävä päätös kuuluu.

Joissakin golfyhtiöissä on yhtiöjärjestyksessä määrätty äänileikkuri, jolla pyritään ehkäisemään valtakirjoilla vaikuttamisen haittoja.

Osakelajin oikeuksien muuttaminen

Kaikki osakkeet tuottavat yhtiössä yhtäläiset oikeudet. Yhtiöjärjestyksessä voidaan kuitenkin määrätä, että yhtiössä on tai voi olla oikeuksiltaan tai velvollisuuksiltaan toisistaan poikkeavia osakkeita. Tällöin yhtiöjärjestyksestä on käytävä ilmi osakkeiden väliset erot. Yhtiöjärjestyksessä voidaan määrätä edellytyksistä ja menettelystä, joita noudattaen osakkeita voidaan muuntaa toisen lajiseksi (MUUNTOLAUSEKE).

Erityisesti golfyhtiöissä on tyypillisesti eri lajisia osakkeita, jotka tuottavat erilaisia oikeuksia ja velvoitteita. Osakelajin oikeuksien parantaminen suhteessa toisiin osakelajeihin vaatii kaikkien osakkeenomistajien suostumuksen. Yhden osakelajin oikeuksien heikentäminen suhteessa toisiin osakelajeihin vaatii kaikkien sen lajin osakkeenomistajien suostumuksen, joiden oikeuksia ollaan muuttamassa. Osakelajien oikeuksien ja velvoitteiden muuttamisasioissa on hyvä varmistaa muutosesityksen laillisuus asiantuntijoilta.

Kutsu yhtiökokoukseen tulee toimittaa yhtiöjärjestyksessä määrättyllä tavalla tai jos määräystä ei ole, OYL:ssä määrättyllä tavalla. Kokouskutsussa on mainittava kaikki ne asiat, joista yhtiökokouksessa päätetään.

Pöytäkirja on viimeistään kahden viikon kuluttua kokouksesta pidettävä yhtiön pääkonttorissa tai Internet-verkkosivuilla osakkeenomistajien nähtävänä.

1.2. Golfseura – rekisteröity yhdistys

Golfseuran jäsenet ovat yleensä golfyhteisönsä pelioikeuksien käyttäjiä, osakkaita tai näiden perheenjäseniä. Golfseuran jäsenyys voi olla avoin kaikille tai jäsenyys voi edellyttää pelioikeutta golfyhteisön kentälle. Golfseuraa ohjaa yleisellä tasolla yhdistyslaki ja tarkemmin golfseuran omat säännöt. Toiminnallisesti golfseura pääasiassa vastaa golfyhteisön urheilutoiminnasta. Golfseuran ja golfyhtiön välillä on yleensä ns. kotikenttä-sopimus, jota edellytetään, mikäli golfseura on Suomen Golfliiton jäsen.

1.2.1. Yhdistyslaki ja sen yleisperiaatteista

Yhdistyslaki ei monessakaan asiassa ole kovin yksityiskohtainen. Todellisuudessa se sisältää pääosin erilaisia minimivaatimuksia tai reunaehtoja. Ehdottomia vaatimuksia yhdistyslakiin on kirjattu vähän. Yhdistyslaissa on kuitenkin asetettu hallitukselle huolellisuusvelvoite (YL 35§), jonka täyttämisen hallitus osoittaa pöytäkirjaamalla ja dokumentoimalla päätökset riittävän täsmällisesti ja perustellusti. Lain yleisluonteisuuden vuoksi yhdistyksen omat säännöt ovat tärkein yhdistyksen toimintaa ohjaava asiakirja, ne kun antavat yhdistyslakia tarkemmat määräykset yhdistyksen toimintaan liittyvistä asioista. Säännöt eivät voi olla ristiriidassa yhdistyslain kanssa, mutta niiden tulee täsmentää niitä asioita, jotka laki jättää auki. Useimpiin yhdistyksen arkea koskettaviin asioihin löytyy siis ratkaisu yhdistyksen säännöistä. Oman yhdistyksen eli golfseuran säännöt on siis syytä tuntea hyvin.

1.2.2. Yhdistyksen hallinto

Yhdistyksellä on oltava hallitus, johon kuuluu vähintään kolme jäsentä. Hallituksen on lain ja sääntöjen sekä yhdistyksen päätösten mukaan huolellisesti hoidettava yhdistyksen asioita. Hallituksen on huolehdittava siitä, että yhdistyksen kirjanpito on lainmukainen ja varainhoito on luotettavalla tavalla järjestetty. Hallitus edustaa yhdistystä. Hallituksella on oltava puheenjohtaja. Puheenjohtaja ei saa olla vajaavaltainen. Hallituksen muiden jäsenten on oltava 15 vuotta täyttäneitä. Konkurssissa oleva ei voi olla hallituksen jäsenenä. Hallituksen puheenjohtajalla on oltava asuinpaikka Suomessa, jollei Patentti- ja rekisterihallitus myönnä lupaa poiketa tästä.

1.2.3. Tilintarkastaja vai toiminnantarkastaja

Yhdistyksen tilintarkastuksesta on voimassa, mitä yhdistyslaissa ja tilintarkastuslaissa säädetään. Pääsääntöisesti golfseuroissa valitaan tilintarkastaja, ja yhdistyslain 35§:n hallituksen huolellisuusveloitteen täyttämiseksi on eduksi valita riippumaton ammattitilintarkastaja. Tilintarkastaja voidaan jättää valitsematta vain yhteisössä, jossa sekä päättyneellä että sitä välittömästi edeltäneellä tilikaudella on täyttynyt enintään yksi seuraavista edellytyksistä: 1) taseen loppusumma ylittää 100 000 euroa; 2) liikevaihto tai sitä vastaava tuotto ylittää 200 000 euroa; tai 3) palveluksessa on keskimäärin yli kolme henkilöä. Yhdistyksellä on oltava toiminnantarkastaja, jos yhdistyksellä ei ole tilintarkastajaa.

1.2.4. Yhdistyksen säännöt

Yhdistyslain 8§:ssä määrätään asiat, jotka pitää vähintään olla yhdistyksen säännöissä. Näiden määräysten lisäksi golfseurojen säännöissä voidaan määrätä esim. jäsenyyksien edellytyksistä sekä jäsenkategorioista ja näiden oikeuksista.

1.2.5. Yhdistyksen kokoukset

Kaikista yhdistyksen asioista päättävät viime kädessä yhdistyksen jäsenet yhdistyksen kokouksessa. Yhdistyksen jäsenenä voi olla yksityinen henkilö, yhteisö ja säätiö. Jollei säännöissä ole toisin määrätty, jokaisella 15 vuotta täyttäneellä jäsenellä on äänioikeus ja jokaisella äänioikeutetulla yksi ääni. Yksityinen henkilö ei voi käyttää äänioikeuttaan asian miehen välityksellä, ellei säännöissä ole niin määrätty.

Yhdistyksen kokous on siis yhdistyksen ylin päättävä elin. Yhdistyksen säännöissä määrätään myös siitä, mitä asioita ainakin pitää käsitellä sääntömääräisissä kokouksissa. Hallituksen kokous on puolestaan yhdistyksen kokouksessa valitun toimielimen kokous. Kannattaa pitää mielessä, että hallituksella ei ole valtaa päättää keskenään yhdistyksen keskeisistä asioista, vaan hallituksen tärkein tehtävä on toimeenpanna yhdistyksen kokouksen päätöksiä. Hallitus ei siis voi esimerkiksi päättää muuttaa vuoden toimintaa ohjaavia dokumentteja (esim. toimintasuunnitelma) kesken vuoden tai muuttaa omaa kokoonpanoaan ilman yhdistyksen kokouksen päätöstä.

***Miten yhteisössä on varmistettu hallinnon juridisen tuen saatavuus?
Ovatko hallituksen vastuukysymykset osana perehdytystä?
Onko hallituksella vastuuvakuutus?***

Miten hyvin operatiivinen johto tuntee toimintaa säätelevän lainsäädännön oleelliset määräykset? Osakeyhtiöille tyypillinen piirre, johdon eriytyminen, voi aiheuttaa konflikteja hallituksen ja osakkaiden välille. Miten vuoropuhelu osakkaiden kanssa on varmistettu?

2. Hallitustyöskentely ja sen tehokkuus

2.1. Golfyhtiö

2.1.1. Hallituksen tehtävät ja vastuut, vrt. OYL

Hallitus huolehtii yhtiön hallinnosta ja sen toiminnan asianmukaisesta järjestämisestä (yleistoimivalta). Hallitus vastaa siitä, että yhtiön kirjanpidon ja varainhoidon valvonta on asianmukaisesti järjestetty. Yhtiöjärjestyksessä voidaan määrätä hallitukselle yksityiskohtaisempia oikeuksia sekä velvoitteita.

Hallitus ohjaa ja valvoo yhtiön toimintaa ja toimitusjohtajaa, nimittää ja erottaa toimitusjohtajan, hyväksyy yhtiön tavoitteet ja riskienhallinnan periaatteet, varmistaa johtamisjärjestelmän toiminnan.

Hallituksen jäsenten tehtävänä on huolellisesti toimien edistää yhtiön ja sen kaikkien osakkeenomistajien yhteistä etua. Hallituksen jäsen on vaitiolovelvollinen saamistaan tiedoista suhteessa yhtiön ulkopuolisiin.

2.1.2. Hallituksen koko, jäsenten osaaminen, sitoutuminen ja ajankäyttö

OYL:n mukaan hallituksen koko voi olla 1-5 henkilöä, jollei yhtiöjärjestyksessä ole toisin määrätty.

Hallituksen jäsenten lukumäärä ratkaistaan tapauskohtaisesti yhtiön omien tarpeiden ja lähtökohtien perusteella. Golfyhtiöiden omistajuus on yleensä jakautunut laajasti, ja tällöin on avoimuuden kannalta perusteltua valita useamman henkilön muodostama hallitus.

Hallituksen tehtävien ja tehokkaan toiminnan kannalta on tärkeää, että hallitus koostuu jäsenistä, joilla on monipuolinen, toisiaan täydentävä kokemus ja osaaminen. Hallituksen jäsenillä tulee olla riittävästi aikaa hallitustyöskentelyyn omien toimiensa ohella.

2.1.3. Hallituksen vahvuudet ja heikkoudet

Hallitusta valittaessa tulisi huomioida sekä golfyhtiön että koko golfyhteisön strategisten tavoitteiden sovittaminen hallituksen jäseniltä odotettavaan osaamiseen.

Toisaalta hallitus voi suorittaa toimintansa itsearvioinnin kartoittaakseen osaamisensa vahvuudet ja heikkoudet, ja tämän jälkeen arvioida heikkouksien paikkaamista ulkopuolisella asiantuntemuksella. Ulkopuolinen asiantuntemus voidaan hankkia vapailta, yhtiöstä riippumattomilta tahoilta tai etsiä oman golfyhteisön piiristä.

2.1.4. Hallituksen valintaprosessi

Yhtiökokous valitsee hallituksen. OYL:ssa ja yhtiöjärjestyksessä määrätään valinnan muoto-seikoista. Hallituksen jäsenenä ei voi olla oikeushenkilö eikä alaikäinen tai se, jolle on määrätty edunvalvoja, jonka toimintakelpoisuutta on rajoitettu tai joka on konkurssissa.

Golfyhtiöillä on hyvin erilaisia tapoja valmistella hallituksen valintaa: avoin menetelmä on kirjata yhtiön toimintatapoihin valintatoimikunnan muodostaminen hallituksen valintaa valmistelemaan, jolloin ehdolle asetuvat voidaan esitellä osakkaille jo ennen yhtiökokousta. Usein valinnan valmistelua hoidetaan epävirallisesti 'taustalla' tai merkittävää äänimäärää käyttävien osakkaiden kesken.

Yhteisöllisessä golfyhteisössä avoin valintaprosessi on kannatettava, ja siinä voidaan huomioida myös golfseuran edustus yhtiön hallituksessa, joko suoraan mandaattina tai myöntämällä seuran edustajalle oikeus osallistua yhtiön hallituksen kokouksiin ilman äänioikeutta. Yllätyksellinen tai jopa "väkivaltainen" hallituksen valinta on hallinnollinen riski. Tyytymättömyys yhtiön johtoon tai jonkin intressiryhmän asian ajaminen on silloin tällöin johtanut golfyhtiöiden hallitusten yllättäviin vaihtumisiin, esim. valtakirjojen keräämisen avustuksella.

2.1.5. Valtakirjan käyttäminen yhtiökokouksessa.

Osakkeenomistaja saa käyttää oikeuttaan yhtiökokouksessa asiamiehen välityksellä. Asiamiehen on esitettävä päivätty valtakirja tai hänen on muutoin luotettavalla tavalla osoitettava olevansa oikeutettu edustamaan osakkeenomistajaa. Valtuutus koskee yhtä kokousta, jollei valtuutuksesta muuta ilmene. Yhtiöjärjestykseen on mahdollisuus ottaa määräys valtakirjoilla edustamisen rajoittamisesta eli ns. äänileikkurista.

2.2. Golfseura

2.2.1. Hallituksen tehtävät ja vastuut, vrt. yhdistyslaki

Yhdistyksellä on oltava hallitus, johon kuuluu vähintään kolme jäsentä. Hallituksen on lain ja sääntöjen sekä yhdistyksen päätösten mukaan huolellisesti hoidettava yhdistyksen asioita. Hallituksen on huolehdittava siitä, että yhdistyksen kirjanpito on lainmukainen ja varainhoito on luotettavalla tavalla järjestetty. Hallitus edustaa yhdistystä. Hallituksella on oltava puheenjohtaja.

2.2.2. Hallituksen jäsenten vastuut

Hallituksen jäsen, yhdistyksen toimihenkilö ja toiminnantarkastaja on velvollinen korvaamaan vahingon, jonka hän on toimessaan tahallisesti tai huolimattomuudesta aiheuttanut yhdistykselle, yhdistyksen jäsenelle tai muulle.

2.2.3. Hallituksen koko, jäsenten osaaminen, sitoutuminen ja ajankäyttö

Golfseuran hallitukseen on siis kuuluttava vähintään kolme jäsentä. Perinteisesti suomalaisen golfseuran hallitus on muodostettu puheenjohtajan ja sihteerin lisäksi seuran eri toimikuntien edustajista ja kapteeneista. Näin valittu hallitus on kooltaan melko suuri, jopa 6-12 jäsentä.

2.2.4. Hallituksen vahvuudet ja heikkoudet

Golfseuran hallituksen jäsenet valitaan yleensä siten, että nämä edustavat seuran eri toimikuntia. Näin valitun hallituksen arvioidaan edustavan laajaa asiantuntemusta seuran toiminnan järjestämisessä. Kuvattu valintamenettely korostaa seuran toimikuntien vastuuta ja näkemystä edustajiensa esittämisessä seuran hallitukseen.

2.2.5. Hallituksen valintaprosessi

Hallituksen jäsenet valitaan seuran kokouksessa, ja jäsenen toimikauden pituudesta voidaan määrätä seuran säännöissä. Jollei säännöissä ole määräystä toimikauden pituudesta, valitaan jäsenet vuosittain.

Golfyhitiön edustus seuran hallituksessa on yleensä hoidettu siten, että yhtiön toimitusjohtaja toimii myös seuran toiminnanjohtajana, ja toimii linkkinä kahden hallituksen välillä.

2.2.6. Golfseuran toimikuntien valintaprosessi

Golfseuran toiminta on yleensä organisoitu perinteiseen toimikuntajakoon, jossa voivat toimia mm. juniori-, nais-, seniori-, valmennus-, kilpailu-, klubi-, kenttä-, tasoitus-, ja tiedotus-toimikunnat. Toimikuntiin on hyvä rekrytoida ko. toiminnasta kiinnostuneita seuran aktiiveja avoimen hakumenettelyn sekä suorien kontaktien avulla. Toimikuntatyöskentely perustuu yleensä vapaaehtoisuuteen eli talkootyön periaatteeseen. Vapaaehtoisten rekrytointia helpottaa huomattavasti, jos toimikunnan ja sen jäsenten tehtävät ja ajankäytön vaatimukset sekä vastuut ja valtuudet ovat hyvin dokumentoitu.

Miten koko yhteisön valittu organisaatio pääsee osallistumaan hallitusten valintaan ja toisaalta samalla toiminnan suunnitteluun ja toteuttamiseen? Onko toimintaan helppo tulla vai onko yhteisön johto sisänpäin lämpiävä porukka? Onko seuran toimielinten jäsenten valinta avoin, läpinäkyvä prosessi? Jos seura omistaa yhtiön osakkeita, miten on varmistettu menettely yhtiökokouksen päätösehdotuksiin reagoiminen ja valmistautuminen?

3. Hallituksen työjärjestyksen periaatteet (sekä oy että ry)

Golfyhteisön hallitusten keskeinen tehtävä on ymmärtää toimintaympäristö ja päättää toisaalta yhtiön ja toisaalta golfseuran strategiasta ja varmistaa strategisten tavoitteiden saavuttaminen. Golfyhteisön hallitukset toimivat yhteisön parhaaksi. Hallitusten jäsenet eivät tehtävissään edusta kenenkään yksittäisen osakkeenomistajan tai jäsenen intressejä.

3.1. Työjärjestys

Hallituksen työjärjestyksen dokumentointi ja julkaisu esim. golfyhteisön kotisivuilla on osa avointa ja luottamusta lisäävää toimintaa. Hallituksen työjärjestykseen kirjataan yhtiön tai seuran hallitustyöskentelyn periaatteita, esimerkiksi seuraavien asioiden avaamiseksi:

- hallituksen kokoonpano ja jäseniltä edellytettävä osaaminen ja sitoutuminen
- hallituksen tehtävät
- puheenjohtajan tehtävät
- päätöksentekomenettely
- säännönmukaisesti pidettävät ja muut kokoukset sekä asioiden käsittely kokouksissa
- pöytäkirjajärjestelmä ja päätöksistä tiedottaminen
- toimitus- / toiminnanjohtajan tehtävät

3.2- Vuosikello

Golfyhteisön hallitusten toiminta tehostuu, kun niillä on kattava kokonaiskuva tehtävien määräajoista ja vuoden kokouksista. Vuosikello voidaan pelkistettynä kuvata kolmeen tasoon eriteltynä:

- kokoukset ja niiden teemat
- työryhmä ja toimikuntatyöskentely (seuran toimikunnat voivat laatia omat vuosikellonsa)
- raportointi, mitä miten ja milloin

4. Perehdytys (sekä oy että ry)

HALLITUKSEN JÄSENTEN PEREHDYTYS TEHTÄVIIN – GOLFYHTEISÖN OMA PEREHDYTYS-PAKETTI KÄYTTÖÖN

Golfyhtiön hallituksen jäsen tarvitsee tehtävänsä hoitamista varten tietoa yhtiön rakenteista, liiketoiminnasta ja markkinoista. Golfseuran hallituksen jäsen tarvitsee tietoa seuran rakenteista, seuran yleisestä toiminnasta ja tavoitteista sekä markkinoista. Lisäksi molempien hallitusten jäsenet tarvitsevat tietoa oman golfyhteisön sisäisistä rakenteista ja vaikutusmekanismeista sekä yleistason informaation golfin valtakunnallisista toimialajärjestöistä ja muista merkittävistä alan toimijoista.

Perehdytyspaketin kokoaminen voi sisältää esim. seuraavat elementit: 1) yhteisön strategiaprosessien kuvaus ja strategisten tavoitteiden mittarit, 2) päätöksenteon ja toimintojen ohjauksen kuvaukset, 3) seurannan ja raportoinnin kuvaukset

4.1. Riittävä informaatio yhtiön / seuran asioista koko hallitukselle

Hyvän hallintotavan dokumenteissa voidaan hyvinkin tarkasti kuvata esim. päätöksenteon valmistelu, hallitukselle raportoitavat asiat, operatiivisen johdon muut oikeudet ja velvollisuudet. Tavoitteena on pidettävä sitä, että hallituksen jäsenille annetaan tarpeellista tietoa riittävästi ja tasavertaisesti asioiden arvioimiseksi ja päätöksenteon pohjaksi. Omat käytännöt täsmennetään ja dokumentoidaan erikseen yhtiön ja seuran hallituksissa. Golfyhteisön toiminnan vaatimukset ja laajuus tulee hyvin esiin liitteenä olevaa ”Laatu-arviointi”-lomaketta käyttämällä.

4.2. Golfseuran toimikuntien jäsenten perehdytys tehtäviin – oma prosessinsa

Golfseuran toimikuntien tehtäväkuvausten dokumentointi ja säännöllinen päivitys (esim. vuosisuunnittelun yhteydessä) jämäköitävät koko seuran toimintaa ja auttavat uusien vapaaehtoisten rekrytoinnissa toimikuntatyöhön. Hyvä toimikunnan asioiden dokumentointi toimii golfyhteisön yleisinformaation kanssa hyvänä perehdytyspakettina uusille toimikuntien jäsenille.

Onko yhteisön dokumentaatio ajan tasalla ja riittävän laaja uusien toimijoiden perehdyttämiseksi? Sisältyykö perehdytykseen:

- *selostus hallituksen vastuusta yhtiön ja yhteisön varallisuuden ylläpidossa?*
- *selostus taseen rakenteesta ja tasearvoista sekä golfyhteisön poistojen merkityksestä?*
- *selostus yhtiön / seuran taloussuunnittelusta: budjetointi, seuranta ja ennakointi sekä reagointi? selostus yhtiön / seuran / toimikuntien / oheispalvelujen taloudellisesta tilanteesta?*

5. Puheenjohtajan ja toimitusjohtajan / toiminnanjohtajan yhteistyö

Hallituksen puheenjohtajan yleisenä tehtävänä on johtaa hallituksen työskentelyä niin, että sen tehtävät tulevat hoidetuksi mahdollisimman tehokkaasti ja tarkoituksenmukaisesti. Toimitusjohtajan palvelussuhteen keskeiset ehdot on määritelty kirjallisesti toimitusjohtajasopimuksessa, jonka yhtiön hallitus on hyväksynyt. Toimitusjohtaja hoitaa yhtiön juoksevaa hallintoa hallituksen antamien ohjeiden ja määräysten mukaisesti. Golfseuran toiminnanjohtajan tehtävät on hyvä määritellä osaksi toimitusjohtajan sopimusta, milloin kyseessä on yhdistetty tehtävä.

5.1. Hallituksen johtamisen tehokkuus

Seuraavien otsikoiden pohjalta on hyvä käydä keskustelu oman golfyhteisön hallitustyön tehokkuudesta: 1. hallitustyön organisointi, 2. hallituksen kokousten johtaminen, 3. vuorovaikutus hallituksessa, 4. puheenjohtajan ja toimitus- / toiminnanjohtajan rooli hallituksen työskentelyn kehittämisessä.

5.2. Puheenjohtajan ja toimitus- / toiminnanjohtajan yhteistyön toimivuus

Parityöskentely toimii olennaisena lenkinä, pullonkaulana, mahdollistajana tai edistäjänä hallituksen ja toimivan johdon yhteistyön ja päätöksenteon ketjussa. Puheenjohtaja toimii muuta hallitusta tiiviimmässä vuorovaikutuksessa toimitus- / toiminnanjohtajan kanssa, suoran esimiesasemansa ohella.

Toisaalta toimitusjohtajan esimiehenä toimii hallituksen kollektiivi, ei yksin puheenjohtaja, ja tämä kollektiivi on vahvasti riippuvainen toimitusjohtajan antamasta informaatiosta tuon esimiestehtävänsä hoitamisessa. Hallituksen puheenjohtajan ja toimitus- / toiminnanjohtajan yhteistyön työskentelytavoista on hyvä käydä periaatekeskustelu esim. vuotuisen kehittämis- ja palautekeskustelun yhteydessä. Yhteistyön aloitteellisuuden moottorina toimii hyvin yleisesti toimitus- / toiminnanjohtaja jo pelkästään siksi, että tällä on laajimmat tiedot yhtiön ja seuran tilasta ja tulevaisuuden näkymistä sekä golftoimialan kehityksestä.

Kiteytettynä: yhtiössä puheenjohtaja johtaa hallitusta ja toimitusjohtaja yhtiötä. Golfseurassa puheenjohtajan ja toiminnanjohtajan ohella on huomioitava mm. seuran sihteerin, toimikuntien puheenjohtajien ja kapteenien yhteistyön toimivuus toiminnanjohtajan kanssa.

5.3. Kriisinhallinta, varautuminen

Toimitusjohtajan toimitus- ja toiminnanjohtajan työsuhteen ehtojen määrittäminen kirjallisissa sopimuksissa sekä vuosittain päivitettävä ”valtuudet-vastuut dokumentti” (osa Corporate Governance) selkiyttää yhtiön, seuran ja toimitus- / toiminnanjohtajan välistä suhdetta. Sopimuksilla turvataan sekä yhtiön ja seuran että johtajan etuja sekä vältetään mahdollisia ristiriitoja.

Onko hallituksen puheenjohtajan ja toimitus- / toiminnanjohtajan palaute- ja kehityskeskustelu mukana hallituksen vuosikellossa?

6. Hallituksen toiminnan arviointi (sekä oy että ry)

Hallituksen toiminnan arviointi on osa hyvää hallintoa, ja sen tarkoituksena on selvittää, miten hallituksen toiminta on toteutunut ja miten sitä voitaisiin kehittää.

Golfyhteisön hallitukset eivät yleensä ole ns. ammattihallituksia, joiden toiminnassa arviointi olisi säännöllistä. Joissakin golfyhteisöissä arviointi on käytössä tai on ollut käytössä, mutta arviointi on koettu väkinäiseksi, johtuen ehkä juuri golfyhteisön hallitustyön vapaaehtoisuudesta.

6.1. Arvioitavien asioiden määrittely

Mitä arvioidaan? Miten usein arvioidaan? Miten ja kuka arvioi? Miten arviointi puretaan?

Näillä kysymyksillä päästään golfyhteisöjen hallituksissakin hyvin alkuun oman toiminnan arvioinnissa.

6.2. Sisäinen vai ulkopuolinen arviointi

Hallitus arvioi itse omaa toimintaansa tai toimitusjohtaja arvioi hallituksen toimintaa. Apuna voidaan käyttää lomakkeita tai arviointi voidaan tehdä kyselemällä tai keskustelemalla.

Hallituksen toiminnan arvioinnin voi myös suorittaa ulkopuolinen asiantuntija tai arviointipalveluja tarjoava yritys.

6.3. Golfyhtiön hallituksen toiminnan luotettavuus osakkaan näkökulmasta

Golfyhtiön osakkaat ja golfseuran jäsenet arvioivat hallituksen työskentelyä usealla eri tavalla. Palvelujen sujuvuus, talouden hoitaminen ja hinnoittelu, viestinnän informaation avoimuus ja laajuus (toimintakertomukset, toimintasuunnitelmat, osakaskirjeet jne.), investointien laajuus ja kustannukset ovat mm. näitä arvioinnin kohteita.

Asiakas- ja osakastytyväisyyskyselyt sekä jäsenkyselyt ovat suoran palautteen lisäksi hyvä instrumentti, kun selvitetään osakkaiden ja jäsenten tyytyväisyyttä hallituksen toimintaan.

Suomen Golfliiton tarjoama ”Pelaaja Ensin”-kysely on räätälöity golfin asiakaskokemuksen keräämiseen, ja se sisältää myös hallintoa koskevia kysymyksiä.

Onko toiminnan tuloksia arvioitu suhteessa asetettuihin tavoitteisiin ja valittuun strategiaan?

Onko strategian ajantasaisuutta/toimivuutta/päivittämistarvetta arvioitu?

Onko arvioinnin perusteella tehty tarvittavia muutoksia joko strategiaan valintoihin tai toiminnan toteutukseen, jotta tavoitteet saavutettaisiin siltä osin, kuin ne on jäänyt saavuttamatta

Miten nopeasti yhteisö pystyy vastaamaan havaittuun strategian muutostarpeeseen?

Millainen on hallituksen sisäinen vuorovaikutus, onko hallituksessa vahvasti dominoivia jäseniä?

7. Kehittämistehtävien vastuut

Golfyhtiön liiketoiminnan ja golfseuran toiminnan kehittäminen on tärkeää, jotta koko golfyhteisö voisi pysyä mukana ajassa ja toimia tehokkaasti. Tuotteiden, palveluiden tai prosessien onnistunut kehittäminen hyödyttää sekä yhteisöä että sen jäseniä, mutta myös muita asiakkaita.

7.1. Golfyhtiön kehittämistehtävien vastuut

Liiketoiminnan kehittämisessä keskeistä on johtohenkilöiden selkeä roolitus. Omistajilla, hallituksella ja toimitusjohtajalla on kullakin oma vastuualueensa yrityksen toiminnassa.

Golfyhtiössä omistaja on vastuussa vain sijoittamallaan pääomalla. Golfyhtiöissä on yleensä lukuisia omistajia, jolloin ylin päätöksenteko tapahtuu yhtiökokouksissa, eikä esim. pienten yhtiöiden tapaan myös osakas-sopimuksilla.

Hallituksen päätehtävä on varmistaa, että yhtiöllä on paras mahdollinen johto. Hallitus osallistuu myös yhtiön arjen kehittämiseen. Se toimii strategina, riskienhallinta-asiantuntijana ja toimitusjohtajan tärkeimpänä kumppanina. Hallituksen velvollisuuksiin kuuluvat muun muassa

- yhtiön hallinnosta ja toiminnasta huolehtiminen
- ohjeiden antaminen, esimerkiksi toimitusjohtajalle
- yhtiön edustaminen ulospäin
- yhtiökokouksen päätösten täytäntöönpano ja niiden noudattamisen valvominen.

TOIMITUSJOHTAJAN

- tehtävänä on hoitaa yhtiön juoksevia asioita hallituksen antamien ohjeiden ja määräysten mukaisesti
- tulee huolehtia siitä, että yhtiön toiminta ja kirjanpito ovat kulloinkin voimassa olevien lakien ja säädösten mukaisia
- tulee valvoa, että yhtiön varainhoito on järjestetty luotettavasti.

Lisäksi toimitusjohtajan tehtäviin kuuluu pitää huoli siitä, että yhtiö noudattaa strategiaansa myös käytännössä. Hän muokkaa yrityskulttuuria joko tietoisesti tai tiedostamattaan. Toimitusjohtaja pyrkii myös laajentamaan yhtiön verkostoja ja luomaan yhteistyötä muiden tahojen kanssa. Hän johtaa yhtiön kokonaiskehittämistä ruohonjuuritasolla ihmisiä johtamalla. Usein golfyhtiön toimitusjohtajan verkostoituminen ja toimialan asioiden hallinta on ylivertainen hallituksen jäseniin nähden, ja tällöin toimitusjohtaja saattaa olla avainasemassa yhtiön ja koko yhteisön kehittämisen ideoinnissa toimialan muutoksiin vastattaessa.

7.2. Golfseuran kehittämistehtävien vastuut

Yhdistyslaissa ei ole suoraan määrätty yhdistyksen kehittämistehtävien vastuista. Lain mukaan päätösvalta yhdistyksessä kuuluu sen jäsenille, jotka voivat käyttää päätösvaltaansa yhdistyksen kokouksissa. Yhdistyksen hallituksen on lain ja sääntöjen sekä yhdistyksen päätösten mukaan huolellisesti hoidettava yhdistyksen asioita.

Golfseuran hallitus on kuitenkin päävastuussa yhdistyksen kehittämisestä, strategisten linjausten ja tavoitteiden valmistelusta, esittämisestä ja täytäntöönpanosta.

TOIMIKUNNAT

Toimikunnat vastaavat oman määritellyn tehtävänsä ohella oman toimintansa uudistamisesta ja kehittämisestä, ja kehittämisen tulisi tukea koko seuran strategisia tavoitteita. Tässä tehtävässä vaaditaan hyvää yhteistyötä toimikunnan ja seuran puheenjohtajan sekä toiminnanjohtajan kesken, jotta kehittämistehtävät tulevat riittävästi huomioitua toimikuntien vuosisuunnitelmissa ja tulevat vielä toteutettua.

TOIMINNANJOHTAJA

Golfseuran toiminnanjohtaja vastaa pääsääntöisesti seuran juoksevien asioiden hoitamisesta työnkuvansa ja hallituksen ohjeiden perusteella, ja toimii yleensä operatiivisen henkilöstön esimiehenä (toimitus- / toiminnanjohtaja). Usein toiminnanjohtajan rooli korostuu seuran toiminnan kehittämistarpeiden arvioinnissa ja kehittämisajatusen esittämisessä. Samoin kuin golfyhtiön toimitusjohtajan kohdalla, myös toiminnanjohtajalla on seuran toimintojen organisoiminen ja oman verkostoitumisensa kautta laaja näkemys kehittämistarpeista.

Ovatko yhteisön strategiset tavoitteet selkeät, realistiset ja ajan tasalla?

Perustuuko yhtiön ja seuran strategiat missioon (yhtiöjärjestys tai säännöt), visioon (unelma, kuva tulevaisuudesta) ja yhteisön arvoihin?

Onko yhteisössä käytössä säännöllisiä toimintatapoja tai käytäntöjä kehittämistehtäviin?

Onko toimintatapojen jäykkyys, aktiivisuuden puute tai jopa osaamattomuus kehittämisen esteenä?

Kannustetaanko operatiivista johtoa verkostoitumaan ja osallistumaan toimialan eri tapahtumiin ja koulutuksiin sekä toimimaan aktiivisesti paikallisella tasolla?

8. Ulkopuolisten asiantuntijoiden tarve

Hallituksen uudistuessa tai vaihtuessa voidaan tukeutua ulkopuoliseen asiantuntijuuteen hallitustyöskentelyyn valmistautumisessa. Samoin ulkopuolinen asiantuntija voi tuoda myös tukea tai olla mukana kehittämässä olemassa olevan hallituksen työskentelyä. Ulkopuolinen asiantuntija voi toimia neuvonantajana, tukena ja haastajana yrityksen johdolle ja tuoda erilaista osaamista ja omaa kokemustaan golfyhtiön päätöksenteon tueksi. Golfyhtiön hallitus tai toimitusjohtaja eivät voi kuitenkaan siirtää omaa vastuutaan ulkopuoliselle asiantuntijalle.

8.1. Ulkopuolisten asiantuntijoiden tarpeen kartoitus

Hallituksen ja operatiivisen johdon itsearviointi voi tuoda esiin ulkopuolisen asiantuntemuksen tarpeen esim. vaativan rakennusprojektin johtamisessa, yhtiöjärjestyksen muuttamistilanteessa, taloushallinnon uudistuksessa tai strategiaproessin uudistamisessa.

8.2. Ulkopuolisten asiantuntijoiden suhde yhtiöön

Neutraalin näkemyksen saamiseksi ei tule olla liian läheistä suhdetta yhtiöön. Toisaalta voidaan käyttää myös osakkaista tai jäsenistä koottuja asiantuntijatyöryhmiä tai yksittäisiä henkilöitä, jotka tulevat hallituksen ulkopuolelta. Tämä on hyvin tyyppillistä golfyhteisöissä eli omasta piiristä haetaan asiantuntijuutta ”talkooperiaatteella” tai nimellistä korvausta vastaan. Laskutukseen siirryttäessä on kuitenkin etukäteen tarkasteltava avoimuus ja esteellisyys.

9. Tehtävänjaon selkeys; hallitus <-> toimitusjohtaja / toiminnanjohtaja

Roolit osakeyhtiössä		
Hallitus	Toimitusjohtaja	Tilintarkastaja
*Päätää yhtiön strategiasta	*Yhtiön päivittäisen liiketoiminnan johtaminen hallituksen ohjeiden ja määräysten mukaisesti	*Kirjanpidon ja hallinnon tarkastaminen
*Valvontavastuu	*Valmistelee hallituksen kokoukset	*Raportoi osakkeenomistajille
*Nimittää ja erottaa toimitusjohtajan	*Johtoryhmä avustaa toimitusjohtajaa	*Raportoi erityisissä tilanteissa suoraan yhtiön hallitukselle
*Osakeyhtiölaki määrittää vastuut		

9.1. Golfyhtiö

9.1.1. Toimitusjohtajan itsenäinen vastuu

Toimitusjohtajalla on itsenäinen vastuu tehtäväpiiriinsä kuuluvien asioiden hoitamisesta. Toimitusjohtaja hoitaa yhtiön juoksevia asioita hallituksen antaminen ohjeiden ja määräysten mukaisesti, eikä saa ryhtyä epätavallisiin tai laajakantoisiin toimiin ilman hallituksen suostumusta. Toimitusjohtaja vastaa yhtiön talouden ja kirjanpidon lainmukaisuudesta ja luotettavuudesta.

Golfyhtiön toimitusjohtajan rooli voi käytännössä olla laajempi toimialan tuntemisen ja verkostoitumisensa johdosta, ja toimitusjohtaja voi toimia uusien asioiden kehittelyn innovaattorina tai päinvastoin asioiden uudistamisen suodattimena ja jarruna.

Toimitusjohtajankin eduksi voidaan katsoa se, että yhtiössä on säännöllisesti päivitetty ja dokumentoitu hyvä hallintotapa.

9.1.2. Toimitusjohtajan raportoinnin laajuus

Raportoinnin sisältö ja tiheys määritellään ja päivitetään vuosittain, esim. yhtiökokousta seuraavassa hallituksen kokouksessa kirjattavana asiana tai hallituksen vuosikellossa.

Raportoinnin laajuutta arvioitaessa ja määritettäessä voi käyttää apuna liitteenä olevaa golfyhteisön tunnuslukulistausta.

9.1.3. Toimitusjohtajan ja hallituksen tehtävänjaon selkeys

Avoin, vuorovaikutteinen ja luottamuksellinen suhde hallituksen ja toimitusjohtajan välillä antaa toimitusjohtajalle mahdollisimman hyvät eväät luoda edellytykset yhtiön menestyk-

selle. Toimitusjohtajan vastuut, velvollisuudet ja oikeudet tulisi määritellä selkeästi. Tarpeellista voi olla myös sen määritteleminen, milloin toimitusjohtajan tulee alistaa päätöksensä hallituksen hyväksyttäväksi ja millainen on hallituksen ja toimitusjohtajan välinen työnjako. Tämä työnjako voi olla hyvin erilainen isojen ja pienten golfyhteisöjen hallinnossa. Pienissä golfyhteisöissä on tavallista, että hallituksen jäsenet voivat osallistua osittain jopa operatiiviseen toimintaan, toki tarkasti määriteltynä. Parhaimmillaan hallitus ja toimitusjohtaja käyvät aktiivista vuoropuhelua ja hoitavat asioita yhdessä. Hallitus tukee ja valvoo toimitusjohtajaa.

9.1.4. Toimitusjohtajan varahenkilö ja seuraaja

Yhtiön riskienhallintaan kuuluu varautuminen määrittelemällä toimitusjohtajan varahenkilö. Isommassa golfyhteisöissä tämä voi olla esim. pitkäaikainen, asiakokonaisuudet hallitseva palvelupäällikkö tai vastaava hallinnon työntekijä, tai joku hallituksen jäsenistä. Pienemmissä golfyhteisöissä varahenkilö on voi tulla ensisijaisesti hallituksen jäsenten piiristä. Tarkemmin kohdassa 10.

9.2. Golfseura

Roolit golfseurassa			
Hallitus	Toiminnanjohtaja	Toimikunnat	Tilintarkastaja
*Valmistelee strategiaesityksen seuran kokoukselle *Valvontavastuu *Ottaa henkilökunnan *Yhdistyslaki määrittää vastuut	*Seuran päivittäisen toiminnan johtaminen hallituksen ohjeiden ja määräysten mukaan *Valmistelee hallituksen kokoukset (yhdessä pj:n kanssa) *Johtoryhmä tms. avustaa toiminnanjohtajaa	*Oma toimintasuunnitelma: laatiminen ja toteuttaminen *Edustus hallituksessa *Rekrytoi jäsenensä	*Kirjanpidon ja hallinnon tarkastaminen *Raportoi seuran kokoukselle

TOIMINNANJOHTAJAN STATUS TYÖNTEKIJÄNÄ

Golfseuran palkallinen toiminnanjohtaja on työsuhteessa oleva työntekijä, johon sovelletaan työaikalakia, toisin kuin golfyhtiön toimitusjohtajaan, joka on yhtiön toimielin.

9.2.1. Toiminnanjohtajan raportoinnin laajuus

Kuten golfyhtiön osalla, myös golfseurassa on hyvä tapa päivittää vuosittain toiminnanjohtajan raportointimenettely, esim. vuoden ensimmäisessä hallituksen kokouksessa.

9.2.2. Toiminnanjohtajan ja hallituksen tehtävänjaon selkeys

Hyvin yleisesti golfseuran hallitus muodostuu puheenjohtajan lisäksi seuran eri toimikuntien edustajista ja kapteeneista. Näin valitun hallituksen jäsenillä on jo oman toimikunta-asemansa kautta tullut tehtävä hoidettavanaan, jolloin riskinä on subjektiivinen keskittyminen omaan toimikuntaan ja samalla seuran strategisten tavoitteiden unohtuminen hallitustyön ohjauksessa. Golfseuran hallitustyön objektiivisuuden kannalta on suositeltavaa luoda myös seuran hallitukselle oma työjärjestys, jossa määritetään nimenomaan hallitustyöskentelyn periaatteet ja tehtävänjako.

9.2.3. Toiminnanjohtajan ja toimikuntien tehtävänjaon selkeys

Toiminnanjohtajan rooli toimikuntiin nähden vaihtelee voimakkaasti eri golfyhteisöjä verrattaessa. Taustalla vaikuttaisi olevan seuran asema ja rooli oman golfyhteisön kokonaisstrategiassa. Toiminnanjohtajan tulisi ohjata, tukea ja avustaa seuran vapaaehtoistyötä. Toimikuntien päätehtävät tulisi kirjata osaksi seuran (hallituksen) työjärjestystä.

9.2.4. Toiminnanjohtajan varahenkilö ja seuraaja

Golfseuran toiminnanjohtajan tehtäviä voisi kuvata perinteisen "Britti-malliin" pohjautuvan golfseuran sihteerin, rahastonhoitajan ja kapteenin yhdistettyihin tehtäviin. Tehtäväkenttä on laaja ja sisältää paljon hiljaiseen tietoon, suulliseen sopimiseen ja hyväksi todettuun kirjaimattomaan käytännön menettelyyn. Seuran riskienhallintaan kuuluu varautuminen toiminnanjohtajan sijaistamiseen ja myös seuraajan valintaan.

10 Operatiivisen johdon varahenkilöjärjestelmä

Henkilöstöriskit korostuvat pienissä yrityksissä, joissa operatiivisen organisaatio on pieni ja työnkuvat ovat laajat sekä monipuoliset. Pitkäaikainen sairastuminen, avainhenkilöstön väsyminen tai irtisanoutuminen voivat vaikeuttaa yhteisön palvelujen tuottamista tai luoda lisärasitteita muulle organisaatiolle. Varautuminen sijaistuksiin on osa golfyhteisön riskienhallintaa.

10.1. Toimitus-toiminnanjohtaja

Yhtiön hallitus voi valita toimitusjohtajan sijaisen edellyttäen, että yhtiöllä on toimessa oleva toimitusjohtaja tai toimitusjohtaja valitaan samanaikaisesti. Yhtiöjärjestyksessä voidaan määrätä, että hallitus on velvollinen valitsemaan toimitusjohtajalle sijaisen.

Toimitusjohtajan sijainen hoitaa toimitusjohtajan tehtäviä toimitusjohtajan toimen päätyttyä tai hänen ollessaan tilapäisesti estynyt hoitamasta tehtäviään. Toimitusjohtajan sijaiseen sovelletaan samoja säännöksiä kuin toimitusjohtajaan esim. kelpoisuuden osalta. Toimitusjohtajaa koskevia toiminnallisia säännöksiä, kuten säännöksiä edustamisoikeudesta ja esteellisyydestä, sovelletaan toimitusjohtajan sijaiseen silloin, kun tämä toimii toimitusjohtajana.

10.2. Kenttämestari, apulaiskenttämestari

Kenttämestarin, apulaiskenttämestarin tai vastaavia työnjohtotehtäviä suorittavien varahenkilöksi nimetään yleensä omasta organisaatiosta kyvykkääksi todettu, kokenut ja kentänhoitotyön laajasti tunteva työntekijä.

10.3. Palvelu- tai hallintopäällikkö, headcaddiemaster

Toimistopalvelujen ja suorien asiakaspalvelutehtävien varahenkilöinä toimivat yleensä joko toimitus- / toiminnanjohtaja tai kokenut kausityöntekijä

10.4. Ravintolapäällikkö

Mikäli ravintolatoiminta on golfyhteisön omalla vastuulla, tulee senkin osalle luoda oma varahenkilöjärjestelmä. Sama on huomioitava myös ulkopuolisen ravintoloitsijan vuokrasopimuksessa eli on suositeltavaa edellyttää varahenkilöjärjestelyn järjestäminen.

10.5. Golfopettajat

Opettajien kohdalla pätee sama menettely kuin ravintolapäällikön osalla. Jo pelkästään asiakasnäkökulmasta ajatellen opettajan varahenkilön varmistaminen on tärkeää oli opetustoiminta yhtiön tai seuran tai ulkopuolisen toimijan vastuulla.

11 Operatiivisen toiminnan organisoinnin selkeys

Operatiivinen johtaminen tarkoittaa golfyhteisön **jokapäiväisten tehtävien hoitamista** vuositason ja strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Hallitukset asettavat strategiset tavoitteet ja operatiivinen organisaatio suunnittelee, päättää ja toteuttaa keinot tavoitteiden saavuttamiseksi.

Golfyhteisöjen operatiiviset organisaatiot ovat erisuuruisia, jolloin golfyhtiön hallituksen jäsenilläkin saattaa olla joitakin operatiivisia vastuita. Golfseurojen osalla on yleistä, että hallituksen jäsenillä on esim. oman toimikunnan kautta myös operatiivisia tehtäviä. Nämä valtuudet, vastuut ja tehtäväkuvaukset tulee määritellä tarkasti päällekkäisyyksien ja ristiriitojen välttämiseksi, ja ne on hyvä kirjata hyvän hallintotavan ohjeisiin. Tärkeää on, että toimijat tunnistavat vallankäyttönsä vastuut ja rajat, ja antavat toisilleen riittävän tilan toimia omien rajojensa puitteissa.

Erityisen keskeistä on puheenjohtajien ja toimitus- / toiminnanjohtajan sujuva ja luottamuksellinen yhteispeli hyvän hallinnon ja johtamisen järjestämisessä.

11.1. Golfyhtiö

11.1.1. Johtoryhmä

Suuremmissa golfyhteisöissä operatiivisen organisaation johtoryhmä voi muodostua esim. toimitusjohtajasta, hallinto- tai palvelupäälliköstä / headcaddiemasterista ja kenttämestaris- ta. Johtoryhmällä ei ole virallista yhtiöoikeudellista juridista asemaa, vaan johtoryhmän valta ja vastuu ovat toimitusjohtajan valtaa ja vastuuta.

11.1.2. Operatiivisen toiminnan organisaatio

Organisaatio kannattaa kuvata ja organisaatiokaavio tehtävineen ja vastuineen päivittää säännöllisesti jo pelkästään yhteisön kausityöntekijöiden perehdyttämiseksi, mutta myös hallitusten ja seuran toimikuntien informoimiseksi.

11.1.3. Organisaation vastualueiden selkeys

Golfyhtiön operatiivisen hallinnon organisaatiot ovat todella ohuita, korkeintaan muutaman henkilön vastuulla, ja tällöin vastualueet tulisivat määrätellä riittävän joustaviksi, mm. sijais- tukset huomioiden.

11.2. Golfseura

11.2.1. Hallituksen apuna työryhmä tai työvaliokunta

Usein golfseuralla ei ole muuta henkilöstöä kuin toiminnanjohtaja. Tällöin hallinnollisten ja joidenkin toiminnallisten asioiden valmistelua varten voi hallituksen apuna toimia erikseen nimetty työryhmä tai työvaliokunta, johon kuuluvat esim. puheenjohtaja, sihteeri ja toiminnanjohtaja. Työvaliokunnan merkitys korostuu etenkin seuroissa, joissa on suuri hallitus, päätettävien asioiden sujuvan valmistelun, käsittelyn ja päätöksen teon tukena.

11.2.2. Operatiivisen toiminnan organisaatio (toimikunnat)

Perinteinen toimikuntarakenne perustuu seuran eri jäsenryhmien asioiden hoitamisen organisointiin, jolloin toimikuntia voivat olla esim. nais-, seniori-, juniori-, kenttä-, tasoitus-, kilpailu-, valmennus- ja tiedotustoimikunnat. On tyypillistä ja vaarana, että tällöin seuran toiminta painottuu toimikuntakeskeisesti toimikuntien sisäiseen kehittämiseen, jolloin seuran suuremmat strategiset tavoitteet jäävät etäisemmiksi.

Vaihtoehtona perinteiselle toimikuntarakenteelle voi toimia strategisten valintojen mukainen toimikuntarakenne, jolloin rakenne arvioidaan strategisten painopisteiden ja näiden tavoitteiden pohjalta.

Toimikuntien tulisi joka tapauksessa tukea koko seuran ja koko yhteisön strategisten tavoitteiden saavuttamista.

11.2.3. Toimikuntien vastualueiden selkeys

Toimikuntien tehtäviin kuvataan toimikuntien strategiset tehtävät, vuotuiset tavoitteet ja toimenpiteet sekä ns. perinteinen toiminta. Dokumentti päivitetään vuosittain.

12 Palkitsemisjärjestelmä

Suunnitelmallisesti toteutettu palkitseminen voi toimia myös golfyhteisön strategisena työkaluna ja voi olla osana tavoista ohjata yhteisö tuloksekkaasti kohti pitkän aikavälin tavoitteita. Palkitsemisella voidaan ohjata niin avainhenkilöitä kuin henkilökuntaa laajemminkin toimimaan yhteisön strategian mukaisesti. Seuraavissa kappaleissa havaintoja palkitsemisjärjestelmistä, niiden periaatteista ja laajuuksista golfyhteisössä.

12.1. Hallituksen jäsenet

Golfyhteisöjen hallitukset koostuvat yleensä talkooperiaatteella valituista, yhteisön omistajiin tai jäseniin lu- keutuvista henkilöistä. Palkkioiden maksua ei juurikaan tunneta, joitakin poikkeuksia lukuun ottamatta.

Tyypillisesti hallituksen jäsenille annetaan joitakin yrityslohja-tasoisia golfyhteisön logo-tuotteita, pelilippuja vieraiden tuomista varten, rangekortteja tms. Mikäli tämänkaltainen palkitseminen pysyy pienissä mitoissa, ei näillä yleensä ole verotuksellista merkitystä.

Merkittävämpänä korvauksena hallitustyöskentelystä voidaan myöntää esim. vapaa pelioikeus yhteisön kentille tai maksaa kokous- tai vuosipalkkio. Tällöin palkkioperiaate ja sen suuruus tulee käsitellä yhtiökokouksessa tai seuran kokouksessa, ja palkkiot on huomioitava myös verolainsäädännön määräysten mukaisesti.

12.2. Toimitus-toiminnanjohtaja

Hallitus päättää yhtiön toimitusjohtajan palkkio- ja bonuspalkkioperusteista. Perusteet voidaan kirjata johtajasopimukseen tai niistä voidaan sopia erikseen vuosittain.

Toimitusjohtajan palkkioperusteita määritettäessä on huomioitava mm. se, että järjestely tukee yhtiön ja yhteisön strategisia tavoitteita, mutta ettei se toisaalta johda lyhytnäköisiin ja liiallisiin säästöihin. Palkkioperusteet tulee kirjata riittävän selkeästi.

12.3. Henkilöstö

Muun henkilöstön erillisestä, työsopimukseen sisällyttämättömästä, palkitsemisesta päättää yleensä toimitus- / toiminnanjohtaja, jollei tätä ole erikseen päätetty alistaa hallituksen päätettäväksi.

13 Sisäinen valvonta ja tarkastus (sekä oy että ry)

Sisäinen valvonta on osa johtamis- ja hallintojärjestelmää, ja sen tavoitteena on auttaa organisaatiota saavuttamaan päämääränsä. Golfyhteisöjen sisäinen valvonta voi olla eritasoista eri yhteisöissä, sillä valvontaan vaikuttavat muun muassa yrityksen koko, omistussuhteet ja rakenne.

Golfyhteisön sisäinen valvonta voidaan kohdentaa esimerkiksi näihin kokonaisuuksiin

- Tilaamis- ja hyväksymisvaltuudet
- Talous- ja hallintojärjestelmien kontrolli
- Raportointien luotettavuus

Golfyhteisön valvontamenettelyn luomisesta vastaa yhteisön johto ja esimiesasemassa olevat, ja joissakin asioissa jopa koko operatiivinen organisaatio. Eryteisesti golfyhteisöissä tuntuu olevan enemmän kirjoittamattomia sääntöjä kuin kirjoitettuja prosessikuvauksia tai kirjattuja sääntöjä.

13.1. Sisäisen valvonnan tarpeen tunnistaminen ja valvonnan periaatteet

Golfyhteisöjen organisaatiot ovat pieniä, jolloin mm. talousasioiden vastuut saattavat kohdistua samalle tai samoille henkilöille. Vaarallisten yhdistelmien kompensointiin voidaan lisätä johdon suorittamaa valvontaa tai tarkkaa raportointia. Seuraavissa kappaleissa joitakin esimerkkejä.

Tilausten- ja laskujen käsittelyssä huomioitava, että tilaaja, laskun käsittelijä, hyväksyjä ja maksaja eivät voi olla yksi ja sama henkilö.

Rahaliikenteessä kontrolloitavia asioita ovat mm. käteiskassan hoito, käteisen vastaanotto ja rahatililykset pankkiin. Käteisen rahan käytön pienentyessä, mahdollisuus väärinkäyttöksiin on oleellisesti vähentynyt. Kassajärjestelmien toimivuus on varmistettava.

Yhtiön tai seuran omaisuuden tai palvelujen luvaton käyttö on ns. omaa käyttöä, joka voi ilmetä esim. työkooneiden ja -laitteiden, toimistotarvikkeiden tai kentän luvattomana käyttönä. Oman käytön mahdollisuudet ja pelisäännöt onkin hyvä sopia koko organisaatiota koskeviksi.

13.2. Sisäisen valvonnan organisointi ja raportointi

Yhtiön hallitus ja toimitusjohtaja vastaavat siitä, että yhtiö toimii lakien ja yhtiöjärjestyksen mukaan. Hallitus vastaa siitä, että yhtiön kirjanpidon ja varainhoidon valvonta on asianmukaisesti järjestetty. Toimitusjohtaja raportoi hallitusta myös sisäisen valvonnan järjestämisestä ja seurannasta.

Golfseuran hallituksen on huolehdittava siitä, että yhdistyksen kirjanpito on lainmukainen ja varainhoito on luotettavalla tavalla järjestetty. Golfseuran varainhoito on nykyisin yleensä määrätty toiminnanjohtajan vastuulle, jolloin toiminnanjohtaja raportoi hallitusta myös sisäisen valvonnan asioista. Mikäli seurassa on erikseen nimetty rahastonhoitaja, on sisäisen valvonnan tehtävät määriteltävä erikseen.

Tilintarkastajalla on oma roolinsa sisäisessä valvonnassa. Vaikka tilintarkastukset ovatkin lähtökohtaisesti laillisuustarkastusta, voi ammattitilintarkastaja varmistaa hallitusten huolellisuusveloitteen noudattamista, ja samalla tukea myös sisäisen valvonnan toimivuutta.

14 Riskien hallinnan periaatteet (sekä oy että ry)

Riskienhallintaa tarvitaan varmistamaan strategian ja tavoitteiden toteutumista, toimintaedellytyksiä ja toiminnan jatkuvuutta. Lisäksi se voi auttaa tunnistamaan uusia toimintamahdollisuuksia. Riskienhallinnalla varmistetaan myös talouden ja toiminnan laillisuutta ja tuloksellisuutta sekä hyvää hallintotapaa.

Golfyhteisön toimintaan liittyy lukuisia riskejä, jotka voivat uhata toiminnan sujuvuutta, jopa liiketoimintojen jatkuvuutta. Henkilöstö, kentänhoitokoneet, palvelutuotteet, vapaaehtoinen talkootyö - niillä kaikilla on omat riskinsä. Riskeihin voidaan kuitenkin vaikuttaa. Ja vieläkin enemmän: riskejä voidaan hallita. Riskien tunnistaminen on riskienhallinnan ensimmäinen tehtävä.

14.1. Haavoittuvuus (liitteenä testilomake)

Haavoittuvuuden tarkastelu antaa golfyhteisölle nopeasti karkean kuvan yhteisön toimintaan mahdollisesti liittyvistä uhista, joiden hallinta on ongelmallista. Riskien tunnistaminen ja niiden vakavuuden arviointi helpottavat yhteisön riskienhallintatoimenpiteiden suunnittelua.

Haavoittuvuusanalyysin tekemiseen voi käyttää esim. liitteenä olevaa lomaketta.

14.2. Riskien kartoituksen laajuus (liitteenä testilomake)

Riskienhallinta on työtä golfyhteisön ja sen henkilöstön hyvinvoinnin turvaamiseksi. Hyvä riskienhallinta on tietoista, suunnitelmallista ja järjestelmällistä toimintaa, jossa käytetään "terveen järjen" ohella hyväksi havaittuja menettelytapoja. Sekä golfseuran että -yhtiön riskien tunnistamiseen voi käyttää esim. liitteenä olevaa lomaketta tai tästä johdettua syvällisempää analyysia. Tämän jälkeen riskienhallinnan päävaiheita ovat torjunnan suunnittelu ja käytännön toimenpiteet.

14.3. Strategisten riskien tunnistaminen

Strategiset riskit ovat epävarmuuksia, jotka voivat lyhyellä tai pitkällä aikavälillä vaikuttaa strategisten tavoitteiden saavuttamiseen. Strategiset riskit voivat johtua esim. virheellisistä tai epäonnistuneista päätöksistä, toimintamalleista, johtamisesta, valvonnasta tai hitaasta reagoinnista sisäisiin tai ulkoisiin muutoksiin.

Strategisten riskien, tai strategiaan tavoitteisiin vaikuttavien riskien, hallitsemiseksi organisaatiolla tulee olla riittävän tehokkaat seuranta- ja raportointijärjestelmät.

15 Tilintarkastus – tilintarkastajan riippumattomuus (sekä oy että ry)

Tilintarkastuksen avulla golfyhtiön osakkaat ja golfseuran jäsenet saavat riippumattoman lausunnon yhteisönsä tilinpäätöksestä ja toimintakertomuksesta sekä kirjanpidosta ja hallinnosta. Golfyhtiön tilintarkastuksen tulee noudattaa osakeyhtiölain sekä tilintarkastuslain määräyksiä ja tilintarkastajan valinnan suorittaa yhtiökokous. Golfseuran tilin- ja toiminnantarkastuksen tulee noudattaa yhdistyslain ja tilintarkastuslain määräyksiä, ja tarkastajan valinnan suorittaa seuran kokous.

Golfyhtiön tilintarkastajan tulee olla riippumaton suhteessa yhtiöön, esteellisyydestä on määrätty tilintarkastuslaissa. Osakkuus golfyhtiössä voidaan katsoa esteellisyydeksi. Golfseuran tilin- tai toiminnantarkastaja voi olla seuran jäsen.

Golfyhteisön hyvään hallintotapaan voi kuulua myös välitilintarkastus sekä muu tilikauden aikainen kommunikaatio ja konsultaatio tilintarkastajan kanssa.

15.1. Hallinnon tarkastus on laillisuustarkastus

Hallinnon tarkastus on laillisuustarkastusta, joka ei ota kantaa liiketoiminnallisiin päätöksiin.

15.2. Tilin- vai toiminnantarkastaja, HT- vai KHT tarkastaja

Tilintarkastuslain mukainen velvollisuus valita KHT-tarkastaja ei koske yhtäkään golfyhtiötä tai -seuraa, mutta kyseinen pätevyys on eduksi ja luo luottamusta yhteisöllisessä toiminnassa. KHT-tarkastaja takaa ammatillisesti pätevän lähestymisen laillisuustarkastuksen lisäksi myös muussa yhteisön ja tarkastajan välisessä kommunikaatiossa. Yhdistyksellä on oltava toiminnantarkastaja, jos sillä ei ole tilintarkastajaa. Jos valitaan vain yksi toiminnantarkastaja, on lisäksi valittava varatoiminnantarkastaja.

16 Yhtiöjärjestyksen ajantasaisuus ja tarpeenmukaisuus

Yhtiöjärjestyksen muutostarpeiden tunnistaminen on yksi osa golfyhtiön strategista johtamista ja riskienhallintaa. Joskus uuden strategian valinta edellyttää myös yhtiöjärjestyksen muutosta.

Yhtiöjärjestyksen muuttaminen onkin ollut useassa golfyhtiössä ajankohtaista viime vuosina. Golfmarkkinoiden ja asiakaskäyttötymisen muutokset ovat johtaneet yhtiöjärjestyksen muutostarpeisiin, esimerkiksi kun golfyhtiön yhtiöjärjestys on pohjautunut 1980-luvun loppupuolen markkinatilanteen mukaisiin näkemyksiin ja tavoitteisiin. Muutostrendi näyttäisi menevän suuntaan, jossa yhtiö voi toimia yhtiöjärjestyksensä ja strategiansa puitteissa joustavasti ja nopeasti markkinatilanteen muutoksiin vastaten.

Osakkeenomistajat voivat päättää yhtiöjärjestyksen muuttamisesta yhtiökokouksessa. Muutoksen hyväksyminen vaatii 2/3 enemmistön yhtiökokouksessa edustetuista osakkeista ja äänistä. Yhtiöjärjestyksessä voi olla vaatimus suuremmastakin enemmistöstä tai useammasta yhtiökokouksesta. Joissakin tilanteissa muutokseen vaaditaan kaikkien osakkeenomistajien tai kaikkien tietyn osakesarjan osakkeenomistajien suostumus. Yhtiöjärjestys voidaan muuttaa joko osittain tai kokonaan. Muutos tulee voimaan, kun se on merkitty kaupparekisteriin.

17 Golfseuran sääntöjen ajantasaisuus ja tarpeenmukaisuus

Yhdistyksen sääntöjen muuttaminen on yleensä helpompaa kuin golfyhtiön yhtiöjärjestyksen muuttaminen. Golfseuran sääntöjä voidaan muuttaa ainoastaan seuran yleisessä kokouksessa, ja muutoksen kannalla tulee olla vähintään kolme neljäsosaa annetuista äänistä.

Samoin kuin golfyhtiöissä, tulee golfseurojen hallitusten huolehtia siitä, että seuran säännöt ovat ajan tasalla ja vastaavat sekä seuran että koko golfyhteisön strategisiin tavoitteisiin.

18 Viestintä ja informaatio

Golfyhtiön ja golfseuran omien viestintä- ja tiedotussuunnitelmien ohkeen on hyvä koota koko golfyhteisön kattava viestintäsuunnitelma. Viestintäsuunnitelmissa tulee määrittellä mitä tiedotetaan, milloin ja missä tiedotetaan ja kuka mistäkin tiedotusasiasta vastaa.

18.1. Golfyhtiö

18.1.1. Virallinen osakastiedottaminen

Osakkaiden luottamus yhtiöön ja sen hallintoon kasvaa avoimen tiedottamisen ja läpinäkyvän toiminnan välityksellä. Osakeyhtiölain perusteella osakkaille tulee toimittaa tieto seuraavista asioista osakasluetteloon merkittyyyn osoitteeseen tai yhtiöjärjestyksessä määrättyllä tavalla.

- yhtiökokouskutsu (OYL:n ja yhtiöjärjestyksen määräysten mukaisesti)
- tilinpäätösasiakirjat (tilinpäätös, toimintakertomus ja tilintarkastuskertomus)
- voidaan julkaista yhtiön kotisivuilla osakkaille tiedoksi
- Yhtiökokouksen pöytäkirja (kahden viikon sisällä kokouksesta)
- voidaan julkaista yhtiön kotisivuilla osakkaille tiedoksi

Hallituksen pöytäkirjat eivät ole julkisia asiakirjoja, mutta oleellisista päätöksistä on hyvä informoida osakkaita sekä niitä, joihin päätös saattaa vaikuttaa. Tässä arvioinnin suorittaa hallitus.

Osakkeenomistajat saavat tietoja hallituksen jäsenistä ja toimitusjohtajasta, jos näiden henkilötiedot ilmoitetaan toimintakertomuksessa tai muulla tavoin osakkeenomistajille. Ilmoitettavia tietoja voivat olla esimerkiksi nimi, syntymävuosi, koulutus, päätoimi, keskeinen työkokemus, hallituksen jäsenyyden alkamisaika, keskeisimmät samanaikaiset luottamustehtävät, osakeomistukset yhtiössä sekä ehkäpä myös golfprofiili.

18.1.2. Muu osakastiedottaminen

Muusta tiedottamisesta ja informaatiosta ei ole määräyksiä, ja onkin jokaisen golfyhtiön johdon harkinnassa, miten laajasti ja milloin yhtiön asioista informoidaan osakkaita. Toimitusjohtajan rooli korostuu muun tiedottamisen koordinoimisessa.

TILINPÄÄTÖSASIAKIRJAT JA TOIMINTASUUNNITELMA

Virallisen, eli niin sanotun lyhyen, tilinpäätöksen toimittamisen ohella on varsin perusteltua toimittaa golfyhtiön osakkaiden tietoon pääkohdittain laadittu tuloserittely tai sitä vastaava muu informaatio. Näin osakkaille syntyy näkemys yhtiön tulojen ja kulujen rakenteista. Tase- ja poistoerittelyjen tiedottaminen ei ole oleellista osakasinfoa, ennemminkin ne liittyvät tehokkaaseen hallitustyöskentelyyn.

Toimintasuunnitelman ja yhtiön budjetin käsittelystä ei säädetä osakeyhtiölaissa, mutta yleensä näiden asiakirjojen käsittelyä koskeva määräys on otettu golfyhtiön yhtiöjärjestykseen. Avoimen ja luotettavan informaation tueksi on perusteltua kirjoittaa sekä toimintakertomus että toimintasuunnitelma mahdollisimman hyvin oleellista informaatiota sisältäväksi.

Yleensä golfyhteisön muu vapaaehtoinen tiedottaminen on koottuna yhteisön kotisivuilla tai sähköisesti toimitettavissa tiedotteissa. Osa informaatiosta voi olla yhtiön, osa seuran asioita. Näiden viikko- tai kuukausikirjeiden ja uutisten lisäksi on hyvä tapa huomioida osakkaiden erillistiedottaminen yhtiön tiedotussuunnitelmassa.

18.1.3. Sidosryhmätiedottaminen

Sidosryhmätiedottaminen on osa vuotuista tiedotussuunnitelmaa. Golfyhteisönkin sidosryhmät voivat vaihdella tilanteesta, asiasta tai vuodesta toiseen, eläen ajan mukaan. Golfyhteisöissä on tiedotusvastuu pääasiassa operatiivisen johdon vastuulla, ja näin ollen myös valinta tiedotuksen laajuudesta jää helposti vain operatiiviselle johdolle. Yhteisön yhteisessä tiedotussuunnitelmassa on kuitenkin hyvä määritellä pääsidosryhmät.

18.2. Golfseura

18.2.1. Jäsentiedottaminen

Yhdistyslain perusteella jäsenistölle on tiedotettava ainoastaan seuran kokouksista. Jäsenellä on lisäksi oikeus pyytää seuran kokouksen pöytäkirja nähtäväkseen. Golfseuran jäsenistön aktivoiminen seuran tarjoamiin palveluihin, tapahtumiin ja muuhun toimintaan edellyttää käytännössä kuitenkin jatkuvaa ja aktiivista sekä yleistä ja kohdennettua viestintää ja tiedottamista.

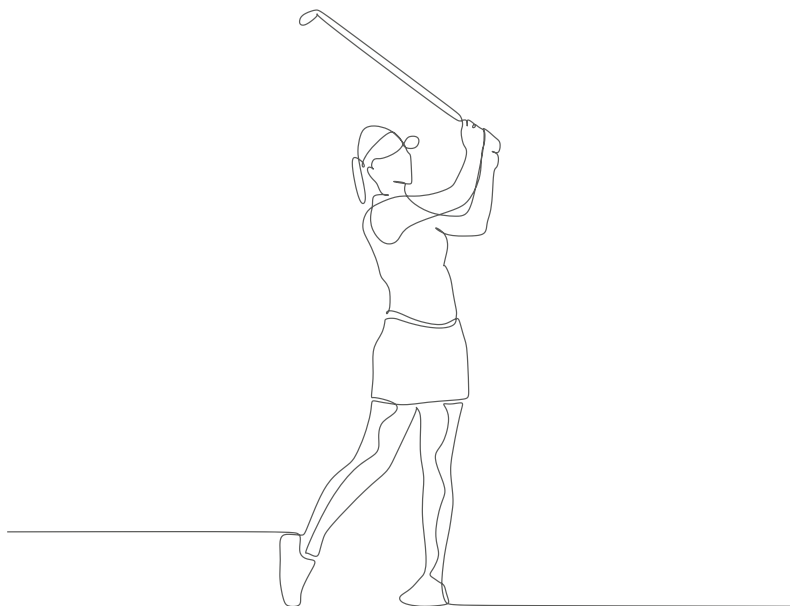
18.2.2. Tilinpäätös, toimintakertomus sekä toimintasuunnitelma ja talousarvio

Yhdistyslain mukaan seuran kokouksessa on käsiteltävä tilinpäätös. Tätä määräystä on yleensä golfseurojen säännöissä laajennettu siten, että seuran kokouksissa on käsiteltävä tilinpäätöksen ja sen asiakirjojen lisäksi toimintasuunnitelma ja talousarvio. Avoin menettely on julkaista ko. asiakirjat ennen kokousta vähintään seuran käyttämillä kotisivuilla.

18.2.3. Muu viestintä ja tiedottaminen sekä sidosryhmätiedottaminen

Kuten yhtiön kohdalla, suunnitelmallisuus lisää tehokkuutta.

Viestintää ja tiedottamista ei koskaan tehdä riittävästi, sillä aina löytyy joku, joka sanoo "ettei ole saanut asiasta mitään tietoa" (vaikkei ole käynyt edes kotisivuilla uutista lukemassa).



19 Yhteiskuntavastuu (sekä oy että ry yhdessä)

Yhteiskuntavastuu rakentuu käsitykselle oman toiminnan ja arvoketjun vaikutuksista ihmisiin, ympäristöön ja yhteiskuntaan. Yhteiskuntavastuun teemoja voivat olla mm. hallintotavat, ihmisoikeudet, työelämän käytännöt, ympäristö, oikeudenmukaisuus, kuluttaja-asiat ja yhteisön toimintaan osallistuminen.

19.1. Golfyhteisön yhteiskuntavastuun osa-alueiden määrittäminen

Vastuullisuuden mittaamiseksi ja valvomiseksi on luotu lukuisia kansainvälisiä standardeja, Suomen golftoimialalle ei toistaiseksi ole määritelty kokonaisvaltaista yhteiskuntavastuun standardia. Suomen Golfliitto on kuitenkin koonnut kotisivuilleen kohtaan ”Seuroille / vastuullisuus”- laajan valikoiman materiaaleja ja linkkejä vastuullisuudesta golftoiminnassa.

19.2. Ympäristövastuut

Ympäristön- ja ilmastonsuojelu huomioidaan golfkenttien ylläpidossa yhtenä kriittisenä tekijänä.

Kentänhoidon toimenpiteiden kirjaamiseen on kehitetty Golfliiton ympäristöohjelma OnCourse, jonka käytön seuraava vaihe voi olla GEO-sertifikaatin hakeminen.

Ilmastonsuojelun osalla golfyhteisöillä on mahdollisuus hakea Suomen Golfkentät ry:n ”Hiilineutraali golfkenttä”-sertifiointia tai hakea tukea Golfin ilmastorahastosta kohteisiin, jotka auttavat golfharrastuksen hiilineutraaliuden edistämisestä.

19.3. Työllistävä vaikutus

Golf toimialana työllistää Golfalan Työnantajyhdistyksen ja Paltan tilastojen mukaan vuosittain arviolta noin 2.000 henkilöä koko- tai osa-aikaisesti.

Paikallisesti golfyhteisöt toimivat merkittävinä PK-sektorin työllistäjinä, etenkin kesätyöntekijöiden osalla. Jos arvioidaan ison kentän työllistävää vaikutusta sesonkiaikana ja lasketaan golftoiminnan lisäksi ravintola-, shop- ja opetuspalvelut, niin päästään helposti 35-50 työntekijään. Pienten 9-reikäisten kenttien osalla vastaava luku on arviolta 5-10 henkilöä.

Toisaalta golfyhtiöiden ja -seurojen tehtävänä ei ole työllistää, vaan tarjota yhtiöjärjestyksen ja sääntöjen mukaista toimintaa, joka toteutetaan optimoidun suuruisella henkilöstömäärällä ja osittain vapaaehtoisvoimin. Työllistävä vaikutus on kuitenkin hyvä raportoida mm. sidosryhmille ja yhteiskunnallisille päättäjille.

19.4 Toiminnalliset (sosiaaliset) tekijät

Golfyhteisöt toimivat alueensa merkittävänä vapaa-ajan palvelun tuottajina. Kenttien vuotuiset kävijämäärät, golfseurojen jäsenmäärät ja golfyhteisön järjestämien erilaisten tapahtumien lukumäärät ovat niin ikään hyvä raportoida yhteisön ulkopuolellekin esim. paikallislehdissä, somessa ja yhteiskunnallisille päättäjille

19.5. Toimintaympäristö golfseurassa

Golfia markkinoidaan kaikille sopivana urheiluna, tai vapaa-ajan harrastuksena, teemoilla: ”golf soveltuu kaikille” ja #muntapapelata. Näiden lupausten täyttämiseksi on oleellista varmistaa esteetön, syrjinnästä vapaa, sukupuolineutraali, monimuotoinen ja kaikkia kunnioittava toiminta omassa golfyhteisössäänkin.

Golfseuran eettisestä toiminnasta, kuten yhdenvertaisuudesta ja tasa-arvosta sekä antidoping toiminnasta, löytyy materiaaleja Suomen Golfliiton kotisivuilta.



***“Golfyhteisön hyvä hallintotapa
on sekä hallituksen että
operatiivisen johdon selkänöja”***