

Kari Huhtala

# God förvaltning i medlemsbaserade organisationer





 **Andelsförbundet**

© Kari Huhtala och Finlands Svenska Andelsförbund

Visuell design Marker Creative

Layout Päivi Liikamaa

ISBN

Kirjapaino



# God förvaltning i medlemsbaserade organisationer

# Innehåll

1. Inledning – vad avses med god förvaltning.....	7
2. Medlemsbaserade organisationer och deras särdrag .....	11
3. Förvaltningens strukturer .....	15
Styrelse – ledare och beslutsfattare.....	19
Förvaltningsråd – i ägarstyrningens centrum .....	22
Medlemmarnas beslutanderätt utövas av andelsstämma och föreningsmöte .....	24
4. Förvaltningspersonernas kompetens.....	27
En bra förtroendevald .....	27
Val av styrelse .....	28
Inledningsfasen.....	30
Identifiering och kartläggning .....	30
Sortering och inofficiellt urval.....	31
Formellt urval och förslag.....	32
Slutligt val .....	32
5. Förvaltningsprocessens funktionalitet.....	35
Möten som en del av organisationens årsklocka.....	35
Styrelsens ordinarie möte.....	36
Verksamhetsledarens eller verkställande direktörens samarbete med styrelsen .....	40
Styrelsens beslutsfattande och styrelseledamöternas roller.....	40
Användning av biträdande organ .....	42
Förvaltningskontrollörer.....	42
Valberedning .....	43
Styrelsens strategiska roll.....	44
Utveckling av styrelsearbetet .....	45
Styrelsens självutvärdering .....	45
6. Medlemskårens engagemang och deltagande .....	49
Hur förbättra medlemmarnas engagemang.....	49
7. Utveckling av god förvaltning – rekommendationer .....	53

**God förvaltning** är aldrig gammalmodig. Oberoende av organisationsformen. Det finns ändå flera särdrag i medlemsbaserade organisationer – andelslag, ömsesidiga försäkringsbolag och föreningar – som skiljer dessa organisationer från andra. Medlemsbaserade organisationer ägs och styrs av sina medlemmar. Medlemmarna är jämställda enligt principen en medlem, en röst. Styrning, kontroll och medlemsdemokrati hanteras genom speciella förvaltningsorgan som fullmäktige och förvaltningsråd.

På grund av de ovannämnda särdragen finns det ett speciellt behov av att betrakta förvaltningen i medlemsbaserade organisation. Den här guiden har uppstått av dessa behov. Boken har skrivits så att den på bästa möjliga sätt ska hjälpa förtroendevalda.

”



**Medlemsbaserade organisationer ägs och styrs av sina medlemmar. Medlemmarna är jämställda enligt principen en medlem, en röst.**

Denna bok skulle inte ha kommit till utan ett bidrag av Stiftelsen Finlands-svenska Jordfonden. Varmt tack till stiftelsen för dess värdefulla stöd.

Jag hoppas att guiden ska användas flitigt i medlemsbaserade organisationer, läroanstalter och bland alla som på sätt eller annat är involverade inom andelsrörelsen, ömsesidig försäkringsverksamhet eller föreningsvärlden.

Helsingfors den 18.12.2020.

**Kari Huhtala**

A tall, thin pine tree with a textured, reddish-brown trunk and green needles stands prominently on a large, dark grey rock covered in vibrant yellow-green moss. The background is a soft-focus forest of similar trees, creating a sense of depth and tranquility. The lighting is natural, highlighting the textures of the tree bark and the moss.

1

**Medlemmarna  
förvaltar  
organisationen  
enligt demokratiska  
principer.**

# Inledning – vad avses med god förvaltning

God förvaltning har diskuterats ur många vinklar under de senaste decennierna. Inom företagsvärlden började man fästa särskild uppmärksamhet vid god förvaltning under 1990-talet, då vi nåddes av nyheter om oegentligheter bland företagsledare ute i världen. Då vaknade man till insikt om att företagsledningen måste övervakas och att det behövs spelregler för övervakningen. Övervakningsaspekten är fortfarande synlig i statuterna för god förvaltning. Kooperativen kämpade vid den tiden främst med bristfällig prestationsförmåga. De kooperativa företagen upplevdes inte alltid som företag, utan mera som ett mellanting mellan ideell och ekonomisk verksamhet. Inom föreningsvärlden har utmaningarna under senaste decennier haft en koppling till stela strukturer och i viss mån till en sammanblandning av politisk verksamhet och ideell föreningsverksamhet.

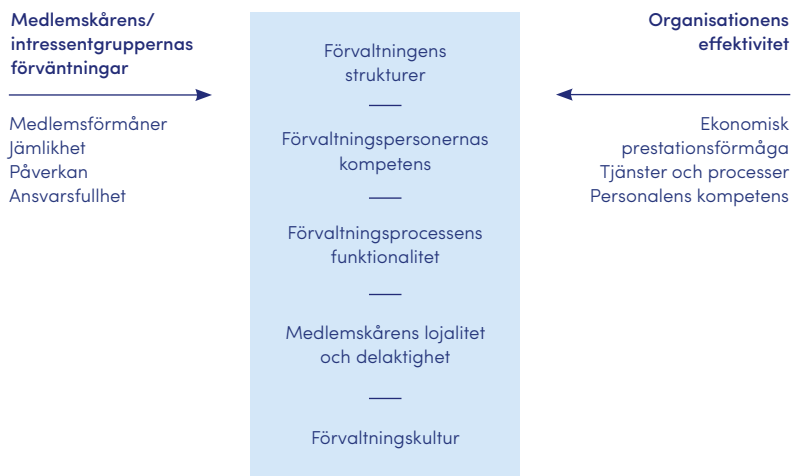
Av ovan nämnda orsaker har man under den senaste tiden strävat efter att utveckla förvaltningen inom de medlemsstyrda organisationerna. För dessa organisationer finns det sällan anvisningar inom god förvaltning eller förvaltningskodex. Snarast har man strävat efter att tillämpa andra organi-

sationers bästa praxis och anpassa dem till de egna behoven. De är dock inte alltid lämpade för de behov som medlemsbaserade organisationer har.

**Guidens tyngdpunkt ligger vid det sätt på vilket medlemsbaserade organisationer kan skapa och upprätthålla en sådan förvaltningsmodell, som tryggar deras fortlevnad på lång sikt, samtidigt som de förverkligar sin grunduppgift till förmån för sina medlemmar.**

Denna guide för god förvaltning riktar sig till medlemsbaserade organisationer, med vilket man avser andelslag, föreningar och ömsesidiga bolag. Guidens tyngdpunkt ligger på andelslag, men föreningarnas behov lyfts fram då de avviker från de nämndas. Den främsta principiella skillnaden finns i att andelslag och ömsesidiga bolag är företag, medan föreningar i princip är allmännyttiga, ideella aktörer.

Denna guide närmar sig inte god förvaltning ur ett juridiskt perspektiv, utan ur ett praktiskt. Guiden behandlar den lagliga grunden till den del den har koppling till exempel till förvaltningsstrukturer, roller och beslutsbefogenheter.

**Figur 1. Element inom god förvaltning i medlemsbaserade organisationer**

Figur 1 ovan beskriver förvaltningen i en medlemsbaserad organisation. Dessa organisationer grundas, ägs och förvaltas av sina **medlemmar**. De finns till för sina medlemmar och medlemmarna kan på goda grunder förvänta sig medlemsförmåner och andra fördelar av organisationen.

Medlemmarna förvaltar organisationen enligt demokratiska principer, i regel en röst per medlem. Avvikande från aktiebolag har medlemsbaserade företag inte grundats med tanke på placerare och deras syfte är inte att skapa maximal vinst.

Medlemsbaserade organisationer måste vara **livskraftiga** för att de ska ha en framtid. Ekonomin är en central mätare på livskraft. Även om syftet inte är att maximera vinsten, måste verksamheten vara lönsam. Organisationens ledning och personal är en viktig källa till livskraft.

**Förvaltningen** finns mellan medlemmarnas förväntningar och organisationens livskraft. I medlemsbaserade organi-



sationer är det vanligt att det utöver styrelse finns andra förvaltningsorgan, så som förvaltningsråd eller fullmäktige.

Förvaltningens framgång i sitt uppdrag är i väsentlig grad beroende av förmågan hos de personer som väljs in i förvaltningen. Utöver goda personval, måste också förvaltningens processer fungera, så som beslutsfattande, valförfarande och intern kommunikation. Själva medlemskåren och dess engagemang är en viktig styrka för medlemsbaserade organisationer. Engagerade medlemmar deltar aktivt i möten, utskott och förvaltningsarbete.

## Denna guide ska vara nyttig för dig,

- om du deltar i förvaltningen av ett andelslag, ömsesidigt bolag eller en förening. Guiden hjälper dig att förstå din roll och uppgift och den ger en helhetsbild av de faktorer som är viktiga för förvaltningens funktion.
- om du dessutom hör till presidiet. Guiden hjälper dig att utveckla och leda förvaltningens arbete.
- om du är medlem i ett andelslag eller en förening eller försäkringstagare i ett ömsesidigt bolag. Guiden hjälper dig att förstå särprägelns hos medlemsbaserade organisationer och uppmuntrar dig att delta i organisationens verksamhet och till att aktivt använda dess tjänster.
- om du är i ledningen av ett andelslag, ömsesidigt bolag eller en förening. Guiden hjälper dig att bättre identifiera organisationens särdrag samt att leda organisationen så att både medlemsförmånerna och livskraften förverkligas.
- om du är anställd av en medlemsbaserad organisation. Du lär dig känna organisationens karaktär och förstå varför dess mål och verksamhet avviker från andra organisationer.
- om du är sakkunnig, utvecklare, kommunikatör, utbildare eller har någon annan motsvarande roll. I denna guide får du konkreta fakta och insikter, vilka hjälper dig i ditt arbete.

# 2

**Alla medlems-  
baserade  
organisationer  
präglas av kollegialitet  
och av att de skapar  
fördelar och tjänster  
till sina medlemmar.**



# Medlemsbaserade organisationer och deras särdrag

Medlemsbaserade organisationer avser företag eller andra organisationer som ägs och förvaltas av sina medlemmar. I denna guide behandlas två typer av organisationer: andelslag och föreningar.

Medlemsbaserade organisationer har tre särdrag:

- (1) ägandets karaktär och beslutanderätt
- (2) organisationens uppgift och syfte
- (3) förvaltningsätt

I tabell 1 jämförs medlemsbaserade organisationers särdrag med aktiebolag och kommuner.

**Tabell 1. Jämförelse av medlemsbaserade och vissa andra organisationer**

Organisation	Uppgift eller syfte	Beslutanderätt	Förvaltning	Annat
Andelslag (Obs. i Sverige heter dessa ekonomisk förening)	Produktion av förmåner och tjänster för medlemmarna	Medlemskåren (röst per medlem)	Andelsstämma Styrelse	Dubbel karaktär: samtidigt företag och medlemssamfund Regleras av lag om andelslag
Förening	Ideell Produktion av förmåner och tjänster för medlemmarna	Medlemskåren (röst per medlem)	Föreningsmöte Styrelse/direktion	Allmännyttigt, icke vinstdrivande verksamhetsidé Regleras av föreningslagen
Ömsidigt försäkringsbolag	Generera vinst eller annan ekonomisk fördel till delägarna	Delägarna (per försäkringarnas belopp)	Bolagsstämma Styrelse	Försäkringstagarna blir automatiskt delägare Regleras av försäkringsbolagslagen
Aktiebolag	Generera vinst och värdeökning till aktieägarna	Aktieägarna (per aktie)	Bolagsstämma Styrelse	Regleras av aktiebolagslagen
Kommun	Invånarnas välmående och tjänster Områdets livskraft	Kommunens invånare (röst per invånare)	Kommunfullmäktige Kommunstyrelse	Regleras av kommunallagen

Andelslag och ömsesidiga försäkringsbolag avviker från föreningar i den mening att de är företag, medan föreningar är ideella, allmännyttiga organisationer som inte eftersträvar vinst. Alla präglas dock av kollegialitet och av att de skapar fördelar och tjänster till sina medlemmar. Besluten fattas demokratiskt och förvaltningsstrukturerna är liknande.

Det är dock värt att notera att varje organisationstyp regleras av en speciallag. Lagen om andelslag, försäkringsbolagslagen och föreningslagen avviker till många delar från varandra.

Andelslag och ömsesidiga bolag är liksom aktiebolag företag som bedriver ekonomisk verksamhet. Andelslagsmedlemmarnas ansvar för andelslagets förpliktelser begränsar sig till placerat kapital, på motsvarande sätt som i aktiebolag. Aktiebolagens syfte och beslutanderätt avviker dock från medlemsbaserade organisationers motsvarande, vilket går att se i tabell 1.

**Det viktigaste budskapet från jämförelsen i tabell 1 är att varje organisation har sina särdrag, som ledningen och andra parter i medlemsbaserade organisationer ska förstå. Det som fungerar i kommuner kanske inte fungerar i föreningar och särskilt inte i andelslag.**

Kommunorganisationen påminner om förening på ett intressant sätt: dess syfte är övergripande, på motsvarande sätt som en förenings ideella uppgift kan vara mycket omfattande. Kommunernas demokratiska beslutsfattande och förvaltning påminner om medlemsbaserade organisationers.

I fråga om medlemsbaserade organisationer kan olika namn och benämningar skapa en viss förvirring. I Sverige kallas andelslag för ekonomiska föreningar. Tidigare fungerade ömsesidiga försäkringsbolag enligt modellen och namnet försäkringsförening, även om det var fråga om företag. Slutledet i ordet andelslag (-lag) kan också förorsaka förväxling med delägarlag för förvaltning av gemensamma områden eller motsvarande organisationer.

### Exempel: Andelslaget Österbottens Kött

**Verksamhetens syfte:** Att främja medlemmarnas jordbruksverksamhet genom att bedriva anskaffning av slaktdjur, djurförmedling, slakteriverksamhet och köttförädling i egen regi och/eller genom dotter- eller delägarbolags eller avtalskompanjoners förmedling samt att på annat sätt stöda och utveckla medlemmarnas köttproduktion.

**Beslutanderätt:** Den högsta beslutanderätten innehas av fullmäktige, där medlemmarnas beslutanderätt utövas av minst 21 och högst 31 ledamöter, vilka väljs bland medlemmarna på basen av uppdelning i valområden.

**Förvaltning:** Förvaltningsråd (9–18 medlemmar, av vilka minst 5/6 är medlemmar i andelslaget) och styrelse (verkställande direktör + 4 andra medlemmar, varav minst 3 är medlemmar i andelslaget)

*Av exemplet framgår att ifrågavarande andelslag är ett företag som leds och förvaltas av sina medlemmar, med flera än trettio förtroendevalda. Andra än medlemmar kan endast i begränsad omfattning väljas in i förvaltningsråd och styrelse, i fullmäktige inte alls.*

### Exempel: Österbottens svenska producentförbund ÖSP

**Verksamhetens syfte:** Att fungera som sammanslutning för jordbruks- och trädgårdsproducenter i svenskspråkiga Österbotten.

**Beslutanderätt:** Föreningsmötet är högsta beslutande organ och där är det medlemmarna som använder beslutanderätten.

**Förvaltning:** Fullmäktige (39 medlemmar) och styrelse (ordförande, vice ordförande, 7 medlemmar, dessutom sakkunniga)

*Av exemplet framgår att föreningens syfte är betydligt mera omfattande än i ett andelslag. Förvaltningsstrukturen påminner däremot mycket om ett andelslags, även om det finns skillnader i namnen på förvaltningsorganen.*

## Sammanfattning:

- Medlemsbaserade organisationer ägs och förvaltas av sina medlemmar
- De medlemsbaserade organisationernas uppgift och syfte, beslutanderätt och förvaltning avviker från många andra organisationer
- Andelslagen är samtidigt företag och medlemssamfund, vilkas syfte är att skapa medlemsförmåner genom lönsam verksamhet
- Föreningar avviker från andelslag genom sitt allmännyttiga ideella syfte och den primära uppgiften är inte ekonomisk verksamhet

# 3

**Medlemmarna  
fattar beslut om  
organisationens  
modell och  
strukturer.**



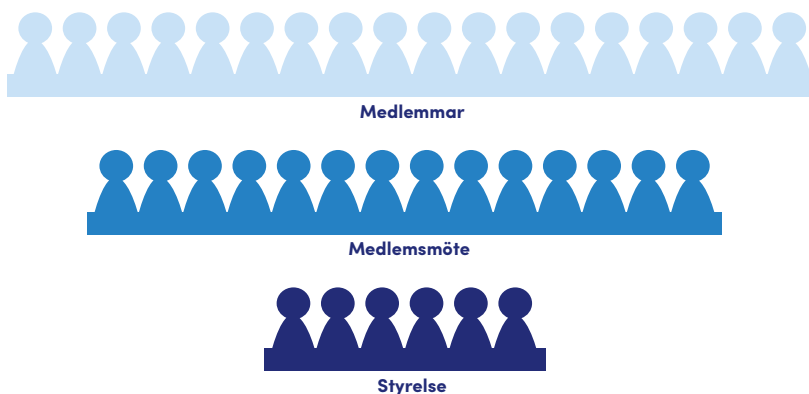
## Förvaltningens strukturer

Förvaltnings- och organisationsstrukturen är i regel likartad i medlemsbaserade organisationer av samma storlek inom samma bransch. Skillnaderna i strukturer beror ofta på medlemsantal och på hur organisationens uppgift har definierats. Medlemmarna beslutar själva om organisationsstrukturen och därför är det bra att då och då utvärdera strukturen.

Styrelsen är det enda lagstadgade förvaltningsorganet och enligt lag ska man årligen hålla minst en andelsstämma eller ett föreningsmöte. Nedan exempel på några vanliga förvaltningsstrukturer.

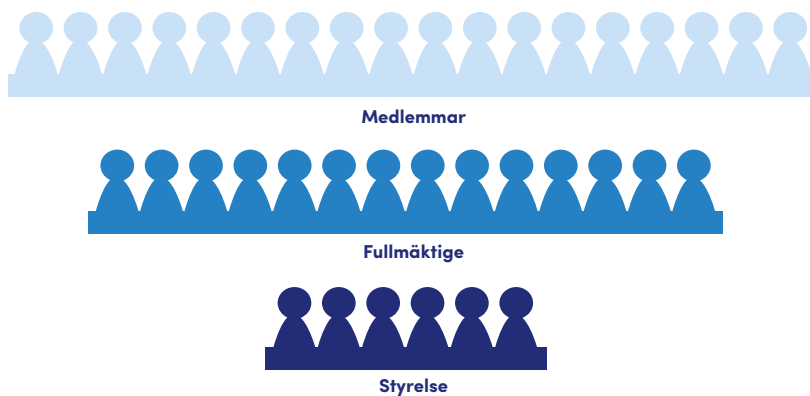
Förvaltningens grundmodell (Figur 2) innehåller två element: medlemsmöte och styrelse. En dylik förvaltningsmodell är typisk för ett nybildat andelslag eller andelslag med litet medlemsantal (andelsstämma) eller förening med litet medlemsantal (föreningsmöte). Medlemsmötet är demokratiskt i den mening att medlemmarna har direkt påverkan på val av styrelse och till exempel revisorer. Övervakningen av styrelsen och den övriga ledningen är också rätlinjig. Den demokratiska styrningen kan dock bli svag, om medlemmarna är passiva och inte deltar i medlemsmötet eller aktivt ställer upp för styrelseuppdrag.

**Figur 2. Förvaltningens grundmodell i medlemsbaserade organisationer**



En variant av förvaltningens grundmodell (Figur 3) har inget medlemsmöte, utan det ersätts av ett fullmäktige. Fullmäktige utövar den beslutande- och övervakningsmakt som medlemmarna i stadgarna har gett till fullmäktige. Medlemmarnas koppling till styrelsen är inte lika direkt som i förvaltningens grundmodell. Å andra sidan kan modellen anses vara lika demokratisk som en modell med medlemsmöte, om medlemmarna röstar aktivt i val. Fullmäktige är i regel bättre informerade om styrelsens verksamhet än medlemsmöte bland annat av den anledningen att fullmäktiges medlemmar utbildas i organisationens ärenden.

**Figur 3. Variant av förvaltningens grundmodell i medlemsbaserade organisationer**



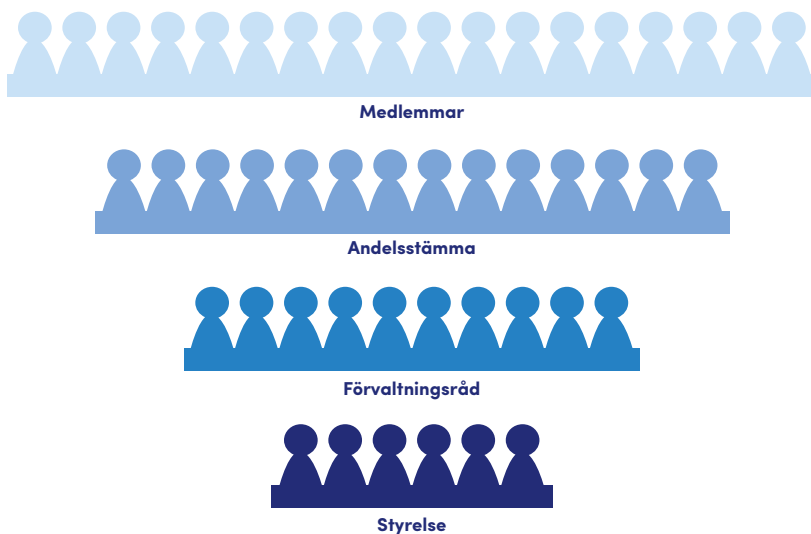
I sista hand är det styrelsen som ansvarar för organisationens ledning.



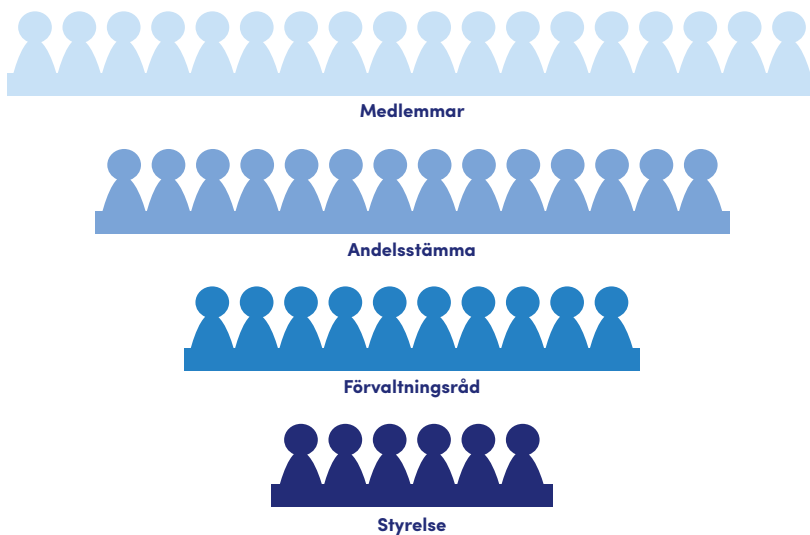


Följande exempel beskriver ett andelslag som tillämpar en förvaltningsmodell med två nivåer (figur 4). Där väljs styrelsen av ett förvaltningsråd som väljs av medlemmarna. Förvaltningsrådet ska inte förväxlas med fullmäktige, eftersom det har en lagstadgad särskild uppgift att övervaka ledningen. Förvaltningsrådet hör juridiskt till andelslagets ledning, vilket positionerar förvaltningsrådet närmare styrelsen än fullmäktige. I praktiken sammanträder förvaltningsrådet flera gånger under året och är därför relativt väl informerat om styrelsens arbete. Andelslagets stadgar kan också överföra en del av den beslutanderätt som enligt andelslagslagen tillfaller styrelsen till förvaltningsrådet.

**Figur 4. Förvaltningsmodell med två nivåer i andelslag**



Förvaltningsmodell med tre nivåer i andelslag (Figur 5) innehåller utöver förvaltningsråd och styrelse ett fullmäktige som väljs av medlemmarna. Modellen med tre nivåer är den mest omfattande och den är vanligast i andelslag med ett stort antal medlemmar. Målet med modellen är en fungerande dialog och ägarstyrning mellan medlemskåren och ledningen.

**Figur 5. Förvaltningsmodell med tre nivåer i andelslag**

Vilken förvaltningsmodell är lämpligast för ett särskilt andelslag eller en förening? Det finns inget universellt svar på den frågan. Valet av förvaltningsmodell påverkas åtminstone av följande faktorer:

- medlemmarnas antal
- organisationens geografiska omfattning
- organisationens syfte och uppgift
- är det fråga om förening eller andelslag
- den ägarpolitik som önskas

Man måste känna till de olika organens och förvaltningsorganens uppgifter och roller för att kunna bedöma förvaltningsmodellernas lämplighet. De presenteras närmare i det följande.

## Styrelse – ledare och beslutsfattare

Styrelsen är ett obligatoriskt förvaltningsorgan i andelslag och föreningar. Enligt lagen ska styrelsen ombesörja organisationens förvaltning och sakligt anordnande av verksamheten. Styrelsen ska se till att bokföringen och medelsförvaltningen är ordnade på ett tillförlitligt sätt. Styrelsen företräder föreningen. Styrelsen ska dimensionera och utvärdera verksamhetens risker för att undvika skada. Den övervakar den operativa ledningen och andelslagets ekonomi.

I andelslag har styrelsen universell behörighet, dvs. styrelsen leder andelslaget och beslutar om alla de ärenden som inte enligt lag eller stadgar tillfaller andelsstämman eller annat organ. Detta gäller också affärsverksamhetsbeslut av större betydelse. Dessutom fattar styrelsen enligt lagen om andelslag om upphörande och inledande av medlemskap.

En föreningsstyrelse har inte motsvarande universella behörighet. I en förenings stadgar kan man till styrelsen överföra beslutanderätt, som vanligen hör till föreningsmötets behörighet, till exempel i fråga om att sälja, byta eller pantsätta föreningens egendom.

Styrelsen har också andra uppgifter som inte grundar sig på lag. En av de viktigaste är att styrelsen säkrar organisationens ekonomiska lönsamhet och livsduglighet. Till dessa hör organisationens strategiska beslutsfattande i samarbete med andra förvaltningsorgan och att skapa verksamhetsförutsättningar för ledningen.

Förvaltningsrådet deltar ofta också i andelslagens strategiarbete. Inom såväl andelslag som föreningar är det bra om styrelsen hör de medlemsvalda förvaltningsorganens synpunkter som grund för strategiarbetet.

En styrelsemedlem ska inte främja intressen av den instans som har utsett hen till styrelsen, utan organisationens gemensamma intressen. Styrelsens medlemmar binds av sekretess gällande ärenden som gäller organisation och affärsverksamhet. Man kan inte berätta om pågående ärenden för utomstående. Styrelsemedlemmar kan råka ut för både skadestånds- och straffrättsliga påföljder för yppande eller otillbörligt utnyttjande av affärshemligheter. Styrelsens medlemmar kan krävas på sekretessavtal, men dess syfte är att påminna om en lagstadgad skyldighet.

Den rekommendabla storleken på en styrelse beror på organisationens storlek och förvaltningsmodellen (till exempel beroende på om det finns ett förvaltningsråd och beroende på verksamhetens karaktär). I typiska fall har styrelserna 5–10 medlemmar. Andelslags- och föreningslagen sätter ramar för styrelsernas storlek, men man kan avvika från dem i stadgarna.

Styrelsens ansvar är juridiskt och funktionellt. Enligt lagen bildar styrelsen organisationens ledning, även om man ofta tänker att verkställande direktören är andelslagets ledning. I operativa ärenden är det så, men i sista hand är det styrelsen som är ansvarig för andelslagets ledning.

Föreningar har inte en verkställande direktör i den mening som lag om andelslag eller aktiebolagslagen avser. Även om man använder en sådan benämning, är det fråga om en ledande tjänsteman, en verksamhetsledare. Verksamhetsledaren handhar operativa ärenden inom de ramar som styrelsen fastställer. I organisationer som saknar verkställande direktör eller verksamhetsledare, ansvarar styrelsen också för den operativa ledningen.

Styrelsen är det enda lagstadgade förvaltningsorganet och enligt lag ska man årligen hålla minst en andelsstämma eller ett föreningsmöte.

Styrelsens medlemmar har skadeståndsansvar, om styrelsens beslut av oaktsamhet eller uppsåtligt har förorsakat skada åt andelslaget/föreningen, dess medlem eller utomstående part. Det är på styrelsens ansvar att organisera organisationens ekonomi. Styrelsen ska övervaka att verksamheten vilar på hållbar ekonomisk grund.

Styrelsen ska förhindra tagande av överdimensionerade risker. Betalningslikviditeten och en tillräcklig soliditet ska bevaras.

Styrelsens uppgift är att blicka tillräckligt långt in i framtiden. Det är inte tillräckligt att planera de närmaste veckornas eller månadernas eller ens det pågående årets verksamhet. Styrelsen ska se på kommande år och för-

utse risker och möjligheter. Detta kallas strategisk ledning. En bra styrelse använder mycket tid på att dryfta organisationens framtid samtidigt som den övervakar den pågående och gångna verksamheten.

### **Exempel: Styrelsens ordförande**

Styrelsen väljer i regel styrelsens ordförande inom sig. Stadgarna kan också stipulera att valet utförs av något annat förvaltningsorgan. Till ordförande väljs en person som åtnjuter förtroende. Ordföranden ska kunna leda både ärenden och människor och ha en förmåga att leda möten. Det är till fördel om hen har kommunikationskunskaper och kommer överens med olika människor. Eftersom man i uppdraget kan bli tvungen att behandla svåra ärenden, är det bra om den som väljs till ordförande har erfarenhet av att vara styrelsemedlem och ett visst mått av stresstålighet.

Ordföranden blir tvungen att använda betydligt mera tid på organisationens ärenden än andra styrelsemedlemmar. Styrelsens ordförande har en röst liksom alla andra styrelsemedlemmar. Hens röst avgör dock om rösterna faller lika.

I praktiken har ordföranden stort inflytande. Hen är en synlig person, som med sin verksamhet och sitt uppträdande skapar en bild av organisationen. Ordföranden är ett viktigt arbetspar för verkställande direktören eller verksamhetsledaren. Hen bereder möten och för en dialog om organisationens ärenden med den operativa ledningen. Med styrelsens fullmakt kan hen också diskutera arbetsförhållanden och föra utvecklingssamtal. Ordföranden ska också godkänna den operativa ledningens personliga fakturor. Om det inte finns en verkställande direktör eller verksamhetsledare i organisationen, är det ofta ordföranden som handhar organisationens löpande ärenden.

## Förvaltningsråd – i ägarstyrningens centrum

Den lagstadgade uppgiften för andelslagens förvaltningsråd är att övervaka andelslagets styrelse och ledning. Övervakningens verktyg är olika rapporter, men man kan också utnyttja olika organ som har specialiserat sig på granskning av förvaltningen. I många andelslag deltar förvaltningsrådets ordförande i styrelsemöten och är därför väl insatt i styrelsens och ledningens verksamhet. I andelsbankerna har man gjort linjedragningen att förvaltningsrådets ordförande är närvarande vid styrelsens möten endast då de ärenden som behandlas så kräver.

Förvaltningsrådet kan också fatta beslut om ärenden som är vittgående eller principiellt viktiga för andelslaget om stadgarna förutsätter det. Sådana ärenden kan till exempel vara betydande utvidgning av verksamheten eller inledande av helt ny affärsverksamhet.



**Om förvaltningsrådet håller sig enbart till sin lagstadgade uppgift, kan dess verksamhet få karaktären av passiv övervakning i efterhand.**

Om förvaltningsrådet håller sig enbart till sin lagstadgade uppgift, kan dess verksamhet få karaktären av passiv övervakning i efterhand. Förvaltningsrådet har en möjlighet att ta en betydande roll i ledningen av andelslaget utan att göra intrång på styrelsens verksamhetsområde. Sådana roller kan vara till exempel:

- ta till sig organisationens grunduppgift
- se till att styrelsen har lämplig storlek och sammansättning
- sparra styrelsen på förhand i betydande frågor
- säkra att den interna kommunikationen löper i förvaltningen
- för sin del se till att andelslagets verksamhet tar sikte på att medlemmarnas fördel ska uppfyllas
- säkra att olika medlemsgrupper behandlas jämlikt
- fungera som grogrund för styrelsemedlemskap

Om andelslaget inte har ett förvaltningsråd, måste andra förvaltningsorgan utföra nämnda uppgifter. Styrelsens arbetsfält blir lätt omfattande om den utöver lönsamheten ska sörja för att medlemmarnas fördel förverkligas utan hjälp av ett förvaltningsråd.

Om andelslaget har ett litet medlemsantal, är det inte alltid nödvändigt att ha ett förvaltningsråd, eftersom övervakning och andra uppgifter kan skötas på andra sätt.

#### **Exempel: Förvaltningsrådet fostrar kompetenta personer**

”Förvaltningsrådet har traditionellt haft en stark roll hos oss. Då styrelsen representerar toppkunnande och beslutar om den operativa verksamheten, breddar förvaltningsrådet beslutsfattandets bas, eftersom alla medlemsgrupper är representerade. Förvaltningsrådet är fältets ögon och öron. Dess medlemmar har en låg tröskel att kontakta styrelsen och tjänstemännen och på det sättet beaktas medlemskårens fördel. Kommunikationen löper också i andra riktningen. Vid förvaltningsrådets möten cirka tre gånger per år får dess medlemmar information om vad som är aktuellt i andelslaget och marknadens bakgrund. Förvaltningsrådets viktigaste uppgift är att utse andelslagets styrelse, välja styrelsens ordförande och vice ordförande och att välja representanter till de samfunds möten, i vilka andelslaget är (del)ägare. Förvaltningsrådet föreslår för fullmäktige hur stor ränta ska betalas för andelskapitalet. Förvaltningsrådet utser också ett granskningsutskott för granskning av styrelsens verksamhet. Enligt stadgarna hör det till förvaltningsrådets uppgifter att utse verkställande direktör och fatta beslut om uppsägning av densamma. Förvaltningsrådet är en bra plats att växa till sig inför andra förtroendeuppdrag i andelslaget.”

– Förvaltningsrådets ordförande för ett andelslag

## Medlemmarnas beslutanderätt utövas av andelsstämma och föreningsmöte

Medlemskårens högsta beslutanderätt används på det sätt som beskrivs i lag och organisationens stadgar av andelsstämma eller ersättande fullmäktige eller i fråga om föreningar av föreningsmöte eller ersättande fullmäktige. Andelsstämmans och andelslagsfullmäktiges samt föreningsmötets och föreningsfullmäktiges uppgift och roll är i praktiken desamma: att fatta beslut om fastställande av



**Dessutom beslutar de alltid om organisationens stadgeändringar. Inom föreningar hör det dessutom till medlemmarnas mandat att fatta beslut om överlåtelse av föreningens egendom.**

bokslut och ansvarsfrihet för ledningen, val av medlemmar till förvaltningsorgan och val av revisorer och verksamhetsgranskare. Dessutom beslutar de alltid om organisationens stadgeändringar. Inom föreningar hör det dessutom till medlemmarnas mandat att fatta beslut om överlåtelse av föreningens egendom.

Varför använder man då fullmäktige i stället för medlemsmöten? En motivering har en koppling till medlemsaktiviteten. I många organisationer är en stor del av medlemmarna passiva, dvs. de deltar inte i medlemsmöten eller andra tillfällen. Det blygsamma deltagandet har väckt oro för att medlemsdemokratin försvagas.

Fullmäktige är organ som väljs av medlemmarna. Det har i praktiken visat sig att en betydande andel av medlemmarna röstar via post- eller andra distansröstningskanaler,



vilket förbättrar medlemsdemokratin. En annan fördel med fullmäktige är att dess medlemmar kan erbjudas utbildning vilket förbättrar deras kunskap och förståelse av organisationen. Detta kan kallas för professionalisering av medlemsdemokratin.

Många organisationer vill bevara sin traditionella modell med medlemsmöten. Det kan bero på ett litet antal medlemmar eller på att organisationens resurser inte räcker till för att hantera en alltför tung förvaltningsmodell. Vissa ser också att medlemskårens röst hörs mera direkt i modellen med medlemsmöten än med fullmäktige.

## Sammanfattning:

- Medlemmarna fattar beslut om förvaltningens struktur.
- Medlemsmöte och styrelse är obligatoriska organ (förvaltningens grundmodell).
- En variant av förvaltningens grundmodell är sådan att medlemsmötet ersätts av ett fullmäktige.
- I en förvaltningsmodell med två nivåer finns det ett förvaltningsråd och en styrelse.
- I en förvaltningsmodell med tre nivåer bildas av fullmäktige, förvaltningsråd och styrelse.
- Styrelsen leder och dess ansvar är stort.
- Förvaltningsrådet väljer och övervakar samt sparrar och leder.
- Fullmäktige kan ersätta medlemsmöte som högsta beslutande organ.



4

**Förvaltnings-  
personernas uppgift  
är att arbeta för  
organisationens  
och dess  
medlemmars  
gemensamma sak.**

# Förvaltningspersonernas kompetens

## En bra förtroendevald

En bra förtroendevald skapar förtroende hos sina väljare, dvs. medlemskåren. Det är viktigt att den förtroendevalda vet vad medlemmarna förväntar sig av de förtroendevalda och organisationen. En bra förtroendevald driver inte sina egna och sina närståendes intressen, utan arbetar för organisationens och dess medlemmars gemensamma sak.

De medlemsbaserade organisationernas ägande är spritt på medlemskåren. I organisationer med hundra- eller tusentals medlemmar skulle det vara arbetsdrygt att sköta beslutsfattandet endast med hjälp av medlemmöten. Därför väljer man förtroendevalda inom organisationen. Deras uppgift är att övervaka och leda organisationen att fungera så att medlemmars vilja uppfylls.

Varje förtroendevald kan hitta sin egen roll, om man är aktiv och nyfiken på ett positivt sätt och beredd att sätta sig in i den egna organisationens verksamhet. De förtroendevalda kan ha till exempel någon av följande roller:

**Den som tryggar medlemmarnas vilja** kommer ihåg att följa upp att organisationens verksamhet motsvarar medlemskårens vilja och fördel och inte börjar spreta i olika riktningar. Hen ser också till att organisationens mål förs vidare.

**Konsensusbyggaren** kan formulera en gemensam vilja utgående från olika synpunkter och överbrygga konflikter.

**Nätverkaren** har förbindelser dels med medlemmar, dels med andra samarbetsparter vilka kan vara till nytta.

**Ifrågasättaren** kan ställa de kritiska frågorna i tid så att man kan undvika misstag.

**Kommunikatören** har en förmåga att tala och skriva så att budskapet går hem och missförstånd kan undvikas. Kommunikatören behärskar flera kommunikationskanaler och kommer ihåg vad man får informera allmänheten om.

**Informationssamlaren** sätter sig noggrant in i ärenden och kan också handleda andra.

**Inspiratören** är en viktig person för att skapa en god anda och inspirera till att söka lösningar också då ärendena är svåra.

**Visionären** ser in i framtiden och är intresserad av strategiska alternativ.

#### Minneslista för nya förtroendevalda

1. Gör klart för dig själv vad du har gett dig in på.
2. Känn ditt ansvar i ditt förtroendeuppdrag.
3. Var realistisk och reservera tillräckligt med tid i din kalender för skötseln av ditt uppdrag.
4. Bekanta dig med din organisations stadgar och verksamhet.
5. Bekanta dig med din organisations ekonomiska ställning och planer.
6. Var nyfiken och aktiv i ditt sökande efter information.
7. Utbilda och utveckla dig själv som förtroendevald.
8. Bekanta dig öppet med andra förtroendevalda, det är belönande!
9. Skapa dig självständigt en bild av saker.
10. Förbind dig till gemensamma beslut.

## Val av styrelse

Styrelseledamöternas roll avviker kanske mest från de förtroendevaldas roll i andra förvaltningsorgan. Styrelsen har ansvar för beslut om organisationens strategi. Om andelslaget har ett förvaltningsråd, fastställer det i regel strategin utgående från styrelsens beredning. I andelslag har styrelsen allmän behörighet \*) att fatta beslut om andelslaget, om inte något ärende särskilt underställs något annat förvaltningsorgan i stadgarna.

Styrelseledamöterna ska vara tillräckligt erfarna och välunderrättade för att fatta beslut på denna nivå. Även om styrelsen ofta liknar medlemskåren, är styrelseledamöternas uppgift inte att representera någon delmängd av medlemskåren, utan att aktivt söka hela medlemskårens bästa. Styrelsens

\*) En föreningsstyrelse har inte allmän behörighet.

uppgift är en enligt lag om andelslag att omsorgsfullt främja andelslagets fördel. Ett av styrelsens viktigaste beslut är att välja en bra verkställande direktör, vars verksamhet styrelsen övervakar. En bra styrelse kan fatta ansvarsfulla beslut som en enad grupp också under hård press.

Eftersom styrelsen har en stor roll och stort ansvar, lönar det sig att fästa särskild vikt vid val av den. Styrelsen ska inte väljas i brådsnkande ordning eller på basen av vilka namn som känns självklara. Styrelseledamöterna ska vara kompetenta, engagerade, samarbetsvilliga och pålitliga personer. Tillräcklig erfarenhet av branschen, ekonomiskt kunnande och ledarskapsegenskaper är till fördel. En bra styrelse består av lämpligt olika människor, vars kunskap och erfarenhet kompletterar varandra. Det lönar sig att försäkra sig om att de personer som ska väljas har tillräckligt mycket tid för styrelsearbete. Inte ens en bra person är till nytta om tiden inte räcker till.

Styrelsen väljs i andelslag av andelsstämman och i försäkringsbolag av bolagsstämman. I stadgarna kan man också föreskriva att valet utförs av förvaltningsrådet eller fullmäktige. I föreningar väljs styrelsen av föreningsmöte eller fullmäktige.

Enligt lag om andelslag väljs styrelseledamöterna till sin uppgift tills vidare. I andelslagets stadgar kan man dock föreskriva annat. Det är vanligt att styrelsens medlemmar väljs för viss tid, till exempel tre år. Samtidigt kommer man överens om hur många styrelsemedlemmar som är i tur att avgå varje år. Om styrelsen till exempel består av sex personer och mandattiden är tre år, är två medlemmar årligen i tur att avgå.

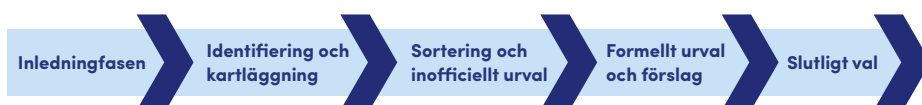
Stadgarna kan också föreskriva att hela styrelsen årligen är i tur att avgå. I det fallet finns det en risk för att rotationen blir för snabb och att styrelsearbetet lider av det. Stadgarna kan också reglera det maximala antalet mandatperioder för en styrelseledamot, vilket tryggar en tillräcklig förnyelse av styrelsen.

Enligt lag om andelslag får en juridisk person, en minderårig eller den för vilken det har förordnats en intressebevakare, vars handlingsbehörighet har begränsats eller som är försatt i konkurs inte vara styrelseledamot. Minst en styrelseledamot ska vara bosatt inom Europeiska ekonomiska samarbetsområdet, om inte registermyndigheten beviljar andelslaget dispens från detta krav.

Stadgarna kan också föreskriva andra behörighetskrav för styrelseledamöterna. Många andelslag, ömsesidiga bolag och föreningar vill att styrelseledamöterna ska vara medlemmar i organisationen. Stadgarna kan dock ställas upp också på ett sådant sätt, att också andra än medlemmar i organisationen kan väljas in i styrelsen.

I det följande presenteras faserna i valet av styrelse för en medlemsbaserad organisation.

**Figur 6. Faserna i valet av styrelse**



## Inledningsfasen

Processen för val av styrelse inleds vanligen då någon styrelseledamot meddelar att hen avstår från sitt uppdrag. Det kan också bero på att man vill utöka antalet styrelseledamöter. I inledningsfasen är det ordförandens uppgift att informera medlemskåren eller det förvaltningsorgan som representerar medlemskåren (förvaltningsråd, fullmäktige) om situationen. Ett vanligt problem i inledningsfasen är att den avgående styrelseledamoten meddelar saken så sent, att det inte finns tillräckligt med tid för att bereda valet av ny ledamot.

## Identifiering och kartläggning

I följande skede identifierar man hurudan ledamot eller hurudana ledamöter man är ute efter. Om organisationens stadgar inte förutsätter att styrelseledamöterna är medlemmar i organisationen, kan blickarna riktas också utanför medlemskåren.

Andelslaget eller föreningen ska komma överens om det mest fungerande förfarandet för kartläggning av kandidater. Det hör inte till god förvaltnings sed att styrelsekandidaterna hoppar fram slumpmässigt och överraskande, för att inte alls tala om att man tar fram nya namn först vid nomineringsmötet.

Tabell 2 presenterar olika sätt att kartlägga styrelsekandidater.

Tabell 2. Olika sätt att kartlägga nya styrelseledamöter

	Ordförandedriven metod	Medlemsdriven metod	Valberedning
<b>Ansvarig part</b>	Förvaltningsrådets eller fullmäktiges ordförande/ presidium	Geografiska områden och deras förtroendevalda	En särskilt utsedd valberedning
<b>Koordinering</b>	Presidiet koordinerar	Regionerna koordinerar internt, koordinering mellan regionerna i regel sällsynt	Valberedningen koordinerar både mot medlemmarna och det organ som utför valet
<b>Modellens styrka</b>	Presidiet får en möjlighet att se valet ur ett helhetsperspektiv	Demokratisk, medlemsorienterad	Möjliggör mångsidig kartläggning av kandidater och koordinering i flera riktningar
<b>Modellens svaghet</b>	Valprocessen kan personifieras i ordföranden/presidiet i alltför hög grad	Valet utförs kanske inte med tanke på hela organisationen, utan ur de enskilda regionernas synpunkt	Lämpar sig inte för små organisationer, där andra modeller kan vara flexiblare

## Sortering och inofficiellt urval

Detta skede är typiskt uttryckligen för medlemsbaserade organisationer. Inofficiell diskussion och utvärdering av styrelsekandidater hör ofta till förvaltningskulturen. Diskussionen förs mellan personer inom förvaltningen, till exempel inom presidiet och i regionerna. Ibland ber man också den sittande styrelsens ledamöter om synpunkter på lämpliga kandidater. I detta skede utförs också en preliminär utvärdering av kandidaternas lämplighet och kunnighet. I tabell 3 presenteras urvalskriterier som är vanliga inom medlemsbaserade organisationer.

Tabell 3. Styrelsekandidaternas urvalskriterier

Kriterier som utgår från medlemskår och intressentgrupper	Kriterier som utgår från kompetens
Geografisk hemort	Utbildning och arbetserfarenhet
Ställning och historia i andelslagets förvaltning	Kunskaper, t.ex. språkkunskaper
Trovärdighet gentemot medlemskåren	Egenskaper med koppling till person
Kön	Sakkunnig utanför organisationen
Ålder	Lämplighet i förhållande till organisationens helhetssituation

### Exempel: Hur förbättra styrelsens mångfald och framtidsorientering?

Forskning har visat att heterogena styrelser, som består av personer med olika kunskaper och erfarenhet, klarar sig bättre i sitt uppdrag än homogena styrelser. För att göra styrelserna mera heterogena har många organisationer ställt upp valkriterier för sina styrelser och grundat valberedningar. De som bereder valet av styrelse ska veta hurdana personer styrelsen behöver under de kommande åren. Då är det lättare att kartlägga och sälla lämpliga kandidater. Man ska fästa uppmärksamhet vid faktorer som påverkar styrelsens sammansättning, förnyelse och utvecklingsbehov. Yttre faktorer kan vara till exempel marknadssituationens utveckling, offentlig reglering, skiftningar i människornas värderingar eller allmän utveckling i samhället. Interna orsaker kan bestå av organisationens utvecklingsfas, kommande investeringar eller förändringar i strukturerna.

## Formellt urval och förslag

Det formella urvalet sker enligt offentlig överenskommelse och i regel enligt skriftligt formulerad praxis. Diskussionen förs kollektivt i olika förvaltningsorgan eller alternativt har urvalet utlokaliserats till en valberedning. I dessa diskussioner strävar man efter att kartlägga kommande behov. I denna fas väljer man ut de kandidater man har för avsikt att föreslå som ledamöter i styrelsen.

### Exempel: Är externa styrelseledamöter nyttiga?

**Argument:** Oberoende av företag kan en extern styrelseledamot ifrågasätta ledningens förslag. En extern aktör är bäst lämpad att försvara företaget mot ledningens själviska intressen.

**Motargument:** Externa sakkunniga känner inte alltid till den medlemsbaserade organisationens verksamhetsfält. De kan bli ytterom diskussionerna eller så kan starka personligheter börja dominera diskussionen i styrelsen.

## Slutligt val

Styrelsens ledamöter väljs av det förvaltningsorgan som organisationens stadgar föreskriver. Beslutet sker utgående från formell eller informell bered-



ning. Det beslutande förvaltningsorganet kan avvika från förslaget, eftersom organet har den slutliga makten att besluta om vilka personer sitter i styrelsen.

Valet av styrelse kan utföras utgående från en mycket enkel beredning i medlemsbaserade organisationer, men en god beredning är en del av god förvaltning. Det kan finnas inbördes olika uppfattningar, vilka kan ha sin grund i till exempel följande faktorer:

- Sökandet av styrelsekandidater: förvaltningsbaserat eller utgående från medlemsfältets diskussioner.
- Vilken väg till styrelsen: via fullmäktige eller förvaltningsråd eller förbi dessa.
- Beredningen av val: inom en större grupp eller i valberedning.
- Styrelsens egen roll i valprocessen: aktiv eller tillbakadragen.
- Förvaltningsrådets maktposition vid styrningen av processen.
- De geografiska områdenas roll.
- Valberedningens roll.
- Ordförandens/presidiets styrande roll.

Inom föreningar kan resurserna vara begränsade för beredningen av styrelseval. Då kan man tillämpa ovan presenterade modell på tillämpligt sätt. Detta innebär inte mindre begrundande, men olika skeden kan sammanföras och man använder sig inte av beredande organ.

## Sammanfattning:

- En bra förtroendevald driver inte sina egna eller sin närståendekrets intressen, utan är ute i organisationens och medlemmarnas gemensamma ärende.
- Den förtroendevalda kan hitta sin egen roll, bara man är aktiv och positivt intresserad av att bekanta sig med den egna organisationens verksamhet.
- Styrelsen har en stor roll och stort ansvar. Det lönar sig att fästa särskild uppmärksamhet vid valet av den.
- Styrelsevalet kan uppdelas i följande faser: inledningsfasen, identifiering och kartläggning, sortering och inofficiellt urval, formellt urval och förslag samt slutligt val.

An aerial photograph of a yellow combine harvester moving through a vast field of golden wheat. The harvester is positioned in the center-right of the frame, leaving a distinct path of harvested grain behind it. The perspective is from directly above, looking down at the machine and the field. The lighting is bright, highlighting the texture of the wheat and the metallic surfaces of the harvester.

5

**Förvaltningens  
kunnande kan  
utvecklas genom att  
kontinuerligt utveckla  
förvaltningsorganens  
processer och leda-  
möternas kompetens.**

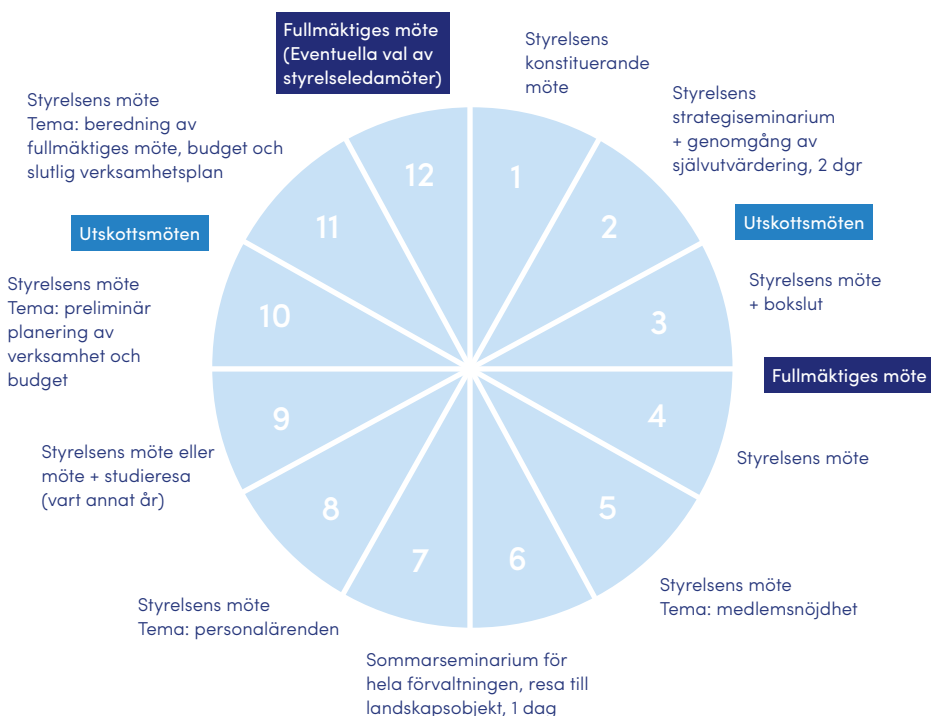
## Förvaltningsprocessens funktionalitet

Andelslag och föreningar grundar sig på medlemskap. Ägandet och övervakningen är decentraliserade och förvaltningen följer den demokratiska principen om en röst per medlem. En sådan organisation förutsätter fungerande förvaltningsprocesser för styrning av organisationen.

### Möten som en del av organisationens årsklocka

Möten är en viktig del av förvaltningens arbete. Förvaltningens årsklocka stöder fungerande mötesarbete. Nedan ett exempel på ett andelslags årsklocka:

Figur 7. Årsklocka för ett andelslags styrelse



Andelslaget i exemplet har åtta styrelsemöten under året. Dessutom innehåller årsklockan styrelsens strategiseminarium och hela förvaltningens sommarseminarium. Styrelsen har både ordinarie möten och möten, som har ett visst tema. Dessutom finns fullmäktiges möten och utskottsmöten inprickade i årsklockan.

## Styrelsens ordinarie möte

Styrelsens ordinarie möte avser ett möte, vars ärendelista innehåller vissa punkter som upprepar sig.

### Styrelsens ordinarie föredragningslista (modell)

1. Öppnande av mötet
2. Laglighet och beslutsförhet
3. Godkännande av föredragningslistan som arbetsordning för mötet
4. Godkännande av föregående mötes protokoll
5. Anmälningensärenden (för kännedom)
  - verkställigheten av beslut vid tidigare möten
  - översikt av den aktuella verksamheten
  - händelserna och kalenderärenden
  - övriga anmälningensärenden
6. Ekonomisk översikt (för kännedom)
7. Personalärenden (för kännedom)
8. Verktälligheten av verksamhetsplanen och nödvändiga korrigeringar (för diskussion och beslut)
9. Medlemsärenden (beslutsärende)
10. Eventuella övriga ärenden
11. Avslutande av mötet

Det är också bra att visa mötespunktens karaktär i föredragningslistan. Under möten behandlas i praktiken tre slags ärenden:

**Ärenden för kännedom.** Dessa ärenden förs bokstavligen mötet för kännedom. I regel föredras dessa av verkställande direktören eller styrelsens ordförande. I regel förs ingen diskussion om ärenden för kännedom, om inte ordförande särskilt ger en möjlighet till diskussion. Ärenden kan också lämnas till mötet för kännedom på förhand, vilket effektiviserar tidsanvändningen under själva mötet.

**Ärenden för diskussion.** Dessa är ärenden som styrelsen uttryckligen diskuterar. Det kan vara fråga om nya öppningar inom verksamheten, problem som har framkommit, eller ärenden kring vilka den operativa ledningen vill ha styrelsens preliminära linjedragningar. Vid diskussionsfrågor fattas i regel inga beslut, deras tid är senare.

**Ärenden för beslut.** Beslutsärenden har diskuterats och beretts så långt att man kan fatta beslut. Beredningen har utförts av ledningen ensam eller tillsammans med ordförande eller den kan vara resultatet av styrelsens tidigare diskussioner.

#### Exempel: Distansmöte

Distansmöten blev snabbt vanligare till följd av covid-pandemin som började under våren 2020. Detta gäller både officiella möten och informella sammankomster. Föredragningslistan för distansmöten avviker inte från möten som hålls med fysisk närvaro utom till den del att det är viktigt att konstatera deltagarnas identitet till exempel med hjälp av videoförbindelse. Det är skäl att hålla distansmöten korta och koncisa, eftersom de fordrar större koncentration. Detta ställer krav på mötets beredning och tydlighet. Det är också mera krävande att leda distansmöten. Diskussionerna måste hållas tydliga och ordförande måste bokstavligen behärska mötestekniken. Mötet ska ha ett klart uppställt mål som deltagarna informeras om. Det kan vara en utmaning att få deltagarna att vara aktiva under mötet. Man kan förbättra stämningen genom att inleda med en runda för att höra hur det står till med deltagarna. Det lönar sig att utnyttja de möjligheter som teknologin för med sig. Vid lite längre möten är det viktigt att hålla pauser.

I exemplet med årsklockan finns **temamöten** inprickade utöver de ordinarie mötena. De innehåller en särskild punkt om ett speciellt tema, som bereds tillräckligt med tid. Temat kan till exempel vara styrelsens konstituering, bokslut, medlemsnöjdhet, personalärenden, preliminär planering av följande års verksamhet eller beredning av fullmäktiges möte. Under temamöten behandlas ordinarie mötesärenden så effektivt som möjligt för att lämna tid för behandlingen av mötets tema.

Exemplet med årsklockan innehåller utöver möten tre helheter, som ska reserveras utrymme för i årsrotationen. Under styrelsens **strategiseminarium** behandlas framtidsfrågor grundligt. Det har reserverats två dagar för denna helhet. Under samma möte går styrelsen igenom sin självutvärdering (återkommer till utvärderingen i avsnitt 6). Hela förvaltningens **sommarseminarium** är en tillställning under friare former, vars syfte är att förbättra förvaltningens interna växelverkan. Dessutom innehåller årsklockan styrelsens **studieresa** som företas vart annat år.

Möteskallelse ska skickas cirka en vecka före mötet, så att deltagarna hinner bekanta sig med mötesmaterialet under veckoslutet.



I årsklockan markerar man också andra ärenden som påverkar styrelsens verksamhet. Som exempel nämns **fullmäktiges** och **utskottens** möten.

Hur ska årsklockan utnyttjas? Ett bra sätt är att styrelsen redan under slutet av föregående år går igenom följande års årsklocka. För den operativa ledningen och ordförande är årsklockan ett verktyg som används kontinuerligt, med vars hjälp styrelsens verksamhet planeras och förutses. Det lönar sig att distribuera styrelsens årsklocka för kännedom också till andra förvaltningsorgan inom organisationen.

### Exempel: Beredning av möten

Ordföranden ansvarar för att sammankalla till möte. Hen bereder mötena tillsammans med verksamhetsledaren eller verkställande direktören. I praktiken utförs en stor del av beredningen av verkställande direktören eller verksamhetsledaren, eftersom de bäst känner till organisationen och dess aktuella ärenden. Deras uppgift är också att för sin del tillse, att beredningen följer styrelsens årsklocka.

Det är bra att notera att ordföranden bestämmer vilka ärenden som förs till styrelsen. Även om den operativa ledningen och ordföranden skulle föra omfattande diskussioner om organisationens ärenden, så innebär det inte att alla ärenden förs till styrelsen. Ordföranden kan till exempel besluta att ett ärende inte är moget för följande styrelsemöte, utan att det krävs mera beredning.

Till god förvaltning hör också att sända en möteskallelse cirka en vecka före mötet och på det sättet att det blir ett veckoslut mellan kallelsen och mötet. Då hinner mötesdeltagarna bekanta sig med mötesmaterialet. Allt nödvändigt material levereras med möteskallelsen. Att sända enbart en ärendelista motsvarar inte dagens uppfattning om god förvaltning.

Mötet sammankallas av ordföranden, inte av den operativa ledningen. I praktiken kan man förfara så, att en representant för den operativa ledningen sända möteskallelsen till exempel från sin egen e-post med underteckning "Enligt uppdrag, N.N."

## Verksamhetsledarens eller verkställande direktörens samarbete med styrelsen

Organisationens framgång beror i avgörande grad på hur väl samarbetet löper mellan den operativa ledningen och förvaltningen. Ledningen har den bästa informationen om organisationens ärenden. Därför har ledningen en möjlighet att hjälpa styrelsen att lyckas. Styrelsens uppgift är att övervaka och stöda den operativa ledningen i dess uppgift.

Verkställande direktören och ordföranden är organisationens viktigaste arbetspar. Det är skäl att fästa uppmärksamhet vid deras samarbete redan i det skede, då man rekryterar en verkställande direktör eller väljer ordförande. Ledningen och ordföranden bereder styrelsens möten. Inom denna beredning är det bra att föra en sparrande, också kritisk diskussion om organisationens verksamhet och de ärenden som förs till styrelsen.

## Styrelsens beslutsfattande och styrelseledamöternas roller

Styrelsens viktigaste uppgift är att fatta beslut och följa upp verkställigheten av sina beslut. Beredningen av besluten inleds i samarbete mellan den operativa ledningen och ordföranden. Större beslut borde alltid föregås av en tillräckligt omfattande diskussion i styrelsen, vilken kan föras under flera möten.

Det är bra att föra fram olika åsikter under den förberedande diskussionen. Ju större fråga det är fråga om, desto viktigare är det att ärendet behandlas ur flera synvinklar. En kritisk, utvärderande och mångsidig diskussion förbättrar styrelsens förståelse av ämnet och då kan styrelsen undvika alltför stora risker.

En kritisk diskussion kan leda till att ett ärende bordläggs tills man har införskaffat mera information och fått en bättre förståelse. Styrelsen kan också besluta sig för att höra en extern expert. Detta kan rekommenderas särskilt i sådana fall, då ämnet som behandlas förutsätter specialkunnskap som styrelsen inte besitter på naturlig väg.

Betydande beslut i styrelsen borde inte fattas genom omröstning. Om man tvingas ta till omröstning så vittnar det ofta om att ärendet inte har haft en tillräcklig beredning och att olika aspekter inte har vägts in i tillräcklig grad.



En kritisk, utvärderande och mångsidig diskussion förbättrar styrelsens förståelse av ämnet och då kan styrelsen undvika alltför stora risker.

En av riskerna med ett sådant beslut är, att de som har förlorat omröstningen inte förbinder sig vid beslutet. Därför är ett konsensusbeslut bättre än ett beslut som fattas efter omröstning. Om man går till omröstning, ska röstningens resultat och eventuella avvikande åsikter antecknas i protokollet. Detta är viktigt med tanke på styrelseledamöternas ansvar.

Ordförandens roll under mötena är oersättlig, i all synnerhet i stora och svåra ärenden. En bra ordförande utnyttjar styrelseledamöternas kunskaper. Hen uppmuntrar och ger styrelsens medlemmar en möjlighet att föra fram sin syn på ärenden. Ofta framför hen sin åsikt sist och sammanfattar samtidigt den diskussion som har förts i styrelsen.

En bra ordförande kan jämföras med en orkesterdirigent. Hen håller sig lämpligt vid sidan om och ser helheten, men håller sig tillräckligt nära för att höra. Ordföranden är ingen solist som representerar åsikter på ytterkanten, utan strävar efter att bygga upp ett balanserat slutresultat. På det sättet bevarar och bygger hen upp en respekt för sig som ordförande.

Styrelseledamöterna kan internt komma överens om en så kallad rollfördelning, varvid alla tar delansvar för att fördjupa sig i något ärende som är viktigt för organisationen. Dessa kan vara till exempel ekonomi, juridiska frågor, branschärenden, internationella ärenden eller förhållandet till intressentgrupper. Rollerna kan växa fram ur personernas naturliga styrkor eller kunskapsområden.

Rollfördelningen utnyttjas vid produktion och spridande av information. Under styrelsens möten kan till exempel var och en rapportera om ärenden inom sin roll. Styrelseledamöterna kan också utses till utskott eller uppmuntras att delta i sådana nätverk, där verksamhet i rollen ger mer värde för organisationen.

## Användning av biträdande organ

Andelslag och föreningar kan ha organ, vars uppgift är att biträda de egentliga organen. Sådana organ kan grundas av till exempel styrelsen eller förvaltningsrådet.

Organisationens stadgar borde ha ett omnämnande om biträdande organ. Dessutom är det bra att formulera det biträdande organets uppgiftsbeskrivning i en skriftlig instruktion som godkänns av det egentliga organet. De biträdande organen har ingen självständig beslutsrätt. Typiska exempel på dylika biträdande organ är **förvaltningskontrollörer** och **valberedningsorgan**.

### Förvaltningskontrollörer

Förvaltningskontrollörernas uppgift är att fördjupa sig i hur organisationens förvaltning fungerar och rapportera till det organ som gett uppdraget. Förvaltningskontrollörerna är medlemmar i organisationen och i regel också medlemmar i det egentliga organet.

#### Exempel: Hur utnyttja förvaltningskontrollörer?

Ett andelslag vill förbättra övervakningen av styrelsen och ledningen genom att grunda en förvaltningskontrollörsfunktion. Andelslagets förvaltningsråd fastställer och godkänner förvaltningskontrollörernas instruktion och valförfarande. Förvaltningsrådet beslutar att förvaltningskontrollörerna är fem till antalet och att två av dem årligen är i tur att avgå, utom under första året och att de ska vara medlemmar av förvaltningsrådet. Deras arbete innehåller bland annat att fördjupa sig i styrelsens mötesprotokoll samt att träffas med styrelsens presidium och verkställande direktören. Kontrollörerna lämnar en rapport till förvaltningsrådet utgående från det material de samlar. I förvaltningskontrollörernas uppgifter kan också ingå saker som gäller bokslutet. De kan lämna åtgärdsförslag, men inte behandla enskilda styrelsebeslut och de har ingen självständig beslutanderätt.

## Valberedning

Valberedning är ett biträdande organ som bereder utnämningen av ledamöter i styrelsen och eventuellt andra utnämningar. Den utses av förvaltningsrådet eller fullmäktige. Valberedningens uppgift är att fungera som hjälp i processen för val av styrelse. Valberedningen sällar fram kandidater, bedömer deras egenskaper och lämnar slutligen ett förslag på person eller personer som ska väljas.

Valberedningens uppgift kan jämföras med rekryteringsexperters arbete. Organisationen bestämmer själv om omfattningen av valberedningsorganets arbete. Kandidatintervjuer kan till exempel utföras av valberedningen eller av det väljande organets möte. En viktig del av valberedningens arbete är att hålla kontakt med styrelsen, så den hålls uppdaterad om vilka behov styrelsen upplever att det finns.



### Exempel: Att grunda ett valberedningsutskott

En nationell organisation ville utveckla valprocessen för val av styrelse och beslutade ta i bruk ett valberedningsutskott. Föreningens fullmäktiges möte fattar beslut i ärendet och beslutar samtidigt att tillfoga ett omnämnande om valberedningsorgan i sina stadgar. Bland fullmäktiges och styrelsens medlemmar utses en arbetsgrupp med uppgift att utarbeta en instruktion för valberedningsutskottet. I den beskrivs också på hurudana grunder utskottets sammansättning bildas, avgångsförfarande och vilka uppgifter utskottet har. Föreningens fullmäktige fattar i sinom tid beslut om godkännande av utskottets instruktion och utskottet kan därefter inleda sitt arbete.

## Styrelsens strategiska roll

Styrelsearbetet omfattar många lag- och stadgeenliga ärenden som tar tid i anspråk. Operativa ärenden kan ibland dominera styrelsens arbete i alltför hög grad. Då finns det fara för att tiden och energin inte räcker till för tankar kring organisationens framtid.

Styrelsens strategiska roll innebär framför allt att styrelsen ser till att det finns en strategi. Styrelsen ansvarar i regel för beredningen av och beslut om strategin. I medlemsbaserade organisationer är det viktigt att också andra förvaltningsorgan, så som förvaltningsrådet eller fullmäktige, deltar i strategiprocessen. Å andra sidan innebär den strategiska rollen att styrelsen också regelbundet utvärderar om de antaganden som strategin grundar sig på håller streck. I detta arbete är dialogen med den operativa ledningen viktig.

I medlemsbaserade organisationer kan strategiarbetet ta avsevärt mera tid i anspråk än i aktiebolag. Det beror på det decentraliserade ägandet. I en välskött strategiprocess tas detta i beaktande och det reserveras tillräckligt mycket tid för strategiarbetet. I praktiken kan förvaltningsorganen ordna arbetsseminarier och diskussioner där man sammanfattar den gemensamma viljan. Detta är ofta också belönande: då strategin är färdig, förbinder förvaltningsorganen och medlemmarna sig vid den och upplever att strategin och medlemskårens fördel är i linje med varandra.

### Exempel: Strategiska antaganden

Organisationen har för två år sedan godkänt en strategi, där man har gjort antaganden om den allmänna ekonomiska utvecklingen, den offentliga ekonomins tillstånd, strukturutvecklingen och dess hastighet inom branschen samt möjligheter och risker inom den egna branschen. Styrelsen diskuterar dessa ämnesområden och konstaterar att flera av antagandena behöver korrigeras på grund av att situationen har förändrats. Styrelsen beslutar ordna ett extra strategiseminarium till vilket man utöver styrelsen och den operativa ledningen också kallar representanter för andra förvaltningsorgan. Seminariets syfte är att uppdatera antagandena att motsvara den rådande situationen och att utgående från dem fatta beslut om justering av själva strategin.

## Utveckling av styrelsearbetet

Styrelsens kunnande kan utvecklas både genom att välja kunniga styrelseledamöter och genom att kontinuerligt utveckla styrelseledamöternas kunnande i styrelsearbetet. I detta avsnitt koncentrerar vi oss på hur styrelsen som helhet kan utvecklas till det bättre. Detta arbete är också i huvudsak på ordförandens ansvar. Varje styrelseledamot kan naturligtvis påverka styrelsearbetets utveckling genom självstudier och en positiv samarbetsattityd.

### Styrelsens självutvärdering

Självutvärdering innebär att styrelsen internt bedömer hur väl den har lyckats i sitt arbete. Man kunde kalla det för styrelsens utvecklingssamtal. Normalt utförs en självutvärdering med 1–2 års intervaller.

I regel inleds arbetet med en enkät, där vanliga teman är:

- förståelse av styrelsens roll och uppgifter
- nivå på styrelsens kunnande som helhet
- styrelsens arbetsmetoder, tidsanvändning och struktur
- ledamöternas förberedelser och fördjupning i de ärenden som behandlas
- ledamöternas lust och förmåga till förnyelse
- styrelsens diskussionskultur och -praxis
- inbördes respons
- styrelsens tillgång till information och skaffande av information
- ledamöternas aktivitet i styrelsearbetet
- ledamöternas engagemang i fattade beslut
- styrelsens atmosfär och ledamöternas inbördes respekt för varandra
- hur väl organisationens värderingar förverkligas i styrelsearbetet
- styrelsens förmåga att fatta beslut
- beredningen av de ärenden som behandlas och förhandsmaterial
- ordförandens prestation
- samarbetet mellan styrelsen och den operativa ledningen
- kommunikation och samarbete mellan styrelse och andra förvaltningsorgan
- nivå på arbetet i eventuella utskott

Styrelsen beslutar själv om enkäten besvaras anonymt eller med eget namn. Enkäten kan utföras och resultaten utvärderas internt inom styrelsen eller med hjälp av en utomstående expert. Utnyttjande av extern expert är särskilt nyttigt då utvärderingen utförs för första gången.

Genomgången av enkätens resultat är utvärderingens viktigaste del och det är viktigt att reservera tillräckligt mycket tid för den. Genomgången inleds med en presentation av resultaten som utförs av ordföranden eller en extern expert. Det är viktigt att dra preliminära slutsatser om enkätens resultat redan i detta skede.

Efter presentationen diskuteras resultaten. En bra ordförande uppmuntrar till öppenhet och till att också muntligt föra fram tankar om hur bra styrelsen har lyckats i sitt arbete. Kritiska åsikter är särskilt viktiga, eftersom de lyfter fram styrelsens utvecklingsbehov.

Efter diskussionen står åtgärdsförslagen i tur. Under ordförandens ledning kommer styrelsen överens om

de åtgärder med vilka identifierade svagheter förbättras och hur befintliga styrkor ytterligare stärks.

Ibland kan det vara svårt att utföra en självutvärdering på grund av den interna situationen i styrelsen. Det kan bero på dåligt arbetsklimat eller andra brister i styrelsearbetet. Då kan det vara nödvändigt att anlita utomstående expertis. Självutvärderingen kan då få karaktären av konsultation, men också i det fallet främjar den förbättring eller förnyelse. Självutvärderingen är dock inte avsedd för krissituationer, utan den borde vara en del av styrelsens normala arbete.



**En bra ordförande uppmuntrar till öppenhet.**

Genom självutvärderingen kan styrelsen också kommunicera om sin situation till förvaltningskontrollörer, till valberedningsorgan eller det organ som väljer styrelse. Detta förutsätter mogenhet av styrelsen, i all synnerhet eftersom det nästan utan undantag finns saker att förbättra i styrelsens verksamhet.

Självutvärderingen ger värdefull information om de eventuella kunskapsluckor som finns i styrelsen då man bereder val av ledamöter till styrelsen. Den avslöjar om det finns sådana externa eller interna faktorer i sikte som borde påverka styrelsens sammansättning. Med utvärderingens hjälp kan väljarna beakta dessa aspekter då de väljer nya ledamöter till styrelsen.

## Sammanfattning:

- Det lönar sig för styrelsen att ställa upp en årsklocka, i vilken möten och de teman som ska behandlas skrivs in årligen på förhand. Årsklockan ger styrelsearbetet en viss spänst.
- Mötena kan delas in i ordinarie möten och sådana möten som behandlar ett särskilt tema. Dessutom kan man ha strategimöten eller -seminarier.
- Verkställande direktören eller verksamhetsledaren och styrelsens ordförande är organisationens viktigaste arbetspar.
- Kritisk och mångsidig diskussion förbättrar styrelsens förståelse av de ärenden som behandlas och förhindrar överdimensionerade risker.
- Betydande beslut borde inte fattas genom omröstning i styrelsen.
- Ordförandens roll för ledningen av styrelsearbetet är oersättlig. En bra ordförande utnyttjar styrelseledamöternas kunnande.
- Förvaltningen kan ha biträdande organ. Vanliga exempel är förvaltningskontrollörer och valberedningsorgan.
- Styrelsens självutvärdering är ett bra sätt att utveckla styrelsens arbete. En motsvarande utvärdering lämpar sig också för förvaltningsrådet.



6

**Genom en  
medlemsstrategi  
kan man  
förbättra  
medlemmarnas  
engagemang och  
nöjdhet.**



## Medlemskårens engagemang och deltagande

Andelslagens och föreningarnas syfte grundar sig på medlemskap och medlemmarnas behov. I det tidigare har vi konstaterat att medlemmarna äger andelslaget och utövar den högsta beslutanderätten. Vi konstaterade också att en medlemsbaserad organisations uppgift kan vara ideell (förening) eller att betjäna samfundet omkring sig (förening och andelslag). Därför är det viktigt att medlemmarna förbinder sig till organisationen och deltar i dess beslutsfattande.

På grund av förändringar i samhället, har den ideologiska förbindelsen till organisationer minskat särskilt i andelslagen. Det ankommer på organisationens styrelse, andra förtroendevalda och tjänstemän att se till att medlemmarna får någonting för sitt medlemskap. I annat fall finns det en risk för att medlemskåren passiveras, vilket leder till apati och slutligen till att medlemskapet upphör.

I föreningar är situationen litet annorlunda, eftersom deras grunduppgift är starkt ideell. Trots det förväntar sig också föreningarnas medlemmar att de får en konkret nytta.

## Hur förbättra medlemmarnas engagemang

Medlemsbaserade organisationer gör klokt i att ha en medlemsstrategi. Den avser gemensamt överenskomna principer och åtgärder, genom vilka organisationen kan förbättra medlemmarnas engagemang och nöjdhet.

Organisationen ska sammanfatta och kommunicera principerna för sin medlemsstrategi till medlemskåren på ett tydligt och lättfattligt sätt. De kan omfatta följande saker:

- Vilken är organisationens uppgift och mål? Beskrivningen ska svara på frågorna "Varför och för vem finns vi till?" och "Vilka mål vill vi uppnå med vår verksamhet?"
- På hurudana värderingar grundar sig vår verksamhet.
- Vilka är rättigheterna och skyldigheterna för våra medlemmar.
- Hur kan medlemmarna delta och påverka beslutsfattandet i organisationen.

Medlemsnytta avser de konkreta tjänster och förmåner som medlemmarna är berättigade till, samt de effekter på medlemmarnas omgivning som organisationen producerar. Organisationens uppgift är att sammanfatta och kommunicera dessa till sina medlemmar. Medlemsnyttan kan beskrivas med följande fyrfältsdiagram:

**Tabell 4. Olika typer av medlemsförmåner**

	Materiell nytta	Immateriell nytta
<b>Medlemsnytta på individnivå</b>	Medlemstjänsternas kvalitet och tillgänglighet Prisförmåner	Kunskap Nätverk och kontakter Möjlighet att påverka
<b>Medlemsnytta på samfundsnivå</b>	Marknadsnytta Intressebevakning Medlemssamfundets tillgångar Pennyströmmar på verksamhets- och boningsorten	Påverkningsmöjlighet Förhandlingskraft Upplevelse av gemenskap

#### **Exempel: Verkställande av medlemsstrategi**

Organisationens förvaltning och ledning har tillsammans fattat beslut om medlemsstrategin. Styrelsen behandlar ärendet och kommer överens om åtgärder i syfte att förstärka medlemmarnas förbindelse till organisationen. Medlemskommunikation och kommunikation i regionens centrala medier väljs ut som centrala verktyg. Varje medlem får hemsänt ett informationspaket om medlemskapets principer och medlemsnyttorna. Dessutom producerar organisationen material till medierna om ämnet och strävar genom personliga kontakter efter mediesynlighet för sin medlemsstrategi. Organisationens styrelse fattar beslut om regelbunden uppföljning av medlemmarnas engagemang och tillfredsställelse.

Ett särdrag för medlemsbaserade organisationer är medlemmarnas möjlighet att delta i beslutsfattandet och tillfällen, där man kan påverka organisationens verksamhet. Officiellt deltagande avser allmänna möten och att man

ställer upp för inval i organisationens förvaltningsorgan. Övrigt deltagande avser till exempel temaseminarier för och diskussioner med medlemmarna.

Medlemmarnas aktiva deltagande förbättrar medlemsdemokratin. Då kan organisationen i högre grad lita på att linjedragningar och beslut återspeglar medlemskårens vilja. Om medlemmarna deltar i liten omfattning i beslutsfattande och medlemstillfällen, kan medlemsdemokratin falla på ett litet fåtals axlar.

Bra kommunikation är en förutsättning för aktivt deltagande. Medlemmarna måste känna till hur de kan delta i möten och till exempel ställa upp som kandidater i fullmäktigeval. Det är inte alltid tillräckligt att sända brev eller meddelanden, utan dagens snabba kommunikationsmedel måste tas till hjälp.

Organisationens operativa ledning och förvaltning måste personligen förbinda sig till att man kan aktivera medlemskåren till att delta. Man kan till exempel ordna en road show inför fullmäktigeval, under vilken man informerar om möjligheten att ställa upp som kandidat i valet. En sådan kampanj kan också utföras virtuellt. Kampanjen kan stödjas med lämpligt material och genom att ordna medlemstillfällen.

## Sammanfattning:

- Det är viktigt att medlemmarna förbinder sig vid organisationen och deltar i dess beslutsfattande.
- Organisationens operativa ledning och förvaltning måste personligen förbinda sig vid genomförandet av medlemsstrategin.
- God kommunikation är en förutsättning för aktivt deltagande. Medlemmarna ska informeras om hur de kan delta i möten eller till exempel ställa upp som kandidater i fullmäktigeval.

A close-up photograph of a white watering can pouring water into a white bucket. The water is captured in mid-air, creating a spray of droplets. A green plant with large leaves is growing out of the bucket. The background is a soft-focus green garden. A large white number '7' is overlaid on the left side of the image.

7

**Sammanfattning:  
hur ta nästa steg  
i förvaltningens  
verksamhet.**

# Utveckling av god förvaltning – rekommendationer

## **1. Medlemmarnas engagemang och deltagande ska stärkas.**

Många saker konkurrerar med den egna organisationens verksamhet om medlemmarnas tidsanvändning. I organisationer med ökande eller stort medlemsantal finns det dessutom en risk för att medlemmarna passiveras och distanseras. Av dessa orsaker ska medlemsbaserade organisationer kontinuerligt upprätthålla och stärka medlemskårens engagemang i sin egen organisation och användningen av dess tjänster genom att fungera så att företagets tjänster är konkurrenskraftiga och föreningens verksamhet aktiv. Medlemmarnas intresse för att delta i organisationens möten och förvaltningens arbete hotar också att minska. Organisationen ska aktivt stärka medlemmarnas vilja att delta i verksamheten och ställa upp för förtroendeuppdrag. Medlemmarnas engagemang och deltagande främjas av en medlemsstrategi som är godkänd av organisationen (se avsnitt 6).

## **2. Förvaltningsstrukturernas funktion ska utvärderas kontinuerligt.**

Den förvaltningsstruktur (figur 2–5) som bäst lämpar sig för enskilda medlemsbaserade organisationer beror på organisationens behov och situation. Organisationens storlek och verksamhetens karaktär är sådana faktorer som påverkar. Även om förvaltningsstrukturerna sällan ändras, är det bra att regelbundet granska strukturernas funktion. Ett behov att förändra förvaltningsstruktur kan komma sig till exempel av att medlemsantalet ökar eller minskar, investeringar, fusioner eller andra arrangemang. Förvaltningsstrukturen omfattar också antalet ledamöter i organen och denna aspekt ska också bedömas, särskilt då organisationen förändras. Organisationen ska se till att dess stadgar är uppdaterade så att de inte hindrar att målen i denna rekommendation uppnås.

## **3. Val av medlemmar till förvaltningsorganen sker efter beredning och vid behov grundas ett valberedningsorgan.**

Det är viktigt att det utförs en beredning av personval till styrelse och förvaltningsråd och då är ett valberedningsorgan till stor hjälp (se avsnitt 4).

Presidiet har i allmänhet en viktig roll vid koordineringen av beredningen och grundandet av en eventuell valberedning. Beslut om grundande av ett valberedningsorgan fattas av det organ för vars del valberedningen bereder val. Samma organ fattar också beslut om valberedningens uppgift. Valberedningsorganets medlemmar består av a) bestående personer som väljs på basis av sin ställning (till exempel förvaltningsrådets ordförande) samt b) andra personer som byts ut enligt vissa intervaller. Praxis med i tur att avgå skrivs in i valberedningens uppgiftsbeskrivning. Om organisationen på grund



**Förvaltningsråd och fullmäktige fungerar som en aktiv länk mellan medlemmarna och styrelsen.**

av litet medlemsantal eller av andra orsaker inte anser det vara nödvändigt att grunda ett valberedningsorgan, kan det ändå rekommenderas att följa den urvalsprocess som beskrivs i avsnitt 4. Organisationen ska se till att dess stadgar är uppdaterade så att de inte hindrar uppnåendet av målen i denna rekommendation.

#### **4. Andelslagets och föreningens fullmäktige fungerar som medlemmarnas röst gentemot styrelsen och som budbärare till medlemmarna.**

Förvaltningsrådets och fullmäktiges uppgift är att sammanfatta den spridda medlemskårens vilja till en enhetlig röst. De bildar ägarstrategin och ägarstyrningen. Förvaltningsråd och fullmäktige fungerar som en aktiv länk mellan medlemmarna och styrelsen, vilken förmedlar medlemmarnas vilja till styrelsen och vid behov kommunicerar styrelsens beslut till medlemskåren.

#### **5. Organisationen ska ha en mångsidig, kunnig och strategiskt fungerande styrelse.**

En styrelse med mångsidig sammansättning klarar sig bättre än en styrelse vars sammansättning är homogen. För val av styrelse lönar det sig för organisationen att ställa upp kompetenskriterier enligt innehållet i avsnitt 4 i

denna guide. Vid val av styrelseledamöter är det viktigt att beakta att de personer som väljs ska ha förmåga och motivation att inrikta sig på strategiskt arbete. Organisationen ska se till att dess stadgar är uppdaterade så att de inte hindrar uppnåendet av målen i denna rekommendation.

## **6. Vid val av styrelse ska man i tillräcklig omfattning beakta den yttre verksamhetsomgivningen och organisationens interna lägesfaktorer.**

Externa faktorer som påverkar verksamhetsomgivningen kan till exempel vara marknadslägets utveckling, förändringar i lagstiftning och annan reglering, skiftningar i allmänhetens värderingar eller allmän samhällsutveckling. Interna faktorer kan vara organisationens utvecklingsfas, kommande investeringar eller strukturförändringar. Styrelsens befintliga förmåga och brister i densamma ska beaktas med beaktande av interna och externa faktorer då man väljer styrelseledamöter.

## **7. Styrelsen och andra organ ska utveckla sin verksamhet med hjälp av utvärderingsförfarande (självutvärdering).**

Utvärderingsförfarandet ska gärna vara ett regelbundet sätt att utveckla styrelsens eller de andra förvaltningsorganens arbete. Normal rytm kan vara årligen eller vart annat år. Utvärderingsförfarandet beskrivs närmare i avsnitt 5 i denna guide.

## **8. Styrelsens praxis för intern kommunikation och växelverkan ska ske utgående från överenskommelser.**

Organisationens styrelse ska se till att organisationen har en överenskommelse om den praxis som tillämpas på kommunikation och växelverkan mellan styrelsen och andra organ. Det kan till exempel handla om vem som ansvarar för den interna kommunikationen och genom vilka kanaler kommunikationen utförs. I fråga om växelverkan kan det vara fråga om att ordförande för det organ som övervakar styrelsen deltar i styrelsens möten samt att styrelsen eller dess representant deltar i de andra organens möten. Dessutom är det bra att komma överens om annan växelverkan så som gemensamma seminarier och sammankomster.

### **9. Medlemmar av förvaltningen får tillräckligt stora mötesarvodena och kostnadsersättningar.**

Styrelsearbetet är allt mera krävande och tar allt mera tid i anspråk och det leder till kostnader. Det är allt skäl för organisationen att komma överens om sådan belönings- och kostnadsersättningspraxis, som är i rätt proportion till de upppoffringar som ordförandena, styrelseledamöterna och andra förvaltningspersoner gör och de kostnader som uppstår.

### **10. Styrelsen beslutar om fungerande praxis för växelverkan med den operativa ledningen.**

Det är på styrelsens och särskilt dess ordförandes ansvar att komma överens om praxis för kommunikation och övrig växelverkan med verksamhetsledaren/verkställande direktören och organisationens ledningsgrupp. Denna praxis kan omfatta till exempel beredningspraxis inför möten, ledningsgruppens deltagande i styrelsens möten och den operativa ledningens rapporteringspraxis till styrelsen. Dessutom ska ledningens respons- och belönings-system grunda sig på tydliga överenskommelser.

### **11. Förvaltningskulturen stärker både organisationens ekonomiska livskraft och dess karaktär av gemenskap.**

Flera organisationer kämpar med ekonomiska utmaningar. I en medlemsbaserad organisation ska förvaltningskulturen stöda organisationens ekonomiska livskraft på lång sikt. Förvaltningskulturen ska samtidigt identifiera att organisationens grunder bygger på medlemskap samt de värderingar och den gemenskap som har en koppling till aktuella diskussioner om ansvarsfullhet, hållbar utveckling eller delaktighet i medborgarsamhället.

### **12. Medlemsbaserade organisationer utvecklar regelbundet förvaltningsorganens och andra organs verksamhet och utbildar medlemmarna i dessa.**

Organisationen ska dra upp riktlinjer för att man reserverar tillräckligt med tid och budgeterar tillräckliga medel för utvecklandet av förvaltningsorganens verksamhet och för utbildning av förvaltningsorganens medlemmar.





Guiden God förvaltning i medlemsbaserade organisationer fördjupar sig i styrelsens, förvaltningsrådets och fullmäktiges verksamhet på ett konkret och intressant sätt. Boken behandlar förvaltning av andelslag och föreningar och den ger praktiska råd till personer som verkar i dessa organisationer. Guiden ger rekommendationer om hur man kan göra medlemsbaserade organisationer ännu bättre och hur dra nytta av deras särdrag.

Författaren Kari Huhtala arbetar i Pellervo Coop Center som kooperationsdirektör och fungerar också som Finlands Svenska Andelsförbunds verkställande direktör. Han har en lång erfarenhet av utbildning och konsultering av förtroendevalda i andelslag, ömsesidiga försäkringsbolag och föreningar. Dessutom har han skrivit flera vetenskapliga artiklar om bokens tema.