

# **Finlands Idrott**

## **God organisationsstyrning i grenförbundet**

Publikation från Finlands Idrott

Redaktör: Petri Heikkinen

Arbetsgrupp: projektchef Henri Alho (Finlands Bollförbund), direktör André Noël Chaker (Veikkaus Ab), professor Heikki Halila (Helsingfors universitet), verksamhetsledare Kristiina Jakobsson (Koululiikuntaliitto), verkställande direktör Matti Nurminen (Finlands Ishockeyförbund), CGR Johanna Perälä (PricewaterhouseCoopers Ab), verksamhetsledare Juha Viertola (Suomen Hiihtoliitto), utvecklingschef Rainer Anttila (Finlands Idrott), förbundsjurist Petri Heikkinen (Finlands Idrott) och informationschef Eila Ruuskanen-Himma (Finlands Idrott, avsnittet om kommunikation).

Ombrytning: Pirta Mikkola

Tryck: Sporttipaino

ISSN 1455-9781

ISBN 978-952-5828-19-1

### **Innehåll**

#### **Till läsaren**

#### **1 Vad är god organisationsstyrning i grenförbundet?**

#### **2 Grenförbundets roll i idrottsvärlden och samhället**

2.1 Idrottens nationella och internationella pyramidmodell

2.2 Föreningsautonomi

#### **3 Utgångspunkter och mål för grenförbundets verksamhet**

3.1 Idealitet

3.2 Syfte och verksamhetsformer

3.3 Allmännyttighet

3.4 Mission, värderingar, vision och strategi

3.5 Program

#### **4 Normer som styr grenförbundets verksamhet**

4.1 Grundlagen

4.2 Föreningslagen

4.3 Föreningens stadgar

4.4 Det internationella grenförbundets stadgar

4.5 Bestämmelser om tävlingsverksamhet

4.6 Övrig lagstiftning och normer

#### **5 Grenförbundets administration**

5.1 Medlemmar och medlemskap

5.2 Frivilliga

5.3 Organ

5.3.1 Förbundsstyrelsen och förbundsfullmäktige

5.3.2 Styrelsen

5.3.3 Utskott

5.4 Personal

5.4.1 Verksamhetsledare

5.4.2 Styrgrupp

5.4.3 Övrig personal

5.4.4 Regionala enheter

#### **6 Specialfrågor gällande organisationen av verksamheten**

6.1 Grenförbundet och ligan

6.2 Externalisering

6.3 Grenförbundet som en del av en koncern

6.4 Intressentgrupper

**7 Ekonomiförvaltning**

**8 Disciplin, protester och övriga tvistefrågor**

**9 Kommunikation**

**10 God organisationsstyrning i grenförbundet i ett nötskal**

## Till läsaren

Ett grenförbund inom idrott är vanligen en intresse- och serviceorganisation som består av sina medlemsföreningar. Grenförbundet ansvarar för den nationella tävlingsverksamheten inom grenen, organiserar deltagandet i internationell tävlingsverksamhet och främjar grenens tävlings-, tränings- och hobbyverksamhet.

Det här dokumentet har i första hand utarbetats för grenförbundens behov. Som riktlinjer för organisationsstyrning kan det tillämpas också inom andra organisationer.

Avsikten med dokumentet är att hjälpa grenförbundets förtroendevalda, anställda, frivilliga aktiva och medlemmar att förstå vad god organisationsstyrning inom ett grenförbund innebär. De synpunkter som framförs i dokumentet är dels krav som bygger på lagstiftningen och som förbunden därför automatiskt är skyldiga att följa, dels rekommendationer och så kallade bästa praxis-metoder av vilka varje grenförbund utgående från sin storlek och sina resurser kan välja ut de bästa modellerna för det egna förbundet.

Särskilda utmaningar för en god organisationsstyrning inom grenförbundet utgörs av den ökande juridifieringen av samhället, behovet att engagera frivilliga och förtroendevalda, intressentgruppernas behov, mediernas intresse samt de allmänna kraven på öppenhet. Rent spel är en princip som har sin grund i idrotten. Principerna för rent spel bör synas också i grenförbundens organisationsstyrning. Om arbetsfördelningen mellan organ och personer inom grenförbundet fungerar har förbundet bättre förutsättningar att svara på den omgivande världens krav och fullfölja sitt syfte<sup>1</sup>.

Arbetsgruppen, förbundsjurist

**Petri Heikkinen**

*Finlands Idrott*

### <sup>1</sup> **Om god organisationsstyrning i föreningar och stiftelser se**

– Perälä–Juutinen–Lilja–Lindgren–Reinikainen–Steiner: *Yhdistyksen hyvä hallinto*, Juva 2008

– Hohti–Kilpinen: *God förvaltning i stiftelser*, Helsingfors 2010, [http://www.saatiopalvelu.fi/client-data/file/SP\\_Hyva-hallinto\\_ruotsi\\_WWW.pdf](http://www.saatiopalvelu.fi/client-data/file/SP_Hyva-hallinto_ruotsi_WWW.pdf)

– *Finlands Bollförbund: God föreningsstyrning*

[http://www.palloliitto.fi/mp/db/file\\_library/x/IMG/164223/file/God\\_foreningsstyrning\\_small.pdf](http://www.palloliitto.fi/mp/db/file_library/x/IMG/164223/file/God_foreningsstyrning_small.pdf)

## **1 Vad är god organisationsstyrning i grenförbundet?**

God organisationsstyrning i grenförbundet är organisationens administrationssystem. Med hjälp av systemet styrs och övervakas grenförbundet för att organisera verksamheten i enlighet med förbundets syfte och intressentgruppernas intressen. Med god organisationsstyrning uppnås fungerande relationer till grenförbundets medlemmar och dess viktigaste intressentgrupper.

God organisationsstyrning är ett sätt att värna om medlemmarnas och övriga aktivas rättigheter, behandla alla jämlikt, erkänna de rättigheter lagstiftningen och medlemskapet ger medlemmarna och uppmana dem till aktivt deltagande i grenförbundets verksamhet.

Till god organisationsstyrning hör att grenförbundet sanningsenligt och i tid rapporterar om sin ekonomi till myndigheter, förtroendevalda, personal och andra intressentgrupper och att den operativa ledningen och ledningen för de förtroendevalda fullgör sina lednings- och övervakningsuppgifter och sin redovisningsskyldighet. Till övervakningsuppgifterna hör att se till att den ekonomiska rapporteringen är noggrann och sker i tid, att revisionen, den egna övervakningen, riskhanteringen, ledningen och administrationen är ändamålsenliga, att lagar och bestämmelser följs, att betydande affärer, projekt, investeringar och intressekonflikter granskas tillräckligt samt att förbundet vid behov reagerar i tid om problem uppstår.

*God organisationsstyrning innebär att grenförbundets syfte fullföljs i enlighet med lagstiftningen, förbundets stadgar och bestämmelser samt god sed och god praxis på ett sådant sätt att grenförbundets medlemmar och andra intressentgrupper är nöjda och att kontinuiteten i förbundets verksamhet garanteras på längre sikt.*

## **2 Grenförbundets roll i idrottsvärlden och samhället**

### **2.1 Idrottens nationella och internationella pyramidmodell**

Såväl i Finland som i övriga Europa utgår idrottsgrenarnas organisation från en pyramidstruktur. Lägst ner i pyramiden finns de enskilda idrottarna. På följande nivå finns föreningarna, dit idrottarna vanligen hör som personliga medlemmar. Föreningarna bildar i sin tur ett grenförbund, vars uppgift är att främja grenen på nationell nivå och organisera deltagandet i internationell tävlingsverksamhet. Mellan föreningen och grenförbundet finns i de största grenarna dessutom en regional enhet (distrikt, region osv.), som arbetar för grenen i sin egen region. Om den regionala enheten är en registrerad förening kan den vara medlem i grenförbundet.

I de flesta grenarna fortsätter pyramidmodellen på internationell nivå. Ovanför de nationella centralidrottsförbunden finns då det europeiska grenförbundet och högst upp det internationella grenförbundet. De nationella grenförbunden är medlemmar i världsdelsförbundet och det internationella förbundet och därför skyldiga att följa dessa förbunds stadgar.

Framför allt inom lagidrott inkluderar den traditionella pyramidmodellen tävlingssystemen, där en idrottare eller förening på pyramidens botten genom god framgång har möjlighet att nå toppen. En klar motpol till det här tänkesättet är de slutna serierna i de nordamerikanska proffsligorerna. Inom pyramidmodellen finns en strävan att ge alla möjlighet att delta samt att kanalisera resurser från högre nivåer till gräsrotsnivån.

Inom pyramiden finns olika slags förbindelser. Förbindelsen mellan föreningarna och grenförbundet är relativt stabil, men ändå inte likadan som inom fackförbund och partier. Förbindelsen mellan grenförbundet och det nationella centralidrottsförbundet (Finlands Idrott) är däremot ledigare. Demokratin sträcker sig från botten av pyramiden uppåt, och stabilitet skapas av modellstadgar, avtal och bestämmelser om självreglering, såsom antidopningsreglerna, som påverkar hela idrottsfältet.

#### **Idrottens pyramidmodell bygger på**

- engagerade medlemmar och övriga aktiva
- demokratiskt beslutsfattande inom medlemskåren

- gemensamma mål från toppen av pyramiden till gräsrotsnivå
- principen om ett enda grenförbund

## 2.2 Föreningsautonomi

Den juridiska grunden för föreningsverksamhet i Finland är föreningsfriheten, som fastställs i grundlagen. Föreningsfriheten innebär bland annat självbestämmanderätt, autonomi, för föreningarna. Varje förening får således själv bestämma om sin organisation och också i övrigt fatta sina egna beslut. Det betyder att föreningen är oberoende av myndigheterna, men också av centralorganisationen. Föreningen kan ändå själv ge grenförbundet ett visst inflytande i vissa ärenden.

Också inom grenförbunden verkställs föreningsautonomin inom lagens ramar. Så länge det inte strider mot lagen kan grenförbundet fritt fastställa sina stadgar och välja sina medlemmar. Varken myndigheter eller andra instanser kan styra det sakliga innehållet i förbundets beslut eller bestrida beslutens ändamålsenlighet. Om inte lagen så kräver har grenförbundet ingen skyldighet att informera utomstående om sin verksamhet.

God organisationsstyrning karaktäriseras emellertid idag av öppenhet. Öppenhet betyder inte att grenförbundet avstår från sin autonomi eller sitt självständiga beslutsfattande i fråga om vilka andra än de lagstadgade uppgifterna om förbundets verksamhet som ges till utomstående.

Myndigheterna kan inte styra grenförbundets beslut, men kan inom ramarna för sin egen ändamålsenlighetsprövning ställa upp villkor som inte direkt utgår från lagstiftningen. Till exempel vid utdelning av bidrag kan myndigheterna ställa upp minimikrav för förbundens ekonomiska rapportering eller villkor för verksamhetens struktur. Villkoren får ändå inte kränka de grundläggande rättigheterna. Grenförbundet får självt avgöra om det följer villkoren för att kunna få bidrag.

### Sammanfattning

- Föreningsautonomin är en viktig del av föreningsfriheten.
- Föreningsautonomin står inte i strid med den öppenhet som verksamheten förutsätter.
- Myndigheternas villkor får inte kränka de grundläggande rättigheterna.

## 3 Utgångspunkter och mål för grenförbundets verksamhet

### 3.1 Idealitet

Grenförbunden är ideella föreningar. De har alltså grundats i ideellt syfte. Idealitet innebär att de som är aktiva inom förbundet arbetar i andra syften än att nå ekonomisk vinning. Enligt lagen bör syftet vara gemensamt. Grenförbundets verksamhet innebär uttryckligen att de delaktiga parterna samarbetar för att nå ett bestämt mål. Även fullföljandet av syftet bör ske gemensamt. Den ideella utgångspunkten bör synas också i verksamheten.

### 3.2 Syfte och verksamhetsformer

Av grenförbundets stadgar bör framgå vilka ändamålen med föreningens verksamhet är. Syftet bör uttryckas klart och detaljerat och det bör vara ideellt. I stadgarna kan inget sådant syfte nämnas som stadgarna inte fastställer någon verksamhetsform för.

I stadgarna bör också de verksamhetsformer nämnas genom vilka syftet ska fullföljas. Verksamhetsformerna kan definieras fritt, men de bör vara konkreta. Förteckningen över

verksamhetsformer behöver inte vara uttömmande, utan frasen ”och på andra liknande sätt” kan läggas till efter de viktigaste verksamhetsformerna.

En förening får endast idka sådan näring eller förvärvsverksamhet som nämns i stadgarna eller som på annat sätt direkt hänför sig till dess syfte eller som ska anses ha ringa ekonomisk betydelse. I stadgarna bör nämnas och preciseras vilket slags näring och förvärvsverksamhet föreningen har för avsikt att idka.

Paragrafen om föreningens syfte och verksamhetsformer bör kontrolleras då och då för att försäkra att den vid varje tidpunkt motsvarar förbundets verkliga verksamhet.

### 3.3 Allmännyttighet

Idealiteten bör alltså nämnas i stadgarna i paragrafen om grenförbundets syfte. Enligt lagen behöver syftet ändå inte vara nyttigt eller allmännyttigt.

Allmännyttighet är ett begrepp som används och definieras i inkomstskattelagen, inte i föreningslagen.

Grenförbundet är allmännyttigt om det uppfyller följande krav:

- det verkar enbart och omedelbart för allmän fördel i materiell, andlig, sedlig eller samhällelig bemärkelse
- dess verksamhet gäller inte enbart begränsade personkategorier
- det bereder inte genom sin verksamhet dem som är delaktiga i föreningen ekonomisk förmån i form av dividend eller vinstandel eller i form av sådan lön eller annan gottgörelse som är större än skäligt.

Sammanfattat betyder allmännyttighet att grenförbundet är befriat från inkomst- och mervärdesskatt för sina inkomster från allmännyttig verksamhet och en del av sina inkomster från näringsverksamhet<sup>2</sup>. Grenförbundet bör verka så att det bevarar sin status som allmännyttigt.

<sup>2</sup> Läs mer om beskattning i bl.a.

– *Seurajohtajan käsikirja – Päätä oikein*: [http://www.slu.fi/urheiluseuroille/julkaisut\\_ja\\_tyokalut/](http://www.slu.fi/urheiluseuroille/julkaisut_ja_tyokalut/)

– *Beskattningsanvisning för allmännyttiga föreningar och stiftelser. Anvisning Drn 384/349/2007, 30.4.2007*

[http://www.vero.fi/default.asp?language=SWE&domain=VERO\\_MAIN&path=5,40,87&article=5476&](http://www.vero.fi/default.asp?language=SWE&domain=VERO_MAIN&path=5,40,87&article=5476&)

### 3.4 Mission, värderingar, vision och strategi

Strategin och dess beståndsdelar, det vill säga värderingarna, visionen och missionen, har med grenförbundets syfte och målsättning att göra och bygger inte på föreningslagen. Missionen, eller åtminstone vissa delar av den, liksom värderingarna, kan ändå nämnas i grenförbundets stadgar.

Missionen sammanfattar föreningens verksamhetsidé och orsaken till föreningens existens. I missionen fastställs föreningens viktigaste uppgifter. Där diskuteras också föreningens uppgifter och roll i samhället. Via missionen förmedlas ett gemensamt mål för föreningens anställda, förtroendevalda, frivilliga och övriga intressentgrupper. Den utgör tillsammans med visionen och värderingarna byggstenarna för strategin.

Visionen definierar grenförbundets framtidssträvan på medellång eller lång sikt. Genom sin vision visar grenförbundet för intressentgrupperna hur det vill att förbundets framtid ska se ut.

Grenförbundet kan fastställa en gemensam värdegrund, som består av flera värderingar. Värderingarna är en del av strategin, och gemensamma värderingar utgör etiska riktlinjer för verksamheten. Förbundet försöker inte uppnå sin vision till varje pris, utan låter de bakomliggande värderingarna styra verksamheten.

Om grenförbundet så önskar kan det anta en strategi för sin verksamhet. Strategin gäller vanligen de följande tre–fem åren, medan visionen kan ligga längre fram i tiden. Strategin kan delas in i flera delstrategier, till exempel en kommunikationsstrategi. Den bör utgå från de verkliga förutsättningarna. I motsats till stadgarna är den inte ett bindande rättesnöre. Det bör alltid gå att förändra verksamheten snabbt enligt de aktuella kraven, oberoende av den nerskrivna strategin.

### **3.5 Program**

För att styra sin dagliga verksamhet kan grenförbundet anta olika program, till exempel ett miljöprogram. Programmen utgör rättesnören för förbundets och medlemmarnas verksamhet och kan höra till strategin eller vara oberoende av den. Bland annat Finlands Idrotts medlemsorganisationer har antagit en egen kodex i form av principerna för Rent Spel, som utgör ett praktiskt rättesnöre i vardagliga situationer och val. Programmen återspeglar ofta grenförbundets värderingar och anknyter också till förbundets samhällsansvar.

Varje grenförbund bör ha ett antidopningsprogram<sup>3</sup>. Programmet bör omfatta hela grenförbundets antidopningsarbete från förebyggande verksamhet (utbildning osv.) till kommunikation i krissituationer.

<sup>3</sup> Se *grenförbundens antidopningsprogram (på finska) på Antidopingkommitténs webbplats: <http://www.antidoping.fi/view.cfm?page=F71D2ED3-3196-4556-AFBB-316BC8B198F4>*

### **Sammanfattning**

- Grenförbundets verksamhet står på en ideell grund.
- Fullföljandet av grenförbundets syfte sker genom dess verksamhetsformer.
- Allmännyttighet är ett begrepp inom inkomstbeskattningen.
- Strategin består av missionen, värderingarna och visionen.
- Strategin är inte juridiskt bindande för grenförbundet.
- Programmen utgör rättesnören för det vardagliga arbetet.
- Varje grenförbund bör ha ett eget antidopningsprogram.

## **4 Normer som styr grenförbundets verksamhet**

### **4.1 Grundlagen**

Föreningsfriheten fastställs i Finlands grundlag, enligt vars trettonde paragraf var och en har föreningsfrihet. Föreningsfriheten innefattar rätt att utan tillstånd bilda föreningar, höra till eller inte höra till föreningar och delta i föreningars verksamhet. Närmare bestämmelser om föreningsfriheten finns i föreningslagen.

### **4.2 Föreningslagen**

Föreningslagen tillämpas på grenförbunden<sup>4</sup>. Föreningslagen sätter ramarna för grenförbundets verksamhet. I lagen bestäms bland annat om bildande av förening, medlemskap, beslutanderätt, beslutsfattande, förvaltning, registrering och upplösning. En del av bestämmelserna i föreningslagen

är tvingande och en del icke-tvingande. Föreningens stadgar kan inom vissa gränser avvika från de icke-tvingande bestämmelserna.

<sup>4</sup> Halila Heikki–Tarasti Lauri: *Yhdistysoikeus. 3, omarb. uppl., 2006, Jyväskylä*

Halila Heikki–Riitesuo Risto: *Yhdistystoiminnan perusteet, 3 uppl. 1999, Helsingfors*

Halila Heikki–Riitesuo Risto: *Urheilutoiminnan yhdistystoiminnan perusteet, 2003, SLU opas*

#### **4.3 Föreningens stadgar**

Grenförbundets egna stadgar utgör en viktig uppsättning normer för förbundets dagliga verksamhet. I enlighet med principerna om föreningsautonomi kan grenförbundet inom ramarna för föreningslagen i sina stadgar fritt organisera sin verksamhet i enlighet med sitt syfte. Stadgarna och andra bestämmelser som bygger på stadgarna är avgörande för en god organisationsstyrning. Det är viktigt att kontrollera stadgarna regelbundet, så att de motsvarar de aktuella kraven vid varje tidpunkt. Genom stadgarna kan förbundet påverka på vilken nivå olika beslut inom förbundet fattas och vilka befogenheter olika organ har. Utifrån stadgarna kan förbundet utfärda bestämmelser på lägre nivå som är bindande för medlemmarna och som bör tillämpas i verksamheten. Också dessa bestämmelser bör följa lagen. Enligt lagen kan vissa saker fastställas bara i stadgarna. Grenförbundets stadgar bör finnas till påseende för medlemmarna till exempel på förbundets webbplats.

Vi rekommenderar att grenförbundet utarbetar modellstadgar både för de regionala enheter som utgör föreningar och för sina övriga medlemsföreningar (idrottsföreningarna).

Om förbundet planerar en betydande stadgeändring är det bäst att sända stadgarna till föreningsregistret för förhandsgranskning. Stadgeändringarna träder i kraft när de har noterats i föreningsregistret. Förhandsgranskade stadgar kan däremot tillämpas genast.

#### **4.4 Det internationella grenförbundets stadgar**

Grenförbundet är vanligen medlem i det internationella grenförbundet och möjligen också i grenens europeiska paraplyorganisation. De internationella grenförbunden räknas vanligen som juridiska personer enligt den nationella lagstiftningen i förlägningslandet och lyder under dess rättssystem. Grenförbundet förbinder sig via sitt medlemskap att följa det internationella grenförbundets stadgar och bestämmelser, och de nationella stadgarna och bestämmelserna bör därför hålla samma linje. Dessutom är förbundet skyldigt att följa normer på lägre nivå som bygger på det internationella förbundets stadgar. Grenförbundet bör se till att de egna medlemmarna följer det internationella förbundets stadgar. Det internationella grenförbundets stadgar kan ändå inte ersätta den finländska lagstiftningen.

Problemsituationer i förhållande till det internationella grenförbundet kan uppstå framför allt då grenförbundet på grund av den finländska lagstiftningen inte kan styra sina medlemmars beteende och detta står i strid med det internationella grenförbundets stadgar.

#### **4.5 Bestämmelser om tävlingsverksamhet**

Bestämmelserna om grenförbundets tävlingsverksamhet (tävlingsregler, straff- och disciplinbestämmelser) styr tävlingsverksamheten i grenen. Med hjälp av tävlingsreglerna och motsvarande bestämmelser regleras grenens tävlingsverksamhet, såsom frågor om representationsrätt, föreningsbyten, serieplatser, protester och licenser. Till bestämmelserna om tävlingsverksamheten hör också straff- och disciplinbestämmelser som styr grenförbundets

disciplinära åtgärder. I vissa grenförbund tillämpas tävlingsreglerna och disciplinbestämmelserna nästan varje dag. De är därför av central betydelse i den dagliga verksamheten.

Bestämmelserna om tävlingsverksamheten bör inte förväxlas med idrottens grenregler, som styr det tekniska utförandet av själva idrottsgrenen, till exempel fotbollsreglerna.

Bestämmelserna om tävlingsverksamheten ligger under grenförbundets stadgar i hierarkin. De kan inte strida mot stadgarna och kan inte innehålla bestämmelser om sådant som kan bestämmas endast i stadgarna. I grenförbundets stadgar bör nämnas att förbundet kan utfärda särskilda tävlingsbestämmelser och vilket organ som kan göra det.

I vissa grenförbund har tävlingsbestämmelser inkluderats i stadgarna. Det är emellertid bättre att hålla tävlingsbestämmelserna separat från stadgarna. Då blir det lättare att läsa och tolka stadgarna. Däremot bör stadgarna innehålla uppgifter om de disciplinära organens uppgifter, sammansättning, storlek, mandatperioder, behörighetskrav, jävighet och beslutsprocesser.

På grund av ärendets betydelse är det tillrådligt att beslut om tävlings-, straff- och disciplinbestämmelserna fattas av förbundsmötet eller förbundsfullmäktige. När det gäller tävlingsbestämmelserna kan det vara ändamålsenligt att ge befogenheter också åt styrelsen, eftersom bestämmelserna ibland behöver förändras med kort varsel. Om styrelsen har rätt att göra ändringar blir förfarandet mer flexibelt.

#### **4.6 Övrig lagstiftning och normer**

Grenförbundet är en självständig juridisk person och styrs av samma lagstiftning som andra registrerade föreningar. Grenförbundets bokföring och revision styrs av särskilda lagar och som arbetsgivare bör förbundet följa arbetslagstiftningen och normerna om förskottsinnehållning. Vid skattepliktig verksamhet bör bland annat inkomst- och mervärdesbeskattningen beaktas och i monopolställning bör förbundet följa bestämmelserna i konkurrenslagstiftningen, bland annat förbudet mot att missbruka dominerande ställning på marknaden. När verksamheten ökar i omfattning blir grenförbundet tvunget att tillämpa de tvingande normerna i lagstiftningen allt mer i sin dagliga verksamhet<sup>5</sup>.

<sup>5</sup> *Läs mer om den centrala lagstiftningen i Seurajohtajan käsikirja – Päätä oikein.*

#### **Sammanfattning**

- Föreningsfriheten garanteras i grundlagen.
- Centrala regelverk för föreningens dagliga beslutsfattande är föreningslagen, föreningens stadgar, det internationella grenförbundets stadgar och bestämmelserna om tävlingsverksamheten.
- Annan viktig lagstiftning för föreningen gäller till exempel bokföring, revision, beskattning, arbete och konkurrens.

### **5 Grenförbundets administration**

#### **5.1 Medlemmar och medlemskap**

Den viktigaste intressentgruppen med tanke på grenförbundets basverksamhet är dess medlemskår. I själva verket består grenförbundet av sina medlemmar. Grenförbundet är också en serviceorganisation som har i uppgift att producera högklassiga tjänster åt sina medlemmar och driva medlemmarnas intressen. Medlemmarna utövar sin beslutanderätt på grenförbundets möte, som vanligen kallas förbundsmötet.

Enligt 10 § i föreningslagen kan medlemmarna i en förening förutom enskilda personer också vara sammanslutningar och stiftelser. Grenförbundets medlemskår består vanligen av föreningar och regionalorganisationer inom förbundet, såsom distrikten. Grenförbundet kan också ha personliga medlemmar. En förening som är medlem i förbundet bör ha rättsförmåga. I praktiken innebär det att föreningen bör vara registrerad i föreningsregistret.

Föreningslagen förutsätter inte att villkoren för medlemskap ingår i föreningens stadgar. I stadgarna bör ändå nämnas att det finns medlemsvillkor. Om medlemsvillkoren inte nämns kan en medlem inte uteslutas med motiveringen att medlemmen inte längre uppfyller de villkor som normalt tillämpas vid antagning av medlemmar. Grenförbundet kan fritt bestämma vilka som får bli medlemmar i förbundet. Liknande medlemskandidater bör ändå behandlas likvärdigt.

Det finns skäl att noggrant fastställa i stadgarna vilken juridisk form medlemmarna ska ha. Att låta personer, föreningar och andra juridiska personer, såsom aktiebolag, bli medlemmar på samma villkor och med samma medlemsrättigheter kan orsaka oproportionerlighet speciellt i fråga om användning av rösträtten. Medlemskapet i grenförbundet, liksom i föreningar i allmänhet, är permanent. Därför bör grenförbundet noggrant överväga om det vill ha andra medlemmar än idrottsföreningarna.

Det kan finnas olika typer av medlemmar i grenförbundet. Utöver de ordinarie medlemmarna kan det finnas andra typer av medlemmar, till exempel passiva medlemmar och stödmedlemmar. De olika medlemstypernas rättigheter och skyldigheter bör definieras noggrant i stadgarna. De viktigaste rättigheterna är närvarorätt, yttranderätt och rösträtt vid förbundsmötet samt rätt att klandra grenförbundets beslut i domstol, medan de viktigaste skyldigheterna är lojalitetsplikt och skyldighet att betala medlemsavgift eller motsvarande avgift.

I stadgarna kan inte finnas bestämmelser om att medlemskap tar slut automatiskt. Uteslutandet av en medlem kräver ett särskilt beslut. Enligt 14 § i föreningslagen kan en förening utesluta en medlem på de grunder som nämns i stadgarna och då medlemmen har underlåtit att fullgöra de förpliktelser som han genom sitt inträde i föreningen har åtagit sig, då han genom sitt beteende inom eller utom föreningen avsevärt har skadat denna eller då han inte längre uppfyller de villkor för medlemskap som nämns i lag eller i föreningens stadgar. Uteslutandet är inte giltigt om det har gjorts på andra grunder än de som nämns i stadgarna eller lagen<sup>6</sup>.

*6 Se bl.a. Riitesuo Risto, Erottaminen ja kurinpito yhdistyksessä, 2001, Helsinki*

### **Sammanfattning**

- Den viktigaste intressentgruppen med tanke på grenförbundets basverksamhet är dess medlemskår.
- Medlemmarna utövar beslutanderätt på förbundsmötet.
- Medlemmarna kan vara fysiska personer och juridiska personer.
- Grenförbundet bör överväga noggrant om det vill ha andra medlemmar än idrottsföreningarna.
- Medlemsvillkoren och grunderna för uteslutande av medlemmar bör nämnas i stadgarna.
- De viktigaste medlemsrättigheterna gäller förbundsmötet.
- Uteslutande av en medlem kräver alltid ett beslut och uteslutandet bör grunda sig på föreningslagen eller stadgarna.

### **5.2 Frivilliga**

Organisationsverksamheten inom idrott sker vanligen på frivillig basis. Största delen av de nationella organisationerna har redan heltidsanställda som sköter administrationen, men även bland Finlands Idrotts medlemmar finns organisationer där alla uppgifter sköts på frivillig basis.

I grenförbundet framhävs de frivilliga aktivas betydelse framför allt när grenförbundet självt arrangerar en tävling eller ett storevenemang. Utan frivilliga är det nästintill omöjligt ur ekonomiskt perspektiv att arrangera sådana evenemang.

Principerna för god organisationsstyrning gäller frivilliga på samma sätt som anställda arbetstagare. Administrationen bör skötas omsorgsfullt i alla grenförbund oberoende av personernas bakgrund.

En utmaning för organisationen är hur de frivilliga ska motiveras för sina uppgifter. I praktiken är det bara de frivilligas egen vilja som binder dem till uppgiften. I sista hand bestämmer individerna själva hur de sköter de uppgifter som de har blivit tilldelade.

Det är särskilt viktigt att engagera de frivilliga i verksamheten och att berätta bland annat vilka krav lagen ställer. Trots det kollektiva ansvaret borde uppgifterna fördelas så att ingen får en orimlig arbetsbörda.

Grenförbundet ansvarar för att de frivilliga får tillräcklig utbildning för sina uppgifter och för att deras arbete övervakas på ett ändamålsenligt sätt. För vissa uppgifter, till exempel ordningsmannaupdrag, måste man enligt lagen genomgå en bestämd utbildning.

Det är viktigt att tacka och belöna de frivilliga. När de får tack för sitt viktiga arbete orkar de fortsätta. När grenförbundet belönar någon bör det ta reda på hur den erbjudna förmånen behandlas i beskattningen. För förbundet är det ytterst genant om den frivilliga efteråt blir tvungen att betala skatt på den förmån han eller hon har fått.

### **Sammanfattning**

- De frivilliga bör engageras i verksamheten.
- Grenförbundet bör ge de frivilliga nödvändig utbildning och övervaka deras arbete.
- Tack och arbetsfördelning hjälper de frivilliga att orka.

## **5.3 Organ**

### **5.3.1 Förbundsstyrelsen och förbundsfullmäktige**

#### **Hur är organisationen uppbyggd?**

Förbundsstyrelsen är grenförbundets universellt behöriga beslutande organ. Det ansvarar för det egentliga beslutsfattandet. På grund av principen om organisationsdemokrati är dess position i organisationen starkare än bolagsstämans position i ett aktiebolag. Det bör beaktas när man funderar på effektivitet och andra faktorer i grenförbundets beslutsorganisation.

Principerna för representation vid förbundsstyrelsen bör fastställas i stadgarna om alla medlemmar inte har samma status (en man och en röst). Med tanke på organisationsdemokratin kan det vara befogat att låta medlemsorganisationernas medlemsantal eller idrottsframgång avgöra antalet representanter eller antalet röster. Om antalet representanter eller antalet röster beror på verksamhetens volym inom respektive region (t.ex. antalet registrerade idrottare eller föreningar i regionen) bör man för att undvika oklarheter också klart specificera enligt vilket datum antalen räknas.

Grenförbundets organisation kan också omfatta ett fullmäktigemöte, som vanligen kallas fullmäktige. I ett litet grenförbund är det ofta onödigt att ha ett fullmäktige. Om förbundsmötet är omfattande och därmed tungrott kan fullmäktige skapa flexibilitet i beslutsfattandet. Fullmäktige har vanligen betydligt färre medlemmar än förbundsmötet. När man beslutar hur stor den här delen av organisationen ska vara är det bäst att utgå från den egna organisationens erfarenheter.

Om organisationen har ett fullmäktige bör förbundsmötets och fullmäktiges arbetsfördelning fastställas i stadgarna. I motsats till vad många tror ligger fullmäktige inte under förbundsmötet i hierarkin. Det är vanligt att personvalen sköts av förbundsmötet även om organisationen har ett fullmäktige. Förbundsmötets och ett eventuellt fullmäktiges mötesrytm bör fastställas i stadgarna. Det är möjligt att hålla stadgeenligt möte bara en gång per år, men det är mycket vanligt att stadgeenligt hålla både vår- och höstmöte.

### **Sammanfattning**

- Förbundsmötet är ett universellt behörigt beslutande organ.
- Principerna för representation bör fastställas i stadgarna om förbundet inte tillämpar principen om en man och en röst.
- Fullmäktige kan skapa flexibilitet i beslutsfattandet.
- Fullmäktige ligger inte under förbundsmötet i hierarkin.
- Förbundsmötets och fullmäktiges arbetsfördelning och mötesrytm bör fastställas i stadgarna
- Grenförbundets egna erfarenheter är avgörande vid valet av organisation.

### **Ärenden som avgörs av förbundsmötet eller fullmäktige**

I föreningslagen fastställs vad som kan beslutas endast av förbundsmötet eller fullmäktige, om föreningen har ett sådant. Sådana ärenden är till exempel ändring av stadgarna, val och avsättning av styrelsemedlemmar, revisorer eller verksamhetsgranskare, godkännande av bokslutet och beviljande av ansvarsfrihet. Beslut i ekonomiska ärenden bör fattas av förbundsmötet eller fullmäktige om de är av avgörande betydelse för föreningens ekonomi och verksamhet. Det kan till exempel gälla försäljning av lokaler.

Om grenförbundet uppbär medlemsavgifter av sina medlemmar bör det bestämmas i stadgarna att förbundsmötet eller ett eventuellt fullmäktige fattar beslut om avgifterna. Om avgifterna inte är lika stora för alla medlemsorganisationer bör även graderingen fastställas i stadgarna. Avgifter som gäller serieverksamhet eller annan idrottsverksamhet kan uppbäras även om de inte nämns i stadgarna.

Grenförbundet bör följa det internationella grenförbundets och den nationella centralorganisationens (Finlands Idrott) stadgar och beslut. Varje organisation fattar ändå beslut i sina egna ärenden, men centralorganisationens modeller och anvisningar kan vara till nytta.

### **Sammanfattning**

- I föreningslagen fastställs vad som kan beslutas endast av förbundsmötet eller fullmäktige.
- Enligt föreningslagen är förbundsmötets eller fullmäktiges uppgifter bland annat ändring av stadgarna, val och avsättning av styrelsemedlemmar, revisorer eller verksamhetsgranskare, godkännande av bokslutet och beviljande av ansvarsfrihet.
- Vid förbundsmötet eller fullmäktige fattas beslut om betydande ekonomiska ärenden och medlemsavgifter.

### **Alternativa beslutsmetoder**

Föreningar kan också fatta beslut genom så kallad medlems- eller förbundsomröstning, på så sätt att rösträtten i föreningar med personliga medlemmar används av medlemmarna och i grenförbund av

enskilda personer som indirekt hör till förbundet antingen vid särskilda röstningstillfällen (valurnor) eller per post. Det här är möjligt också i grenförbund om det bestäms i stadgarna, även om det inte har använts tidigare. Representativ demokrati har fungerat bättre i grenförbunden än den direkta demokratin.

Från och med september 2010 kan stadgarna innefatta bestämmelser om distansdeltagande i förenings- eller fullmäktigemöten. Eftersom det är en helt ny form av beslutsfattande bör den som överväger att ta det i bruk beakta många faktorer, såsom den tekniska beredskapen, kostnaderna och olika demokratibegrepp.

### **Sammanfattning**

- I grenförbunden råder representativ demokrati istället för direkt demokrati.
- Möjligheten att delta på distans bör nämnas i stadgarna.
- När det gäller distansdeltagande bör bland annat den tekniska beredskapen beaktas.

### **Mötesförfarande**

Förbundsmötets och fullmäktiges mötesförfarande bör följa föreningslagen och bestämmelserna i stadgarna. Föreningen kan ha en fastställd permanent eller mötesspecifik arbetsordning, men i den kan inte ingå sådana ärenden som kan bestämmas endast i stadgarna. Vid förbundsmötet bör en särskild mötesordförande väljas. Det är möjligt att välja en utomstående ordförande om stadgarna inte hindrar det. Om organisationen har ett fullmäktige kan det ha valt en egen ordförande. Om mötet är viktigt kan kansliet på förhand förbereda noter åt ordföranden och diskutera kommande situationer med honom eller henne.

Ordföranden tolkar föreningslagen och föreningens stadgar under mötet. Ordföranden ansvarar också för att ordningen upprätthålls och medlemsrättigheterna respekteras samt för att mötet beslutar om ärenden som det har befogenhet för. Vid mötet bör protokoll föras. Protokollet undertecknas av ordföranden och justeras av två vid mötet utsedda personer eller godkänns av mötet självt. Mötesprotokollet är offentligt för medlemmarna. I övrigt kan föreningen själv avgöra hur den informerar om sina beslut. Protokollet bör helst vara ett så kallat beslutsprotokoll.

Styrelsen sammankallar förbundsmötet på det sätt som fastställs i stadgarna. Kallelsen kan också ges elektroniskt, om så fastställs i stadgarna. I vissa ärenden, till exempel ändring av stadgarna, kan beslut fattas endast om ärendet har nämnts i möteskallelsen. Till gott beslutsfattande hör att det viktigaste materialet sänds till mötesdeltagarna på förhand. Det kan numera också ske elektroniskt. Vid beslutsfattande bör jäv beaktas: en medlem har inte rätt att rösta eller framställa förslag till beslut när beslut fattas om avtal mellan medlemmen och föreningen eller om andra frågor i vilka medlemmens enskilda intressen strider mot föreningens.

Vid beslutsfattandet bör majoritetsbestämmelserna i lagen och stadgarna följas. Det är tillrådligt att vid beslut i sakfrågor kräva absolut majoritet (över hälften av rösterna) och vid personval relativ majoritet (de som fått flest röster väljs). Om bara en person ska väljas, till exempel ordföranden, är det ändå tillrådligt att kräva att personen måste få mer än hälften av rösterna för att bli vald. Då kan det behövas två valomgångar. Mötet bör rösta mellan de förslag som har fått understöd. Vid val krävs inget understöd, så val bör alltid förrättas om det finns fler kandidater än poster.

### **Sammanfattning**

- I förbundsmötets eller fullmäktiges arbetsordning kan inte ingå sådana ärenden som kan bestämmas endast i stadgarna.
- En utomstående ordförande kan användas om stadgarna inte hindrar det.
- Möteskallelsen bör följa grenförbundets stadgar.

- Det viktigaste materialet bör sändas till representanter och fullmäktigeledamöter i god tid.
- Beslutsprocessen fastställs i lagar och stadgar.
- I sakfrågor rekommenderas absolut majoritet, vid personval relativ majoritet.

### 5.3.2 Styrelsen

#### Styrelsens roll och sammansättning

Styrelsen är föreningens rättsliga företrädare och organ och har i uppgift att sköta föreningens ärenden. Styrelsens uppgifter bör fastställas i stadgarna. Styrelsen bör ha en ordförande, som vanligen kallas föreningens ordförande. Styrelsens handlingskraft kan lida om styrelsen har över tio medlemmar, men varje organisation bör kunna avgöra hur stor dess styrelse ska vara.

Likaså bör förbundet diskutera hurdana förtroendevalda det vill ha. Grenförbundets ordförande bör vara beredd att offra av sin fritid för organisationen. Dessutom bör ordföranden ha starka kunskaper om grenen och erfarenhet av organisationsarbete. En erfaren samhällsfunktionär i organisationsledningen kan i bästa fall ge grenförbundet ett stort mervärde även om personen inte har valts inom grenen. Det går ändå inte automatiskt så. Kandidaterna till styrelsen måste inte utses före valmötet, men med tanke på organisationsdemokratin är det bra om väljarna i valsituationen vet eller får veta tillräckligt mycket om kandidaterna.

I sin uppgift företräder styrelsemedlemmarna grenförbundet och bör alltid driva dess intressen. De representerar alltså inte bara sin bakgrundsorganisation i grenförbundet. Styrelsemedlemmarna bör agera konsekvent vid olika uppgifter inom grenförbundet, såsom styrelsemöten, förbundsmöten, fullmäktige och utskott. För att effektivisera arbetet kan styrelsen överväga att hålla ett idémöte vars föredragningslista inte innehåller beslutsärenden. I samband med idémötet är det också möjligt att låta styrelsemedlemmarna utvärdera sitt eget arbete.

Styrelsen bör under hot om skadeståndsansvar sköta föreningens ärenden med omsorg. Om en styrelsemedlem har handlat mot lagen eller stadgarna eller på annat sätt handlat oaktsamt så att det har orsakat skada för grenförbundet blir ansvarsfrågan först aktuell när ansvarsfrihet ska beviljas i samband med godkännande av bokslutet. Endast om ansvarsfrihet avslås kan skadeståndskrav gentemot styrelsemedlemmarna ställas.

Styrelsen väljs av förbundsmötet eller förbundsfullmäktige. Valet genomförs som majoritetsval om inte annat bestäms i stadgarna. Majoritetsval är vanligen den bästa metoden vid valet av styrelse. Valet kan påverkas av behörighetsvillkor i stadgarna, såsom att båda könen eller olika grengrupper bör vara representerade i styrelsen. Styrelsens mandatperiod bör fastställas i stadgarna. Om förbundet använder ett system där endast en del av medlemmarna avgår i taget är det vanligt att mandatperioden är två år och att hälften av medlemmarna står i tur att avgå varje år. I annat fall är det vanligt att styrelsens mandatperiod är ett år.

Till styrelsen väljs suppleanter om så fastställs i stadgarna. Det finns skäl att fundera om suppleanter behövs. Organisationens egen tradition och kultur är förstås av avgörande betydelse. Styrelsen kan tillsätta ett arbetsutskott. För det behövs inga bestämmelser i stadgarna. Om antalet styrelsemedlemmar är litet behövs vanligen inget arbetsutskott. Arbetsutskottet kan inte fatta beslut som enligt lagen eller stadgarna kräver styrelsebeslut.

#### Sammanfattning

- Styrelsen är föreningens rättsliga företrädare och organ.
- Styrelsen bör ha en ordförande.
- Styrelsen bör sköta föreningens ärenden med omsorg.

- Styrelsen väljs av förbundsstyrelsen eller fullmäktige.
- Styrelsens arbetsutskott kan inte fatta beslut som enligt lagen eller stadgarna kräver styrelsebeslut.

### **Styrelsens beslutsfattande**

Styrelsen fattar i regel sina beslut under styrelsemöten. I motsats till förbundsstyrelsen eller fullmäktige kan styrelsen också fatta beslut per e-post. Det förutsätter emellertid att alla styrelsemedlemmar har tillgång till e-post. Beslut som fattats per e-post kan med fördel protokollföras vid ett senare möte. Styrelsen sammanträder på kallelse av ordföranden. Det är bra att bestämma mötesdatumen på förhand för ett halvår eller hela verksamhetsåret.

Kansliet bereder styrelsemötena. Det är viktigt att riktiga och betydelsefulla ärenden upptas i föredragningslistan och bereds på ett ändamålsenligt sätt. Verksamhetsledaren och styrelsens ordförande bör komma överens om hur ordföranden informeras om beredningen av styrelsemötenas föredragningslistor och hur ordföranden kan framföra sina åsikter under den här processen. Styrelseordföranden ansvarar ändå alltid för möteskallelsorna. Under mötena ansvarar styrelsens ordförande för att nödvändiga beslut fattas och för att alla styrelsemedlemmar har lika möjligheter att påverka.

Sekreteraren bör föra ett nummererat protokoll över styrelsens beslut. Protokollet behöver inte nödvändigtvis justeras separat, men det är tillrådligt att protokollet kontrolleras vid nästa möte. Styrelsens mötesprotokoll är inte offentligt. Det är endast styrelsemedlemmarna som har rätt att ta del av protokollet. Styrelsen kan emellertid besluta att offentliggöra protokollen till exempel i ett datanät. Det bör emellertid ske med eftertanke, för alla beslut kan inte offentliggöras till exempel på grund av integritetsskydd eller affärshemligheter.

Det kan finnas bestämmelser om styrelsens beslutsfattande, till exempel om beslutförhållningen, i föreningens stadgar. I arbetsordningen kan endast ingå sådana frågor som kan bestämmas utan föreningens stadgar. Enligt vedertagen praxis är styrelsen beslutsför om minst hälften av medlemmarna är närvarande, inklusive ordföranden eller viceordföranden. Det kan emellertid också finnas andra bestämmelser.

Vid styrelsemöten bör reglerna om jäv beaktas: En styrelsemedlem eller funktionär har inte rätt att delta i behandlingen eller avgörandet av ärenden som gäller avtal mellan honom eller henne själv och förbundet eller andra frågor i vilka medlemmens enskilda intressen strider mot föreningens. I disciplinära ärenden föreligger jäv också vid släktskap.

### **Sammanfattning**

- Styrelsen kan fatta beslut också per e-post eller på annat sätt utan att sammanträda fysiskt.
- Styrelsen bör fastställa sin mötestidtabell på förhand.
- Styrelsens ordförande ansvarar för möteskallelsen och kansliet bereder mötet.
- Ordföranden ansvarar för att beslut fattas och för att alla medlemmar har lika möjligheter att påverka.
- Styrelsens protokoll är inte offentligt. Styrelsen avgör i vilken omfattning den informerar om sina beslut.
- Det kan finnas bestämmelser om beslutsfattandet i stadgarna.
- Reglerna om jäv bör beaktas vid mötena.

### **Styrelsens förhållande till förbundsstyrelsen och fullmäktige**

Den fördelning av befogenheter mellan olika organ som bestäms i föreningens stadgar och i föreningslagen är bindande. Det går inte att avvika från den till exempel med hänvisning till ett

ärendes brådskande karaktär. Budgeten, som godkänts av förbundsmötet, vägleder styrelsens verksamhet, men styrelsen fattar ändå självständigt beslut i de ärenden den har ansvar för. I stadgarna kan bestämmas att beslut i vissa ärenden, såsom uteslutande av en medlem, kan hänskjutas till förbundsmötet. Den här mekanismen bör användas med tillförsikt i andra än disciplinära ärenden.

I de ärenden där fördelningen av befogenheter mellan styrelsen och förbundsmötet (eller fullmäktige) inte bestäms i lagen kan fördelningen i viss mån vara flexibel. Det gäller även vissa idrottsspecifika ärenden. Det har nämligen ansetts tillrådligt att tävlings- och disciplinreglerna på grund av sin betydelse fastställs av förbundsmötet eller förbundsfullmäktige eftersom interna normer i allmänhet avgörs på den nivån. Om dessa regler förändras ofta kan det emellertid vara ändamålsenligt att ge styrelsen befogenheter i dessa ärenden. I ärenden som gäller föreningslicenser ligger befogenheterna vanligen hos styrelsen.

### **Sammanfattning**

- Den fördelning av befogenheter som bestäms i stadgarna eller lagen är bindande.
- Möjligheten att hänskjuta beslut till förbundsmötet bör användas med tillförsikt.
- Speciellt vid idrottsspecifika ärenden kan befogenhetsfördelningen vara flexibel.

### **5.3.3 Utskott**

Grenförbundet kan tillsätta utskott eller motsvarande organ (kommittéer, sektioner, nämnder; nedan används begreppet utskott som en allmän benämning på dessa) som utses för ett år eller en längre period för att utveckla och sköta olika uppgifter. Inom stadgarnas ramar kan utskotten också få beslutanderätt i mindre viktiga enskilda frågor. Vanligen är utskotten förberedande och föredragande organ.

Utskott kan bildas för olika uppgifter, ändamål och behov. Exempel på utskott är arbetsutskott, utbildningsutskott, träningsutskott, tävlingsutskott och disciplinutskott.

Utskottets medlemmar utnämns vanligen av förbundsstyrelsen eller det organ som styrelsen bestämmer. Disciplinutskott bör helst utses av fullmäktige eller förbundsmötet. Det organ som utser utskottet utnämner vanligen också utskottets ordförande. Ett annat alternativ är att utskottet utser en ordförande inom sig på sitt första möte. Antalet medlemmar i utskottet är vanligen inte bestämt eller begränsat, utan avgörs av utskottets uppgifter och behov. Som utskottets ordförande fungerar vanligen en styrelsemedlem eller fullmäktigeledamot eller en utomstående expert. Utskottets medlemmar kan vara styrelsemedlemmar, fullmäktigeledamöter, utomstående expertmedlemmar och förbundsfunctionärer. Medlemmarna kan också utses utgående från utskottets uppgifter och medlemmarnas specialområden. Uppgiften som utskottets sekreterare och föredragande kan till exempel skötas av den person som sköter samma uppgifter inom grenförbundet.

Eftersom utskottet vanligen är ett beredande organ finns det i vanliga fall inga begränsningar för eller bestämmelser om dess mötesförfarande, beslutsfattande eller beslutförhet. Ordföranden och sekreteraren sammanställer föredragningslistan och möteskallelsen, som sekreteraren skickar till medlemmarna i utskottet. Sekreteraren har i uppgift att föra protokoll. Protokollet bör också sändas till styrelsemedlemmarna. Om utskottet har getts beslutanderätt bör det följa lagarna och grenförbundets allmänna regler och anvisningar om mötesförfarande, beslutsfattande och beslutförhet.

Utskottet ansvarar för sitt arbete inför den part som har tillsatt utskottet, vanligen förbundets styrelse. Utskottets arbete bör följa grenförbundets strategi och verksamhetsplan och de anvisningar som det har fått av den operativa ledningen. Därför bör utskottet i operativt, administrativt och

innehållsmässigt hänseende vara underställt verksamhetsledaren, så att verksamhetsledaren vid behov kan styra utskottets arbete.

För att effektivera utskottets arbete och förtydliga de olika utskottens roller kan det vara tillrådligt att det organ som utser utskottet fastställer en instruktion för utskottets arbete. I instruktionen fastställs varje utskotts uppgifter (beslutsärenden/beredningsärenden) och mötesförfarande.

### **Sammanfattning**

- Utskotten är vanligen förberedande och föredragande organ.
- Utskotten utses vanligen av styrelsen. Rätten att utse disciplinära organ bör helst innehas av förbundsmötet eller fullmäktige.
- Det är tillrådligt att utskotten lyder under verksamhetsledaren.

## **5.4 Personal**

### **5.4.1 Verksamhetsledare**

Grenförbunden är så pass stora organisationer att de vanligen har en heltidsanställd ledande funktionär. Det har ingen juridisk betydelse om denna person kallas verksamhetsledare, verkställande direktör eller generalsekreterare.

Verksamhetsledarens uppgift är att leda förbundets kansli. Uppgifterna kan fastställas i stadgarna, vilket ofta också är att rekommendera. Till uppgifterna kan höra bland annat att förbereda styrelsens möten, verkställa styrelsens, fullmäktiges och förbundsmötets beslut, utveckla verksamheten, sköta ekonomin och leda personalen.

Eftersom föreningsverksamheten avviker från affärsenheters verksamhet har föreningens operativa ledning inte samma befogenheter att vidta åtgärder som den verkställande direktören för ett aktiebolag. Verksamhetsledaren förväntas ändå inta en aktiv roll i ledningen av organisationen. Föreningens verksamhetsledare eller verkställande direktör är inte ett förvaltningsorgan såsom den verkställande direktören för ett aktiebolag. Verksamhetsledaren åtnjuter därför uppsägningskydd. Brist på förtroende är inte en tillräcklig orsak till uppsägning. Förbundet kan göra upp ett direktörsavtal med verksamhetsledaren för att få en övergripande beskrivning av anställningsförhållandets villkor.

### **Sammanfattning**

- Verksamhetsledaren är inte ett förvaltningsorgan såsom den verkställande direktören för ett aktiebolag.
- Verksamhetsledaren leder föreningens kansli.
- Brist på förtroende är inte en tillräcklig orsak till att säga upp verksamhetsledaren.

### **Styrelsens förhållande till verksamhetsledaren och kansliet**

Ett välfungerande samarbete mellan styrelsen och verksamhetsledaren främjar god organisationsstyrning inom grenförbundet. Öppenhet mellan verksamhetsledaren och styrelsen samt gemensamt överenskomna arbetsmetoder och tidtabeller garanterar en adekvat behandling av alla ärenden. Verksamhetsledaren har i uppgift att hålla styrelsen underrättad om grenförbundets ekonomiska och övriga situation. Verksamhetsledaren bör se till att en expert som verkligen är insatt i ämnet bereder ärendena och vid behov föredrar dem för styrelsen.

I förhållande till kanslipersonalen representerar styrelsen arbetsgivaren. Den närmaste chefen är ändå verksamhetsledaren eller en annan chef lägre ner i hierarkin. Styrelsen kan inte ignorera

verksamhetsledaren i dennes chefsroll. Det innebär att styrelsens ordförande eller en styrelsemedlem inte kan ge order åt personalen utan att rådgöra med verksamhetsledaren. Styrelsen kan ändå fastställa kansliets organisation och de anställdas arbetsuppgifter. Det kan vara bra att göra upp spelregler för vem som ger uttalanden åt utomstående och för kommunikationen i övrigt. Styrelseordförandens uppdrag innebär också annat än att föra ordet vid styrelsens möten. Ordföranden bör ändå inte gå in på verksamhetsledarens område och överta ledningen på kansliet.

Kansliet bör tillhandahålla styrelsemedlemmarna den information de behöver för sin uppgift. Informationen bör ges ut på begäran också vid övriga tidpunkter än i samband med möten. Det finns emellertid några undantag som har att göra med till exempel jäv och insiderreglering. En styrelsemedlem kan inte heller kräva att en funktionär öppnar sin skrivbordslåda eller visar sin e-post för styrelsemedlemmen. I ett välorganiserat grenförbund är det tillrådligt att ge nya styrelsemedlemmar ett särskilt informationspaket eller på annat sätt introducera dem i sin uppgift. Till god praxis inom organisationer hör att styrelsemedlemmarna i övrigt vanligen informeras på styrelsemötena.

Juridiska åtgärder för föreningens del kan endast vidtas av föreningens namntecknare och andra representanter. Inom föreningen bör man bestämma i vilka ärenden var och en får skriva föreningens namn eller på annat sätt representera föreningen. Hit hör också frågan om i vilka ärenden representationen kräver ett beslut av något organ.

Grenförbundets organisation kan också omfatta ett presidium som består av ordföranden, viceordföranden och verksamhetsledaren. Presidiet kan bland annat diskutera grundläggande frågor om grenförbundets verksamhet under den närmaste framtiden.

### **Sammanfattning**

- Ett nära samarbete mellan styrelsen och verksamhetsledaren främjar god organisationsstyrning.
- Verksamhetsledaren har i uppgift att föredra ärenden för styrelsen och informera styrelsen om ärenden som har betydelse för verksamheten.
- I förhållande till personalen representerar styrelsen arbetsgivaren, men är ändå inte dess chef.
- Det är tillrådligt att ge nya styrelsemedlemmar ett särskilt introduktionspaket om deras uppgifter.
- Presidiet är ett inofficiellt organ som består av förbundets ordförande och verksamhetsledare.

### **5.4.2 Styrgrupp**

Med styrgrupp avses här en grupp som bildas av kansliets högsta ledning och leds av grenförbundets verksamhetsledare. Begreppet finns inte i föreningslagen. Det beror på att styrgruppen inte är ett beslutande organ. Ingen förening är tvungen att bilda en styrgrupp om inte det särskilt bestäms i föreningens stadgar.

En fungerande styrgrupp är ett ledningsredskap för verksamhetsledaren, men också en informationskanal och ett koordinationsredskap för den övriga operativa ledningen. Styrgruppen är en lämplig plats för att sammanjämka åsikterna inom förbundets olika verksamhetsområden och komma överens om arbetstider och ansvarsfördelning speciellt i ärenden som täcker alla verksamhetsområden.

Styrgruppen väljer sina egna arbetsmetoder under ledning av verksamhetsledaren, och ordföranden eller styrelsen bör inte lägga sig i detta. Styrgruppen bör sammanträda minst en gång i månaden. Styrgruppen kan internt komma överens om mötesförfarandet, såsom tidtabellerna för beredning av ärenden och den maximala längden på mötena. Vid mötena förs protokoll. Diskussionerna under mötet är konfidentiella, men personalen bör givetvis informeras om beslut som angår den.

Styrgruppen kan inte fatta beslut i ärenden som överskrider verksamhetsledarens befogenheter.

I styrgruppen bör det förutom områdescheferna också ingå personer vars arbetsuppgifter gäller hela verksamheten. Å andra sidan bör styrgruppen inte bli för stor så att arbetseffektiviteten äventyras. I mindre grenförbund kan styrgruppen också inkludera förtroendevalda som deltar i den operativa verksamheten, dock inte styrelsemedlemmar.

### **Sammanfattning**

- Styrgruppen är ett ledningsredskap för verksamhetsledaren.

### **5.4.3 Övrig personal**

Personalen är vid sidan av medlemskåren grenförbundets viktigaste humanresurs i fullföljandet av grenförbundets syfte<sup>7</sup>. Grenförbundets personal bör förbinda sig att följa grenförbundets värderingar, mission, vision och strategi och delta i diskussioner och utvecklingsprocesser i anslutning till dessa.

God personaladministration innefattar bland annat gemensamma spelregler som hela personalen, också den högsta ledningen, bör följa. Spelreglerna gäller bland annat arbetstider, semesterarrangemang och ersättningsystem. Personalen får inte under några omständigheter påverka valet av personer för förtroendeuppdrag. Grenförbundet bör också ge personalen anvisningar om hur omfattande fritidsaktivitet inom grenen eller vilka bisysslor som är tillåtna utan att arbetstagarens opartiskhet ifrågasätts. Till god personaladministration hör också att alla anställda behandlas jämlikt.

Den centrala arbetslagstiftningen bör finnas tillgänglig på arbetsplatsen. Om lagen så kräver bör en huvudförtroendeman och en arbetarskyddsfullmäktig utses.

Varje anställd bör få en skriftlig arbetsbeskrivning, som uppdateras regelbundet i arbetsavtalet eller som bilaga till avtalet. Under utvecklingssamtalen med chefen diskuteras den senaste tiden och mål för framtiden ställs upp. Utvecklingssamtalen är också en bra möjlighet att framföra kritik mot chefens agerande.

En enskild arbetstagare har i princip samma skadeståndsansvar som verksamhetsledaren. I praktiken krävs ändå större noggrannhet av verksamhetsledaren än av en vanlig arbetstagare.

### **Sammanfattning**

- Personalen bör förbinda sig till att fullfölja grenförbundets syfte.
- Gemensamma spelregler är en del av en god personaladministration.
- Personalen får inte påverka valet av personer för förtroendeuppdrag.
- Varje anställd bör utöver arbetsavtalet få en skriftlig arbetsbeskrivning.

<sup>7</sup> Läs mer om arbetshälsa och personalstyrning: [http://www.slu.fi/materiaalit/julkaisut\\_ja\\_opaat/](http://www.slu.fi/materiaalit/julkaisut_ja_opaat/) :

Heikkala Juha, *Työhyvinvoinnin käsikirja järjestöille*, 2009

Heikkala Juha–Kahakorpi Heikki–Koivisto Stina: *Henkilöstöjohtaminen ja -hallinto, Käsikirja 1.0*, 2009

### **5.4.4 Regionala enheter**

#### **Allmänt**

Grenförbundets verksamhet kan fördelas mellan regionala enheter, såsom distrikt eller regioner, vars uppgift är att utveckla grenens verksamhetsförutsättningar i regionen i samarbete med grenförbundet och att fungera som en länk mellan föreningarna och grenförbundet. Distrikten är vanligen juridiskt sett självständiga registrerade föreningar. Regionerna är däremot vanligen oregistrerade samsamarbetsorgan eller beredande organ inför valet av ledamöter till förbundsfullmäktige. Begreppet regional enhet används här som en allmän benämning på distrikt och regioner.

### **Arbetsfördelning**

Grenförbundets uppgift är att organisera och utveckla den riksomfattande och toppidrottsinriktade verksamheten och att ansvara för den internationella verksamheten och kontakten.

Den regionala enheten ansvarar för den lokala verksamheten enligt den arbetsfördelning som överenskommit med förbundet. Då grenförbundet ansvarar för tävlings- och utbildningsverksamheten inom toppidrotten är det naturligt att den regionala enheten i enlighet med pyramidmodellen ansvarar för tävlings- och utbildningsverksamheten på lägre nivå. Till den regionala enhetens uppgifter hör också att garantera och utveckla den lokala föreningsverksamheten och dess verksamhetsförutsättningar i enlighet med de mål som grenförbundets beslutande organ har ställt upp.

För att förtydliga arbetsfördelningen kan grenförbundet och distrikten avtala om vilka uppgifter som sköts av distriktet och vilka av grenförbundet. Ett avtal ökar effektiviteten och ger grenförbundets ledning redskap att verkställa medlemmarnas vilja också i distrikten. Det ger också möjlighet att ingripa i oklara situationer och konflikter och vid behov vidta nödvändiga åtgärder för att korrigera situationen. Ett avtal ger också möjlighet att enhetligt specificera gemensamma arbetsmetoder för alla distrikt.

För distrikten kan ett avtal förtydliga arbetsfördelningen och ansvaret i förhållande till förbundet och samtidigt ge möjlighet att vid behov ingripa mot förbundet.

### **Sammanfattning**

- Grenförbundet ansvarar för grenen på nationell nivå, den regionala enheten på regional nivå.
- Ett avtal förtydligar arbetsfördelningen mellan grenförbundet och den regionala enheten.

### **Grenförbundets styrningsrätt**

Också med tanke på en av grundprinciperna för god organisationsstyrning, effektiviteten, bör grenförbundet ha rätt att styra över de regionala enheterna. Grenförbundets styrningsrätt kan vara en utmaning i fråga om såväl juridiskt självständiga distrikt som oregistrerade regionala enheter om den endast bygger på anvisningar och bestämmelser.

Förutom genom avtal kan styrningsrätten effektiviseras med olika slags belöningar (t.ex. ekonomiska belöningar eller andra typer av resursfördelning). Grenförbundets ekonomiska eller övriga stöd åt de regionala organisationerna kunde åtminstone till en del vara resultatbaserat. Det förutsätter noggranna gemensamma överenskommelser om mål, mätare, belöningar och rapportering.

Grenförbundet bör regelbundet under en tillräckligt lång period och med tillräcklig noggrannhet följa upp de regionala enheternas ekonomi och verksamhet för att vara medvetet om hur verksamheten fungerar på lokal nivå och hur resurserna fördelas jämfört med målsättningen. Förbundet bör också känna till eventuella ekonomiska och verksamhetsrelaterade risker.

### **Sammanfattning**

- Grenförbundets styrningsrätt gentemot de regionala enheterna kan effektivieras genom olika slag av belöningar.
- Grenförbundet bör följa upp de regionala enheternas verksamhet och ekonomi.

### **Gemensamma arbetsmetoder**

Oavsett av om det är frågan om juridiskt självständiga distrikt eller oregistrerade regionala organ är det tillrådligt att de regionala enheterna har liknande struktur och arbetsmetoder. Möten, styrelser, valet av utskott och funktionärer, arbetsuppgifter samt makt- och ansvarförhållanden bör vara så likadana som möjligt i alla regionala enheter. Dessutom bör den egentliga verksamheten vara enhetlig, med beaktande av regionala aspekter. Det förstärker och förtydligar den gemensamma verksamhetskulturen och demokratin. Då erbjuds medlemmarna i alla regionala enheter så högklassig och jämlik verksamhet som möjligt oberoende av var i Finland de bor.

### **Sammanfattning**

- För grenens utveckling är det önskvärt att de regionala enheterna har samma struktur och arbetsmetoder.
- Regionala aspekter bör beaktas i verksamheten.

### **Självständig förening eller en del av grenförbundet?**

Fördelen med ett självständigt distrikt är att det har bättre möjlighet att beakta de lokala förhållandena och utnyttja den lokala expertisen. För grenförbundet innebär det en risk för att det självständiga distriktet i värsta fall arbetar mot de gemensamma strategierna, planerna och verksamhetsprinciperna. Den risken kan ändå minimeras och möjligheterna att ingripa ökas genom ett avtal om arbetsfördelningen mellan grenförbundet och distriktet.

När regionen utgör en del av grenförbundet har förbundet större möjlighet att styra inom regionen och verkställa de gemensamma verksamhetsprinciperna på lokal nivå. Det finns risk för att de regionala förhållandena och den lokala expertisen åsidosätts. Den risken kan minskas genom att bilda regionala oregistrerade samarbetsorgan som garanterar lokal representation och utnyttjande av lokalkännedomen.

### **Sammanfattning**

- Fördelen med ett självständigt distrikt är att de lokala förhållandena beaktas bättre, men grenförbundets styrningsrätt är mindre om det inte finns något avtal om arbetsfördelningen.
- I regionerna är grenförbundets styrningsrätt större, men det finns risk för att den lokala aspekten åsidosätts.

## **6 Specialfrågor gällande organisationen av verksamheten**

### **6.1 Grenförbundet och ligan**

I vissa grenar arrangeras och/eller marknadsförs tävlingsverksamheten på högsta nivå inte längre av förbundet utan av en separat organisation, såsom en liga. Orsakerna till detta är ofta ekonomiska. I vissa fall har den här lösningen också framkallats av en krisartad situation. Föreningarna på den högsta serienivån har inte varit nöjda med den service de har fått av förbundet och därför grundat en egen organisation för att driva sina intressen. Grenförbundet har då genom ett inbördes avtal överfört en del av sin verksamhet och tillhörande rättigheter och skyldigheter.

Grenförbundet bör inte överlåta några tävlingsrelaterade rättigheter åt ligan på obestämd tid. För att grenförbundet ska kunna styra sin egen gren effektivt och föra utvecklingen i önskad riktning bör det ha möjlighet att ta tillbaka rättigheterna efter en skälig tid. Därför bör avtalen gälla en begränsad tid.

I avtalet bör alltid nämnas att avtalspartnern förbinder sig att följa grenförbundets och det internationella grenförbundets stadgar och bestämmelser. Dessutom bör grenförbundet binda sin avtalspartner så att dess beslut vid behov kan överklagas till idrottens rättsskyddsmynd.

Möjligheten att externalisera serieverksamhet på elitnivå bör nämnas i grenförbundets stadgar, liksom också vilket av grenförbundets organ som kan besluta om saken. I första hand är det grenförbundets styrelse som fattar beslutet. Om avsikten är att överlåta en stor mängd rättigheter för en bestämd tid bör beslutet fattas av fullmäktige eller förbundsmötet.

Samarbetet mellan grenförbundet och ligan är viktigt med tanke på grenens utveckling. Ligan bör finnas med i grenförbundets arbete kring värderingar, mission, vision och strategi, och dess egna utvecklingsprojekt och riktlinjer bör ligga i linje med grenförbundets syfte och strategi.

### **Sammanfattning**

- Överlåtet av rättigheter från grenförbundet till ligan bör alltid gälla en begränsad tid.
- Ligan bör förbinda sig att följa grenförbundets stadgar, bestämmelser och strategier.
- Möjligheten att överlåta rättigheter bör nämnas i stadgarna.

## **6.2 Externalisering**

Många grenförbund har helt eller delvis externaliserat funktioner som stöder fullföljandet av förbundets syfte. Bland annat information, ekonomiförvaltning, medelsanskaffning och evenemangsarrangemang är typiska funktioner som grenförbund helt eller delvis via avtal har överlåtit på någon utomstående part. Externalisering är befogat framför allt då det gäller en säsongsbetonad arbetsuppgift och då arbetsuppgiften kräver kunskaper som grenförbundet inte ständigt har behov av.

Externalisering möjliggör bland annat flexibel användning av arbetskraft. De personer som sköter externaliserade funktioner har inte ett anställningsförhållande med grenförbundet. Det juridiska avtalet ingås mellan grenförbundet och den part som sköter den externaliserade funktionen, vanligen ett företag.

Externaliseringen upphäver inte förbundets ansvar i förhållande till tredje part, och de slutliga besluten om den externaliserade funktionen bör fortfarande fattas av grenförbundet. Avtalet om externalisering bör formuleras så att grenförbundet bevarar sin rätt att bestämma arbetets innehåll och övervaka utförandet av arbetet. Bland annat genom paragrafer om avtalsvite kan förbundet påverka arbetets kvalitet på förhand.

Externaliseringsavtal som är betydande med tanke på grenförbundets verksamhet bör behandlas och ingås av styrelsen.

### **Sammanfattning**

- Avtal om externalisering bör formuleras så att grenförbundets övervakning och kontroll bevaras.
- Betydande avtal om externalisering bör behandlas av styrelsen.

## **6.3 Grenförbundet som en del av en koncern**

I många grenförbund sköts verksamheten av ett aktiebolag eller en stiftelse. När olika enheter lyder under samma bestämmande inflytande kan man också tala om en förbundskoncern. Bestämmande inflytande uppkommer när grenförbundet äger över hälften av aktiestocken i ett aktiebolag eller har rätt att utse majoriteten av styrelsemedlemmarna.

Stiftelser grundas vanligen för att förvalta en bestämd förmögenhetsmassa, och avsikten med stiftelsen är vanligen att stöda grenförbundet och grenen ekonomiskt med den avkastning som fås av stiftelsens tillgångar på det sätt som stiftelselagen medger.

Aktiebolag grundas vanligen för att idka sådan näringsverksamhet som inte längre uppfyller kriterierna för allmännyttighet. Bland annat av beskattningsskäl vill man särskilja verksamheten från grenförbundets allmännyttiga verksamhet.

Trots att grenförbundet har bestämmande inflytande är stiftelserna och aktiebolagen självständiga juridiska personer. Konflikter mellan olika enheter bör undvikas. Grenförbundet bör därför se till att de ledande posterna och styrelseposterna inom stiftelserna och aktiebolagen innehåller personer som förstår förbundets syfte och delar samma värdegrund. Samma personer kan väljas till styrelserna för olika enheter. Notera ändå att aktiebolagets styrelse bör främja aktiebolagets intressen medan stiftelsens styrelse främjar stiftelsens intressen. Det viktigaste är att grenförbundet har en helhetskontroll över förbundskoncernens olika delar

Grenförbundets styrelse bör regelbundet informeras också om de separata enheternas verksamhet och ekonomi.

### **Sammanfattning**

- De enheter som lyder under förbundets bestämmande inflytande är självständiga juridiska personer.
- De personer som väljs till ledande poster inom de enskilda enheterna bör ha samma mål som grenförbundet.
- Styrelsen bör informeras också om de andra enheternas verksamhet och ekonomi.

## **6.4 Intressentgrupper**

En intressentgrupp är en part som påverkas av grenförbundet eller som genom sin verksamhet kan påverka förbundet antingen positivt eller negativt. Negativ verksamhet kan vara till exempel huliganism inom supportertruppen, medan positiv verksamhet kan innebära att en sponsor gör en betydande ekonomisk satsning på grenförbundets verksamhet.

Grenförbundet bör identifiera de viktigaste intressentgrupperna och hålla kontakt med dem för att åstadkomma positiva effekter. Rapportering och kommunikation är en viktig del av det här arbetet. Ett sätt att hantera relationerna till intressentgrupperna är att årligen sammanställa en särskild rapport som delas ut till dem. Dessutom är en kontinuerlig dialog med intressentgrupperna viktig för att utveckla verksamheten och upptäcka problemområden.

Typiska intressentgrupper för grenförbundet är medlemmarna, personalen, samarbetspartnarna, idrottarna, bidragsgivarna, de internationella grenförbunden, myndigheterna, kunderna (åskådare och liknande), donatorerna och medierna.

### **Sammanfattning**

- En intressentgrupp är en part som påverkas av grenförbundet eller som genom sin verksamhet kan påverka förbundet antingen positivt eller negativt.
- De viktiga intressentgrupperna bör identifieras.

- Rapportering till och dialog med intressentgrupperna utvecklar verksamheten.

## 7 Ekonomiförvaltning

### Allmänt

Syftet med grenförbundets verksamhet är inte att eftersträva vinst utan att fullfölja grenförbundets ideella syfte. För att trygga finansieringen av verksamheten och kunna utveckla verksamheten också i fortsättningen krävs ändå tillräcklig soliditet, vilket förbundet kan uppnå endast genom intern finansiering. Grenförbundets verksamhet kan bara i undantagsfall finansieras med lånat kapital. Den tillräckliga soliditetsnivån varierar i olika grenförbund beroende på hur verksamheten finansieras. Förbundets styrelse bör fastställa den eftersträlvade soliditetsnivån med tanke på förbundets verksamhet. Den kan bindas till exempel till de löner förbundet betalar ut eller till de totala utgifterna (t.ex. lönerna under 6–12 månader eller de totala utgifterna under 6–12 månader). När den eftersträlvade soliditetsnivån fastställs bör också avbetalningar på eventuella skulder samt kommande investeringar beaktas.

### Bokföring, bokslut och verksamhetsberättelse

Styrelsen ansvarar för att grenförbundets bokföring, bokslut och verksamhetsberättelse har uppgjorts enligt lag och god bokföringssed. Därför bör styrelsen se till att grenförbundet har tillräckliga resurser för att sammanställa de lagstadgade och frivilliga rapporter som är nödvändiga för förbundets verksamhet.

### Sätt att förbättra transparensen i bokslutet

- Koncernbokslutet bifogas till bokslutet alltid när koncernbokslutet ger en bättre bild av koncernens resultat och ekonomiska läge än det separata bokslutet.
- Till bokslutet bifogas en finansieringsanalys om det är nödvändigt för att klarlägga kassaflödena.
- Frivilliga reserveringar tas inte med i bokslutet.
- Fonder bildas endast i undantagsfall
  - Fria fonder bildas endast till exempel om grenförbundet får en donation eller ett testamente som inte omfattas av några specialbegränsningar gällande användningen, men som ska förvaltas i en fond som bär donatorns eller testatorns namn. Avsättningar till fria fonder görs inom eget kapital utan inverkan på resultatet.
  - En bunden fond bildas inte genom beslut av grenförbundets egna förvaltningsorgan utan för det krävs alltid en utomstående viljeförklaring. En bunden fond kan vara en självtäckande, det vill säga osjälvständig, stiftelse om dess medel enligt gåvobrevet eller någon annan viljeförklaring av en utomstående part bör hållas separat från grenförbundets övriga medel och användas för ett särskilt ändamål. Om medlen bör användas för ett särskilt ändamål men kan placeras tillsammans med grenförbundets övriga medel är det också frågan om en bunden fond – men inte om en självtäckande bunden fond. Avsättningar till bundna fonder görs i en egen post ovanför raden "räkenskapsperiodens resultat" i resultaträkningen.

Bokföringen uppgörs så att den ger en tillräcklig specifikation av resultatet inom varje verksamhetsområde och dessutom en tillräcklig specifikation av varje utgifts- och inkomstslag.

Styrelsen undertecknar bokslutet och verksamhetsberättelsen. Det krävs ändå inte att de undertecknas av alla styrelsemedlemmar, utan det räcker att de undertecknas av den behöriga och beslutföra styrelsen vid tidpunkten för undertecknandet.

Förbundsmötet godkänner bokslutet. I samband med godkännandet kan bokslutet och verksamhetsberättelsen inte längre ändras.

### **Sammanfattning**

- Styrelsen ansvarar för att grenförbundets bokföring, bokslut och verksamhetsberättelse har uppgjorts enligt lag och god bokföringssed.
- Styrelsen bör fastställa den eftersträvade soliditetsnivå som förbundets verksamhet kräver.
- Grenförbundets verksamhet kan bara i undantagsfall finansieras med lånat kapital.

### **Årsberättelse för intressentgrupperna**

Utöver den lagstadgade verksamhetsberättelsen sammanställer grenförbundet en friare årsberättelse åt sina intressentgrupper<sup>8</sup>. I årsberättelsen beskrivs bland annat vilket syftet med verksamheten är, hur förbundet har agerat för att fullfölja sitt ideella syfte, vad förbundet har uppnått under räkenskapsperioden och vilken effekt verksamheten har haft. I årsberättelsen redogörs också för förbundets resultat, ekonomiska läge, finansiering och verksamhet samt hur dessa avviker från det planerade. Dessutom informeras om riskerna med verksamheten och om framtidsutsikterna. Årsberättelsen innefattar också föreningens bokslut och eventuella verksamhetsberättelse samt vid behov en finansieringsanalys.

Årsberättelsen sammanställs så att den ger en riktig och tillräcklig bild av räkenskapsperiodens resultat och förbundets ekonomiska läge också åt personer som inte har nära kännedom om förbundets verksamhet. Årsberättelsen bör följa principerna om öppenhet och transparens; målet är att överskrida de minimikrav som fastställs i lagen.

Styrelsen ansvarar för att, utöver bokslutet, verksamhetsberättelsen och finansieringsanalysen, en årsberättelse sammanställs och presenteras för förbundsmötet så att föreningens medlemmar får tillräcklig information om hur grenförbundets och förbundskoncernens resultat har uppkommit, vilket deras ekonomiska läge är och hur kassaflödet har uppkommit.

### **PricewaterhouseCoopers Oy har sammanställt en rapport om god rapporteringssed<sup>9</sup>, som ger bland annat följande anvisningar åt den som ska sammanställa en årsberättelse:**

- Berätta om avsikt och mål med verksamheten samt vilka värderingar som styr verksamheten.
- Berätta hur verksamhetens mål har förverkligats under rapporteringsperioden.
- Berätta tydligt hur verksamheten har finansierats och hur medel har använts.
- Koppla samman en beskrivning av verksamheten och finansieringen med bokslutets siffror.
- Presentera tillräckligt lättfattligt hur resultatet har uppkommit.
- Tänk efter till vem du skriver. Beakta olika intressentgruppers behov och koncentrera dig på det väsentliga.
- Skriv tydligt och lättfattligt så att alla förstår.
- Ta hjälp av grafer, tabeller och nyckeltal.
- Planera distributionen av rapporten och se till att den finns tillgänglig exempelvis på internet.

### **Sammanfattning**

- Utöver den lagstadgade verksamhetsberättelsen sammanställer grenförbundet en friare årsberättelse åt sina intressentgrupper.
- Årsberättelsen bör följa principerna om öppenhet och transparens.
- Styrelsen ansvarar för att årsberättelsen sammanställs och presenteras för förbundsmötet så att medlemmarna får tillräcklig information om hur grenförbundets och förbundskoncernens resultat har uppkommit, vilket deras ekonomiska läge är och hur kassaflödet har uppkommit.

<sup>8</sup> Verksamhetsberättelsen redogör för förbundets resultat och ekonomiska läge och bör enligt bokföringslagen bifogas till bokslutet. Årsberättelsen är en friare redogörelse för förbundets verksamhet, resultat, finansiering och ekonomiska läge.

Enligt bokföringslagen bör en verksamhetsberättelse bifogas till bokslutet om minst två av följande gränser har överskridits både under den räkenskapsperiod som har gått ut och under den omedelbart föregående räkenskapsperioden:

1) omsättningen eller motsvarande avkastning 7 300 000 euro,

2) balansomslutningen 3 650 000 euro,

3) det genomsnittliga antalet anställda 50 personer.

Om föreningen ska upprätta ett koncernbokslut bestäms över- eller underskridandet av gränserna utifrån koncernbokslutet.

<sup>9</sup> <http://www.pwc.com/fi/sv/publikationer/god-rapporteringssed.jhtml>

## **Budget**

Styrelsen ansvarar för att grenförbundets inkomster, utgifter, investeringar och finansiella transaktioner budgeteras ärligt och realistiskt. Budgeten följer strukturen i verksamhetsplanen och innehåller såväl en resultatbudget som en finansieringsbudget. Budgeten bör också innehålla en reservering för oförutsedda utgifter och kostnader.

För att resultatbudgeten ska kunna jämföras med det verkliga utfallet bör den uppgöras enligt samma redovisningsprincip som resultaträkningen. För att finansieringsbudgeten ska kunna jämföras med det faktiska kassaflödet bör den uppgöras enligt samma redovisningsprincip som finansieringsanalysen.

Budgeten uppgörs sektor för sektor av den sektoransvariga och verksamhetsledaren. Skillnaden mellan verkliga och budgeterade inkomster och utgifter rapporteras skriftligen till styrelsen. Analysen görs av verksamhetsledaren tillsammans med den sektoransvariga. I analysen ingår också en redogörelse för skillnaden mellan verkställd och planerad verksamhet.

Budgeteringen är en del av grenförbundets egen övervakning. I grenförbundets ekonomistadga eller motsvarande dokument fastställs i vilka situationer överskridande och underskridande av budgeten kräver godkännande av styrelsen.

## **Egen övervakning**

Styrelsen ansvarar för att finansförvaltningen övervakas på ett ändamålsenligt sätt.

Styrelsen bör inse, utvärdera och följa upp riskerna i grenförbundets verksamhet. Riskhantering utgör en del av grenförbundets övervakningssystem. De största riskerna anknyter vanligen till grenförbundets rykte som ideell aktör bland annat därför att förbundets verksamhet finansieras med bland annat medlemsavgifter, offentliga medel och medel från privata sponsorer.

Styrelsen slår fast principerna för en tillräcklig egen övervakning med tanke på verksamhetens kvalitet och omfattning och följer upp hur övervakningen fungerar. Målet med den egna övervakningen och riskhanteringen är att försäkra att förbundets verksamhet är lagenlig och ändamålsenlig, att den information som ges ut är tillförlitlig och att överenskomna regler och verksamhetsprinciper följs. Styrelsen kan inom sig utse en medlem som fördjupar sig i grenförbundets riskhantering och egen övervakning grundligare än de andra medlemmarna och som rapporterar till styrelsen om sin uppfattning om nivån på riskhanteringen och den egna övervakningen och kommer med förslag till åtgärder.

I ekonomistadgan eller motsvarande dokument fastställs de viktigaste principerna och metoderna för övervakningen av finansförvaltningen, såsom vem som får ingå avtal för förbundets del, vem som får göra anskaffningar i förbundets namn, vem som har rätt att använda förbundets bankkonton, vem som har rätt att anställa personal eller vem som har i uppgift att övervaka att alla utgifter är nödvändiga för förbundets verksamhet och korrekt godkända och att alla inkomster inkomstförs på förbundet. Också principerna för placeringsverksamheten fastställs med beaktande av att grenförbundet i första hand inte ska ta risker utan i stället undvika dem.

Den interna arbetsfördelningen inom grenförbundet kan leda till så kallade farliga arbetskombinationer, där bara en eller några personer sköter ekonomiförvaltningen utan att någon annan övervakar deras arbete. Farliga arbetskombinationer bör i mån av möjlighet undvikas. Om det inte är möjligt kan situationen kompenseras med rapporteringssystem och tillräcklig övervakning från ledningens och styrelsens sida. Rapporteringssystem kan dessutom användas för att effektivisera styrelsens övervakningsuppgift.

### **Sammanfattning**

- Styrelsen ansvarar för att finansförvaltningen övervakas på ett ändamålsenligt sätt.
- Styrelsen bör inse, utvärdera och följa upp riskerna i grenförbundets verksamhet.
- Styrelsen slår fast principerna för en tillräcklig intern övervakning med tanke på verksamhetens kvalitet och omfattning och följer upp hur övervakningen fungerar.
- Så kallade farliga arbetskombinationer bör i mån av möjlighet undvikas.

### **Resultatrapportering till styrelsen**

Styrelsen bör utgående från verksamhetens kvalitet och omfattning skapa ett tillräckligt omfattande rapporteringssystem som ger den tillräckliga information inför beslutsfattandet och stöder dess övervakningsskyldighet. Rapporten bör innehålla en redogörelse för grenförbundets resultat, ekonomiska läge, finansiering och verksamhet samt hur dessa avviker från det planerade. Rapporteringen bör vara aktuell, skriftlig, tydlig och öppen; också misslyckanden rapporteras. Principerna för resultatrapporteringen fastställs av styrelsen (t.ex. hur utgifterna ska allokeras). Rapporten innehåller också en redogörelse för den genomförda verksamheten och viktiga nyckeltal för beslutsfattandet och övervakningen.

### **Sammanfattning**

- Styrelsen bör skapa ett tillräckligt omfattande rapporteringssystem som ger den tillräckliga information inför beslutsfattandet och stöder dess övervakningsskyldighet.
- Rapporteringen bör vara aktuell, skriftlig, tydlig och öppen.

### **Revision**

Revisorn utses av förbundsstyrelsen eller förbundsfullmäktige. Vid valet betonas revisorns sakkunskap och erfarenhet av föreningsrevision. Före utnämmandet bör revisorn ge sitt medgivande till uppdraget.

Revisorernas antal fastställs i grenförbundets stadgar<sup>10</sup>. Till revisor i grenförbundets dotterföretag ska minst en av grenförbundets revisorer väljas. Undantag kan göras endast av grundad anledning (revisionslagen 6 §).

Revisorns oberoende bör utredas före utnämmandet.

Revisionen ersätter inte styrelsens övervakningsansvar. Revisorn granskar grenförbundets bokföring, bokslut, verksamhetsberättelse och förvaltning och avger en revisionsberättelse. Revisionen är en kontroll av lagligheten, inte av ändamålsenligheten, så vid revisionen tas till exempel inte ställning till de operativa beslutens ändamålsenlighet.

Utöver revisionsberättelsen kan revisorn ge styrelsen en revisionsrapport med iakttagelser som inte framgår av revisionsberättelsen.

En revisor har rätt att närvara och yttra sig när grenförbundets organ sammanträder, om sammanträdet behandlar frågor som anknyter till revisorns uppdrag. En revisor ska vara närvarande vid ett sammanträde som behandlar sådana frågor att revisorns närvaro är nödvändig (revisionslagen 19 §). Kontakten mellan revisorn och styrelsen kan också ordnas så att styrelsens ordförande och verksamhetsledaren regelbundet träffar revisorn och rapporterar om detta till styrelsen.

Om grenförbundet inte behöver utse en revisor bör det ändå utse en verksamhetsgranskare. Grenförbundet kan emellertid utse en revisor även då det enligt revisionslagen och föreningslagen inte är nödvändigt. Verksamhetsgranskning är ett nytt begrepp och det har inte skapats någon vedertagen praxis eller anvisningar för verksamhetsgranskningen och verksamhetsgranskarna<sup>11</sup>. Därför är det tillrådligt att grenförbundet utser en revisor även då det enligt lagen inte är nödvändigt.

### **Sammanfattning**

- Revisionen ersätter inte styrelsens övervakningsansvar.
- Revisionen är en kontroll av lagligheten, inte av ändamålsenligheten.
- Det är tillrådligt att utse en revisor istället för en verksamhetsgranskare.

<sup>10</sup> Enligt revisionslagen bör föreningens revisor vara godkänd av Centralhandelskammarens revisionsnämnd (CGR) eller av en handelskammarens revisionsutskott (GRM) om minst två av följande villkor har uppfyllts under den avslutade räkenskapsperioden och den som omedelbart föregår denna:

- 1) balansomslutningen överstiger 100 000 euro,
- 2) omsättningen eller motsvarande avkastning överstiger 200 000 euro, eller
- 3) antalet anställda överstiger i medeltal tre.

Också en CGR- eller GRM-sammanslutning kan utses till revisor.

Enligt föreningslagen bör en förening som inte har en revisor utse en verksamhetsgranskare.

<sup>11</sup> Se Yhdistyslakiopas, 2010, Justitieministeriet

<http://www.om.fi/Satellite?blobtable=MungoBlobs&blobcol=urldata&SSURLapptype=BlobServer&SSURIcontainer=Default&SSURIsession=false&blobkey=id&blobheadervalue1=inline; filename=Yhdistyslakiopas10092010m.pdf&SSURIscontext=Satellite Server&blobwhere=1277813539953&blobheadername1=Content-Disposition&ssbinary=true&blobheader=application/pdf>

## **8 Disciplin, protester och övriga tvistfrågor**

### **Allmänt**

Ett särdrag i grenförbundens verksamhet och en betydande skillnad jämfört med största delen av den övriga medborgarorganisationsverksamheten är idrottsgrenarnas interna disciplin samt protester och övriga frågor i anslutning till tävlingsverksamheten. Det är viktigt att dessa ärenden sköts på ett ändamålsenligt sätt med tanke på det medieintresse sådana fall väcker och framför allt med tanke på föreningarnas och idrottarnas rättskydd.

Ett absolut krav vid disciplinära ärenden och protester är att besluten bygger på lagen, grenförbundets stadgar, övriga bestämmelser som utgår från dessa eller andra normer som grenförbundet har förbundit sig att följa. De parter som besluten gäller bör på ett juridiskt bindande sätt omfattas av grenförbundets regler och bestämmelser, till exempel via regler, regelkedjor, avtal eller anskaffande av idrottarlicens.

Viktiga principer för beslutsfattandet är att besluten kan överklagas inom förbundet, att beslutsfattarna är ojäviga, att alla berörda parter hörs, att besluten motiveras och tillkännages på ett ändamålsenligt sätt samt att besluten kan överklagas till idrottens rättsskyddsnämnd. Det är möjligt och också tillrådligt att ge möjlighet att överklaga inom grenförbundet. Särskilt viktigt är det att möjligheten att överklaga till idrottens rättsskyddsnämnd nämns i grenförbundets stadgar.

Föreningslagen hindrar inte grenförbundets styrelse från att fungera som disciplinärt organ. Det är ändå tillrådligt att beslutsfattandet är så oberoende som möjligt av grenförbundets egentliga förtroendeorgan. På så sätt kan man garantera att besluten är oberoende av grenförbundets "politiska" ledning och att styrelsen kan fokusera på ärenden som är mer väsentliga för dess arbete.

### **Sammanfattning**

- Skyldigheten att följa bestämmelser om straff, disciplin och andra tävlingsrelaterade frågor uppstår direkt via regler, regelkedjor, avtal eller anskaffande av idrottarlicens.
- Beslut bör kunna överklagas, i sista hand till idrottens rättsskyddsnämnd.
- Dessutom är det viktigt att besluten är opartiska, att alla berörda parter hörs och att besluten motiveras och tillkännages.
- Det är tillrådligt att det inte är styrelsen som fattar beslut vid disciplinära frågor och protester.

### **Disciplin**

Den interna disciplinen inom förbundet bör i mån av möjlighet vara minst tvådelad. Som första steg kan ett disciplinärt beslut också fattas av grenförbundets kansli åtminstone i de grenar där disciplinära ärenden behandlas varje vecka och då de förväntade straffen är lindriga. Beslutet kan då fattas av en enda person, som har utsetts av verksamhetsledaren, eller av en utomstående person, om kansliets personalresurser inte räcker till. Det bör vara möjligt att överklaga besluten på följande nivå och i sista hand till idrottens rättsskyddsnämnd.

Valet av disciplinära organ på annat än kanslinivå bör skötas av fullmäktige eller förbundsmötet. Då betonas de disciplinära organens oberoende ställning gentemot styrelsen, som verkställer besluten.

De disciplinära organens uppgifter, sammansättning, storlek, mandatperioder och beslutsförfaranden liksom medlemmarnas behörighetsvillkor och bestämmelser om jäv bör fastställas i stadgarna. I mån av möjlighet borde det i stadgarna fastställas att behörighetsvillkoret åtminstone för det disciplinära organets ordförande är en examen i juridik.

Bestämmelser om besvär, processer, bestraffningar och typen av förseelser kan ingå i särskilda straff- eller disciplinbestämmelser, som godkänns av antingen fullmäktige eller förbundsmötet.

Till god organisationsstyrning hör att varje medlem av ett disciplinärt organ bör vara fullständigt opartisk, och medlemmen kan inte delta i behandlingen av ärenden där opartiskheten äventyras. Beslutsfattandet bör både vara och te sig opartiskt. Enligt föreningslagen ger släktskap inte automatiskt upphov till jäv vid beslutsfattande. I ett disciplinärt organ ger släktskap ändå upphov till jäv på grund av beslutsfattandets natur.

Grenförbundets styrelsemedlemmar och grenförbundets eller regionalorganisationens personal bör helst inte utses till de disciplinära organen. Den här begränsningen gäller givetvis inte personalen i fråga om de massbeslut som fattas på kansliet.

För kollegiala disciplinära organ bör en instruktion uppgöras och godkännas av fullmäktige eller förbundsmötet.

Samma principer för de disciplinära förfarandena kan tillämpas av grenförbundets regionala enheter, som ansvarar för tävlingsarrangemangen i den egna regionen och fungerar som disciplinärt organ under sina egna tävlingar. I grenförbundets straff- och disciplinbestämmelser bör också nämnas i vilka fall de regionala enheternas beslut kan överklagas till grenförbundets disciplinära organ och i vilka fall direkt till rättsskyddsnämnden.

Till de kollegiala disciplinära organen bör förbundet utöver personer med examen i juridik också välja "lekmanamedlemmar" med god kännedom om grenen.

I brådskande fall bör de disciplinära organen ha möjlighet att sammanträda per telefon eller på distans. Det bör nämnas i instruktionen. Det disciplinära organet bör av praktiska skäl inte vara för stort. Ordförande och högst fem–sex medlemmar är lämpligt.

### **Sammanfattning**

- Den interna disciplinen inom förbundet bör i mån av möjlighet vara tvådelad.
- De disciplinära organens sammansättning, storlek och beslutsförfarande liksom medlemmarnas behörighetsvillkor och bestämmelser om jäv bör fastställas i stadgarna.
- Medlemmarna i de disciplinära organen utses lämpligen av förbundsmötet eller fullmäktige.
- De bestämmelser om straff eller disciplinära åtgärder som antagits av förbundsmötet eller fullmäktige kan utgöra separata bestämmelser.
- Beslutsfattandet bör vara och te sig opartiskt.
- Möjligheten att överklaga de regionala enheternas beslut bör också beaktas i bestämmelserna.

### **Protester**

Vid behandling av protester under tävlingar liksom också i fråga om protestorganens sammansättning och medlemmarnas behörighetsvillkor tillämpas i huvudsak samma metoder och principer som vid disciplinära frågor.

I mån av möjlighet bör också protestförfarandet inom grenförbundet vara tvådelat. Besluten kan först fattas av kansliet och därefter överklagas till ett besvärsorgan med flera medlemmar. Också för detta besvärsorgan bör en instruktion antas.

Förfarandet vid behandling av protester kan ingå i bestämmelser på lägre nivå än stadgarna, till exempel tävlingsreglerna eller motsvarande bestämmelser. Tävlingsreglerna kan fastställas av förbundsmötet, fullmäktige eller, om större flexibilitet önskas, också av styrelsen. Styrelsen kan också fastställa protestorganens sammansättning och instruktion. Beslutsfattandet i protestärenden bör emellertid ske helt separat från styrelsen.

Vid protester är det tydligast om beslut angående de regionala enheternas tävlingsverksamhet överklagas direkt till idrottens rättsskyddsnämnd och inte till ett organ inom grenförbundet.

### **Sammanfattning**

- Vid behandling av protester tillämpas i huvudsak samma förfaranden och principer som i disciplinära frågor.

- Förfarandet vid behandling av protester kan ingå i tävlingsreglerna, som kan godkännas av styrelsen.

### **Övriga ärenden**

Utöver disciplinära ärenden och protester måste grenförbundet också fatta beslut i andra ärenden som inte hör till någon av dessa kategorier. Typexempel är beslut om att flytta matcher eller om att godkänna eller underkänna yttre betingelser. Även för den här typen av beslut bör det nämnas i stadgarna eller andra bestämmelser vilken part som fattar beslutet samt hur och vart besluten kan överklagas.

Idrottens rättsskyddsnämnd kan anlitas som skiljedomstol också vid interna tvister inom grenförbundet.

### **Sammanfattning**

- Idrottens rättsskyddsnämnd kan anlitas som skiljedomstol vid interna tvister inom grenförbundet.

## **9 Kommunikation**

En ideell förening leder, planerar och genomför verksamhet tillsammans med sina medlemmar. För det behövs öppen kommunikation: direkt interaktion och aktiv information enligt gemensamma spelregler.

Om grenförbundets administration sköts väl och de berörda parterna informeras regelbundet skapas dynamik i verksamheten samtidigt som engagemanget och målmedvetenheten ökar.

Via kommunikationen kan medlemmarna och intressentgrupperna bedöma hur väl grenförbundet fullföljer sitt syfte i praktiken och följer föreningslagen.

Informationen bör vara tydlig, lättfattlig och tillgänglig till exempel på grenförbundets webbplats.

### **Kommunikation**

I och med att den moderna ledarkulturen övergår från stuprörstänkande till nätverksarbete ökar behovet av kommunikation. I de sociala mediernas tidevarv vill man föra en öppen diskussion om beslutsfattandet. Interaktion och öppenhet är en förutsättning.

I grenförbundet som helhet är kommunikationen en övergripande och genomgripande funktion som omfattar såväl den interna kommunikationen som kommunikationen med intressentgrupperna och andra utomstående parter. Där ingår också förmågan att marknadsföra och bygga upp förbundets varumärke och anseende. Kommunikationskompetens är en framgångsfaktor för grenförbundet.

Grenförbundets anställda bör ha god kommunikationsförmåga och -färdighet, medan förbundet bör ha fungerande och ändamålsenliga kommunikationsstrukturer och en öppen och diskuterande organisationskultur. Grenförbundets anseende skapas av god verksamhet, men också av god kommunikation.

### **Öppenhet**

Viktiga principer för god organisationsstyrning är öppenhet i grenförbundets verksamhet, saklig och aktuell information, tydliga mål samt tillräcklig rapportering och framförhållning i verksamheten.

Det viktigaste är att sprida information åt dem som har nytta av den. Till god organisationsstyrning hör att personalen, medlemmarna och intressentgrupperna vet vad grenförbundet vill uppnå med sin verksamhet och varför, liksom vilken roll var och en har. Det finns aldrig för mycket noggrann kommunikation. Ogenomtänkt eller utebliven kommunikation leder till rykten som försämrar förbundets anseende, vilket i sin tur minskar sammanhållningen och viljan att delta i förbundets verksamhet.

### **Beslutsfattande**

Kommunikationen styrs av många lagar och rekommendationer. Föreningslagen och grenförbundets stadgar ställer egna minimikrav. Till dessa hör åtminstone möteskallelser, verksamhetsplaner och verksamhetsberättelser. Med hjälp av en årsberättelse kan grenförbundet också visa att det är en tillförlitlig partner och håller sina löften.

Styrelsen bör göra upp spelregler för informationen. Styrelsens mötesprotokoll är inte offentliga, eftersom de kan innehålla oavslutade eller konfidentiella ärenden. Styrelsen kan särskilt besluta om offentliggörande av protokollen. Det är tillrådligt att grenförbundets kommunikationsansvariga deltar i mötena och sammanställer ett styrelsemeddelande om besluten till personalen, medlemmarna och intressentgrupperna samt till exempel för grenförbundets webbplats och vid behov till medierna. Styrelsemeddelandet granskas vanligen av ordföranden.

Årsmötesprotokollen är öppna för medlemmarna. Genom aktiv information kan förbundet hålla sina medlemmar underrättade om föreningens beslutsfattande. Besluten bör finnas tillgängliga för medlemmarna så tidigt som möjligt efter mötet, även för dem som inte kunde vara närvarande. Årsmötesmaterialet med bilagor kan publiceras på förbundets webbplats redan före mötet för att göra det lättare tillgängligt.

Den operativa ledningen bör i tidens anda utnyttja personalens kunskaper. Man bör alltid sträva efter öppenhet – och samtidigt vara medveten om vilken information som kan offentliggöras och vilken som inte kan offentliggöras, såsom oavslutade ärenden som gäller personalen eller företagsavtal. Ju mer informationen gäller någon i personalen, desto viktigare är det att den berörda personen får höra det först och helst personligen. Samma princip gäller grenförbundets verksamhet i allmänhet.

Datasekretessen är en krävande fråga i sig. Grenförbundets kontaktuppgifter är i första hand inte offentliga. Enligt föreningslagen bör föreningens medlemmar på begäran beredas tillfälle att ta del av uppgifterna i medlemsförteckningen. Personuppgiftslagen bör följas såväl vid upprätthållande av register som när förbundet vill publicera eller överlåta uppgifter.

### **Kommunikation i krissituationer**

Varje välskött organisation bör ha beredskap för kommunikation i krissituationer. Vem som helst kan när som helst behöva sköta kommunikation i en krissituation: olyckor, dopning, ekonomiskt trassel, rykten, uppgjorda matcher, läktarvåld, olämpligt beteende, personalfrågor. Det är viktigt att vara medveten om att grenförbundet oberoende av sin storlek kan råka ut för en kris.

När en kris inträffar bör förbundet genast bedöma hur allvarlig krisen är och vilket slags kommunikation som behövs. Gruppen som funderar på detta kan bestå av till exempel verksamhetsledaren, en expert på det berörda området, ordföranden och den kommunikationsansvariga. Utgångspunkterna bör vara snabbhet, uppriktighet och strävan till dialog.

De flesta kriser kan förutses, även om man inte kan vara beredd på allt. God beredskap innebär att grenförbundet har sammanställt anvisningar för typiska krissituationer, har beslutat om informationsmetoderna och har beredskap att handla snabbt, det vill säga vet vem som ger kommentarer och åt vem, vem som informeras och hur – och så vidare. Det innebär också att förbundet vid olyckor är medvetet om de anhörigas behov och rättigheter eller vid brottsmisstankar vet hur pågående ärenden får kommenteras. Mer anvisningar finns i Finlands Idrotts anvisningar om kommunikation i krissituationer och i redskapen för Rent Spel.

Om det inte är möjligt att informera om ett visst beslut kan man informera om processen.

### **Sammanfattning**

- God kommunikation inom grenförbundet ökar engagemanget, medan dålig kommunikation skapar känslor av utanförskap.
- Styrelsens mötesprotokoll är inte offentliga, men det är brukligt att informera om besluten.
- Det finns aldrig för mycket noggrann kommunikation.
- Om det inte är möjligt att informera om ett visst beslut kan man informera om processen.
- Beredskap för kommunikation i krissituationer är en del av god organisationsstyrning.

## **10 God organisationsstyrning i grenförbundet i ett nötskal**

### **1 Vad är god organisationsstyrning i grenförbundet?**

God organisationsstyrning innebär att grenförbundets syfte fullföljs i enlighet med lagstiftningen, förbundets stadgar och bestämmelser samt god sed och god praxis på ett sådant sätt att grenförbundets medlemmar och andra intressentgrupper är nöjda och att kontinuiteten i förbundets verksamhet garanteras på längre sikt.

### **2 Grenförbundets roll i idrottsvärlden och samhället**

#### **Idrottens nationella och internationella pyramidmodell bygger på**

- engagerade medlemmar och övriga aktiva
- demokratiskt beslutsfattande inom medlemskåren
- gemensamma mål från toppen av pyramiden till gräsrotsnivå
- principen om ett enda grenförbund

#### **Föreningsautonomi**

- Föreningsautonomin är en viktig del av föreningsfriheten.
- Föreningsautonomin står inte i strid med den öppenhet som verksamheten förutsätter.
- Myndigheternas villkor får inte kränka de grundläggande rättigheterna.

### **3 Utgångspunkter och mål för grenförbundets verksamhet**

#### **Idealitet, verksamhetsformer, allmännyttighet, mission, värderingar, vision, strategi, program**

- Grenförbundets verksamhet står på en ideell grund.
- Fullföljandet av grenförbundets syfte sker genom dess verksamhetsformer.
- Allmännyttighet är ett begrepp inom inkomstbeskattningen.
- Strategin består av missionen, värderingarna och visionen.
- Strategin är inte juridiskt bindande för grenförbundet.
- Programmen utgör rättesnören för det vardagliga arbetet.
- Varje grenförbund bör ha ett eget antidopningsprogram.

#### **4 Normer som styr grenförbundets verksamhet**

- Föreningsfriheten garanteras i grundlagen.
- Centrala regelverk för föreningens dagliga beslutsfattande är föreningslagen, föreningens stadgar, det internationella grenförbundets stadgar och bestämmelserna om tävlingsverksamheten.
- Annan viktig lagstiftning för föreningen gäller till exempel bokföring, revision, beskattning, arbete och konkurrens.

#### **5 Grenförbundets administration**

##### **Medlemmar och medlemskap**

- Den viktigaste intressentgruppen med tanke på grenförbundets basverksamhet är dess medlemskår.
- Medlemmarna utövar beslutanderätt på förbundsmötet.
- Medlemmarna kan vara fysiska personer och juridiska personer.
- Grenförbundet bör överväga noggrant om det vill ha andra medlemmar än idrottsföreningarna.
- Medlemsvillkoren och grunderna för uteslutande av medlemmar bör nämnas i stadgarna.
- De viktigaste medlemsrättigheterna gäller förbundsmötet.
- Uteslutande av en medlem kräver alltid ett beslut och uteslutandet bör grunda sig på föreningslagen eller stadgarna.

##### **Frivilliga**

- De frivilliga bör engageras i verksamheten.
- Grenförbundet bör ge de frivilliga nödvändig utbildning och övervaka deras arbete.
- Tack och arbetsfördelning hjälper de frivilliga att orka.

#### **ORGAN**

##### **Förbundsmötet och förbundsfullmäktige**

###### **Organisation**

- Förbundsmötet är ett universellt behörigt beslutande organ.
- Principerna för representation bör fastställas i stadgarna om förbundet inte tillämpar principen om en man och en röst.
- Fullmäktige kan skapa flexibilitet i beslutsfattandet.
- Fullmäktige ligger inte under förbundsmötet i hierarkin.
- Förbundsmötets och fullmäktiges arbetsfördelning och mötesrytm bör fastställas i stadgarna
- Grenförbundets egna erfarenheter är avgörande vid valet av organisation.

###### **Ärenden som avgörs av förbundsmötet eller fullmäktige**

- I föreningslagen fastställs vad som kan beslutas endast av förbundsmötet eller fullmäktige.
- Enligt föreningslagen är förbundsmötets eller fullmäktiges uppgifter bland annat ändring av stadgarna, val och avsättning av styrelsemedlemmar, revisorer eller verksamhetsgranskare, godkännande av bokslutet och beviljande av ansvarsfrihet.
- Vid förbundsmötet eller fullmäktige fattas beslut om betydande ekonomiska ärenden och medlemsavgifter.

###### **Alternativa beslutsmetoder**

- I grenförbunden råder representativ demokrati istället för direkt demokrati.
- Möjligheten att delta på distans bör nämnas i stadgarna.
- När det gäller distansdeltagande bör bland annat den tekniska beredskapen beaktas.

## **Mötesförfarande**

- I förbundsmötets eller fullmäktiges arbetsordning kan inte ingå sådana ärenden som kan bestämmas endast i stadgarna.
- En utomstående ordförande kan användas om stadgarna inte hindrar det.
- Möteskallelsen bör följa grenförbundets stadgar.
- Det viktigaste materialet bör sändas till representanter och fullmäktigeledamöter i god tid.
- Beslutsprocessen fastställs i lagar och stadgar.
- I sakfrågor rekommenderas absolut majoritet, vid personval relativ majoritet.

## **STYRELSEN**

### **Roll och sammansättning**

- Styrelsen är föreningens rättsliga företrädare och organ.
- Styrelsen bör ha en ordförande.
- Styrelsen bör sköta föreningens ärenden med omsorg.
- Styrelsen väljs av förbundsmötet eller fullmäktige.
- Styrelsens arbetsutskott kan inte fatta beslut som enligt lagen eller stadgarna kräver styrelsebeslut.

### **Beslutsfattande**

- Styrelsen kan fatta beslut också per e-post eller på annat sätt utan att sammanträda fysiskt.
- Styrelsen bör fastställa sin mötestidtabell på förhand.
- Styrelsens ordförande ansvarar för möteskallelsen och kansliet bereder mötet.
- Ordföranden ansvarar för att beslut fattas och för att alla medlemmar har lika möjligheter att påverka.
- Styrelsens protokoll är inte offentligt. Styrelsen avgör i vilken omfattning den informerar om sina beslut.
- Det kan finnas bestämmelser om beslutsfattandet i stadgarna.
- Reglerna om jäv bör beaktas vid mötena.

### **Styrelsens förhållande till förbundsmötet och fullmäktige**

- Den fördelning av befogenheter som bestäms i stadgarna eller lagen är bindande.
- Möjligheten att hänskjuta beslut till förbundsmötet bör användas med tillförsikt.
- Speciellt vid idrottspecifika ärenden kan befogenhetsfördelningen vara flexibel.

### **Utskott**

- Utskotten är vanligen förberedande och föredragande organ.
- Utskotten utses vanligen av styrelsen. Rätten att utse disciplinära organ bör helst innehas av förbundsmötet eller fullmäktige.
- Det är tillrådligt att utskotten lyder under verksamhetsledaren.

## **PERSONAL**

### **Verksamhetsledare**

- Verksamhetsledaren är inte ett förvaltningsorgan såsom den verkställande direktören för ett aktiebolag.
- Verksamhetsledaren leder föreningens kansli.
- Brist på förtroende är inte en tillräcklig orsak till att säga upp verksamhetsledaren.

### **Styrelsens förhållande till verksamhetsledaren och kansliet**

- Ett nära samarbete mellan styrelsen och verksamhetsledaren främjar god organisationsstyrning.
- Verksamhetsledaren har i uppgift att föredra ärenden för styrelsen och informera styrelsen om ärenden som har betydelse för verksamheten.

- I förhållande till personalen representerar styrelsen arbetsgivaren, men är ändå inte dess chef.
- Det är tillrådligt att ge nya styrelsemedlemmar ett särskilt introduktionspaket om deras uppgifter.
- Presidiet är ett inofficiellt organ som består av förbundets ordförande och verksamhetsledare.

### **Styrgrupp**

- Styrgruppen är ett ledningsredskap för verksamhetsledaren.

### **Övrig personal**

- Personalen bör förbinda sig till att fullfölja grenförbundets syfte.
- Gemensamma spelregler är en del av en god personaladministration.
- Personalen får inte påverka valet av personer för förtroendeuppdrag.
- Varje anställd bör utöver arbetsavtalet få en skriftlig arbetsbeskrivning.

### **Regionala enheter**

- Grenförbundet ansvarar för grenen på nationell nivå, den regionala enheten på regional nivå.
- Ett avtal förtydligar arbetsfördelningen mellan grenförbundet och den regionala enheten.
- Grenförbundets styrningsrätt gentemot de regionala enheterna kan effektiveras genom olika slag av belöningar.
- Grenförbundet bör följa upp de regionala enheternas verksamhet och ekonomi.
- För grenens utveckling är det önskvärt att de regionala enheterna har samma struktur och arbetsmetoder.
- Regionala aspekter bör beaktas i verksamheten.
- Fördelen med ett självständigt distrikt är att de lokala förhållandena beaktas bättre, men grenförbundets styrningsrätt är mindre om det inte finns något avtal om arbetsfördelningen.
- I regionerna är grenförbundets styrningsrätt större, men det finns risk för att den lokala aspekten åsidosätts.

## **6 Specialfrågor gällande organisationen av verksamheten**

### **Grenförbundet och ligan**

- Överlåtandet av rättigheter från grenförbundet till ligan bör alltid gälla en begränsad tid.
- Ligan bör förbinda sig att följa grenförbundets stadgar, bestämmelser och strategier.
- Möjligheten att överlåta rättigheter bör nämnas i stadgarna.

### **Externalisering**

- Avtal om externalisering bör formuleras så att grenförbundets övervakning och kontroll bevaras.
- Betydande avtal om externalisering bör behandlas av styrelsen.

### **Grenförbundet som en del av en koncern**

- De enheter som lyder under förbundets bestämmande inflytande är självständiga juridiska personer.
- De personer som väljs till ledande poster inom de enskilda enheterna bör ha samma mål som grenförbundet.
- Styrelsen bör informeras också om de andra enheternas verksamhet och ekonomi.

### **Intressentgrupper**

- En intressentgrupp är en part som påverkas av grenförbundet eller som genom sin verksamhet kan påverka förbundet antingen positivt eller negativt.
- De viktiga intressentgrupperna bör identifieras.
- Rapportering till och dialog med intressentgrupperna utvecklar verksamheten.

## **7 Ekonomiförvaltning**

- Styrelsen ansvarar för att grenförbundets bokföring, bokslut och verksamhetsberättelse har uppgjorts enligt lag och god bokföringssed.
- Styrelsen bör fastställa den eftersträvade soliditetsnivå som förbundets verksamhet kräver.
- Grenförbundets verksamhet kan bara i undantagsfall finansieras med lånat kapital.
- Utöver den lagstadgade verksamhetsberättelsen sammanställer grenförbundet en friare årsberättelse åt sina intressentgrupper.
- Årsberättelsen bör följa principerna om öppenhet och transparens.
- Styrelsen ansvarar för att årsberättelsen sammanställs och presenteras för förbundsmötet så att medlemmarna får tillräcklig information om hur grenförbundets och förbundskoncernens resultat har uppkommit, vilket deras ekonomiska läge är och hur kassaflödet har uppkommit.
- Styrelsen ansvarar för att finansförvaltningen övervakas på ett ändamålsenligt sätt.
- Styrelsen bör inse, utvärdera och följa upp riskerna i grenförbundets verksamhet.
- Styrelsen slår fast principerna för en tillräcklig intern övervakning med tanke på verksamhetens kvalitet och omfattning och följer upp hur övervakningen fungerar.
- Så kallade farliga arbetskombinationer bör i mån av möjlighet undvikas.
- Styrelsen bör skapa ett tillräckligt omfattande rapporteringssystem som ger den tillräcklig information inför beslutsfattandet och stöder dess övervakningsskyldighet.
- Rapporteringen bör vara aktuell, skriftlig, tydlig och öppen.

## **8 Disciplin, protester och övriga tvistefrågor**

### **Allmänt**

- Skyldigheten att följa bestämmelser om straff, disciplin och andra tävlingsrelaterade frågor uppstår direkt via regler, regelkedjor, avtal eller anskaffande av idrottarlicens.
- Beslut bör kunna överklagas, i sista hand till idrottens rättsskydds nämnd.
- Dessutom är det viktigt att besluten är opartiska, att alla berörda parter hörs och att besluten motiveras och tillkännages.
- Det är tillrådligt att det inte är styrelsen som fattar beslut vid disciplinära frågor och protester.

### **Disciplin**

- Den interna disciplinen inom förbundet bör i mån av möjlighet vara tvådelad.
- De disciplinära organens sammansättning, storlek och beslutsförfarande liksom medlemmarnas behörighetsvillkor och bestämmelser om jäv bör fastställas i stadgarna.
- Medlemmarna i de disciplinära organen utses lämpligen av förbundsmötet eller fullmäktige.
- De bestämmelser om straff eller disciplinära åtgärder som antagits av förbundsmötet eller fullmäktige kan utgöra separata bestämmelser.
- Beslutsfattandet bör vara och te sig opartiskt.
- Möjligheten att överklaga de regionala enheternas beslut bör också beaktas i bestämmelserna.

### **Protester**

- Vid behandling av protester tillämpas i huvudsak samma förfaranden och principer som i disciplinära frågor.
- Förfarandet vid behandling av protester kan ingå i tävlingsreglerna, som kan godkännas av styrelsen.

### **Övriga ärenden**

- Idrottens rättsskydds nämnd kan anlitas som skiljedomstol vid interna tvister inom grenförbundet.