

# Europeisk uppförandekod för tillhandahållande av mikrokrediter



Version 2.0 – juni 2013

Fotokälla: © iStockphoto

© Europeiska unionen, 2011 Kopiering tillåten med angivande av källan.

ISBN 978-92-79-25966-1 doi:10.2776/69620

Europeiska kommissionen, Generaldirektoratet för regionalpolitik

Enhet B.1 – Kommunikation, information och relationer till tredje länder

Internet: [http://ec.europa.eu/regional\\_policy/index\\_sv.htm](http://ec.europa.eu/regional_policy/index_sv.htm)

# **Europeisk uppförandekod för tillhandahållande av mikrokrediter**

# Förord

Den europeiska mikrofinansmarknaden är en ung och växande sektor som har betydande potential. Marknaden är dock fortfarande ganska heterogen på grund av skillnaderna mellan medlemsstaternas rättsliga och institutionella ramar och mångfalden av instanser som tillhandahåller mikrokrediter. I EU tillhandahålls mikrolån av finansinstitut som affärsbanker, sparbanker, kooperativa banker och offentligägda banker, men även av enheter utanför banksektorn, t.ex. mikrofinansinstitut, stiftelser, kreditföreningar, välgörenhetsorganisationer, icke-statliga organisationer med flera.

Därför varierar utlåningspraxis för mikrokrediter betydligt beroende på vilket slags institution det är som tillhandahåller mikrolånen, dess rättsliga struktur, den miljö där den är verksam och dess egen förmåga att tillämpa sunda och effektiva förvaltningsförfaranden.

Under dessa omständigheter ansåg kommissionen att utformningen av en allmänt accepterad, frivillig europeisk uppförandekod för tillhandahållandet av mikrokrediter var en viktig del av dess initiativ<sup>1</sup> för att främja goda lösningar på mikrokreditområdet. Genom att uppställa riktlinjer för god praxis och kartlägga förväntningar och gemensamma standarder försöker kommissionen hjälpa sektorn att hantera svårigheterna att få långsiktig finansiering, att upprätthålla och höja kvaliteten på tjänsterna och att arbeta mot en hållbar utveckling.

De principer för styrelseformer och förvaltning som presenteras i detta dokument är i allmänhet inte nya utan de speglar bästa praxis inom hela sektorn. Syftet med dokumentet är att beskriva en uppsättning godkända standarder som anses vara väsentliga i EU när det gäller mikrolångivarnas verksamhet och rapportering.

Arbetet med att utforma denna europeiska uppförandekod har genomförts<sup>2</sup> i nära samråd med många aktörer och intressenter inom mikrofinanssektorn, bland annat finansiärer, investerare, kunder, ägare, tillsynsmyndigheter och partnerorganisationer. Under arbetet utnyttjades den sakkunskap och värdefulla erfarenhet som många mikrofinansaktörer i EU tillägnat sig. Det gäller särskilt branschorganisationerna European Microfinance Network (EMN), Microfinance Centre (MFC) och Community Development Finance Association (CDFA).

Det är vår förhoppning att den europeiska uppförandekoden för tillhandahållande av mikrokrediter kommer att bidra till bra praxis och ytterligare förbättra styrelseformerna och förvaltningen inom mikrofinanssektorn i Europeiska unionen.

Dirk Ahner,  
Generaldirektör  
Generaldirektoratet för regionalpolitik  
Europeiska kommissionen



Heinz Zourek,  
Generaldirektör  
Generaldirektoratet för näringsliv  
Europeiska kommissionen



<sup>1</sup> Meddelandet "Ett europeiskt initiativ för mikrokrediter för att främja tillväxt och sysselsättning" (KOM(2007) 708 slutlig/2, 20.12.2007).

<sup>2</sup> Den europeiska uppförandekoden för tillhandahållande av mikrokrediter har utarbetats av dr Karl Dayson och Pål Vik vid Community Finance Solutions, University of Salford (Storbritannien) på uppdrag av Europeiska kommissionen.

# Tack alla som bidragit!

Följande organisationer, som räknas upp i bokstavsordning nedan, har bidragit till utarbetandet av Europeisk uppförandekod för tillhandahållande av mikrokrediter:

- Association of Cooperative Savings and Credit Unions Network of European Credit Unions
- Association pour le droit à l'initiative économique (ADIE)
- Banca Etica
- Bundesverband Öffentlicher Banken Deutschlands
- Centre for European Research in Microfinance (CERMI)
- Community Development Community Development Finance Association (C DFA)
- CoopEst
- Deutsche Sparkassen- und Giroverband (DSGV)
- Deutsches Mikrofinanz Institut (DMI)
- Eurom Consultancy & Studies
- European Association of Co-operative Banks (EACB)
- European Association of Public Banks (EAPB)
- Europeiska bankförbundet (EBF)
- Europeiska investeringsfonden (EIF)
- European Microfinance Network (EMN)
- European Network of Credit Unions
- European Saving Banks Group (ESBG)
- Evers & Jung
- Express Finance IFN SA
- Fair Finance
- Fédération nationale des caisses d'épargne
- Finance Policy Department for Business, Innovation and skills (BIS)
- Good.Bee Holding
- Groupe Banques populaires Caisses d'épargne (BPCE)
- Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW)
- Luxflag
- MicroBank
- Microfinance Centre for Central Europe and new Independent States (MFC)
- MicroFinanza Rating
- NRW.Bank
- Planet Rating
- Qredits
- The Financial Services Authority (FSA)
- Wirtschaftskammer Oberösterreich (WKÖ)

Många andra deltog i processen genom att svara på frågeformulär.

# Innehållsförteckning

<b>Om uppförandekoden</b> .....	9
Hur utarbetades uppförandekoden? .....	10
Varför behövs det en uppförandekod för tillhandahållande av mikrokrediter i EU? .....	10
Vilka institutioner omfattas av uppförandekoden? .....	10
Vilken är den avsedda målgruppen för uppförandekoden? .....	10
Hur ska detta dokument användas? .....	11
Översiktsmatris .....	12
<b>1 – Kund- och investerarrelationer</b> .....	23
Inledning .....	24
Kundrelationer .....	24
Tillräcklig information till kunden .....	24
Kundrättigheter .....	25
Inte överskudsätta kunder .....	25
Kundvård .....	25
Etikmedveten personal och etiskt agerande av institutionerna .....	26
Skydd av kundens personuppgifter .....	26
Investerarrelationer .....	27
<b>2 – Styrelseformer</b> .....	29
Inledning .....	30
Upprättande av en verksamhetsplan .....	30
Styrelse .....	31
Styrelsens oavhängighet .....	31
Styrelsens ansvar .....	32
Styrelsens inflytande över mikrolånggivaren .....	32
Val av styrelseledamöter och deras representation .....	33
Styrelsens praktiska arbetsorganisation .....	33
Förvaltning .....	33
Förvaltningskunnande och personaladministration .....	33
Verksamhetshandböcker .....	34
Extern revision .....	34

<b>3 – Riskhantering</b> .....	<b>37</b>
Inledning .....	38
Riskhanteringsram .....	38
Hantering av kreditrisker .....	39
Planering av portföljkvalitet .....	40
Hantering av bedrägeri- och säkerhetsrisker .....	40
Internrevisionsfunktion .....	42
<b>4 – Rapporteringsstandarder</b> .....	<b>45</b>
Inledning .....	46
Gemensamma standarder för finansiell rapportering .....	46
Gemensamma standarder för social rapportering .....	48
Gemensamma standarder för offentliggörande .....	48
<b>5 – Ledningsinformationssystem</b> .....	<b>51</b>
Inledning .....	52
Kompleta och utbyggbara funktioner .....	52
Säkerhet och personalsupport .....	53
<b>Ordlista</b> .....	<b>54</b>







# Om uppförandekoden

Den europeiska uppförandekoden för tillhandahållande av mikrokrediter innehåller en rad standarder för förvaltning, styrelseformer, riskhantering, rapportering och konsument- och investerarrelationer som är gemensamma för mikrokreditsektorn i Europeiska unionen (EU). Dessa standarder är avsedda att vara till nytta för kunder, investerare, finansärer, ägare, tillsynsmyndigheter och partnerorganisationer.

### Hur utarbetades uppförandekoden?

Uppförandekoden bygger på erkänd bästa praxis inom mikrofinanssektorn och har utarbetats i nära samråd med mikrokreditsektorn i EU och dess intressenter. Utarbetandet av uppförandekoden har väglett av följande principer:

- Tonvikt på att ta med konkret och mätbart innehåll, som kan ligga till grund för företagsledningars och styrelserns åtgärder för att förbättra sina organisationer.
- Tonvikt på att utarbeta en uppförandekod som är anpassad till de mycket olikartade instanser som tillhandahåller mikrokrediter i EU när det gäller marknadsförhållanden, institutionella former och regelverk.
- Tonvikt på att höja standarderna genom en avvägning mellan behovet av att införa bästa praxis och långgivarnas realistiska verksamhetsförväntningar.

### Varför behövs det en uppförandekod för tillhandahållande av mikrokrediter i EU?

Utarbetandet av uppförandekoden byggde på insikten att det fanns ett behov av att skapa gemensamma förväntningar och standarder för sektorn, med hänsyn till de varierande regelverk inom vilka mikrolånggivare i EU är verksamma. Målet är att uppförandekoden ska vara till nytta både för själva sektorn och för finansärer, investerare, kunder, ägare, tillsynsmyndigheter och partnerorganisationer. I uppförandekoden uppställs riktlinjer för god praxis som ger sektorn bättre förutsättningar att hantera svårigheterna att få långsiktig finansiering, upprätthålla och höja kvaliteten på sina tjänster och sträva efter hållbarhet.

Syftet med uppförandekoden är inte att införa eller ersätta befintlig reglering av mikrolånggivare. Avsikten är snarare att beskriva en uppsättning gemensamma standarder för mikrolånggivarnas verksamhet och rapportering.

### Vilka institutioner omfattas av uppförandekoden?

Uppförandekoden är främst avsedd för mikrolånggivare utanför banksektorn som tillhandahåller lån på upp till 25 000 euro till mikroföretag. Mikrokreditsektorn i EU är dock skiftande i fråga om storlek, institutionell inramning och de marknader där mikrolånggivarna är verksamma. Därför kan inte alla metoder betraktas som god praxis eller ens vara möjliga för alla förmedlare av mikrolån. I vissa fall finns det redan regelverk för vissa områden och förfaranden. Detta har vi tagit hänsyn till i uppförandekoden, och i förekommande fall anges vilken typ av institutioner som inte omfattas av en viss klausul.

### Vilken är den avsedda målgruppen för uppförandekoden?

Uppförandekoden är avsedd för mikrolånggivarnas chefer, direktörer, kunder, investerare, finansärer, ägare, tillsynsmyndigheter och partnerorganisationer. Den är utformad som ett verktyg för mikrolånggivarnas styrelseledamöter, intressenter och chefer att förbättra verksamheten inom sektorn. För kunderna är det ett verktyg för att se till att de behandlas på ett rättvist och etiskt sätt. För investerarna och finansierarna säkerställer den att sektorn verkar enligt öppna och EU-gemensamma rapporteringsstandarder. För tillsynsmyndigheterna ger den viss tillförsikt om att sektorn verkar enligt sunda affärsmetoder och affärsprinciper och att den är väl styrd.

## Hur ska detta dokument användas?

Uppförandekoden är indelad i fem avsnitt:

- Kund- och investerarrelationer: mikrolånggivarnas skyldigheter mot kunder och investerare, och kundernas och investerarnas rättigheter.
- Styrelseformer: standarder för mikrolånggivarnas ledning och styrelse.
- Gemensamma rapporteringsstandarder: indikatorer som mikrolånggivarna ska samla in, rapportera och offentliggöra.
- Ledningsinformationssystem: gemensamma standarder för ledningsinformationssystem.
- Riskhantering: gemensamma metoder och förfaranden för riskhantering.

Klausulerna presenteras enligt följande system:

### Klausul 1.1



För lån med en löptid på tolv månader eller längre ska mikrolånggivarna ge sina kunder tydlig och riktig information om deras lån i ett årsbesked.

Årsbeskedet ska innehålla uppgift om det belopp som betalats (ränta och kapitalbelopp), återstående skuld (ränta och kapitalbelopp) samt strukturen för återstående betalningar (tidsplan, belopp, ränta och kapitalbelopp). Årsbeskedet kan överlämnas på elektronisk väg, på papper eller personligen.

### Prioriterade klausuler – P

Flera klausuler anses vara särskilt viktiga och har markerats som prioriterade. De presenteras på följande sätt.

### Klausul 1.2



#### Mikrolånggivare ska upplysa om kostnaden uttryckt som effektiv ränta per år.

Den effektiva räntan per år ska anges i kreditavtalet och i all annonsering. Det är det årliga värdet av alla åtaganden, kreditutnyttjanden, återbetalningar och avgifter, inklusive sådana avgifter och skatter som betalas av kunden och som är kända av kreditgivaren.

### Svårighetsgrad – / / / / /

Svårighetsgraden att genomföra en klausul anges med följande symboler: (låg svårighet), (medelhög svårighet) och ((hög svårighet).

### Endast stora institutioner – ▲

En klausul som endast gäller för stora institutioner är markerad med symbolen ▲ efter klausulen. Stora institutioner definieras här som långgivare med fler än 7 000 aktiva låntagare<sup>3</sup> och fler än 70 anställda. I den ytterligare riktlinjen för klausulerna hänvisas även till små och medelstora långgivare. Med små långgivare avses organisationer med färre än 4 000 kunder och 35 anställda, medan medelstora långgivare har 4 000 till 7 000 kunder och 35 till 70 anställda.

Alla klausuler sammanfattas i en matris i början på dokumentet. I matrisen är prioriterade klausuler markerade med röd fetstil.

En del av de begrepp som används förklaras också i en ordlista.

<sup>3</sup> Aktiva låntagare är personer som har ett utestående lånesaldo hos mikrolånggivaren eller som är huvudansvariga för återbetalningen av en del av en bruttolåneportfölj. Låntagare med flera lån ska betraktas som en enda låntagare.

# Översiktsmatris

Klausulnummer	Klausul	Prioritet	Svårighet	Endast stora	Sida
<b>I. Kund- och investerarrelationer</b>					
<b>Tillräcklig information till kunden</b>					
<i>Mikrolånggivare ska...</i>					
1.1	upplysa om kostnaderna i annonsering		🏠		24
<b>1.2</b>	<b>upplysa om kostnaden uttryckt som effektiv ränta per år</b>	<b>P</b>	🏠		24
1.3	förse kunden med en rad förhandsupplysningar innan avtalet ingås		🏠		24
1.4	lämna tydlig information i det årliga lånebeskedet		🏠 🏠 🏠		24
1.5	vidta åtgärder för att försäkra sig om att kunderna förstår avtalsvillkoren och processen		🏠 🏠		24
<b>Kundrättigheter</b>					
<i>Kunderna har rätt att...</i>					
<b>1.6</b>	<b>frånträda kreditavtalet eller återbetala inom 14 dagar</b>	<b>P</b>	🏠 🏠		25
1.7	få tillräckligt med tid att gå igenom avtalsvillkoren och ställa frågor		🏠		25
1.8	återbetala i förtid		🏠 🏠		25
1.9	få sin kredithistoria rapporterad till nationella kreditupplysningsinstitut		🏠 🏠		25
<b>Inte överskuldsetta kunder</b>					
<i>Mikrolånggivare ska...</i>					
1.10	bedöma den sökandes betalningsförmåga och om denne har råd att låna		🏠 🏠		25
1.11	ha kreditriktlinjer som tar hänsyn till låntagarens skuldtrösklar		🏠 🏠		25
1.12	utan dröjsmål informera låntagare om utebliven betalning eller underbetalning		🏠		25
<b>Kundvård</b>					
<i>Mikrolånggivare ska...</i>					
1.13	regelbundet utvärdera kundtillfredsställelsen		🏠 🏠 🏠		25

Klausulnummer	Klausul	Prioritet	Svårighet	Endast stora	Sida
1.14	ha riktlinjer om att klagomål ska utredas		■ ■		26
<b>1.15</b>	<b>ha en funktion för att hantera kundklagomål</b>	<b>P</b>	■		26
1.16	se till att kunderna informeras om rätten att klaga		■		26
<b>Etikmedveten personal och etiskt agerande av institutionerna</b>					
<i>Mikrolånggivare ska...</i>					
1.17	inte diskriminera i valet och behandlingen av kunder		■		26
1.18	uppställa riktlinjer för acceptabla och oacceptabla indrivningsmetoder		■ ■		26
1.19	ha explicita riktlinjer för acceptabla former av ställande av säkerhet		■		26
1.20	genomföra regelbundna utvärderingar av anställda		■		26
<b>Skydd av kundens personuppgifter</b>					
<i>Mikrolånggivare ska...</i>					
1.21	ha skriftliga riktlinjer om hanteringen av kunduppgifter		■ ■		26
1.22	ha system för att skydda kundernas personuppgifter och ekonomiska uppgifter		■ ■		27
1.23	utbilda personalen att skydda kundernas personuppgifter och ekonomiska information		■ ■		27
1.24	informera kunderna om hur information används och om deras rätt att återkalla sitt tillstånd		■		27
1.25	be kunderna om skriftligt tillstånd att offentliggöra information		■		27
<b>Investerarrelationer</b>					
<i>Mikrolånggivare ska...</i>					
1.26	ta ansvar för att inte vilseleda investerare		■		27
1.27	lämna relevant information så att investerarna kan fatta välgrundade beslut		■		27
1.28	sträva efter att nå investerare som har förutsättningar att förstå risk		■		27
1.29	vidta åtgärder för att verifiera investerarnas identitet för att förhindra penningtvätt		■		27
<b>II. Styrelseformer</b>					
<b>Verksamhetsplanering</b>					
<i>Mikrolånggivare ska...</i>					
<b>2.1</b>	<b>upprätta en verksamhetsplan som regelbundet ses över</b>	<b>P</b>	■ ■		30

## Om uppförandekoden

Klausulnummer	Klausul	Prioritet	Svårighet	Endast stora	Sida
2.2	upprätta en verksamhetsplan som omfattar minst 3-5 år		👍 👍		30
<b>2.3</b>	<b>se till att verksamhetsplanen omfattar alla aspekter av verksamheten</b>	<b>P</b>	👍 👍		30
2.4	mäta, upplysa om och förbättra det finansiella och sociala resultatet		👍 👍		30
2.5	använda verktyg för ekonomistyrning och resultatuppföljning		👍 👍		30
<b>Styrelse</b>					
<b>2.6</b>	<b>Mikrolånggivare ska ha en styrelse eller motsvarande</b>	<b>P</b>	👍		31
2.7	Styrelsen ska ha en revisions- eller tillsynskommitté		👍 👍	⚠️	31
<i>Revisions- eller tillsynskommittén ska...</i>					
2.8	vara oavhängig av ledningen		👍 👍	⚠️	31
2.9	sammanträda med externa revisorer varje år		👍 👍	⚠️	31
2.10	ha sakkunskaper om ekonomisk analys och redovisning		👍 👍	⚠️	31
<i>Styrelsen ska...</i>					
2.11	ha ett minsta antal ledamöter		👍		31
<b>2.12</b>	<b>vara sammansatt av en majoritet av oavhängiga styrelseledamöter</b>	<b>P</b>	👍 👍		31
2.13	väljas av bolagsstämman eller motsvarande organ		👍		31
2.14	granskas av bolagsstämman eller motsvarande organ		👍 👍		31
2.15	övervaka ledande befattningshavares prestationer		👍 👍		32
2.16	ansvara för efterlevnaden av lagar och andra författningar		👍 👍		32
2.17	granska om långgivaren fullföljer mål och verksamhetsplan		👍		32
2.18	regelbundet övervaka det ekonomiska resultatet		👍 👍		32
2.19	vara företrädare i intervjupanelen när en verkställande direktör rekryteras		👍		32
2.20	ha rätt att inge veto mot utnämningar av den verkställande ledningen		👍		32
2.21	besluta om ersättningsnivån för befattningar i den verkställande ledningen		👍 👍		32
2.22	godkänna alla ändringar av prispolitiken		👍		32
2.23	få information om portfölj kvalitet och ekonomiska resultat		👍		32
2.24	ha ledamöter med kunskaper om bank- och finanssektorn		👍 👍	⚠️	32
2.25	ha ledamöter som kommer att utveckla förståelse för kreditrisk		👍 👍	⚠️	33

Klausulnummer	Klausul	Prioritet	Svårighet	Endast stora	Sida
	<i>Mikrolånggivare ska...</i>				
2.26	ha regler som utesluter att olämpliga personer blir styrelseledamöter		🔪		33
2.27	ha regler som begränsar ledamöternas mandattid och säkerställer förnyelse av styrelsen		🔪		33
2.28	kräva att styrelseledamöter upplyser om intressekonflikter		🔪		33
2.29	ha styrelseledamöter med kvalifikationer från finanssektorn, affärsverksamhet, företagsledning och juridik		🔪 🔪	⚠️	33
	<i>Styrelsen ska...</i>				
2.30	sammanträda minst fyra gånger per år		🔪		33
	<i>Mikrolånggivare ska...</i>				
2.31	ha regler om beslutsföret som förhindrar att personal eller ledning får majoritet i styrelsen		🔪 🔪		33
2.32	upplysa om andelen utlåning till närstående i sin årsrapport		🔪 🔪		33
	<b>Förvaltning</b>				
2.33	Ledningen ska vara kvalificerad att ta sig an nyckelfunktioner i förvaltningen.		🔪		33
	<i>Mikrolånggivare ska...</i>				
2.34	ha en plan för skifte av den verkställande ledningen		🔪 🔪		34
2.35	beskriva sin personalpolitik i personalhandböcker		🔪 🔪	⚠️	34
2.36	ha ett formellt utbildnings- och introduktionsprogram		🔪 🔪		34
2.37	ha verksamhetshandböcker som täcker finansiella operationer och finansiell förvaltning		🔪 🔪		34
2.38	ha verksamhetshandböcker som täcker kassahanteringen		🔪 🔪 🔪	⚠️	34
	<b>Extern revision</b>				
<b>2.39</b>	<b>Mikrolånggivare ska ha en årlig extern revision</b>	📌	🔪		34
2.40	Revisorn ska vara kvalificerad för uppgiften		🔪		34
2.41	Den externa revisionen ska ske enligt nationella eller internationella revisionsstandarder		🔪		34
2.42	Den externa revisionen ska åtföljas av en skrivelse från revisorn		🔪		34
2.43	Mikrolånggivare ska vidta åtgärder för att lösa de problem som revisorn påtalar		🔪		34

Klausulnummer	Klausul	Prioritet	Svårighet	Endast stora	Sida
<b>III. Riskhantering</b>					
<b>Riskhanteringsram</b>					
<i>Mikrolånggivare ska...</i>					
<b>3.1</b>	<b>ha förfaranden för att upptäcka, bedöma och prioritera risker</b>	<b>P</b>	🏠 🏠 🏠		38
<b>3.2</b>	<b>utse en ledande befattningshavare som ansvarig för riskhanteringen</b>	<b>P</b>	🏠		38
3.3	fördela ansvaret för genomförandet av riskkontroller		🏠		38
3.4	fördela ansvaret för övervakning och tillhandahållande av relevanta data till ledningen		🏠		38
<b>Hantering av kreditrisker</b>					
<i>Mikrolånggivare ska...</i>					
3.5	beakta risken när låneprodukter utformas		🏠 🏠		39
<b>3.6</b>	<b>begränsa kreditriskerna genom att kräva att alla lån ska godkännas av två personer</b>	<b>P</b>	🏠		39
3.7	granska den sammanlagda exponeringen för kreditriskkoncentrationer		🏠 🏠 🏠	⚠️	39
3.8	se till att personalincitament inte enbart är knutna till ny långgivning		🏠 🏠		40
3.9	mäta och följa upp resultaten av låneportföljen		🏠		40
3.10	se över metodiken och nivån på avsättningarna till kreditförlustreserver regelbundet		🏠 🏠		40
3.11	upplysa finansiärer och investerare om metodiken för avsättning till kreditförlustreserver		🏠		40
3.12	ha explicita riktlinjer för avskrivningar och tillämpa dem konsekvent		🏠 🏠		40
<b>Hantering av bedrägeri- och säkerhetsrisker</b>					
<i>Mikrolånggivare ska...</i>					
3.13	fastställa utlåningsgränser för tjänstemän med olika ställning och för kreditkommittéer		🏠		40
3.14	ha förfaranden för omläggning av lån		🏠 🏠		40
3.15	ha riktlinjer och förfaranden för hantering av säkerheter		🏠 🏠		41
3.16	ha riktlinjer för klassificering av konton med och utan begränsning av vilka verksamheter medlen får användas till		🏠 🏠 🏠		41
3.17	begränsa kontanthantering till via banker eller genom användning av elektroniska överföringar		🏠 🏠		41
3.18	ha infört följande åtgärder för hantering av kontanter...				41



Klausulnummer	Klausul	Prioritet	Svårighet	Endast stora	Sida
3.18.1	tillräckliga säkerhetsåtgärder för att skydda kontanter och tillgångar		🏠 🏠		41
3.18.2	standardiserade och konsekventa förfaranden för kontanttransaktioner		🏠 🏠		41
3.18.3	separata funktioner för hantering och registrering av kontanttransaktioner		🏠 🏠		41
3.19	ha separata funktioner för godkännande av lån och utbetalning av lån		🏠		41

### Internrevision

<b>3.20</b>	<b>Mikrolånggivare ska ha en särskild internrevisionsfunktion som är anpassad till organisationens storlek</b>	<b>P</b>	🏠 🏠 🏠		42
3.21	Internrevisionen ska rapportera direkt till styrelsen		🏠		42
3.22	Internrevisionen ska bedöma				42
3.22.1	tillförlitligheten hos befintlig information		🏠 🏠		42
3.22.2	tillförlitligheten och riktigheten hos den finansiella och operativa informationen		🏠 🏠		42
3.22.3	överträdelse av interna kontroller		🏠 🏠		42
3.22.4	förekomst av okontrollerade risker		🏠 🏠 🏠		42
3.23	Internrevisionen ska genomföras regelbundet		🏠 🏠	⚠️	42

## IV. Gemensamma rapporteringsstandarder

### Gemensamma standarder för finansiell rapportering

*Mikrolånggivare ska...*

4.1	följa vedertagna metoder för mätning och rapportering av				46
4.1.1	aktuell låneportfölj		🏠		46
4.1.2	bruttolåneportfölj		🏠		46
4.1.3	nettolåneportfölj		🏠		46
4.1.4	aktiva låntagare		🏠 🏠		46
4.1.5	finansiella intäkter		🏠 🏠		46
4.1.6	rörelseintäkter		🏠 🏠		46
4.1.7	personalkostnader		🏠		47
4.1.8	administrationskostnader		🏠		47
4.1.9	finansiella kostnader		🏠		47
<b>4.1.10</b>	<b>riskportfölj</b>	<b>P</b>	🏠		47

Klausulnummer	Klausul	Prioritet	Svårighet	Endast stora	Sida
4.1.11	avskrivningar		■		47
4.1.12	nedskrivningsförlustreserv och avsättningskostnader		■		47
4.1.13	tillgångar		■		47
4.1.14	skulder		■		47
<b>4.1.15</b>	<b>operativt hållbarhetstal</b>	<b>P</b>	■		47
4.1.16	finansiellt hållbarhetstal		■ ■		48
4.1.17	justeringar av hållbarhetstalen med hänsyn till subventioner		■ ■ ■		48

### Gemensamma standarder för social rapportering

*Mikrolånggivare ska...*

4.2	offentliggöra...				
<b>4.2.1</b>	<b>sitt sociala mål</b>	<b>P</b>	■		48
4.2.2	genomsnittlig storlek på utbetalade lån		■		48
4.2.3	medianlånestorlek uttryckt som procent av bruttonationalinkomsten, och		■		48
	om det är relevant för den avsedda marknaden och målet...				
4.2.4	andel kvinnliga kunder		■		48
4.2.5	andel landsbygds kunder		■		48
4.2.6	andel fattiga kunder		■ ■		48
4.2.7	andel kunder som går vidare till traditionella finansieringsformer		■ ■		48
4.2.8	andel etniska minoriteter eller urbefolkning bland kunderna		■		48
4.2.9	andel nystartade företag som finansieras		■		48
4.2.10	andel kunder som är socialbidragstagare		■		48

### Gemensamma standarder för offentliggörande

4.3	Allmänheten ska kunna få tillgång till information		■		48
	<i>Mikrolånggivare ska...</i>				
4.4	offentliggöra...				
4.4.1	antal aktiva låntagare		■		49
4.4.2	antal utfärdade och utestående lån och deras värde		■		49
4.4.3	värdet av aktuell portfölj, brutto- och nettoportfölj		■		49

Klausulnummer	Klausul	Prioritet	Svårighet	Endast stora	Sida
4.4.4	riskportfölj		🏠		49
4.4.5	tillgångarnas och skuldernas totala värde		🏠		49
<b>4.4.6</b>	<b>operativt hållbarhetstal</b>	<b>P</b>	🏠		49
4.4.7	finansiellt hållbarhetstal		🏠		49
4.4.8	procent av kostnaden per lån som subventioneras		🏠		49
4.4.9	antal lånehandläggare och total personalstyrka		🏠		49
4.5	mikrolånggivare ska registrera klagomål från sökande och från nuvarande och tidigare kunder		🏠		49
<b>4.6</b>	<b>mikrolånggivare ska offentliggöra uppgifter om klagomål uttryckt som</b>	<b>P</b>			49
4.6.1	antal klagomål från sökande samt tidigare och nuvarande kunder		🏠		49
4.6.2	klagomål som procent av sökande samt tidigare och nuvarande kunder		🏠		49

## V. Ledningsinformationssystem

### Kompleta och utbyggbara funktioner

*Mikrolånggivare ska ha ett ledningsinformationssystem...*

<b>5.1</b>	<b>som genererar viktiga verksamhetsrapporter och ekonomiska rapporter, bland annat</b>	<b>P</b>			52
5.1.1	resultaträkning		🏠		52
5.1.2	balansräkning		🏠		52
5.1.3	dagliga rapporter om lån och betalningsförsummelser, kvoter och trender		🏠 🏠		52
5.2	som gör det möjligt för långgivaren att utföra hela spektrumet av redovisningsaktiviteter		🏠 🏠		52
5.3	som fungerar enligt erkända redovisningsstandarder		🏠		52
<b>5.4</b>	<b>som gör det möjligt att övervaka och hantera låneportföljens kvalitet och funktioner</b>	<b>P</b>	🏠 🏠		52
<b>5.5</b>	<b>som gör det möjligt att förvalta och upprätthålla information om kunderna</b>	<b>P</b>	🏠		52
5.6	som underlättar omedelbar åtkomst till relevant information för ledning, personal och styrelse		🏠 🏠		52
5.7	som gör det möjligt att hantera och införliva nya produkter, fler kontor, tjänster och distributionskanaler		🏠 🏠		53
5.8	som klarar planerad tillväxt		🏠 🏠		53

Klausulnummer	Klausul	Prioritet	Svårighet	Endast stora	Sida
<b>Säkerhet och personalsupport</b>					
<i>Mikrolånggivare ska...</i>					
5.9	begränsa åtkomsten till data som samlats in av ledningsinformationssystemet		👤 👤		53
5.10	se till att systemet fungerar med olika nivåer av användaråtkomst		👤 👤		53
5.11	se till att det finns mekanismer för att lagra och återställa information		👤 👤		53
5.12	se till att systemet kan säkerhetskopieras regelbundet		👤 👤		53
5.13	ha vidtagit säkerhetsåtgärder för att förhindra att datafiler olagligen eller av misstag ändras		👤 👤		53
5.14	se till att systemet kan producera en verifieringskedja för viktiga operationer		👤 👤		53
5.15	tillhandahålla utbildning och/eller handböcker till personalen		👤 👤		53





# 1 – Kund- och investerarrationer



## Inledning

Mikrolånggivare har klara förpliktelser gentemot kunder och investerare. Kundernas välbefinnande är nära förknippat med mikrolånggivarnas mål att bekämpa fattigdom och social och ekonomisk utslagning, samtidigt som privata och offentliga investerare blir allt viktigare för sektorns finansiering. Det är därför av stor vikt att fastställa principer som vägleder behandlingen av kunder och principer som tryggar öppenhet och tillförlitlighet i hanteringen av investerare. I detta avsnitt av uppförandekoden beskrivs en rad förpliktelser som mikrolånggivare har mot sina kunder och investerare. Bland annat ska de ha en rättvis och öppen utlåningsprocess, ge kunderna rätt till prövning eller ersättning vid klagomål, undvika av att försätta kunderna i en skuldfälla, skydda kunduppgifter och visa öppenhet gentemot investerare.

## Kundrelationer

### Tillräcklig information till kunden

#### Klausul 1.1

Mikrolånggivare ska informera om lånekostnaderna i sin annonsering.

I detta ingår låneränta, avgifter och ett belysande exempel.

#### Klausul 1.2

**Mikrolånggivare ska upplysa om kostnaden uttryckt som effektiv ränta per år.**

Klausulen anses **prioriterad** eftersom information om vad det kostar att låna är viktigt för att kunden ska kunna fatta välgrundade ekonomiska beslut. Den effektiva räntan per år ska anges i kreditavtalet och i all annonsering. Det är det årliga värdet av alla åtaganden, kreditutnyttjanden, återbetalningar och avgifter, inklusive sådana avgifter och skatter som betalas av kunden och som är kända av kreditgivaren.

#### Klausul 1.3

Mikrolånggivare ska förse kunden med följande upplysningar och bekräfta dem i kreditavtalet:

Klausul 1.3.1: Långgivarens identitet och geografiska adress

Klausul 1.3.2: Beloppet

Klausul 1.3.3: Kreditavtalets löptid

Klausul 1.3.4: Låneräntan

Klausul 1.3.5: Det belopp som ska betalas totalt

Klausul 1.3.6: Avgifter för försenade återbetalningar

Klausul 1.3.7: Ångerrätt

Klausul 1.3.8: Indrivningsmetoder

#### Klausul 1.4

För lån med en löptid på tolv månader eller längre ska mikrolånggivarna ge sina kunder tydlig och riktig information om deras lån i ett årsbesked.

Årsbeskedet ska innehålla uppgift om det belopp som betalats (ränta och kapitalbelopp), återstående skuld (ränta och kapitalbelopp) samt strukturen för återstående betalningar (tidsplan, belopp, ränta och kapitalbelopp). Årsbeskedet kan överlämnas på elektronisk väg, på papper eller personligen.

#### Klausul 1.5

Mikrolånggivare ska vidta lämpliga åtgärder för att se till att kunderna till fullo förstår produkterna, processen och avtalsvillkoren.

Detta kan t.ex. innebära att man vid behov utbildar den personal som möter kunderna att kommunicera effektivt med alla kunder eller att man läser upp avtal för synskadade kunder eller kunder som inte är läskunniga och att man tillhandahåller informationsmaterial på lokala språk.



## Kundrättigheter

### Klausul 1.6



**Kunder har rätt att antingen.**

**a) frånträda avtalet inom 14 kalenderdagar efter undertecknandet av kreditavtalet, eller**

**b) återbetala hela sitt lån utan extra kostnad inom 14 dagar efter undertecknandet av kreditavtalet och utan att behöva uppge något skäl.**

Klausulen anses **prioriterad** eftersom den är en viktig och allmänt erkänd kundrättighet. Denna rätt ska skrivas in i kreditavtalet.

### Klausul 1.7



Kunderna ska få tillräckligt med tid på sig att granska avtalsvillkoren och tillfälle att ställa frågor och få svar innan avtalet undertecknas.

### Klausul 1.8



Kunderna har rätt att betala tillbaka lånet i förtid, men mikrolånggivaren kan begära ersättning för skäliga kostnader i samband med den förtida återbetalningen.

Denna rätt ska skrivas in i kreditavtalet. Kostnaderna i samband med förtida återbetalning ska också anges i avtalet.

### Klausul 1.9



Kunderna har rätt att få den kredithistoria som de samlat hos mikrolånggivaren rapporterad till nationella kreditupplysningsinstitut och databaser om sådana finns.

Om tillämpligt ska denna rätt skrivas in i kreditavtalet. Det ger kunderna möjlighet att bygga upp ett kreditomdöme. Denna klausul gäller endast i länder där det finns nationella kreditupplysningsinstitut och databaser som samlar in positiv kredithistoria.

## Inte överskuldsetta kunder

### Klausul 1.10



Mikrolånggivare ska bedöma den sökandes betalningsförmåga och om denne har råd att låna på grundval

av tillräcklig informationen från den sökande, från databaser och/eller från konkurrenter.

Detta ska minst innebära att man beräknar kundens rörelsekapital, företags- och hushållsöverskott samt tillgångar och skulder. Förmågan att genomföra projektet ska undersökas. I detta sammanhang betraktas det som god praxis att anlita interna affärsutvecklingstjänster eller externa partner för hjälp med utvärderingen.

### Klausul 1.11



Mikrolånggivare ska ha kreditriktlinjer som ger explicit vägledning om låntagarens skuldtrösklar och acceptabla nivåer av lån från andra källor.

I kreditriktlinjerna kan skuldtrösklar anges som en låntagare rimligen kan förväntas klara av. Beräkningen ska grundas på en realistisk bedömning av den disponibla inkomsten, med beaktande av att inkomsten kan variera, och ge utrymme för övriga lån.

### Klausul 1.12



Vid utebliven betalning eller underbetalning av betydande storlek som överskrider en månads kredit, ska mikrolånggivaren utan dröjsmål informera låntagaren om detta förhållande genom lämpligt medium.

I informationen ska det finnas upplysningar om det berörda beloppet, låneräntan och straffavgifter, andra avgifter eller dröjsmålsränta som är tillämpliga på försenade betalningar.

## Kundvård

### Klausul 1.13



Mikrolånggivare ska regelbundet utvärdera kundtillfredsställelsen.

För stora mikrolånggivare ska detta innebära mer formaliserade och regelbundna utvärderingar med erkända marknadsundersökningsmetoder, t.ex. målgrupper, kartläggningar, enkäter eller kundpaneler. För mindre långgivare kan utvärderingen vara mer informell och bestå av kundsamtal eller gruppdiskussioner.

### Klausul 1.14



Mikrolånggivare ska ha explicita riktlinjer som all personal känner till om att kundklagomål ska undersökas till fullo och lösas inom rimlig tid.

Stora mikrolånggivare ska ha skriftliga riktlinjer. För små och medelstora mikrolånggivare kan detta vara en oskriven men explicit och välkänd riktlinje eller ingå i andra handledningar.

#### Klausul 1.15



**Mikrolånggivare ska ha en funktion för hantering av kundklagomål med särskilt avsatta personalresurser.**

Klausulen anses **prioriterad** eftersom rätten att klaga och få gottgörelse är en viktig och allmänt erkänd kundrättighet.

En eller flera personer i personalen ska ansvara för funktionen. Den kan ingå i arbetsbeskrivningen för en anställd eller en grupp anställda.

### Klausul 1.16



Mikrolånggivare ska under låneansökningsprocessen förvissa sig om att kunderna informeras om sin rätt att klaga och om hur de framför ett klagomål till lämplig person.

Upplysningar om rätten att klaga och vem som ska kontaktas vid klagomål ska ingå i det informationsmaterial som överlämnas till lånesökande och även tas upp med den sökande.

## Etikmedveten personal och etiskt agerande av institutionerna

### Klausul 1.17



Mikrolånggivare får inte diskriminera på grundval av ras, etniskt ursprung, kön, politisk tillhörighet, handikapp, religion eller sexuell läggning i valet och behandlingen av kunder.

Icke-diskriminerande behandling är viktigt för att ge tillgång till finansiella tjänster till alla kunder som kan använda dem och för att bygga upp kundernas förtroende för att långgivaren agerar rättvist.

### Klausul 1.18



Acceptabla och oacceptabla indrivningsmetoder ska tydligt anges i institutionens dokumentation och ska även gälla vid anlitanande av externa inkassoagenter.

Den institutionella dokumentationen ska omfatta tjänsteföreskrifter för de anställda och en handbok för indrivning av fordringar. I riktlinjerna för indrivning av fordringar ska det stå att kunderna ska behandlas på ett professionellt och respektfullt sätt och att tvång eller hot, inklusive fysiskt våld, förödmjukelser och kontakter med kunden på olämpliga tidpunkter, inte får förekomma.

### Klausul 1.19



Mikrolånggivare som bedriver utlåning mot säkerhet ska ha explicita riktlinjer för acceptabla former av ställande av säkerhet.

I riktlinjerna ska man ta upp problemet med mottagande av säkerhet som kan beröva låntagare deras grundläggande försörjningsförmåga. Det kan handla om produktionstillgångar som låntagaren inte klarar sig utan för att upprätthålla en basal hushållskonsumtion eller som innebär att låntagaren sjunker ännu djupare ned i fattigdom. I riktlinjerna kan man föreskriva att långgivaren inte ska ta emot sådan säkerhet, att detta nog ska övervägas av lånehandläggaren eller att striktare godkännanderegler ska tillämpas i sådana fall.

### Klausul 1.20



Mikrolånggivare ska regelbundet genomföra personalutvärderingar för att bedöma prestationer, etiskt beteende, yrkesetik samt kvaliteten på interaktionen med kunderna.

## Skydd av kundens personuppgifter

### Klausul 1.21



Mikrolånggivare ska ha skriftliga riktlinjer som vägleder insamling, behandling, användning och distribution av kunduppgifter.

### Klausul 1.22



Mikrolånggivare ska se till att de har infört system (inklusive IT) för att tillgodose sekretesskyddet, säkerheten, riktigheten och integriteten hos kundernas personuppgifter och ekonomiska information.

Detta kan inbegripa lösenordsskydd eller kryptering av kunddatabaser.

### Klausul 1.23



Personalen ska ha utbildats i att skydda sekretessen, säkerheten, riktigheten och integriteten hos kundernas personuppgifter och ekonomiska information.

I detta ingår att förklara för kunderna vilka rättigheter de har samt vilka processer och förfaranden som långgivaren har infört för att skydda kunduppgifter. Det ska ingå i långgivarens utbildningsprogram.

### Klausul 1.24



Kunderna ska informeras om hur deras uppgifter kommer att användas och om sin rätt att återkalla sitt tillstånd till att uppgifterna används på detta sätt.

I detta ingår att förklara hur uppgifterna kommer att användas och presenteras samt att upplysa om att kunden har rätt att återkalla sitt tillstånd till den aktuella användningen. Kunden ska få denna förklaring innan långgivaren begär de berörda uppgifterna av kunden.

### Klausul 1.25



Kundens skriftliga tillstånd krävs för att använda kundinformation i kampanjer, marknadsföringsmaterial och annan offentliggjord information.

Sådan användning av kundinformation kräver således underskrift av kunden. Kunden kan skriva under elektroniskt via e-post.

## Investerarrelationer

### Klausul 1.26



Mikrolånggivare får inte vilseleda investerare.

De får till exempel inte påstå att finansiell marknadsföring omfattas av tillsyn från en myndighet om så inte är fallet.

### Klausul 1.27



Mikrolånggivare ska ha relevant information som gör det möjligt för investerare att fatta välgrundade beslut.

Riskens omfattning och beskaffenhet måste klargöras. Det ska finnas tydlig och öppen redovisning av kon-ton och rapporter i enlighet med rapporteringsstandarderna i uppförandekoden. Mikrolånggivare ska göra klart att all investering i institutionen utgör riskkapital och således inte motsvarar inlåning.

### Klausul 1.28



Mikrolånggivare ska sträva efter att nå presumtiva investerare som har förmåga att förstå risken (eller som har tillgång till extern, professionell investeringsrådgivning).

Mikrolånggivare som erbjuder fasta andelar till låg kostnad som en form av medlemskap, exempelvis kreditföreningar, är undantagna från denna klausul. Detta gäller enskilda och icke-institutionella investerare.

### Klausul 1.29



Mikrolånggivare ska vidta nödvändiga åtgärder för att kontrollera investerarens identitet för att förhindra penningtvätt.

För enskilda personer som investerar ska detta ske genom att man begär deras namn, fotoidentifiering, samt bostads- och födelseort. För företag som investerar ska företagets registreringsuppgifter kontrolleras liksom uppgifter om företagsledningen.



# 2 – Styrelseformer



## Inledning

Enligt Handbook for the Analysis of the Governance of Microfinance Institutions omfattar styrning alla mekanismer varigenom intressenter fastställer och eftersträvar institutionens mål och säkerställer dess hållbarhet genom att anpassa den till miljön samt förebygga och övervinna kriser. Starka styrelseformer som bygger på ansvarstagande är av stor betydelse för mikrokreditinstitut, eftersom de säkrar att långivarna styrs av tydligt utstakade färdplaner och inte avviker från kursen. Detta är särskilt viktigt för att förhindra att man glider bort ifrån målet. I detta avsnitt behandlas verksamhetsplanering, styrelsens och ledningens roll och ansvar samt externa revisioner.

## Upprättande av en verksamhetsplan

### Klausul 2.1



**Mikrolånggivare ska upprätta en verksamhetsplan som regelbundet och minst en gång om året ska ses över och uppdateras om det behövs.**

Klausulen anses **prioriterad** eftersom en verksamhetsplan kan fungera som en färdplan som anger organisationens riktning och vägleder dess politik och strategier. Innehållet i verksamhetsplanen beskrivs i klausul 2.3.

### Klausul 2.2



Verksamhetsplanen ska omfatta minst en period på tre till fem år.

### Klausul 2.3

**Verksamhetsplanen ska minst täcka följande aspekter av verksamheten:**

Klausul 2.3.1: Dess uppdrag, mål och syften

Klausul 2.3.2: Kund- och produktmix, inklusive försök med och lansering av nya produkter och försök att nå ut till nya kundgrupper

Klausul 2.3.3: Sättet att tillhandahålla kredit, inklusive nuvarande och framtida personalkrav samt samarbetspartner

Klausul 2.3.4: Rättslig och institutionell form, inklusive alla föreslagna ändringar av institutionens rättsliga och institutionella struktur

Klausul 2.3.5: Detaljerad budget och prognos, inklusive inkomster och utgifter, avsättningar för osäkra fordringar, kassaflöde och saldo

Klausul 2.3.6: Finansiering, inklusive intäkter och kapitalfinansiering

Klausul 2.3.7: Identifiering av huvudriskerna och hur dessa ska hanteras

Klausulen anses **prioriterad** eftersom en verksamhetsplan utan dessa punkter kanske inte ger tillräcklig vägledning om organisationens inriktning.

### Klausul 2.4



Mikrolånggivare ska åta sig att mäta, redovisa och förbättra sitt ekonomiska och sociala resultat.

Mikrolånggivare ska mäta och redovisa de ekonomiska och sociala resultatindikatorer som föreskrivs i uppförandekodens avsnitt "Gemensamma rapporteringsstandarder".

### Klausul 2.5



Mikrolånggivare ska använda verktyg för ekonomistyrning och resultatuppföljning i sin verksamhetsplanering.

Detta ska minst inbegripa budget- och variansanalys (dvs. beräkning av skillnaden mellan budgeterade kostnader och intäkter och målvärden – se ordlistan). Det ska framgå av verksamhetsplanen att sådana verktyg används.

## Styrelse

### Styrelsens oavhängighet

#### Klausul 2.6

**Alla mikrolånggivare ska ha en styrelse, en övervakande styrelse eller motsvarande organ (hädanefter styrelsen).**

Klausulen anses **prioriterad** eftersom en styrelse är en viktig faktor för tryggheten av långgivarens hållbarhet och av att den fullföljer sin verksamhetsplan.

Sammansättningen av styrelsen eller motsvarande organ ska vara känd. Den ska ha en ordförande och hålla regelbundna möten som protokollförs. Styrelsen ska följa klausulerna i uppförandekoden.

#### Klausul 2.7

Styrelsen ska ha en revisions- eller tillsynskommitté.

Kommitténs ledamöter utses av styrelsen. Kommittén ska hålla regelbundna möten som protokollförs.

#### Klausul 2.8

Revisions- eller tillsynskommittén ska vara oavhängig av ledningen.

Företrädare för ledningen ska vara så få som möjligt i revisions- och tillsynskommittén och utgöra en minoritet av ledamöterna.

#### Klausul 2.9

Revisions- och tillsynskommittén ska sammanträda med de externa revisorerna en gång per år.

Protokollen från mötena ska registreras och bevaras som referens. Ledningen får närvara vid mötena med revisorerna, men revisions- och tillsynskommittén ska ha rätt att sammanträda utan ledningsgruppen om så krävs.

#### Klausul 2.10

Revisions- och tillsynskommittén ska ha sakkunskap i ekonomisk analys och redovisning.

#### Klausul 2.11

Styrelsen för en stor mikrolånggivare ska ha minst sju styrelseledamöter. Små och medelstora mikrolånggivare ska ha minst fem styrelseledamöter.

I sitt konsensusutlåtande om företagsstyrning föreslår Council of Microfinance Equity Funds nio ledamöter som idealet, vilket också är det vanliga. Färre än sju ledamöter rekommenderas inte eftersom beslutskretsen då blir liten, särskilt om företrädare för ledningen sitter i styrelsen. För mycket små långgivare kan det vara tillräckligt med en styrelse med tre ledamöter.

#### Klausul 2.12

**Majoriteten av styrelseledamöterna ska vara oavhängiga av ledningen.**

Detta innebär att majoriteten i en styrelse inte enbart får bestå av en kombination av ledning, personal, kunder eller deras anhängiga.

Klausulen anses **prioriterad** eftersom det är viktigt att ha en oavhängig styrelse för att få en effektiv tillsyn av ledningen och ge denna vägledning i strategiska frågor.

Klausulen är inte tillämplig på kooperativ där styrelsen består av kunder som är delägare i kooperativet. Kooperativa och ömsesidiga långgivare ska eftersträva att en majoritet i styrelsen inte består av en kombination av ledning, personal eller deras anhängiga.

#### Klausul 2.13

Valet av ordförande och styrelseledamöter samt deras ersättning beslutas av bolagsstämman, årsstämman eller det högsta organet i organisationen.

Valet av ordförande och styrelseledamöter ska protokollföras vid bolagsstämman eller årsstämman.

#### Klausul 2.14

Styrelsens effektivitet ska regelbundet granskas av bolagsstämman eller årsstämman eller motsvarande organ.

Styrelsens resultat och effektivitet ska tas upp som en särskild punkt på dagordningen vid bolagsstämman, årsstämman eller motsvarande organ och diskuteras. Styrelsens resultat ska protokollföras.

### Styrelsens ansvar

#### Klausul 2.15



Styrelsen ska övervaka den verkställande ledningens prestationer.

Ledande befattningshavares prestationer ska tas upp som en särskild punkt på dagordningen vid minst ett styrelsemöte per år. Detta ska innefatta diskussioner om den verkställande ledningens prestationer inom viktiga ledningsfunktioner, t.ex. planering, organisation, genomförande av planer, personalresurser, ledarskap och vägledning samt kontroll och övervakning.

#### Klausul 2.16



Styrelsen eller motsvarande organ enligt nationell lagstiftning ansvarar för att mikrolånggivaren följer tillämpliga lagar och andra författningar.

Styrelsen ska tillsammans med den person som ansvarar för internrevisionsfunktionen säkerställa efterlevnaden.

#### Klausul 2.17



Styrelsen ska regelbundet granska om mikrolånggivaren fullföljer organisationens mål och verksamhetsplan.

Detta ska diskuteras vid minst ett styrelsemöte per år. I diskussionen ska frågan om institutionen tillgodoser sin målgrupp och dess ekonomiska resultat tas upp.

#### Klausul 2.18



Styrelsen ska regelbundet övervaka ekonomiska indikatorer.

Detta ska ske minst en gång per kvartal.

### Styrelsens inflytande över mikrolånggivaren

#### Klausul 2.19



Styrelsen ska vara företräd i intervjupaneler när en ny verkställande direktör rekryteras. Den ska också besluta om den verkställande direktörens kontrakt ska förlängas.

Dessa regler ska dokumenteras i institutionens stadgar eller motsvarande dokument samt i personalhandböcker.

#### Klausul 2.20



Styrelsen har vetorätt mot utnämningar av personer i den verkställande ledningen.

Detta ska dokumenteras i institutionens stadgar eller motsvarande dokument samt i personalhandböcker och gäller verkställande direktör och finansdirektör eller de två högsta befattningarna i organisationen.

#### Klausul 2.21



Styrelsen ska besluta om ersättningsnivån för befattningar i den verkställande ledningen.

Detta ska dokumenteras i institutionens stadgar eller motsvarande dokument samt i personalhandböcker

#### Klausul 2.22



Styrelsen ska godkänna betydande förändringar av prispolitiken och har vetorätt mot sådana förändringar.

Prispolitiken avser inte smärre prisjusteringar av räntor på grund av ändrad referensränta utan mer fundamentala förändringar, som införandet av avgifter eller betydande förändringar av räntesatserna. Detta gäller enbart långgivare som får lämna kredit och påverka prisnivåerna.

#### Klausul 2.23



Styrelseledamöterna ska varje månad eller varje kvartal få rapporter om portfölj kvalitet, det ekonomiska resultatet och kunddata.

Det är viktigt att kunddata rapporteras på generell nivå och inte i form av uppgifter om enskilda kunder.

#### Klausul 2.24



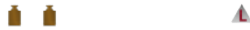
Alla ledamöter ska utveckla sin förmåga att arbeta med bokslutsanalys och sina kunskaper om bankverksamhet.

Med bokslutsanalys avses processen att identifiera organisationens ekonomiska styrkor och svagheter genom att fastställa sambandet mellan poster i balansräkningen



och poster i resultaträkningen. I små och medelstora mikrokreditinstitut måste organisationens ekonomi förklaras för styrelseledamöterna.

### Klausul 2.25



Alla ledamöter ska utveckla sin förståelse av kreditrisken vid tillhandahållande av mikrolån.

Detta innefattar hur mikrolånggivare övervakar och kontrollerar kreditrisken och hur kreditriskproblem ska lösas.

## Val av styrelseledamöter och deras representation

### Klausul 2.26



I överensstämmelse med nationell lagstiftning får olämpliga personer inte utses till styrelseledamöter.

Det kan exempelvis handla om personer som dömts men inte avtjänat sitt straff. Dessa utslutningar ska tydligt anges i stadgarna och alla motsvarande handlingar.

### Klausul 2.27



Alla mikrolånggivare ska ha regler om styrelseledamöternas mandatperiod och om att styrelsen ska förnyas.

Dessa regler ska tydligt anges i stadgarna och alla motsvarande handlingar.

### Klausul 2.28



Alla mikrolånggivare ska ha regler om att styrelseledamöterna ska redovisa sina intressekonflikter fullt ut.

Intressekonflikter ska tas upp i årsrapporten eller i andra dokument som är tillgängliga för allmänheten eller åtminstone redovisas för investerare och ledamöter.

### Klausul 2.29



Alla mikrolånggivares styrelser ska ha ledamöter med kvalifikationer eller motsvarande erfarenhet inom följande områden: finanssektorn, affärsverksamhet, företagsledning och juridik.

## Styrelsens praktiska arbetsorganisation

### Klausul 2.30



Styrelsen ska sammankallas minst fyra gånger per år.

Mötena ska protokollföras och protokollen ska vara tillgängliga för intressenter.

### Klausul 2.31



Mikrolånggivare ska ha regler om beslutsförhet, vilka ska säkerställa att det aldrig finns en majoritet bestående av personal eller ledning vid styrelsemöten.

Detta innebär att en styrelsens majoritet aldrig får vara sammansatt av en kombination av ledning, personal eller kunder om styrelsens överläggningar ska vara giltiga. Dessa regler ska tydligt anges i stadgarna och i alla motsvarande handlingar.

### Klausul 2.32



Mikrolånggivare ska upplysa om andelen utlåning till närstående (insiderlån) i sin årsrapport.

Utlåning till närstående (insiderlån) avser styrelseledamöter, personal eller anhöriga som får lån eller investeringar från mikrolånggivaren.

## Förvaltning

### Förvaltningskunnande och personaladministration

### Klausul 2.33



Mikrolånggivarnas företagsledare ska vara kvalificerade att ta sig an nyckelfunktioner i förvaltningen.

Till dessa funktioner hör planering, organisation och genomförande av planer, personalresurser, ledarskap och vägledning, samt kontroll och övervakning. Detta ska behandlas i styrelsen i enlighet med klausul 2.15.

### Klausul 2.34



Mikrolånggivare ska ha en plan för skifte av den verkställande ledningen.

Mikrolånggivare ska planera för planerad (t.ex. pension) och oplanerad avgång av deras verkställande direktör. Detta ska vara en explicit om än inte skriftlig plan som är känd av styrelsen och som kan inbegripa potentiella kandidater, utbildning av potentiella interna kandidater samt tillfälliga arrangemang.

### Klausul 2.35



Mikrolånggivare ska ha en tydlig personalpolitik som ska vara dokumenterad i personalhandböcker.

Detta ska täcka befordringar, disciplinära förfaranden och lönepolitik. För små mikrolånggivare räcker det att ha en explicit policy som är välkänd för all berörd personal.

### Klausul 2.36



Mikrolånggivare ska ha ett formellt utbildnings- och introduktionsprogram.

För små mikrolånggivare räcker det med ett informellt utbildnings- och introduktionsprogram.

## Verksamhetshandböcker

### Klausul 2.37



Mikrolånggivare ska ha verksamhetshandböcker som beskriver finansiella operationer och finansiell förvaltning.

Detta omfattar sådana aspekter som budgetkontroll, framtagande av korrekta bokslut, kreditansökningar, godkännanden och omfinansiering, översyn av portfölj kvaliteten samt avsättningar. För små mikrolånggivare räcker det att ha en explicit policy som är välkänd för all berörd personal.

### Klausul 2.38



Mikrolånggivare ska ha verksamhetshandböcker som beskriver förfarandena för kassahantering.

Detta ska täcka sådana aspekter som hur medel hanteras, redovisas, investeras och finansieras samt likviditetsstyrning.

## Extern revision

### Klausul 2.39



#### Mikrolånggivare ska revideras av en extern revisor varje år.

Klausulen anses **prioriterad** eftersom externa revisioner är ett av de viktigaste medlen att säkerställa att ekonomiska rapporter är korrekta och upplysande. Denna klausul omfattar snarare finansiell revision än revision av förfarandena.

### Klausul 2.40



Revisorn ska ha lämpliga kvalifikationer, ackrediteringar och erfarenheter i överensstämmelse med nationella eller internationella standarder för revision.

### Klausul 2.41



Den externa revisionen ska ske enligt nationella eller internationella redovisningsstandarder.

### Klausul 2.42



Den externa revisionen ska åtföljas av en skrivelse från revisorn.

Skrivelsen ska innehålla ett stycke med ett uttalande av något av följande slag: uttalande utan reservation, uttalande utan reservation med påtalande av ett sakförhållande, uttalande med reservation, uttalande om att revisorn inte kan ta ställning eller ett negativt uttalande.

### Klausul 2.43



Om uttalandet är med reservation ska mikrolånggivaren därefter vidta lämpliga åtgärder för att lösa de problem som påtalas i skrivelsen.

De åtgärder som vidtas eller planeras för att lösa de problem som påtalas i skrivelsen ska klagöras för styrelsen och i lämpliga fall tas in i verksamhetsplanen.





# 3 – Riskhantering



## Inledning

Mikrolånggivare löper en mängd risker som hotar deras finansiella och institutionella överlevnad och långsiktiga utveckling. Deras portfölj kan drabbas av plötsliga ökningar av lån med uteblivna och försenade betalningar. Långgivare kan bli utsatta för bedrägerier i samband med lån som beviljats av deras lånehandläggare. Det är därför nödvändigt att långgivarna har tillförlitliga system och förfaranden för att identifiera, bedöma och prioritera risker, interna kontroller för att förebygga eller upptäcka oönskade resultat (t.ex. kreditkommittéer), och en internrevisionsfunktion för att upptäcka brott mot interna kontroller och bedrägerier. I detta avsnitt av uppförandekoden behandlas gemensamma standarder för hantering av kredit-, bedrägeri- och säkerhetsrisker samt för internrevisionsfunktionen.

## Riskhanteringsram

### Klausul 3.1



**Mikrolånggivare ska ha formaliserade och explicita processer och förfaranden för att identifiera, bedöma och prioritera risker.**

Klausulen anses **prioriterad** eftersom dessa processer och förfaranden är viktiga för att minska sannolikheten att en förlust uppstår samt minimera förlustens omfattning om den skulle inträffa.

Processerna ska säkerställa att riskerna granskas och bedöms regelbundet (frekvensen beror på vilken prioritet den berörda risken har tilldelats). Detta kan innebära regelbundna ledningsmöten för att diskutera risker med användning av en riskmatris eller ett riskregister.

I en riskmatris eller ett riskregister identifierar man risker, bestämmer sannolikheten och allvarlighetsgraden för risker (t.ex. låg, måttlig eller hög) och utarbetar en sammanlagd riskprofil utifrån dessa mått (sannolikhet och allvarlighetsgrad).

I riskmatrisen kan man även beakta kvaliteten på befintlig riskhantering, dvs. förmåga att kontrollera risken (t.ex. hög, acceptabel eller låg), och trenderna för risken (t.ex. stabil, ökande eller avtagande).

### Klausul 3.2



**En ledande befattningshavare i den verkställande ledningen ska ansvara för riskhanteringen inom institutionen.**

Klausulen anses **prioriterad** eftersom den verkställande ledningen anger hur organisationen ska förhålla sig till risk och intern kontroll.

Det är viktigt att de ansvariga anställda inte är operativ personal, t.ex. lånehandläggare och administrativ personal. Helst bör det vara finansdirektören. I större organisationer ska den person som har fått det övergripande ansvaret för riskhantering inte medverka i operativa verksamheter utan ägna sig helt åt riskhantering.

### Klausul 3.3



Mikrolånggivare ska ha en klar och explicit fördelning av ansvaret för genomförandet av riskkontroller och ska se till att dessa respekteras.

Riskkontroller är förebyggande mekanismer som är inbyggda i den organisatoriska utformningen, i förfaranden och i den dagliga verksamheten för att säkerställa acceptabla risknivåer.

Vanligt förekommande riskkontroller är regler om att lån ska undertecknas av två tjänstemän för att minska kreditrisken och risken för bedrägerier i samband med utlåning, samt kassaskåp, kassavalv eller säkerhetsvakter som skyddar kontanter och andra tillgångar. Ansvaret för genomförandet av nya riskkontroller och övervakningen av att de respekteras ska tilldelas en viss anställd eller befattning. Långgivaren får besluta att olika anställda och befattningar ska ansvara för olika riskkontroller. Det är viktigt att de ansvariga anställda inte är operativ personal, t.ex. lånehandläggare och administrativ personal.

### Klausul 3.4




Mikrolånggivare ska ha en klar och explicit fördelning av övervakningsansvaret och se till att ledande befattningshavare får den information som är nödvändig för att de ska kunna fullgöra sina uppgifter.

Detta kan innebära att vissa anställda eller vissa befattningar ansvarar för att regelbundet sammanställa data och rapportera om relevanta risker till ledningen.


## Hantering av kreditrisker

### Klausul 3.5


Mikrolånggivare ska beakta kreditrisken när de fattar beslut om följande egenskaper hos en låneprodukt:

Klausul 3.5.1: Kraven för beviljande av lån ska delvis bygga på kriterier som är kända att kunna minska kreditriskerna i samband med utlåning till sårbara grupper och individer 


Dessa kriterier kommer att variera från land till land, men kan exempelvis innefatta krav på att en hållbar verksamhetsplan ska läggas fram, att det finns relevanta företagshandlingar eller privatekonomiska dokument (t.ex. bankutdrag, kvitton) och att den sökande ska ha relevant erfarenhet (eller utbildning).

Klausul 3.5.2: Lånebeloppen ska ligga inom ramen för kundens förmåga att återbetala lånet 


Lånebeloppen ska bygga på en realistisk bedömning av den disponibla inkomsten, med beaktande av att den kan variera, och ge utrymme för övriga lån. Långgivare som automatiskt ökar lånestorleken för att förmå kunderna att stanna kvar ska också ta hänsyn till kundens förmåga att betala tillbaka lånet.

Klausul 3.5.3: Lånetiden ska vara tillräckligt lång för att medge överkomliga avbetalningar 

Återbetalningstiden för lånet ska anpassas till brukstiden eller livslängden för den underliggande tillgång som finansieras med eller är ändamålet med lånet.


Klausul 3.5.4: Återbetalningstillfällena ska vara tillräckligt täta för att främja låntagarnas återbetalningsdisciplin 

Tätare återbetalningar ger ökad kontroll och överblick över kreditrisken. Samtidigt ska man i fråga om återbetalningsfrekvensen ta hänsyn till långgivarens och låntagarens transaktionskostnader och typen av lån.

Klausul 3.5.5: Mikrolånggivare ska överväga att använda icke-traditionella säkerheter och/eller ersättningar för säkerhet för att minska kreditrisken 

Säkerhet är en viktig mekanism för att minska kreditrisken. Långgivaren ska därför överväga om krav på säkerhet på det hela taget är ett lämpligt och kostnadseffektivt

sätt att minska kreditrisken under de omständigheter som långgivaren är verksam.

Klausul 3.5.6: Mikrolånggivare ska beakta risken när de prissätter sina produkter 

Räntan ska åtminstone delvis avspegla risken och kostnaderna för att tillhandahålla lån. Detta är naturligtvis inte den enda faktorn vid fastställandet av räntan, utan den kan också påverkas av nationella räntetak, finansieringsarrangemang och av att lånen ska vara överkomliga för låntagarna.

### Klausul 3.6

**Mikrolånggivare ska begränsa kreditriskerna genom att kräva att minst två personer godkänner alla lån.**

Klausulen anses **prioriterad** eftersom kravet att två personer ska godkänna lån är ett av de mest utbredda sätten att minska dåliga utlåningsbeslut eller bedrägerier i samband med utlåning.

Detta ska även gälla för lån som läggs om eller återfinansieras. Den ena av de båda personer som godkänner lånet får vara en lånehandläggare.

### Klausul 3.7

Mikrolånggivare ska begränsa kreditriskerna genom att se över sin sammanlagda exponering för vissa koncentrationer av låntagargrupper vars förmåga att återbetala sin lån kan vara likartade.

Att förlita sig till ett smalt spektrum av låntagare kan leda till att en långgivare riskerar att drabbas av en hög andel lån som inte återbetalas på grund av händelser som berör en viss grupp, t.ex. geografiskt koncentrerade ekonomiska nedgångar, sektorspecifika förändringar (t.ex. ny lagstiftning, ökad konkurrens) och naturkatastrofer.

Låntagare kan t.ex. vara koncentrerade till en viss sektor eller en geografisk plats. Denna översyn ska genomföras av ledningen och/eller styrelsen. Vid översynen ska man ta hänsyn till konsekvenserna för långgivaren av riskexponeringen, om långgivaren bör och kan vidta åtgärder för att förhindra att man i alltför hög grad förlitar sig på en viss låntagargrupp samt vad dessa potentiella åtgärder kan bestå i (t.ex. diversifiering av portföljen, expansion till nya geografiska marknader).

Det är ett känt faktum att mikrolånggivare brukar ha sårbara målgrupper och att detta kan leda till koncentrationer av låntagare med liknande återbetalningsförmåga. Detta innebär naturligtvis inte att långgivare ska undvika att låna ut till sådana grupper.

### Klausul 3.8



Mikrolånggivare som använder sig av personalincitament ska se till att dessa inte enbart är knutna till ny långgivning utan även till portföljens kvalitet.

## Planering av portföljkvalitet

### Klausul 3.9



Mikrolånggivare ska mäta portföljens kvalitet genom att minst följa upp de indikatorer som anges i uppförandekoden.

Den viktigaste indikatorn är riskportfölj, både som andel och som värdet av de lån som inte har återbetalats sedan en tid. Det kan också vara tillrådligt att följa upp andra indikatorer, t.ex. omförhandlade lån och avskrivna lån.

### Klausul 3.10



Mikrolånggivare ska regelbundet se över både kostnaderna och metoderna för avsättning till kreditförlustreserv.

Mikrolånggivare ska regelbundet se över sina avsättningar till kreditförlustreserv för att verifiera att reserven på ett riktigt sätt avspeglar långgivarens kreditförluster. Om så inte är fallet ska långgivaren överväga att ändra sin metodik att göra avsättningar till förlustreserver. Detta ska göras minst en gång om året och genomföras av ledningen och/eller styrelsen.

### Klausul 3.11



Mikrolånggivare ska också upplysa sina finansärer och investerare om sin metodik för avsättningar till förlustreserv.

### Klausul 3.12



Mikrolånggivare ska ha explicita riktlinjer för avskrivningar som tillämpas konsekvent.

I avskrivningsriktlinjerna – policyn för när ett lån ska redovisas som en osäker fordran – brukar det anges att ett lån som förfallit till betalning avskrivs efter ett visst antal dagar. Detta kan verifieras av den interna eller externa revisorn.

## Hantering av bedrägeri- och säkerhetsrisker

### Klausul 3.13



Mikrolånggivare ska ha skriftliga riktlinjer som anger utlåningsgränser för tjänstemän på olika nivåer och kreditkommittéer.

Långgivare ska i sina utlåningsriktlinjer ange det maximala belopp som deras lånehandläggare och kreditkommittéer får utfärda. Processen för att bevilja lån över denna gräns ska i förekommande fall också anges i riktlinjerna.

### Klausul 3.14



Mikrolånggivare ska ha explicita, lämpliga och öppna förfaranden för omläggning av lån.

Förfarandena ska vägledas av den typ av omläggning som är tillåten och bedöms vara mest lämplig, återbetalningsplan för uteblivna betalningar och de omständigheter då omläggning är tillåtet och lämpligt.

Med typen av omläggning avses om låntagaren fortsätter att betala ränta eller om både betalningar av kapitaldelen och räntan skjuts upp med eller utan upplupen ränta. Återbetalningsplanen för uteblivna betalningar kan bestå av betalningar i parti efter en angiven händelse eller avbetalningar.

Lämpliga omständigheter för omläggning av lån är bland annat om låntagaren tillfälligt är oförmögen att betala på grund av en oväntad nödsituation (t.ex. naturkatastrof, försenad betalning från kunder) men där det finns möjlighet till indrivning (via inkomst från affärsverksamhet eller annan källa).

Vägledningen ska vara skriftlig.



### Klausul 3.15



Mikrolånggivare som bedriver utlåning mot säkerhet ska ha explicita riktlinjer och förfaranden för hantering av säkerheter.

Riktlinjerna och förfarandena ska behandla sådana aspekter som vilka slags tillgångar som är acceptabla som säkerhet, processen för att värdera och registrera säkerheten, eventuell inspektion för att bedöma om säkerheten har skrivits ned samt tydliga förfaranden för återlämnande av säkerheten till kunden (om långgivaren behåller säkerheten under låneperioden).

### Klausul 3.16



Mikrolånggivare ska ha explicita riktlinjer för klassificering av konton med och utan begränsning av vilka verksamheter medlen får användas till.

Långgivare ska ha riktlinjer som garanterar att bidrag och investeringar som kan användas utan begränsning och öronmärkta bidrag och investeringar hålls isär. Detta är standardförfarande vid internationellt och nationellt erkänd redovisningssed. Om långgivarna tillämpar dessa standarder följer de denna klausul.

Detta är viktigt för att förhindra att medel missbrukas. I detta kan ingå att kräva att medlen hålls på separata konton, att separata verifieringskedjor upprätthålls för olika medel och att de dokumenteras separat i redovisningen och andra relevanta dokument.

### Klausul 3.17



Mikrolånggivare ska så långt möjligt begränsa sin hantering av kontanter genom att gå via banker eller förlita sig till elektroniska överföringar.

Hantering av kontanter och kontanta transaktioner innebär potentiella säkerhetshot mot långgivarna i form av stöld och förstörelse av kontanter och kräver åtgärder för att skydda kontanterna.

Den mest effektiva kontrollen för att skydda kontanter är att så långt möjligt genomföra alla finansiella transaktioner, inklusive utbetalningar och återbetalningar, elektroniskt eller via banker. Långgivare kan utveckla sin egen elektroniska betalningsstruktur eller

samarbeta med banker för att utnyttja befintlig infrastruktur för elektroniska betalningar. Om det finns begränsad infrastruktur för att stödja elektroniska överföringsmetoder, kan långgivarna vilja överväga alternativa sätt att utföra elektroniska betalningar, exempelvis mobila banktjänster eller förutbetalda eller laddade värdekort. Långgivarna bör regelbundet bedöma om de kunder som betalar kontant kan gå över till elektroniska betalningar.

### Klausul 3.18

Mikrolånggivare som hanterar kontanter ska ha infört följande åtgärder och förfaranden:

Klausul 3.18.1: Tillräckliga säkerhetsåtgärder för att skydda kontanter och andra tillgångar

Detta kan inbegripa kassaskåp, kassavalv, dörr- och fönsterlås, övervakningskameror och väktare.

Klausul 3.18.2: Standardiserade och konsekventa förfaranden för kontanttransaktioner

Dessa förfaranden ska täcka registrering och avstämning av kontanttransaktioner. För medelstora och stora mikrolånggivare ska förfarandena ingå i verksamhetshandböckerna för kassahantering.

Klausul 3.18.3: Separata funktioner för hantering och registrering av kontanttransaktioner

Den personal som tar emot en kontantbetalning får inte vara densamma som registrerar transaktionen. För medelstora och stora mikrolånggivare ska denna regel ingå i verksamhetshandböckerna för kassahantering.

### Klausul 3.19



Mikrolånggivare ska ha separata funktioner för godkännande av lån och utbetalning av lån.

Detta ska dokumenteras i berörda arbetsbeskrivningar, IT-system och/eller utlåningsriktlinjer.

## Internrevisionsfunktion

### Klausul 3.20



**Mikrolånggivare ska ha en särskild internrevisionsfunktion som är anpassad till organisationens storlek.**

Klausulen anses **prioriterad** eftersom det är viktigt för att bedöma de externa kontrollernas effektivitet.

Alla mikrolånggivare ska genomföra en efterhandsutvärdering av riskkontroller för att kontrollera att uppgifterna i förvaltningsrapporter är riktiga och för att undersöka särskilda områden med högre risk för ett monetärt finansinstitut.

Revisionen ska i synnerhet inriktas på att upptäcka bedrägerier och problem med portfölj kvalitet innan dessa leder till betydande förluster.

Revisionens beskaffenhet och omfattning kan beroende på storlek variera från att omfatta chefers stickprovskontroller av underordnades arbete till en mer heltäckande revision som inbegriper granskningar av lånehandlingar och kundbesök.

En person ska ansvara för genomförandet av en regelbunden intern revision. Hos mindre långgivare kan detta utföras av en ledande befattningshavare eller läggas ut på en extern revisor. Medelstora och stora långgivare kan ha en särskild internrevisor eller en intern revisionsavdelning.

### Klausul 3.21



Den interna revisorn eller den person som ansvarar för internrevisionen ska rapportera direkt till styrelsen.

Den berörda personen ska rapportera regelbundet och direkt till styrelsen.

### Klausul 3.22

Internrevisionen ska bestämma följande:

Klausul 3.22.1: Tillförlitligheten och riktigheten hos den finansiella och operativa informationen

Klausul 3.22.2: Efterlevnad av förfaranden och riktlinjer som anges i verksamhetshandböcker

Klausul 3.22.3: Eventuella överträdelser av interna kontroller

Klausul 3.22.4: Förekomst av okontrollerade risker

Den interna revisionen kan också inbegripa en undersökning av en rad andra risker och interna kontroller, beroende på organisationens storlek och typ och beskaffenheten av de risker som den möter.

### Klausul 3.23



De funktioner som beskrivs i klausul 3.22 ska genomföras regelbundet och minst en gång per år.





# 4 – Rapporterings- standarder



### Inledning

Generellt råder det en allt större enighet om att en högre grad av offentliggörande och öppenhet är det bästa sättet att främja bättre användning av offentliga och privata medel och en ökad marknadsdisciplin. För att underlätta jämförelser av mikrolånggivares resultat har standarder för finansiell rapportering utvecklats genom internationell konsensus. I detta avsnitt av uppförandekoden behandlas en uppsättning gemensamma standarder för rapportering och offentliggörande av sociala och ekonomiska resultatindikatorer. Dessa bygger huvudsakligen på definitioner från Microfinance Information Exchange (MIX), som i sin tur bygger på internationellt accepterade redovisningsstandarder.

### Gemensamma standarder för finansiell rapportering

#### Klausul 4.1

Mikrolånggivare i hela Europa kommer att följa dessa definitioner när de mäter och rapporterar följande indikatorer:

För organisationer där tillhandahållandet av mikrolån inte är huvudverksamheten – organisationen kanske tillhandahåller andra former av krediter eller andra tjänster än finansiella, eller så kanske den ingår i en större moderorganisation – rekommenderas att mikrolånverksamheten skiljs ut.

Detta är särskilt viktigt för personal- och administrationskostnader men även för tillgångar och skulder.

#### Klausul 4.1.1: Aktuell portfölj

Avser det utestående värdet av alla lån som inte har några förfallna avbetalningar på kapitaldelen, förutom upplupen ränta.

#### Klausul 4.1.2: Bruttolåneportfölj

Avser det utestående kapitalsaldot för alla utestående lån, inklusive aktuella lån, lån med betalningsförsummelser och omlagda lån, men inte lån som har skrivits av och inte heller ränteintäkter.

#### Klausul 4.1.3: Nettolåneportfölj

Nettolåneportföljen beräknas genom att man subtraherar reserven för nedskrivningsförluster från bruttolåneportföljen.

#### Klausul 4.1.4: Aktiva låntagare

Aktiva låntagare är personer som för närvarande har ett utstående lånesaldo hos en mikrolånggivare eller som är huvudansvarig för återbetalning av en del av bruttolåneportföljen. Personer med flera lån hos en mikrolånggivare ska räknas som en enda låntagare.

#### Klausul 4.1.5: Finansiella intäkter

Finansiella intäkter består av intäkter från låneportföljen och från investeringar.

Med finansiella intäkter från låneportföljen avses intäkter från uppburen ränta, avgifter och provisioner (inklusive försenings- och straffavgifter) på enbart bruttolåneportföljen. Det inbegriper kontanta betalningar av ränta och upplupen ränta som ännu inte har erlagts.

Med finansiella intäkter från investeringar avses intäkter från ränta, utdelningar eller andra betalningar som genereras av andra finansiella tillgångar än bruttolåneportföljen, exempelvis räntebärande insättningar, bankcertifikat och statsskuldsväxlar. Det inbegriper ränta som erlagts kontant och upplupen men ännu inte betalad ränta.

#### Klausul 4.1.6: Rörelseintäkter

Inbegriper alla finansiella intäkter och andra rörelseintäkter som genereras från andra finansiella tjänster, t.ex. avgifter och provisioner för andra finansiella tjänster än krediter som inte betraktas som finansiell intäkt.

Det kan inbegripa intäkter som är förknippade med utlåning, exempelvis medlemsavgifter, bankomatavgifter, överföringsavgifter eller andra finansiella tjänster, t.ex. betaltjänster eller försäkring.

Det kan också bestå av valutakursnettovinster/-förluster, men inte av donationer och intäkter som inte genererats från tillhandahållna lån och finansiella tjänster.

Utbildning kan ingå om den betraktas som en integrerad del av tillhandahållandet av finansiella tjänster.

Klausul 4.1.7: Personalkostnader

Omfattar löner, andra kortfristiga ersättningar till anställda, ersättning efter avslutad anställning, ersättningar vid uppsägning, aktierelaterade ersättningar, övriga långfristiga ersättningar och andra ersättningar till anställda.

Klausul 4.1.8: Administrationskostnader

Omfattar icke-finansiella kostnader, exklusive personalkostnader, som är direkt förknippade med tillhandahållandet av finansiella eller andra tjänster som utgör en integrerad del av ett monetärt finansinstituts kundrelationer avseende finansiella tjänster.

Klausul 4.1.9: Finansiella kostnader

Detta omfattar alla räntor, avgifter och provisioner som uppkommit på alla skulder, inklusive depositions-konton för det monetära finansinstitutets kunder, kommersiella lån och subventionerade lån, hypoteks-lån och andra skulder. Det kan innefatta avgifter för kreditlimit. Här ingår även upplupen och erlagd ränta.

**Klausul 4.1.10: Riskportfölj (PAR)**

Klausulen anses **prioriterad** eftersom det är det mest allmänt erkända måttet på portföljkvalitet.

Riskportföljen avser värdet på alla utestående lån med en eller flera avbetalningar på kapitaldelen som varit förfallna till betalning längre tid än ett visst antal dagar.

Det inbegriper hela den obetalda kapitaldelen, inklusive både avbetalningar som förfallit till betalning och framtida avbetalningar, men inte upplupen ränta.

Det innefattar inte omlagda lån. Långgivare ska minst mäta PAR 30 eller 45 dagar.

Det rekommenderas att långgivare informerar om PAR 30, eftersom detta är det internationellt erkända måttet.

Klausul 4.1.11: Avskrivningar

Värdet av lån som tagits upp som osäkra fordringar i bokföringen.

En avskrivning är ett bokföringsförfarande som avlägsnar det utestående saldot för lånet från bruttolåneportföljen och nedskrivningsförlustreserven, utan att det påverkar nettolåneportföljen, de sammanlagda tillgångarna eller något konto för eget kapital.

Om nedskrivningsförlustreserven inte räcker för att täcka det avskrivna beloppet, leder det överskjutande beloppet till ytterligare nedskrivningsförluster på lån.

Klausul 4.1.12: Nedskrivningsförlustreserv och avskrivningskostnader

Nedskrivningsförlust- eller kreditförlustreserven är den andel av bruttolåneportföljen som har avsatts i förväg för att täcka förluster på grund av betalningsinställelser.

Klausul 4.1.13: Tillgångar

Summa materiella anläggningstillgångar, förvaltningsfastigheter, goodwill, andra immateriella tillgångar än goodwill, andra finansiella tillgångar, lånefordringar och kundfordringar, placeringar redovisade enligt kapitalandelsmetoden, biologiska tillgångar, anläggnings-tillgångar som klassificeras som att de innehas för försäljning, varulager, aktuella skattefordringar, uppskjutna skattefordringar, kundfordringar och andra fordringar samt likvida medel.

Klausul 4.1.14: Skulder

Summa rörelseskulder och andra leverantörsskulder, avsättningar för ersättningar till anställda, andra avsättningar, förutbetalda intäkter, övriga finansiella skulder, övriga icke-finansiella skulder, aktuella skattekulder, uppskjutna skattekulder samt skulder som ingår i avyttringsgrupper som klassificeras som att de innehas för försäljning.

**Klausul 4.1.15: Operativt hållbarhetstal**

Klausulen anses **prioriterad** eftersom det är en viktig indikator på mikrolånggivarens resultat.

Det mäter i vilken omfattning långgivaren täcker sina kostnader genom rörelseintäkter. Det beräknas enligt följande formel:

**Rörelseintäkter**

(Finansiella kostnader + kreditförlustavsättningskostnad + personalkostnader + administrationskostnader)

### Klausul 4.1.16: Finansiellt hållbarhetstal

Det finansiella hållbarhetstalet mäter hur väl en långgivare täcker sina kostnader via rörelseintäkter, med beaktande av subventionsjusteringar. Subventionsjusteringar är hypotetiska intäkter och kostnader, med beaktande av subventionerad finansieringskostnad och subventioner in natura, vilket ger bättre möjligheter att jämföra olika organisationers resultat. Det beräknas enligt följande formel:

#### Rörelseintäkter

(Finansiella kostnader + kreditförlustavsättningskostnad + personalkostnader + administrationskostnader + subventionsjusteringar)

### Klausul 4.1.17: Justeringar av hållbarhetstalen med hänsyn till subventioner

Det finns två slags subventionsjusteringar: subventionerade finansieringskostnader och in natura subventioner.

Genom att justera för subventionerade finansieringskostnader försöker man ta hänsyn till skillnaden mellan det monetära finansinstitutets finansiella kostnader och de finansiella kostnader det skulle ha haft om all finansiering var prissatt enligt marknadsräntor. Detta görs vanligen genom att man multiplicerar det monetära finansinstitutets genomsnittliga skulder för finansiering med ett skuggpris – marknadsräntan – och sedan subtraherar de verkliga finansiella kostnaderna. Skillnaden är justeringsbeloppet och behandlas som en kostnad.

Justering för subventioner in natura är skillnaden mellan vad ett monetärt finansinstitut verkligen betalar för en vara eller tjänst och vad det skulle ha betalat för samma vara eller tjänst på den öppna marknaden. Dessa justeringar är hypotetiska och ingår inte i långgivarens årsräkenskaper.

## Gemensamma standarder för social rapportering

### Klausul 4.2

Mikrolånggivare ska varje år offentliggöra information om följande indikatorer:

### Klausul 4.2.1: Socialt mål

Klausulen anses **prioriterad** eftersom upplysningar om det sociala målet är viktigt för att förbättra öppenheten om en viktig aspekt av långgivarens affärsmodell.

### Klausul 4.2.2: Genomsnittlig storlek på utbetalade lån

### Klausul 4.2.3: Medianlånestorleken uttryckt som procent av bruttonationalinkomsten per capita

### Klausul 4.2.4: Andel kvinnliga kunder om det är relevant för den avsedda marknaden och målet

### Klausul 4.2.5: Andel landsbygds kunder om det är relevant för den avsedda marknaden och målet

### Klausul 4.2.6: Andel kunder under fattigdomsgränsen om det är relevant för den avsedda marknaden och målet

### Klausul 4.2.7: Andel kunder som går vidare till traditionella finansieringsformer om det är relevant för den avsedda marknaden och målet

### Klausul 4.2.8: Andel etniska minoriteter eller urbefolkning bland kunderna om det är relevant för den avsedda marknaden och målet

### Klausul 4.2.9: Andel nystartade företag som finansieras om det är relevant för den avsedda marknaden och målet

### Klausul 4.2.10: Andel kunder som är socialbidragstagare om det är relevant för den avsedda marknaden och målet

## Gemensamma standarder för offentliggörande

### Klausul 4.3

Allmänheten kan få tillgång till den information som föreskrivs i uppförandekoden om enskilda mikrolånggivare via en databas på internet.



Långgivare rekommenderas att lämna dessa upplysningar i sina årsrapporter och andra relevanta forum.

#### Klausul 4.4

Mikrolånggivare ska varje år offentliggöra information om följande indikatorer:

Klausul 4.4.1: Antal aktiva låntagare

Detta avser antalet enskilda personer som har ett utstående lånesaldo hos långgivaren eller som är huvudansvariga för återbetalningen av en del av bruttolåneportföljen. Personer med flera lån hos en långgivare ska räknas som en enda låntagare.

Klausul 4.4.2: Antal och värdet av utfärdade och utestående lån

Klausul 4.4.3: Värdet av aktuell portfölj, brutto- och nettoportfölj

Klausul 4.4.4: Riskportfölj

Långgivare ska upplysa om PAR 30 eller 45 dagar.

Det rekommenderas att långgivare informerar om PAR 30, eftersom detta är det internationellt erkända måttet.

Klausul 4.4.5: Tillgångarnas och skuldernas totala värde

##### **Klausul 4.4.6: Operativt hållbarhetstal**

Klausulen anses **prioriterad** eftersom öppenhet om resultaten spelar en viktig roll för att främja marknadsdisciplin och förbättra förtroendet inom sektorn.

Klausul 4.4.7: Finansiellt hållbarhetstal

Klausul 4.4.8: Procent av kostnaden per lån som subventioneras

Klausul 4.4.9: Antal lånehandläggare och total personalstyrka

#### Klausul 4.5

Mikrolånggivare ska registrera klagomål från sökande och från aktiva och tidigare kunder.

Alla problem som en sökande, eller aktiv eller tidigare kund, rapporterar via formella klagomålsförfaranden ska registreras som ett klagomål.

#### Klausul 4.6

##### **Mikrolånggivare ska rapportera och offentliggöra uppgifter om klagomål:**

Klausul 4.6.1: Antalet klagomål från sökande, samt från aktiva och tidigare kunder

Klausul 4.6.2: Antalet klagomål från sökande samt från aktiva och tidigare kunder som en procentandel av sökande, respektive aktiva och tidigare kunder

Klausulen anses **prioriterad** eftersom rapportering och offentliggörande av klagomål är viktigt för att främja marknadsdisciplin och förbättra kundvården.



# 5 – Lednings- informationssystem



## Inledning

Enligt 1998 CGAP Handbook on Management Information Systems (MIS) består ett "ledningssystem av en rad processer och insatser som medverkar i insamling av rådata, behandlingen av data till användbar information och spridning av information till användare i den form som behövs". Ett effektivt och lämpligt ledningssystem kan göra det möjligt för mikrolånggivare att betjäna sina kunder med större effektivitet och tillförlitlighet.

I detta avsnitt av uppförandekoden behandlas gemensamma standarder för långgivarnas ledningssystem vad gäller fullständighet och utbyggbarhet (i fråga om funktioner), säkerhet och personalsupport.

## Kompleta och utbyggbara funktioner

### Klausul 5.1

**Mikrolånggivare ska ha ett ledningssystem som klarar att producera de data som krävs för följande viktiga förvaltnings- och verksamhetsrapporter samt ekonomiska rapporter:**

Klausul 5.1.1: Resultaträkning 

Klausul 5.1.2: Balansräkning 

Klausul 5.1.3: Dagliga rapporter om lån och betalningsförsummelser, kvoter och trender  

Klausulen anses **prioriterad** eftersom det är viktigt att dessa rapporter tas fram för att underbygga den dagliga operativa verksamheten (t.ex. hantering av betalningsförsummelser) och ledningen av mikrolånggivarens organisation.

### Klausul 5.2

Mikrolånggivare ska ha ett ledningssystem som gör det möjligt för långgivaren att utföra hela spektretumet av redovisningsaktiviteter.

I detta ingår avsättningar till kreditförlustreserv, uppföljning av kassaflöde, intäkter och kostnader.

### Klausul 5.3

Mikrolånggivare ska ha ett ledningssystem som fungerar i enlighet med allmänt accepterade redovisningsprinciper och erkända redovisningsstandarder.

### Klausul 5.4

**Mikrolånggivare ska ha ett ledningssystem som gör det möjligt att övervaka och förvalta låneportföljens kvalitet och funktioner.**

Klausulen anses **prioriterad** eftersom innehållet av ett ledningssystem med sådana funktioner underlättar övervakningen och hanteringen av betalningsförsummelser, både för utlåningspersonalen och för ledningen.

I detta ingår att producera historiska data och särskild information för varje lånehandläggare samt funktioner för hantering av betalningsförsummelser.

### Klausul 5.5

**Mikrolånggivare ska ha ett ledningssystem som klarar att hantera och upprätthålla information om långgivarens kunder.**

I detta ingår namn, adress, historiska data, aggregerade kunddata och relevanta sociala resultatindikatorer.

Klausulen anses **prioriterad** eftersom en effektiv förvaltning av kunddata är viktigt för att förstå kundbasen.

### Klausul 5.6

Mikrolånggivare ska ha ett ledningssystem som underlättar omedelbar åtkomst till relevant information för ledning, utlåningspersonal och styrelseledamöter.

Detta betyder inte nödvändigtvis att ledning, utlåningspersonal eller styrelseledamöter måste ha tillgång till informationen direkt via ledningssystemet. Det betyder snarare att systemet ska kunna producera relevant information för samtliga dessa grupper.

### Klausul 5.7



Mikrolånggivare ska ha ett ledningsinformationssystem som klarar att hantera och införliva nya produkter, fler kontor, tjänster och distributionskanaler.

Detta inbegriper att separera och aggregera data på kontorsnivå, nya utlåningsmetoder, valutor och olika typer av räntesatser. Detta är tillämpligt på långgivare som bedriver eller planerar att bedriva verksamhet med olika produkter, kontor, tjänster och distributionskanaler.

### Klausul 5.8



Mikrolånggivare ska om tillämpligt och om det ingår i institutionens plan ha ett ledningsinformationssystem som klarar att hantera planerad tillväxt.

Denna innefattar tillväxt i utlåningsvolym och nya filialer.

## Säkerhet och personalsupport

### Klausul 5.9



Mikrolånggivare ska begränsa åtkomsten till data som samlas in av ledningsinformationssystemet genom att använda lämpliga säkerhetssystem.

Detta kan inbegripa PIN-koder (som byts regelbundet), IP-kontroll och motsvarande åtgärder.

### Klausul 5.10



Mikrolånggivare ska använda olika nivåer av användaråtkomst och rapportering med funktioner reserverade för specifika användarnivåer integrerade i användargränssnittet.

En viktig aspekt av detta är att en person inte ska kunna gå igenom en hel process ensam.

### Klausul 5.11



Mikrolånggivare ska ha infört mekanismer för att lagra slutförda transaktioner, saldon och rapporter på ett säkert sätt och kunna återställa informationen om det behövs.

I detta kan ingå regelbundna säkerhetskopieringar och inbyggda mekanismer för återställning.

### Klausul 5.12



Mikrolånggivare ska ha ett ledningsinformationssystem som kan säkerhetskopieras regelbundet.

Med säkerhetskopieringar avses att göra kopior av datorprogram och filer så att kopiorna kan användas till att återställa originalen om en dataförlust inträffar.

### Klausul 5.13



Mikrolånggivare ska ha säkerhetsåtgärder för att förhindra att datafiler olagligen eller av misstag ändras.

Detta kan inkludera användarrestriktioner för vissa aktiviteter, användarlösenord och systemintränslogg.

### Klausul 5.14



Mikrolånggivare ska ha ett ledningsinformationssystem som kan producera en verifieringskedja för viktiga processer och dataändringar.

Systemet ska identifiera vem som har utfört eller godkänt viktiga åtgärder, som utbetalning av lån, ändringar av lånebelopp och omläggning av lån.

### Klausul 5.15



Mikrolånggivare ska tillhandahålla utbildning och/eller handböcker till ledningsinformationssystemets användare.

# Ordlista

Begrepp	Definition
Beslutsförhet	Minsta antal tjänstemän och ledamöter i en kommitté eller organisation, oftast en majoritet, som måste vara närvarande för att en affärstransaktion ska vara giltig.
Bokslutsanalys	Processen att identifiera ekonomiska styrkor och svagheter hos en organisation genom att fastställa sambandet mellan poster i balansräkningen och poster i resultaträkningen.
Bolagsstämma	Möte med direktörer och aktieägare i ett företag som är etablerat som bolag med flera ingående företag. Bolagsstämman (som ofta är lagstadgad) godkänner årsräkenskaperna, väljer styrelseledamöter och behandlar övriga frågor.
Effektiv årsränta	Den årsränta som debiteras för lånet, ofta uttryckt som en procentsats som representerar den verkliga årskostnaden för finansieringen under lånets löptid. Inbegriper alla avgifter eller tillkommande kostnader för transaktionen.
Extern revision	"En extern revision är en formell, oberoende granskning av en enhets bokslut, bokföringsposter, transaktioner och verksamheter, som utförs av yrkeskunniga revisorer för att garantera att bokslutet och andra förvaltningsrapporter är trovärdiga, kontrollera att redovisningsskyldigheten fullgjorts för givarmedel eller för att upptäcka svagheter i interna kontroller och system. Omfattningen av externa revisioner kan variera betydligt beroende på målen för respektive revision" <sup>4</sup> .
Kreditrisk	Detta är risken för inkomsterna eller kapitalet om en kund inte fullgör sina skyldigheter enligt låneavtalet. Det är främst risken att låntagare inte betalar tillbaka sitt lån.
Låneränta	Räntan uttryckt som en fast eller rörlig procentsats som tillämpas årsvis på lånebeloppet.
Medel med begränsningar	Bidrag, investeringar eller donationer där det krävs att medlen används på ett särskilt sätt eller för särskilda ändamål enligt finansärens vilja, t.ex. att vara till hjälp. Medlen kan vara avsedda för tillhandahållande av vissa tjänster till en viss målgrupp eller vara öronmärkta för att täcka vissa kostnader (t.ex. löner eller utrustning).
Medel utan begränsningar	Bidrag, investeringar eller donationer som den mottagande organisationen själv kan bestämma hur de ska användas.
Omfinansiering av lån	Avser utbetalning av lån för att göra det möjligt för låntagare att betala tillbaka tidigare lån som de annars inte skulle ha kunnat betala.
Omlagda lån	Omläggning av lån avser processen att omförhandla eller ändra de ursprungligen planerade avbetalningarna på lånet <sup>5</sup> .

4 (Källa: CGAP (1998). External Audits of Microfinance Institutions – A Handbook, Volume 1. Technical Tool Series No. 3. December 1998.

5 Microfinance Consensus Guidelines.

Begrepp	Definition
Riskmatris	I en riskmatris eller ett riskregister identifierar man risker, bestämmer sannolikheten och allvarlighetsgraden för risker (t.ex. låg, måttlig eller hög) och utarbetar en sammanlagd riskprofil utifrån de måtten (sannolikhet och allvarlighetsgrad). Ett relaterat verktyg är riskhanteringsmatris, där man bedömer kvaliteten på befintlig riskhantering när det gäller att kontrollera risken (t.ex. stark, acceptabel eller svag).
Riskportfölj	Värdet på utestående lån med en eller flera betalningar som varit förfallna till betalning längre tid än ett visst antal dagar. Anges ofta som en kvot och delas upp i olika kategorier efter antalet dröjsmålsdagar.
Säkerhet	Säkerheter brukar oftast vara lagfartsbevis och andra administrativa handlingar, men det kan också avse mindre vanliga säkerheter som personliga garantier, tillgångar i hushållet och tvångssparande. Ersättningar för säkerheter kan vara en borgenförbindelse från en närstående.
Utlåning mot säkerhet	Vid utlåning mot säkerhet lämnas ett lån i utbyte mot att låntagaren ställer en tillgång som säkerhet för lånet. Om lånet inte betalas tillbaka kan långgivaren använda säkerheten till att täcka sina förluster.
Variansanalys	Process i syfte att beräkna skillnaden mellan verkliga och budgeterade kostnader och inkomster eller målvärden för dessa och hitta orsaken till skillnaden eller variansen.
Verifieringskedja	En verifieringskedja i elektronisk form eller på papper som steg för steg dokumenterar en transaktions historia. Gör det möjligt att spåra ekonomiska uppgifter från huvudbok till källdokument (t.ex. faktura eller kvitto). Huvudboken är ett förråd av bokföringsinformation för en organisation där sammanfattningar av alla ekonomiska transaktioner under räkenskapsperioden registreras.
Verksamhetsplan	Ett dokument där ett företags eller en organisations tidigare, nuvarande och framtida ekonomiska och operativa mål beskrivs i detalj. Verksamhetsplanen fungerar som en färdplan som anger riktningen för organisationen under en fastställd tidsperiod, oftast 3–5 år. Den vägleder organisationens politik och strategier och underbyggs av ekonomiska uppgifter.



Publikationsbyrån

ISBN 978-92-79-25966-1  
doi:10.2776/69620



9 789279 25966 1