

HJÄLPREDOR FÖR ATT SKAPA STYRANDE DOKUMENT

För att underlätta arbetet med FRIIs Kvalitetskod har FRII tagit fram ett antal hjälpredor avseende några av de styrande dokument som koden ställer krav på.

Hjälpredorna ska ses just som en hjälp och ett stöd i arbetet med att upprätta styrande dokument. Det är alltså inga mallar, utan mer en samling förslag på vad som kan vara bra att tänka på i arbetet med att ta fram vissa specifika styrande dokument.

I detta dokument finns hjälpredor för följande styrande dokument:

- B10 Styrande dokument för introduktion av nya styrelseledamöter
- D7 Styrande dokument som reglerar inköp (gäller nivå 2 och 3)
- D11 Riskhantering
- F1 Uppförandekod
- F4 Reglering och utvärdering av volontärverksamhet (gäller nivå 2 och 3)

B10. STYRANDE DOKUMENT FÖR INTRODUKTION AV NYA STYRELSELEDAMÖTER

Det finns flera anledningar till att ha en introduktion av nya styrelseledamöter. Syftet kan bl a vara att den nya ledamoten snabbt ska kunna bli aktiv i uppdraget, få en utökad förståelse för verksamheten. Ett styrande dokument för introduktion av nya styrelseledamöter kan innehålla följande delar/aktiviteter:

- Vem som är ansvarig för att genomföra introduktionen
- Genomgång med organisationens operativa ledning
- Genomgång av organisationens ekonomi
- Genomgång av arbetsordning och övriga instruktioner
- Genomgång av styrelsens arbetsuppgifter
- Genomgång av riskanalys och riskhanteringsplan
- Genomgång av styrelsens ansvar
- Genomgång av organisationens uppförandekod
- Besök i organisationens verksamhet, kontor eller anläggningar
- Möte med viktiga intressenter (givare, partnerorganisationer)
- Möte med revisor

Fler användningsområden

I valda delar kan dokumentet användas som ett underlag för valberedningen när man informerar kandidater om organisationen.

Kodens krav på dokumentation

Koden ställer krav på att styrande dokument för introduktion av nya styrelseledamöter är upprättat. För att uppfylla kravet bör organisationen upprätta och genom styrelsebeslut fastställa ett dokument med lämpligt innehåll, gärna med utgångspunkt i ovanstående checklista, men självklart anpassat till organisationens förutsättningar.

D7. STYRANDE DOKUMENT SOM REGLERAR INKÖP (GÄLLER NIVÅ 2 OCH 3)

Styrande dokument inom detta område kan finnas både på policynivå, d v s reglera principiella frågor kring organisationens inköp, och på operativ nivå, d v s reglera hur själva inköpen går till.

En ändamålsenlig inköbspolicy kan snabba på upphandlings- och förhandlingsprocesser och ge en trygghet avseende var organisationen står i vissa principfrågor. Medarbetare som arbetar med inköp kan agera mer beslutsamt och i lämplig omfattning beakta etiska och andra spörsmål i sina ekonomiska beslut.

Ett bra regelverk för inköpens genomförande är en viktig del av den interna kontrollen i första hand för att hushålla med organisationens resurser, i andra hand för att förebygga och upptäcka eventuella oegentligheter.

Nedan följer exempel på moment som kan ingå i styrande dokument kring inköp, men det ska givetvis vara anpassat till organisationens förutsättningar.

Förutsättningar för inköp

- Vilka typer av behov har vi, och vilka är våra huvudsakliga inköp (Många små? Få stora? Varor eller tjänster? Upphandlingar?)
- Externa krav på våra inköpsprocesser, från t.ex. offentliga finansiärer

Inköbspolicy

- Vilken kvalitet på varor/tjänster efterfrågas?
- I vilken omfattning ska pris styra inköpsbeslut?
- Uppförandekod, s.k. social policy (sociala och etiska krav)
- Leverantörspolicy (urval av leverantör, långsiktiga förhållanden/upphandling ofta, etiska krav på leverantörer generellt eller kopplat till organisationens ändamål)

Operativt regelverk

- Vem utför inköp? Vem ska ha behörighet och vem ska ha befogenhet att genomföra och godkänna inköp? Vad är rimliga beloppsgränser för behörighet och befogenhet? Hur ska vårt kontrollsystem se ut?
- Leverantörspolicy; hur ska varor/tjänster levereras? Tidsramar? Betalningsvillkor? Etiska krav (miljö, anti-korruption, barnarbete etc)? Prioriteras att bygga långsiktiga relationer med vissa leverantörer? Om så är fallet vad önskas få ut av det förhållandet, och vilka ytterligare krav kan man ställa på leverantören?
- Eventuella mallar som användas vid inköp (ex. förfrågningsunderlag, standardavtal)

Fler användningsområden

De dokument som styr inköp bör i lämplig omfattning vara en del av introduktionsutbildning för anställda och eventuellt ledamöter i styrelsen.

Kodens krav på dokumentation

Koden ställer krav på att styrande dokument är upprättat. Inom detta område är det inte ovanligt att olika aspekter styrs med olika dokument. T.ex. är det vanligt att befogenheter regleras i en delegationsordning. För att uppfylla kravet bör organisationen upprätta och i enlighet med gällande delegationsordning fastställa ett dokument med lämpligt innehåll. Gärna med utgångspunkt i ovanstående checklista, men självklart anpassat till organisationens förutsättningar.

D11. RISKHANTERING

I detta moment är kravet olika utformat för organisationer i nivå 1 jämfört med nivå 2 och 3. Samtliga ska göra en riskanalys, för organisationer på nivå 2 och 3 ska en organisationsövergripande riskhanteringsplan upprättas med riskanalysen som grund.

Definition av risk

För att kunna arbeta med riskhantering, måste varje organisation definiera vad "risk" är. Eftersom risk används i vardagsspråket med lite olika betydelser är det viktigt med en gemensam definition i detta sammanhang. Ett exempel är definitionen i ISO 31000, en internationell standard för riskhantering, som är "osäkerhetens effekt på mål". Där effekten, d v s påverkan, kan vara både positiv och negativ enligt just den definitionen.

Riskanalys

En riskanalys är en systematisk genomgång av framtida osäkra händelsers påverkan på organisationen. Ett vanligt angreppssätt är att kartlägga riskerna med hjälp av följande frågor.

- Vad skulle kunna hända? - identifiera
- Hur troligt är det att det skulle kunna hända? - sannolikhet
- Vad är effekten om det skulle hända? – konsekvens

Det är lämpligt att använda någon form av bedömningskala. En sätt att skapa överblick är att beskriva riskerna i en "riskkarta" där sannolikhet och konsekvens sätts på x respektive y-axlen i ett diagram. Riskvärdet = Sannolikhet x Konsekvens. Detta ger ett underlag för prioritering och hantering av riskerna.

Riskanalysen ska enligt kravet i koden genomföras årligen för att undvika att den genomförda analysen inte blir inaktuell och för att säkerställa att den reflekterar faktiska risker. Naturligtvis kan organisationen göra en likartad bedömning av en risk från år till år. Det viktiga är att en noggrann genomgång görs.

Riskhanteringsplan (obligatoriskt för nivå 2 och 3)

En riskhanteringsplan bör omfatta de risker som vid riskanalysen fick det högsta värdet. Planen bör omfatta:

- Beskrivning av risken
- Strategi/metod för hantering av risken som kan innefatta
 - Hur kan sannolikheten att risken inträffar påverkas?
 - Hur kan konsekvensen påverkas?
 - Vilka varningssystem finns på plats?
 - Vem är ansvarig?
- Uppföljning av riskhanteringen

Fler användningsområden

Risikanalys och riskhanteringsplan bör integreras i allt beslutsfattande och vara en naturlig del av styrelens och ledningens vardag. Det är också lämpligt som underlag för budget och verksamhetsplan samt som en del av introduktionsutbildning för styrelseledamöter och anställda.

Kodens krav på dokumentation

Koden ställer krav på redovisande dokument i form av protokoll som visar att styrelsen gjort analysen, själva analysen är lämpligen en bilaga. För de större organisationerna gäller att själva riskhanteringsplanen ska finnas som bevis på att kravet är uppfyllt.

F1. UPPFÖRANDEKOD

En uppförandekod ska beskriva de krav som organisationen har på hur personer agerar när de förträder organisationen. Den avser styrelse, ledning, volontärer och alla anställda. En uppförandekod kan innehålla:

- Syftet med uppförandekoden
- Organisationens grundläggande värderingar som ska manifesteras genom koden
- Vilka som omfattas av koden
- Beskrivning av hur företrädare för organisationen ska agera/inte agera
 - Positivt föreskrivande " Vi gör alltid....."
 - Negativt föreskrivande " Vi gör aldrig.... "
- Hur ska företrädare för organisationen agera om någon bryter mot koden

För att fungera väl bör det också finnas ett system för hur uppförandekoden introduceras för nya företrädare och hur den hålls levande i organisationen. Själva beskrivningen av det förväntade beteendet bör vara kortfattad och specifik för att fungera väl. Normalt sett bör självklarheter, som t.ex. att följa gällande lagstiftning, undvikas.

Fler användningsområden

En uppförandekod kan vara en del av organisationens introduktionsprogram.

Kodens krav på dokumentation

En uppförandekod kan integreras i andra dokument av typen personalhandbok, styrelsens arbetsordning etc. eller vara ett separat dokument. Koden kräver att själva

Uppförandekoden ska vara publicerad på organisationens hemsida. Syftet med det är att allmänheten, givare och andra intressenter ska få en beskrivning av vad de ska förvänta sig av organisationens företrädare.

F4. REGLERING OCH UTVÄRDERING AV VOLONTÄRVERKSAMHET (GÄLLER NIVÅ 2 OCH 3)

Detta krav gäller endast de organisationer som använder sig av volontärer i sin verksamhet. Syftet med kravet är att tydligöra den roll som volontärer spelar i ideella organisationer.

Reglering av volontärverksamhet

Då volontärverksamheten är en viktig del av organisationen bör den liksom annan verksamhet vara styrd. Om än självklart på ett sätt som är lämpligt för människor som frivilligt bidrar med sin tid och sin kompetens för organisationens syften. Exempel på områden som kan vara lämpliga att reglera

- Vilka får vara volontärer och varför har man dessa krav?
 - Ålder
 - Utbildning
 - Medlemskap i organisationen
 - Annat (registerutdrag mm)
- Vilka krav/förväntningar har organisationen på sina volontärer?
 - Avsätta viss tid
 - Genomgå någon form av intern utbildning
 - Skrivit under någon form av avtal med organisationen
 - Följa uppförande kod
 - Klädkoder
 - Annat
- Vad kan volontärer förvänta sig från organisationen?
 - Introduktion
 - Handledning
 - Material som underlättar/krävs för att utföra arbetet
 - Olycksfallsförsäkring
 - Övrigt
- Hur ska volontärer ledas?
 - Rekrytering
 - Arbetsfördelning (frivillig/styrd)
 - Ansvar för volontärer (Volontärens/Organisationens/Brukarens)
 - Uppföljning och feedback till volontärer
 - Avveckling av volontärer

Utvärdering av volontärverksamheten

Organisationen bör utvärdera sin volontärverksamhet så att nyttan ställs mot resursförbrukning på ett systematiskt sätt. Där det inte är möjligt att komma fram till exakta siffror kan en systematisk utvärdering användas.

Exempel på nyttor kan vara

Nytta	Mäts/utvärderas
Ger tillgång till tid för mer verksamhet	Kostnaden om verksamheten skulle gjorts med anställda. Värdet på verksamheten för den som får ta emot den
Ger tillgång till mer kompetens	Värdet på motsvarande tjänst från anställd eller från extern konsult
Skapar ambassadörer för organisationen	Värdet på en kampanj som gav motsvarande uppmärksamhetsvärde Värdet på insamling/medlemsavgifter mm som skapas som en följd av volontärers engagemang
Ändamålsvärde	Värdet av den ändamålsnytta volontärerna åstadkommer utöver sitt engagemang i organisationen

Exempel på resursförbrukning kan vara

Resurs	Mäts/utvärderas
Kostnad för rekrytering och utbildning	Kostnaden för arbetstid som används Kostnaden för volontörtid som används Kampanj/informations och utbildningskostnader
Kostnad för ledning av volontärer	Arbetstid för ledning, planering och utvärdering av volontörer Arbetstid för handledning mm Kostnader för uppmuntran och belöning av volontärer
Kostnad för lägre nytta/större risk	Kostnader för ökad kontroll uppföljning

För att kunna utvärdera sin volontärverksamhet på ett systematiskt sätt bör organisationen samla in data kring verksamheten. Exempel på sådan data kan vara:

- Total antal volontärer
- Antal nyrekryterade volontärer
- Antal avvecklade/avgångna volontärer
- Total antal volontärtimmar
- Total verksamhetsvolym som genomförs av volontärer
- Arbetstid för all hantering av volontärer
- Externa kostnader för volontärer