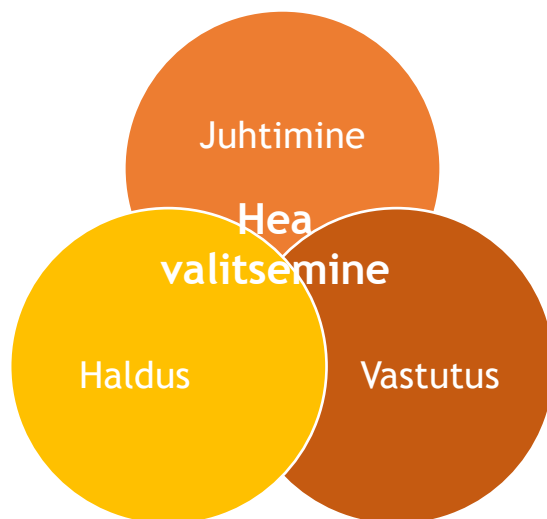


Hea valitsemine

Mis on valitsemine ja miks see on oluline?

Valitsemine tähendab lihtsalt süsteeme ja protsesse, mis panevad paika organisatsiooni üldise suuna, järelevalve ja vastutuse.

Hea valitsemistava näitab, et teie organisatsioon on valmis ja suuteline tegutsema oma parimates huvides. Hea valitsemistava on tõhus, läbipaistev ja eetiline, järgib seadusi ja kannatab kriitikat. See aitab võita avalikkuse usaldust, julgustades inimesi teie organisatsiooni toetama.



- Valitsemisprotsessid sätestatakse eeskätt organisatsiooni juhtimisdokumendis ja neid täiendavad muud eeskirjad või reeglid.
- Valitsemine erineb organisatsiooni jooksvast juhtimisest, sest hõlmab üldisi süsteeme ja protsesse, mitte üksikasju.
- Näiteks ei hõlma valitsemine palkade või arvete maksmist, vaid aitab tagada palkade ja arvete õigeaegseks maksmiseks vajalike süsteemide olemasolu.

Hea valitsemine on oluline organisatsiooni ja erinevate huvirühmade, sealhulgas töötajate, klientide, toetajate ja vabatahtlike vajaduste ja püüdluste tasakaalustamiseks. Huvirühma kuuluvad kõik inimesed, keda teie potentsiaalsed plaanid mõjutavad või kellega need on seotud, näiteks kohalikud elanikud, ettevõtted või kogukonnajuhid.

On oluline kaasata kõik kohaliku kogukonna vaatepunktid ning erinevate huvirühmade ajendite mõistmine aitab tuvastada võimalusi toetajate leidmiseks ja konfliktide tekkimise riske.

Täiendavat teavet huvirühmade tuvastamise, mõistmise ja kaasamise kohta leiate ViSEneti projekti huvirühmade kaasamise juhendist.

<https://www.ruralsehub.net/stakeholder-engagement/>

Kes vastutab hea valitsemise eest?

Valitsemine võib olla lihtsam, kui kasutatakse ülalt-alla juhtimismeetodit, kus kõikide otsuste eest vastutab üks inimene. Kollektiivsete juhtimisstiilide puhul, mida sotsiaalsed ja kogukondlikult juhitavad ettevõtted tihti eelistavad, vastutab otsuste langetamise eest palju inimesi, mistõttu valitsemine hajutatakse üle kogu organisatsiooni.

Kõikidel organisatsioonidel on juhtkond (tavaliselt juhatus või komitee), millel on õiguslik vastutus juhtida organisatsiooni valitsemist. Juhatus või komitee koosneb valitud isikutest, keda nimetatakse usaldusisikuteks, direktoriteks, juhatuse liikmeteks või komitee liikmeteks - kõik need nimetused on sisult samatähenduslikud.



Juhtkond vastutab nõuetekohaste valitsemissüsteemide, -protsesside ja -poliitike kehtestamise eest.

See hõlmab strateegilise suuna määramist, organisatsiooni eesmärkide püstitamist, õigete õiguslike ja finantsotsuste langetamise tagamist ning veendumist, et organisatsioon jääb oma eesmärkidele truuks.

Mis on juhtkond?

Juhatus või komitee liikmed valitakse, kuna nad valdavad vajalikke või täiendavaid oskusi ja kogemusi organisatsiooni suunamiseks ja strateegiliseks juhtimiseks.

Juhatus liikmete valimisel peaksite otsima inimesi, kes on:

- teie tegevusest siiralt huvitatud;
- erineva tausta ja oskustega;
- teie organisatsiooni ja eesmärkide suhtes toetavad;
- objektiivsed ja suutelised pakkuma värskeid vaatepunkte;
- nõus jagama oma kogemusi, kontakte ja tarkust;
- suutelised pakkuma kriitikat ja teid konstruktiivsel viisil proovile panema.

Võimalusel peaksite püüdma tekitada juhtkonnas head soolist tasakaalu, kuid ärge tehke seda oskuste ja kogemuste arvelt.

Maaelu teguri arvestamine...

Võite avastada, et vajalike oskuste, kogemuse ja vaadete juhatuse liikmete leidmiseks peate kohaliku kogukonna piiridest väljuma.

Sellest pole midagi, kuid see tähendab, et võib tekkida vajadus reisikulude katmiseks iga-aastastel juhatuse koosolekutel osalemiseks või väljaõppe pakkumiseks, et nad saaksid digitaalsete vahendite abil kaugtööd teha.

Kui palju inimesi peaks juhtkonda kuuluma?

Üldiselt võttes on vähem kui 3 või rohkem kui 12 liiget halb valitsemine. Alla 3-liikmeline juhtkond suudab pakkuda nõu ja erinevaid vaatepunkte ainult piiratud ulatuses ning on tõhusaks toimimiseks liiga väike.

Enam kui 12-liikmelise juhtkonna puhul võib sattuda kõrvuti liiga palju konkureerivaid vaatepunkte ja arvamusi nende kõikide ärakuulamiseks ning arvesse võtmiseks. Suuremate juhtkondade puhul võivad liikmete panused oma väärtuse kaotada, kuna üksikliikme arvamusel on vähem kaalu, kui sellel oleks väiksema juhtkonna puhul.

Paljud usuvad, et kuldne kesktee on 5 ja 9 liikme vahel, kusjuures ideaalne arv on 7. Ideaaljuhul võiks juhtkonnas olla paaritu arv liikmeid, kuna see välistab hääletamisel viiki jäämise.

Juhtkonna suurus sõltub lisaks organisatsiooni suurusest: mida suurem on organisatsioon, seda suurem peaks olema juhtkond. Samas tagab suurem juhtkond parema ligipääsu oskusteabele, sidemetele ja nõuannetele, mistõttu ka väikesed organisatsioonid peaksid püüdlema kuldse kesktee suunas.

Juhtkonna koostamise reeglid

- Vähem kui 3 ja rohkem kui 12 liiget on halb valitsemine.
- Juhtkonna liikmete arv peaks olema paaritu arv (et hääletusel ei tekiks viiki).
- Keskmises juhtkonnas on 7 kuni 9 liiget.
- Juhtkonna liikmete kogemused ja vaatenurgad peaksid kokku olema väga laia ulatusega.
- Võimalusel üritage tekitada hea sooline tasakaal ja kaasata paljusid erinevaid inimesi.

Täiendavat teavet sotsiaalse ettevõtte juhtkonna loomise kohta leiate [sotsiaalse ettevõtte juhtkonna koostamise soovitustest](#).

Juhtkonna tüübid

Samas on juhtkondadel sõltuvalt esindatavast organisatsioonist erinevad nimed ja vormid. Need on toodud allolevas tabelis:

Organisatsiooni õiguslik vorm	Kõige tavalisem juhtkonna vorm	Juhtkonna liikmed
Juriidilise isiku õigusteta	Komitee	Komitee liikmed

ühendus		
Arendusfond	Usaldusisikute kogu	Usaldusisikud
Piiratud vastutusega äriühing (sealhulgas kogukondlik ühing)	Juhatus	Juhatajad
Ühing	Halduskomitee VÕI juhatus	Komitee liikmed VÕI juhatajad

Kõikide juhtkonnatüüpide kohustused ja ülesanded on sarnased, kuid organisatsioonide liigid ja nende vastavad juhtkonnad võivad riigiti erineda, mistõttu soovime tutvuda kohalike nõuannetega. Allolevad materjalid on üldised suunised.

Co-operatives UK on avaldanud dokumendi „[Simply Governance](#)“ („Lihtne valitsemine“), mis on põhjalik juhend kogukondlikult juhitava või sotsiaalse ettevõtte haldamiseks vajalike valitsemisüsteemide ja -protsesside mõistmiseks. Juhend hõlmab järgnevat:

- erinevat tüüpi õigusvormid ja organisatsioonide liigid;
- juhtimisdokumendid ja juhtkonnad;
- liikmed ja koosolekud;
- eeskirjad, töötajate töölevõtmine ja töölt vabastamine;
- omandiõigused, varad ja otsustamine;
- kõige levinumad valitsemisprobleemid ja korduma kippuvad küsimused.

Ühendkuningriigi vabäühenduste eestkosteoranisationsioon (NCVO) pakub samuti suures valikus valitsemisega seotud ressursse. Need katavad kõike, alustades põhimõistetest ja lõpetades juhustega valitsemistava parandamiseks. [Siin on hea koht alustamiseks.](#)

Millised meetmed tagavad hea valitsemise?

Kogukonnale kuulumine teeb kogukondlikult juhitud ettevõtteid kestlikumaks. Samas on need liikmete ja juhtkonna suhete võimaliku katkemise ning rollide ja kohustuste ebaselgete piiride tõttu valitsemisprobleemidele vastuvõtlikumad. See pole põhjuseks olla vähem demokraatlik või kollektiivne, vaid väljakutseks, kuidas olla vastutustundlik ja järgida head valitsustava.

Allpool oleme andnud ülevaate meetmetest, mida peaks hea valitsemise toetamiseks rakendama, ja viidanud lisainfo leidmiseks UK Cooperatives'i juhendi „Simply Governance“ leheküljenumbriks.

Juhtimisdokument

Juhtimisdokument sisaldab organisatsiooni valitsemise korraldamist. Selles on üksikasjalikult kirjeldatud organisatsiooni eesmärki, plaane ja tegevuskava. Mõne organisatsiooniliigi puhul pole juhtimisdokument kohustuslik, kuid üldiselt peetakse selle olemasolu siiski heaks tavaks.

- Vaadake lisa [leheküljelt 18](#).

Teised eeskirjad

Teistest eeskirjadega kehtestatakse tavaliselt koosolekute läbiviimise kord, liikmete õigused ja kohustused, liikmemaksud ja nende tasumise aeg.

- Vaadake lisa [leheküljelt 55](#).

Liikmelisuse kirjeldus ja kokulepped

See võib olla üksikasjalikum eraldi dokument, mis on seotud liikmete rollide ja kohustustega. Näiteks võidakse dokumendis täpsustada liikmetasu suurus ja maksekuupäev; liikme mistahes kohustused ja hüved, mida liige võib organisatsioonilt vastutasuks oodata.

- Vaadake lisa [leheküljelt 55](#).

Korralduslikud eeskirjad

Teised eeskirjad, mis on seotud eranditult koosolekute läbiviimisega ja milles täpsustatakse meetmed, nagu kes ja millal võib sõna võtta, millal hääletada käe tõstmisega või salajase hääletuse teel, hääle lugejad ja hääle lugemise kord, juhataja õigused koosoleku katkestamiseks või kinniseks kuulutamiseks.

- Vaadake lisa [leheküljelt 55](#).

Tegevuspõhimõtted ja tegevuskorrad

Tegevuspõhimõtetest juhendatakse otsuste langetamisel, samal ajal kui tegevuskordadega kehtestatakse toimingud millegi saavutamiseks. Kõik organisatsioonid on kehtestanud eeskirjad näiteks tervishoiu ja ohutuse, võrdsuse ja mitmekesisuse ning töölevõtmise kohta. Samuti on paljudel organisatsioonidel eeskirjad vaidluste lahendamiseks, distsiplinaarmedetmete rakendamiseks või riskijuhtimise korraldamiseks.

- Lugege eeskirjade kohta lisa [leheküljelt 56](#) ja tegevuskordade kohta leheküljelt 59.

Juhatuse või komitee kohustused

Sotsiaalse ettevõtte juhatus või komitee vastutab selle eest, et sotsiaalse ettevõtte strateegia ja juhtimine oleksid kooskõlas selle eesmärkidega. Seetõttu on liikmetel kohustus:

- töötada välja ja leppida kokku sotsiaalse ettevõtte strateegia ja eeskirjad;
 - leppida kokku rahastamiskava ja kontrollida tulemusi tõhusa finantsjuhtimise tagamiseks;
 - tagada, et sotsiaalset ettevõtet juhitaks vastutustundlikult, õiguspäraselt, selle liikmete huvides ja kooskõlas kohaldatavate dokumentidega;
 - tagada, et tegevus oleks kooskõlas organisatsioonide eesmärkidega;
 - tagada, et sotsiaalne ettevõtte tegutseks ausalt, avalikult, läbipaistvalt ja vastutustundlikult;
 - tagada tõhus finantsjärelvalve, et vältida olukorda, kus heategevuse kohustused ületavad selle varasid;
 - nimetada ametisse, toetada ja juhtida sotsiaalse ettevõtte olulisi töötajaid, näiteks ärijuhti;
-
- tagada, et juhtkond saaks vastavalt nõuetele täpset ja õigeaegset teavet;
 - tagada laiema kogukonna või huvialuse kogukonna teavitamine sotsiaalse ettevõtte tööst, mõjust ja üldisest olemusest (vähemalt kord aastas);
 - esitada juhtorganile (näiteks Ühendkuningriigis ettevõttere register Companies House või Šotimaal Office of Charity Regulator) täpseid ja õigeaegseid andmeid.

Juhatus või komitee võib luua allrühmi ja kaasata teatud oskustega laiema tegevusulatuses esindajaid, kuid heaks tavaks on kaasata tegevusse vähemalt üks juhatuse või komitee liige, kes teavitab tulemustest ka põhirühma.

Kokkuvõte

Juhtimisrollide selge määratlemine, et näidata, kes mille eest vastutab, on äärmiselt oluline, eriti kuna kogukondlikult juhitavates ettevõtetes võidakse ülalt-alla juhtimisstiilile eelistada kollektiivset juhtimisstiili.

Kollektiivse juhtimisstiili puhul ei vastuta üks isik kõige eest ja valitsemine on jaotatud kogu organisatsiooni peale. Seetõttu tuleb inimeste konkreetsete rollide ja tegevustega seotud kohustused individuaalsel ja rühma tasandil selgelt kindlaks määrata.

Hea valitsemise ressursid

1) Supporting Communities

Supporting Communities kuulub Developing Governance Groupi koostööpartnerluse, mis ühendab hea valitsemistava toetamisele pühendunud heategevussektori tugiorganisatsioone.

- Põhja-lirimaa vabatahtlike ja kogukondlike organisatsioonide juhtkondade hea valitsemistava põhimõtted ja kesksed elemendid on määratletud hea valitsemistava eeskirjas „Code of Good Governance“. See pakub väärtuslikke ja praktilisi ressursse nii suurtele kui ka väikestele heategevusorganisatsioonidele.
<http://www.diycommitteeguide.org/introducing-code>
- Valitsemismeetodi tervisekontroll „Governance Health Check“ on Developing Governance Groupi loodud tasuta enesehindamise tööriist, mis aitab komiteedel/juhatustel ja teistel juhtivat rolli täitvatel rühmadel eeskirja põhimõtteid järgida. See aitab mistahes suurusega juhtkondadel tõestada valitsemistava järgimist huvirühmadele, kasusaajatele ja rahastajatele.
<http://www.diycommitteeguide.org/download/governance-health-check>

Šotimaa spetsiifilised ressursid

2) OSCR-i veebilehe ressursid:

OSCR on Scottish Charity Regulator ja pakub heategevusorganisatsioonidele, sealhulgas sotsiaalsetele ja kogukonna juhitavatele ettevõtetele, nende toetamiseks laiaulatuslikku nõu ja ressursse.

- Heategevusorganisatsioonide usaldusisikute tegevussuuniste ja heade tavade juhendiga „Guidance and good practice for Charity Trustees“ on määratletud õigusnõuded, mida heategevusorganisatsioonid peavad järgima, et nende tegevus oleks kooskõlas hea valitsemise tavaga ega tekitaks probleeme.
 - (VEEBILEHT) <https://www.oscr.org.uk/guidance-and-forms/guidance-and-good-practice-for-charity-trustees/>
 - (PDF) https://www.oscr.org.uk/media/3621/v10_guidance-and-good-practice-for-charity-trustees.pdf
- Hea valitsemise osasse on kogutud teave juhtumiuuringute kohta, mis käsitlevad 12 valitsemise elementi: kollektiivne vastutus, juhtimisdokumendid, töötasud, huvide konflikt, usaldusisikute kohustused, finantskontrolli meetodid, valitsev usaldusisik, juhtimine ja kontroll, koosolekud, vaidlused, organisatsiooni avalikkusele tutvustamine, usaldusisikute tutvustamine.
 - (Veebileht) <https://www.oscr.org.uk/managing-a-charity/trustee-duties/good-governance/>