

EFFEKTIV OCH SOLIDARISK KAPITALANVÄNDNING INOM SVENSKA RÖDA KORSET

Slutrapport från utredning av motioner F1-F4 enligt beslut fattat av Riksstämman 2019

Innehållsförteckning

1	Inledning	4
1.1	Utredningens uppdrag	4
1.2	Vad sa motionerna?	4
1.3	Vad sa styrelsen i sitt yttrande?	4
2	Utredningens organisation	5
2.1	Projektgrupp	5
2.2	Referensgrupp	5
2.3	Förankring i organisationen	5
3	Fakta i frågan	6
3.1	Vad säger det ekonomiska regelverket?	6
4	Nulägesbeskrivning	6
4.1	Definitioner av begrepp	6
4.1.1	Ekonomiska begrepp	6
4.1.2	Organisatoriska begrepp	6
4.2	Hur beskrivs det i utredningsdirektivet?	7
4.3	Hur ser det ut hos kretsarna i dag?	8
4.4	Vilka berörs av frågan?	8
4.4.1	Hur ser det ut hos Svenska Röda Korsets styrelse i dag?	9
4.4.2	Möjlig effekt av coronapandemin på kapitalöverskottet	9
4.4.3	Möjlig effekt av kretssamgångande på kapitalöverskottet	10
4.4.4	Utveckling av egna kapitalet i rörelsen	10
4.4.5	Intervjuade kretsar	10
4.4.6	Givarkretsar	10
4.4.7	Mottagande kretsar	11
5	Lösningsförslag	11
5.1	Övergripande beslut och avvägningar	11
5.2	Processen framåt	12
5.2.1	Förslag på lösning	12
5.3	Alternativ 1: Central pott för befintliga ändamål	12
5.3.1	Fördelar – central pott med ändamålsmärkta medel	12
5.3.2	Nackdelar – central pott med ändamålsmärkta medel	13
5.4	Alternativ 2: Behovsdrivna nationella appeller	13
5.4.1	Fördelar – nationella appeller	13

5.4.2	Nackdelar – nationella appeller	13
5.5	Alternativ 3: En kombination där vi plockar det bästa av båda ovanstående förslagen	13
5.6	Process för vårt huvudförslag, så här funkar det	14
5.6.1	Beslutsgång/beslutsgrupp	15
5.6.2	Tankar kring beredningsprocess och beslutskriterier	15
5.6.3	Vad ska det ekonomiska stödet inte gå till?	16
6	Införandeplan	16
6.1	Övriga iakttagelser och rekommendationer från utredningen	16
6.1.1	Hur undvika konkurrens mellan den viktiga kretsinsamlingen och detta?	16
6.2	Efterföljande arbete	17
6.2.1	Behov av riktlinjer för arvshantering med oklart ändamål	17

1 INLEDNING

1.1 Utredningens uppdrag

Riksstämman 2019 beslutade:

ATT uppdra åt Svenska Röda Korsets styrelse att utreda möjligheten till hur kapital kan användas effektivt och solidarisk enligt den strategiska inriktningen och det ekonomiska regelverket.

ATT uppdra åt Svenska Röda Korsets styrelse att i utredningen belysa riskerna utifrån givarnas krav och betydelsen av transparens och tydlighet i hur pengarna bör användas. Utredningen ska innefatta hur detta kan hanteras på ett kostnadseffektivt sätt samt hur överskott bör beräknas.

1.2 Vad sa motionerna?

Motion F1 föreslog att en kretsstyrd trygghets- och utvecklingsfond skulle startas för att på frivillig väg använda kretsars överskottsmedel till viktig verksamhet lokalt. Fonden skulle skapa trygghet vid ekonomiska svårigheter, skapa solidaritet mellan kretsar och bidra till verksamhetsutveckling.

Motion F2 föreslog att Svenska Röda Korsets styrelse skulle möjliggöra för kretsar med stora behov men lågt eget kapital att finansiera sina verksamheter genom en rödakors-intern gräsrotsfinansiering (så kallad crowdfunding).

I motion F3 yrkades att en diskussion skulle inledas angående relationen mellan inkomna medel, driftskostnader och netto till hjälpverksamhet vid second-hand-verksamhet.

Motionären till motion F4 välkomnade förslaget, men ville ytterligare skärpa skrivningarna avseende kretsarnas möjligheter att hjälpa varandra ekonomiskt.

1.3 Vad sa styrelsen i sitt yttrande?

Styrelsen sa i sitt yttrande över motioner F1-F4 följande:

“I förslaget till strategisk inriktning 2019–2023 påtalas vikten av att Svenska Röda Korset bedriver verksamhet där behoven är som störst. För att kunna göra det krävs resurser i form av insamlade medel och det kapital som Svenska Röda Korset redan förfogar över. Den strategiska inriktningen är central som utgångspunkt för vad resurserna ska användas till. Styrelsen ser att insamlingsmarknaden i dag är hårt konkurrensutsatt och givarnas preferenser är att ge till organisationer där det framgår vart pengarna går samt vilket resultat som uppnås.

I dag växer insamlingen till andra mer nischade aktörer som anses vara mer administrativt effektiva. Givarna vill dessutom främst ge till internationella insatser och förutsätter att de genom att skänka kläder till våra second hand-butiker bidrar till just dessa ändamål. Kretsinsamlingar som sker varje år via årsapellen är en relativt enkel administrativ hantering där det klart framgår vilket ändamål som ska premieras. Vi ser i dag att kretsinsamlingen minskar. I förslaget till det nya ekonomiska regelverket står det att kretsar som har högre kapitalbindning ska ges möjlighet att hjälpa kretsar med mindre kapital där behoven är stora. I regelverket preciseras inte hur detta ska gå till och det sker mer spontant mellan kretsar i dag.

Sammanfattningsvis är det viktigt att insamlade medel går till de verksamheter som beskrivs i den strategiska inriktningen, att vi tydliggör för givarna vart pengarna går till samt att insamling görs på ett kostnadseffektivt sätt. Insamling är en viktig verksamhet som hela organisationen måste fortsätta att arbeta med. Att inte binda för mycket kapital utan använda medel till verksamhet är också viktigt. Att tydliggöra hur överskott av till exempel second hand verksamhet ska beräknas är också en förutsättning. Exakt hur detta ska gå till är dock något som behöver utredas. “

Man kan sammanfatta förflyttningen i följande fem punkter:

1. Att insamlade medel, inklusive överskott från second hand, finansierar verksamheter enligt den strategiska inriktningen
2. Att insamlade medel, inklusive överskott från second hand, finansierar verksamheter enligt givarnas förväntningar
3. Att insamlade medel, inklusive överskott från second hand, används löpande för att finansiera verksamhet istället för att sparas hos kretsen
4. Att omfördelning av resurser mellan regioner/kretsar är så effektiv som möjligt och att inte onödiga administrationskostnader uppstår
5. Att givare får återkoppling och kommunikation om effekten av Röda Korsets arbete, finansierad av deras gåvor

2 UTREDNINGENS ORGANISATION

2.1 Projektgrupp

Projektgruppen har bestått av:

- Martin Tägtström, Tillförordnad avdelningschef Ekonomi och stöd
- Natalia Tuppurainen, Business controller enhet Verksamhetsstyrning
- Amna Maxe, Redovisningsekonom enhet Ekonomi
- Afamia Maraha, Tematisk rådgivare enhet Förening och kapacitet
- Jacob Ingelgren, Enhetschef Förening och kapacitet
- Magnus Lundén, Enhetschef Kretsinsamling och second hand

2.2 Referensgrupp

Referensgruppen har bestått av:

- Marcia Gerhardsson, Örebro
- Hilbert Karlqvist, RK Gotland
- Birgit Eneqvist, Skärholmen
- Rose-Marie Mazzoni, Malmö
- Yvonne Arlestrand Lundgren, regionråd Mitt
- Shiva Samadi, regionråd Stockholm
- Leslie Öqvist, regionråd Stockholm

2.3 Förankring i organisationen

Förutom att referensgruppen har fått vara med och tycka till kring våra två huvudalternativ tidigt i processen, bjöd vi in organisationen till och genomförde ett webinarium (28/5) samt diskuterade den på Rödakorsdialogen (30/5).

3 FAKTA I FRÅGAN

3.1 Vad säger det ekonomiska regelverket?

Det ekonomiska regelverkets paragraf 4.2: Kapitalbindning, som Riksstämman 2019 fastställt, lyder:

”Kapitalbindningen inom Svenska Röda Korset ska begränsas. Insamlade medel ska inte låsas i kapital utan användas för angivna ändamål som specificeras i den strategiska inriktningen som beslutats av Riksstämman eller angetts av Svenska Röda Korsets styrelse. Kretsens obundna kapital ska inte överstiga ett årskostnader för den egna lokala verksamheten. När kapitalet överstiger ett års verksamhetskostnad ska det tas i anspråk för att finansiera verksamhetskostnader men också användas till att finansiera utvecklingen av framtida verksamheter.

Kretsar med kapital som ej är ändamålsbundna och överstigande ett års verksamhetskostnader ska i dialog med Svenska Röda Korsets styrelse göra en plan för kapitalets aktiva användning inom eller utom Sverige. Planen ska ta hänsyn till den av Riksstämman beslutade strategiska inriktningen där regional hänsyn och stora verksamhetsbehov ska vara prioriterade utgångspunkter för bedömning. Kretsens långsiktiga behov av medel för att utveckla verksamhet i hela sitt geografiska område ska också beaktas. Det är viktigt att kapitalet inom hela organisationen används till angelägen verksamhet där de största behoven finns. Då kapitalet inom Svenska Röda Korset är ojämnt fördelat ska de kretsar som har högre kapitalbindning ges möjlighet att hjälpa kretsar med mindre kapital där behoven är stora.”

4 NULÄGESBESKRIVNING

4.1 Definitioner av begrepp

Följande begrepp använder vi genomgående i utredningen, och med följande definitioner:

4.1.1 Ekonomiska begrepp

Ändamålsbundet kapital eller **bundet kapital** innehåller ändamålsbestämd kapital och donationsfonder. Ändamålsbestämd kapital kan användas men endast till ändamål som givaren alternativt styrelsen angett. Donationsfonder avser kapitalet som har bundits av givaren där endast avkastningen kan användas till bestämda ändamål eller till hela kretsens verksamhet.

Icke ändamålsbudget kapital eller **obundet (fritt) eget kapital** omfattar balanserad vinst samt årets vinst som kretsen har ackumulerat genom året som kan användas för att bedriva hela kretsens verksamhet i enlighet med den strategiska inriktningen.

Verksamhetskostnader för den egna lokala verksamheten omfattar ändamåls-, insamlings-, medlems- och administrationskostnader exklusive insamlingar sända till Svenska Röda Korsets nationella organisation, RKUF, andra kretsar, samverkansrådet eller andra organisationer samt reaförlust vid försäljning av värdepapper och/eller fastighet

Kapitalöverskott avser den delen av obundet (fritt) eget kapital som överstiger ett års verksamhetskostnad för den egna lokala verksamheten.

En mall för hur en krets kan räkna fram hur stort kretsens obundna kapital är i relation till verksamhetskostnader, finns som bilaga till denna utredning.

4.1.2 Organisatoriska begrepp

När vi använder **Svenska Röda Korsets styrelse**, avser vi den juridiska personen Röda Korsets centralstyrelse, och inte själva styrelsen i sig.

När vi använder **Svenska Röda Korsets nationella organisation**, avser vi den juridiska personen Svenska Röda Korsets centralstyrelse, samt anställda tjänstepersoner, det vill säga inte inräknat kretsarna.

När vi använder **Svenska Röda Korset** avses vår totala organisation, d v s alla kretsar samt centralstyrelse och anställda tjänstepersoner.

4.2 Hur beskrivs det i utredningsdirektivet?

Utredningsdirektivet från Svenska Röda Korsets styrelse konstaterar och beskriver problemet med ett stort ackumulerat kapital inom rörelsen, som har ansamlats under åren och fortsätter förvaltas, istället för att användas till verksamheten:

”Det finns stora tillgångar i kretsarna som i allt för lite utsträckning används till verksamhet.”

”I dag förfogar kretsarna över cirka 328 Mkr tillsammans (obundet och bundet kapital). Fördelningen av kapital är mycket ojämn mellan kretsar och är inte alltid i paritet med den verksamhet som utförs. Det finns kretsar som har upp till 24 gånger mer kapital än verksamhetskostnader.”

Förutom att rörelsen har minskade möjligheter att finansiera verksamheten och därmed skapa nyttan i samhället så står vi emot en varumärkesrisk, det vill säga potentiellt givarnas misstro och minskad givarvilja:

”Tillgångar som inte används för relevant verksamhet är en risk i förhållandet till våra givare, som kan få bilden av att Röda Korset har pengar men vill inte använda dessa.”

”Dessutom har vi haft mediabevakning och frågor från Postkodlotteriet som handlar om varför Svenska Röda Korset ber om pengar när det redan finns kapital centralt och hos kretsarna.”

Svenska Röda Korsets styrelse har länge haft en etablerad metod för kretsar att kanalisera de medel som inte används i egna verksamheter till olika nationella och internationella insatser via årsappellen. Dock är det upp till varje kretsstyrelse att besluta om stödet till sådan verksamhet. Med detta menas, att trots att metoden finns, handlar det mest om kretsens vilja att dela med sig:

”En stor utmaning är att skapa incitament för att få kretsar med stort kapital att agera solidariskt och att hitta en rimlig nivå på hur fördelning och användning av stora tillgångar ska ske framöver helst på frivillig väg.”

Samtidigt som det finns stora ackumulerade medel i rörelsen ser vi även tecken på att insamling minskar bland kretsarna, vilket betyder mindre inflöde av nya medel som kan finansiera aktuell verksamhet. Medan det är viktigt att använda redan ackumulerat kapital för finansiering av vår mycket behövda verksamhet, så är kapitaluttag bara en tillfällig lösning. Det är även aktuellt att ha fortsatt fokus på insamling hos kretsarna och styra mot förbättring av lönsamheten inom second hand (därför en pågående parallell utredning om second hand).

Faktum är att resurs- och verksamhetsfördelning är ojämn inom rörelsen. Där vi har mycket resurser behöver inte nödvändigtvis finnas lika stora behov av vår verksamhet och tvärtom – största behov är inte alltid där resurser finns tillgängliga. Samtidigt förekommer även kretsar som kan ha ekonomiska svårigheter även om de inte bedriver någon verksamhet. I så fall är det viktigt att allt ackumulerat kapital styrs rätt till verksamheter i enlighet med den av Riksstämman fastställda strategiska inriktningen och med löftet vi gett till givarna.

”Stöd till kretsar måste baseras på den strategiska inriktningen. Förutsättningen för intäkter är relevant verksamhet som människor vill bidra till.”

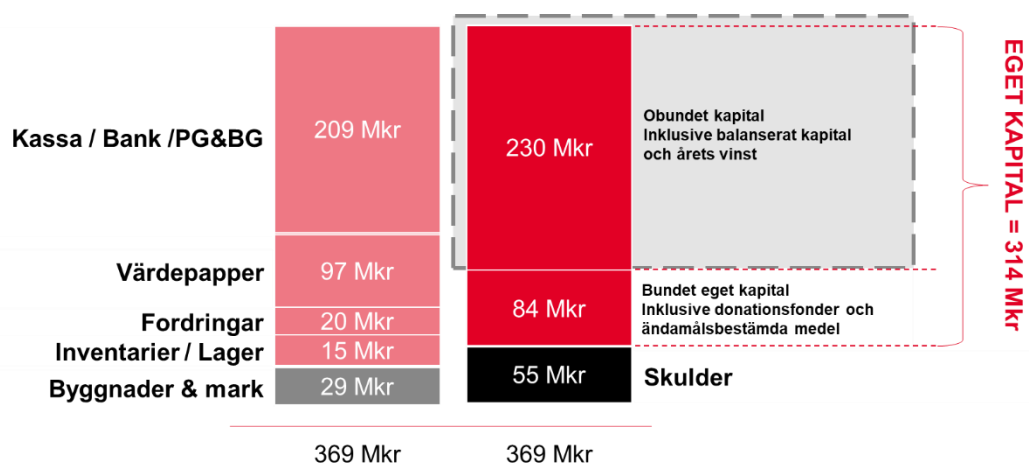
”Vi behöver framför allt kunna visa upp resultat – vad vi åstadkommer. Vi behöver kunna förklara verksamheten så att givare/finansiär förstår vad vi gör. Detta måste också gå hand i hand med det ekonomiska regelverket så att det inte leder till att vi förlänger verksamhet som behöver förändras i grunden, till exempel olönsam second hand verksamhet, dåliga hyreskontrakt.”

”Rapporteringskrav i form av transparens och uppföljning är oerhört viktigt ur ett givarperspektiv vilket kan innebära ökad administration och en ökad arbetsbörda för kretsarna om detta inte görs på ett effektivt sätt.”

4.3 Hur ser det ut hos kretsarna i dag?

Som vi beskrivit ovan är kretsarnas kapital ojämnt fördelat sinsemellan och inte alltid i paritet med verksamheten som utförs. En del kretsar har knappt något sparat kapital att täcka sina verksamhetskostnader och är beroende av kontinuerliga intäkter. En del kretsar har flera års verksamhetskostnader i sitt obundna kapital.

Utredningens nulägesbild för kretsar är **genomgående i denna utredning**, baserad på de 656 kretsar (av 718 aktiva kretsar per 2019–12–31) som har rapporterat in den ekonomiska sammanställningen (EKS) för år 2019. Enligt rapporten framgår det att dessa kretsar tillsammans har cirka 314 Mkr i eget kapital, inklusive cirka 84 Mkr i ändamålsbundet eget kapital och ca 230 Mkr i obundet (fritt) eget kapital. Spannet för obundet kapital hos kretsar är stort och varierar mellan noll och 13 Mkr.



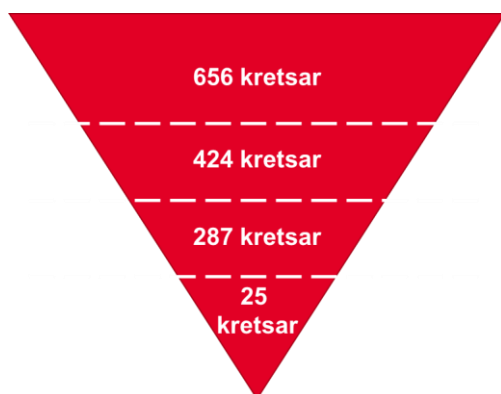
Dessa kretsars totala verksamhetskostnader uppgår till ca 321 Mkr. Spannet för ett års verksamhetskostnader hos kretsar varierar från 2 000 kr till 18 Mkr.

4.4 Vilka berörs av frågan?

Av de 656 kretsarna har 424 kretsar kapitalöverskott som sammanlagt uppgår till 74 Mkr, samtidigt som 232 kretsar har kapitalunderskott som sammanlagt uppgår till -164 Mkr.

Av de 424 kretsar som har kapitalöverskott har 287 kretsar obundet eget kapital som överstiger årskostnader för egna verksamheten två gånger eller mer. Sammanlagt uppgår kapitalöverskottet för dessa 287 kretsar till ca 64 Mkr.

25 av dessa 287 kretsar har obundet eget kapital som överstiger 0,5 Mkr. Sammanlagt uppgår kapitalöverskottet hos dessa 25 kretsar till ca 40 Mkr.



- Vi har 656 kretsar i EKS
- 424 kretsar har kapitalöverskott (sammanlagt 74 Mkr)
- 287 kretsar har kapitalöverskott som överstiger egna årskostnader 2 gånger eller mer (sammanlagt 64 Mkr)
- 25 kretsar har kapitalöverskott som överstiger 0,5 Mkr (sammanlagt 40 Mkr)

Om vi räknar ihop kapitalöverskott och underskott, har dessa 656 kretsar ett kapitalunderskott på cirka - 90 Mkr.

Alla kretsar, inklusive centrala organisationen likaså, ska följa ekonomiska regelverket i sin helhet, inklusive punkten som gäller kapitalöverskott. Bl.a. har kretsarna möjlighet att använda kapitalöverskottet överstigande verksamhetskostnader för den egna lokala verksamheten för att stötta Röda Korsets nationella och/eller internationella verksamhet genom årsappellen. Denna möjlighet finns sedan tidigare, och att vissa kretsar inte väljer att sätta sitt kapitalöverskott i användning inom rörelsens verksamhet har andra orsaker än brist på möjligheter eller efterfrågan.

4.4.1 Hur ser det ut hos Svenska Röda Korsets styrelse i dag?

Enligt den senaste årsredovisningen för 2019 förvaltar Svenska Röda Korsets styrelse 1 042 Mkr i eget kapital, varav ca 323 Mkr i ändamålsbundet eget kapital och ca 719 Mkr i obundet (fritt) eget kapital. Verksamhetskostnaderna uppgår till 761 Mkr. Det betyder att det fria kapitalet i Svenska Röda Korsets styrelse, uppgår till 0,95 gånger verksamhetskostnader och därmed föreligger det inte kapitalöverskott enligt definitionerna ovan.

4.4.2 Möjlig effekt av coronapandemin på kapitalöverskottet

Under utredningens gång har vi noterat att det bland kretsarna finns två hypoteser avseende trender för kretsar med kapitalöverskott. Den ena är att coronapandemin kommer att ”äta upp” kapitalöverskottet; den andra är att kapitalöverskottet kommer att försvinna eller minska till följd av kretssammangående.

Effekten av coronapandemin på kapitalöverskottet kommer vi att kunna mäta redan i den ekonomiska sammanställningen (EKS) som kretsarna kommer att göra för 2020. Prognosen är att både insamling och intäkter från second hand har minskat till följd av pandemin, och därmed i första hand påverkat de kretsar som är beroende av konstant inflöde av kapital för att finansiera sina verksamhetskostnader, det vill säga de kretsar vars kapitalöverskott understeg ett års verksamhetskostnader vid utgången av 2019.

Om vi antar att samtliga kretsar vars kapitalöverskott överstiger ett års verksamhetskostnader inte kommer att få några intäkter under 2020, samtidigt som de kommer att bära samma verksamhetskostnader som 2019, skulle vi få 208 kretsar med kapitalöverskott (totalt 43 Mkr), inklusive 159 kretsar med kapitalöverskott som överstiger verksamhetskostnader två gånger eller mer (totalt 39 Mkr) och av dessa skulle 16 kretsar ha 0,5 Mkr eller mer i kapitalöverskott (totalt 26 Mkr).

Ovan är bara en exemplifiering av det värsta möjliga scenariot, om inte en enda krets skulle erhålla några intäkter under hela 2020, vilket är långt ifrån realiteten. Fram till utbrottet av pandemin i mars 2020 hade vi ett normalt läge och vi ser bevis på att marknaden i många avseenden håller på att tillfriskna. Second hand visar rekordsiffror på många ställen i landet, givare engagerar sig aktivt för insamling och inte minst har Svenska Röda Korsets styrelse sett till att stötta kretsar som befunnit sig i ett akut läge med extraordinära bidrag. Av en totalram på 30 Mkr, har ca 5 Mkr utdelats till och med augusti 2020.

Baserat på ovan drar vi slutsatsen att det totala kapitalöverskottet i rörelsen inte kommer att försvinna till följd av coronapandemin, även om den kommer att ha stor påverkan på vissa kretsar. Coronapandemin har därför en begränsad effekt på förslaget i denna utredning.

4.4.3 Möjlig effekt av kretssamgångande på kapitalöverskottet

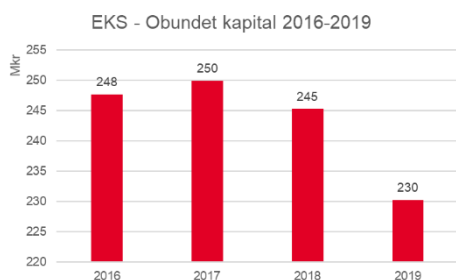
Inom ramen för utredningen ville vi också göra en analys över vilka effekter den pågående övergången till kommunkretsar, har på denna fråga. Vi har använt data i EKS för 2019 och slagit ihop eget kapital samt verksamhetskostnader, för samtliga kretsar i varje kommun. Vi har inte tagit hänsyn till eventuella omstruktureringskostnader eller samordningsvinster.

Det vi ser är att antalet kommunkretsar med kapitalöverskott som överstiger verksamhetskostnader två gånger eller mer då skulle gå ner till 20 stycken och totala överskottet skulle gå ner från cirka 40 Mkr till cirka 32 Mkr. Detta innebär att samgångandet till kommunkretsar, till en viss del kommer att jämna ut ackumulerat överskott i rörelsen generellt, men inte fullt ut. Därför behövs ändå en process för att uppnå det önskade målet.

4.4.4 Utveckling av egna kapitalet i rörelsen

Om vi tittar på trenden under senaste åren noterar vi en viss minskning av det totala obundna egna kapitalet i EKS. Från 250 Mkr 2017 till cirka 230 Mkr 2019, det vill säga en minskning på cirka 20 Mkr på två år.

Samtidigt noterar vi en lika stor ökning i verksamhetskostnader under samma period, det vill säga cirka 20 Mkr ökning från 302 Mkr 2017 till 321 Mkr 2019.



Medan ovan trender pekar åt rätt håll så sker förändringar inte i tillräckligt hög takt, samtidigt som dess effekter kan bero på ”fel” orsaker. Vi ser nämligen att kretsarna anställer personal i högre utsträckning och därmed förbrukar eget kapital, i stället för att, som önskas, skänka pengar till verksamheten enligt den strategiska inriktningen.

4.4.5 Intervjuade kretsar

I början av denna utredning, i syfte att skapa förståelse både för kretsar som sitter på kapital och kretsar som saknar kapital, intervjuade projektgruppen representanter från varje kategori. Vi pratade med ca tio från kretsar med redovisat kapitalöverskott, och ca tio från kretsar som saknade kapital. Syftet var att lyssna in hur de resonerar kring detta med effektiv och solidarisk kapitalanvändning inom organisationen.

4.4.6 Givarkretsar

Givarkretsar kan vara alla de kretsar som har redovisat kapitalöverskott i EKS-en. Under intervjuerna med ordförandena inom de utvalda kretsar med hög kapitalöverskott har vi försökt att få en bild över hur de ser på en solidarisk fördelning av överskottet av kapital. Utgångspunkt vid intervjuerna var att medel kan ansökas till alla projekt som följer strategisk inriktning 2020-2023.

På den första frågan om vilka planer kretsen har att förbruka/använda kapitalet som överstiger ett årskostnader har de flesta svarat att de inte har några framtida planer att utöka sin verksamhet. De flesta var positivt inställda till solidarisk fördelning av överskottet och fler nämner även att kretsen väntar på att

bli en kommunkrets och därmed investera i en gemensam verksamhet. En krets var osäker om deras kapital var fritt att utnyttja.

Som svar på frågan om vad som är de främsta orsakerna till att medlen ackumuleras och inte kan förbrukas inom ramar av egen verksamhet förekommer att kretsar har fått ett stort arv och varit väldigt sparsamma som i sin tur har lett till ackumulering av kapitalöverskott. Samtidigt har kretsar haft svårt att rekrytera frivilliga för att utöka sin verksamhet, men orsaken kan också vara att kretsar väntar på att investera dessa medel i en kommunkrets.

På frågan om vilket sätt och under vilka förutsättningar skulle kretsen kunna tänka sig dela ut kapital till andra kretsar för att finansiera pågående verksamhet så har de flesta inte kunnat svara eller önskat att ta upp denna fråga med kretsstyrelsen.

4.4.7 Mottagande kretsar

Med mottagande kretsar menar vi kretsar som behöver en finansiell förstärkning till sin verksamhet.

Ett tydligt mönster för de intervjuade kretsarna är att styrelsen är aktiv och har ambitioner att ta ett stort ansvar för sitt lokalsamhälle. Verksamheterna kan variera, men flera arbetar med: ofrivillig ensamhet, krisberedskap, socioekonomisk utsatthet, nyanlända (språkträning, samhällsinformation m.m.)

Orsaken till att kretsarna i dag inte har tillräckligt med kapital är att de dras med fasta kostnader (exempelvis hyra och löner.), knapp vinst från butik, litet eller obefintligt eget kapital och/eller kapital från andra finansörer.

De mottagande kretsarna uppskattade idén om solidarisk fördelning av kapital. De tror att det skulle underlätta att driva en del av deras verksamheter om det finns möjlighet att söka bidrag internt. Kretsarna såg inte några stora utmaningar med att redovisa bidraget; de är ju redan vana att göra så med både intern och extern finansiering. Däremot skulle det uppskattas om kretsar kunde söka oftare än bara en gång om året och att processen från att söka till att få beviljat är kort, för att kunna planera kretsens ekonomi, särskilt vid uppkomna lokala kriser.

5 LÖSNINGSFÖRSLAG

5.1 Övergripande beslut och avvägningar

Eftersom omfördelning av kapital inom Svenska Röda Korset, kan uppfattas som känsligt så är vi i projektgruppen mycket måna om att det alternativ vi slutligen väljer är helt transparent och tydligt. Vi tror inte att det bästa alternativet är flytta runt exakt varje överskjutande krona från alla kretsar vars ekonomi överstiger 1,0 års verksamhetskostnader och hantera i den föreslagna processen. Det behöver finnas en beredskap och förståelse för att processen kommer att behöva utvecklas under tiden. Svenska Röda Korset befinner sig i en förändring, både när det gäller kretssammangående och det föränderliga humanitära landskapet. När motionerna skrevs var det nog ingen som tänkte att vi cirka ett år senare skulle agera i en global pandemi. Vi kommer behöva göra detta i flera steg och justera processen, säkert över flera år. Därmed söker vi inte en kortsiktig målbild i att alla kretsar endast har 1,0 års verksamhetskostnader tillgodo, och resten är omfördelat. Det är inte realistiskt. Det ekonomiska regelverket gäller, men införandet av paragraf 4.2, behöver göras stegvis och över ett antal år. Denna avvägning är viktigt att ha i beaktan vid genomgången av förslagen.

Utredningens målbild är att ha ett förslag som är så pass välarbetat att vi skulle kunna testa det från och med den 1 januari 2021, och löpande förbättra det, baserat på konkreta erfarenheter. Vi har valt att formulera målet för förslaget så att det ska kännas som att det vi tar fram är rättvist, effektivt och tydligt.

Det ska bidra till ett ökat förtroende samtidigt som pengarna kommer målgrupper till nytta i ökad kapacitet. Vi tror att ett stegvis införande över tre år kan vara lämpligt som utgångspunkt.

5.2 Processen framåt

Projektgruppen har landat i att oavsett vilken lösning organisationen väljer så behöver vi förhålla oss till nedanstående faktorer:

- Viktigt med transparens i processen och slutresultat. Eftersom det handlar om att omfördela ekonomiska medel inom organisationen, måste det ske på ett tydligt sätt.
- Viktigt med effektiv administration och låga kostnader i hanteringen.
- Ambitionen är att hitta en lösning som är så optimalt effektiv som möjligt, det vill säga att omfördelade medel gör ”maximal” nytta inom Sverige.
- Stödja den verksamhet som ligger i linje med den strategiska inriktningen eller stärker den organisatoriska delen av kretsen. Vår strategiska inriktning är tydligt utstakad, och den verksamhet som vi vill stödja, behöver ligga inom dessa ramar. På så sätt så blir detta ytterligare ett stöd i den omställningen.
- En grundförutsättning för att vara aktuell för stöd är att mottagande krets följer stadgar, riktlinjer och andra viktiga styrdokument tagna av Riksstämman och Svenska Röda Korsets styrelse.

5.2.1 Förslag på lösning

Projektgruppen arbetade ursprungligen fram två alternativ som presenterades och diskuterades med referensgruppen, på ett webinarium (28/5) och på Rödakorsdialogen (30/5). Här nedan beskrivs båda förslagen kortfattat.

5.3 Alternativ 1: Central pott för befintliga ändamål

Svenska Röda Korset nationella organisation skulle här bygga ut årsappellen och skapa en central pott med ändamålsmärkta medel uppdelat på de ändamål som är beskrivna i strategiska inriktningen.

Förslaget skulle innebära att alla kretsar som har ett överskott, i relation till ett års verksamhetskostnader, för över hela detta överskott till potten, för senare omfördelning till kretsar med behov.

Svenska Röda Korsets styrelse tar beslut kring storleken på den centrala potten samt delegerar till en beslutsgrupp att fördela pengarna utifrån kriterier som ekonomisk rapportering, verksamhetsrapportering, genomförande av behovsundersökningar och andra delar i den strategiska inriktningen. Pottens beslutsgrupp ska bestå av olika roller som speglar bredd och kompetens inom hela Svenska Röda Korset.

Tjänstepersonsorganisationen administrerar potten, analyserar behoven, har kontakten med kretsar som ska ta del av potten, tar fram projektexempel och samlar in återrapportering. En kriterielista tas fram över potentiella kretsar där krav ställs på rapportering, god förvaltning av kretsens ekonomi samt efterlevnad av stadgarna och den strategiska inriktningen. Regionråden hålls löpande informerade utifrån den helhetsbild de har över behoven i sina respektive regioner.

5.3.1 Fördelar – central pott med ändamålsmärkta medel

- En befintlig konstruktion där rutiner och system finns
- Kretsarna är redan vana att skänka pengar till identifierade ändamål
- Behovsprövningen görs centralt vilket garanterar att pengarna kommer de kretsar till godo som har störst behov och som bedriver kvalitativt säkrade verksamheter enligt den strategiska inriktningen
- Säkerställer att medlen kan fördelas över hela landet
- Kretsen kan rikta sina pengar till det ändamål som kretsen anser viktigast
- Handläggningstiden blir kortare vilket gör att snabbt uppkomna behov kan bli tillgodosedda

5.3.2 Nackdelar – central pott med ändamålsmärkta medel

- Även om vi försöker arbeta smart innebär detta förslag en central administrationskostnad för arbetet med att behandla ansökningar och att hantera utbetalningar
- Kretsen bidrar med pengar i ett första steg, utan att det är tydligt precis vad pengarna används till. Det får man reda på först senare. Återrapporteringen sker på vad hela potten har använts till och inte vad just kretsens bidrag har resulterat i.
- Risken finns att vissa kretsar skulle nedprioritera insamlingsverksamheten lokalt och istället söka medel ur den centrala potten. Det är viktigt att skapa incitament för att kretsarna skall fortsätta att bedriva aktiv insamling
- Konkurrens med internationella ändamål,
- Risk för låg förankring och involvering av förtroendevalda i beslut
- Risk att vi flyttar problemet, de vill säga att vi flyttar överskottskapital från kretsarnas balansräkning till Svenska Röda Korsets balansräkning om vi inte lyckas dela ut allt erhållet kapital till mottagande kretsar under samma år. Dessutom förvandlas fritt kapital hos kretsar till bundet (ändamålsmärkt) kapital hos SRK.

5.4 Alternativ 2: Behovsdrivna nationella appeller

Svenska Röda Korset skulle här kopiera den metod som Röda Korset använder internationellt, där en nationell förening beskriver sina behov samt önskad finansiering, så att andra kan vara med och finansiera. Då skulle kretsar med behov av ekonomiskt stöd till sin verksamhet beskriva sina lokala behov i en nationell appell/ansökan och detta skulle kretsar med överkapital vara med och bidra till.

Kretsar behöver definiera och formulera utvecklingsprojekt som kretsar med överskottskapital väljer att stödja. Det skulle vara upp till kretsar själva att matcha och ta kontakt. Stöd till potentiella mottagarkretsar skulle ske av tjänstepersonsorganisationen. Kriterierna för att få lägga fram projektförslag blir det samma som ovan alternativ. Detta system skulle byggas med mindre administrativ handpåläggning från tjänstepersonsorganisationen och bygga mer på krets-till-krets-kontakt.

5.4.1 Fördelar – nationella appeller

- Utgångspunkten är de behov som kretsarna fångar i sina lokala behovsanalyser
- Det blir tydligt för den givande kretsen att förstå vilken verksamhet den stöder, eftersom behoven kommer först
- Kretsen sitter på fulla beslutsmandatet om vart den delar ut sitt överskott
- Det gagnar samarbetet krets till krets, eftersom kretsen får kontakt med andra kretsar och får inblick i andras behov
- Lägre administrationskostnader, eftersom vi sätter kretsarna i kontakt med varandra

5.4.2 Nackdelar – nationella appeller

- Det är svårt för en krets att ha kunskap om vilka kretsar som verkligen har störst behov, sett till hela landet. Här finns det en risk att de i första hand stödjer de kretsar som har liknande verksamhet eller arbetar på ett likartat sätt.
- Konkurrens med Svenska Röda Korsets årsappell och risk att regional omfördelning kannibaliserar på insamlingen till Svenska Röda Korset

5.5 Alternativ 3: En kombination där vi plockar det bästa av båda ovanstående förslagen

De båda förslagen mottogs generellt positivt vid ovan nämnda tillfällen. De flesta som har gett respons på förslagen gillade idén om behovsdrivna appeller, det vill säga att utgå från de lokala behoven. Samtidigt var det många som gillade idén om en central pott för ändamålsmärkta medel, som har helhetsperspektiv på vad (verksamheter) och var (geografisk spridning) pengarna bäst kan fördelas. Därför har

projektgruppen försökt plocka det bästa ur de båda alternativen, för att kombinera till ett nytt tredje alternativ, för att hitta en ideal lösning på hur omfördela kapital inom organisationen. Det innebär att det är kretsarnas behov som vi utgår ifrån, i kombination med en central funktion som ansvarar för att de omfördelade pengarna gör maximal nytta sett till helheten.

För att motivera stöd krets till krets behöver det finnas ett antal väldefinierade projekt som går att stödja. Det blir tydligt vad pengarna om allokeras till. En uppföljning kan också ske där mottagande krets visar upp arbetet framåt. Det behöver dock samordnas nationellt genom att ett visst antal projekt lyfts i en appell där kvalitetssäkring har gjorts av regionala förtroendevalda och tjänstepersonsorganisationen.

De kretsar som har ett kapitalöverskott kommer att ha möjlighet att stödja projekt i appellformat. För att säkra att överfinansiering inte sker eller att det blir godtyckligt kommer även överskott samlas i en central pott med ändamålsmärkta pengar.

Något vi kan använda oss av är hur Svenska Röda Korset har arbetat med fördelning av ekonomiskt bidrag till kretsar som har ekonomiska utmaningar som följd av coronapandemin och dra lärdomar från det.

En eventuell beslutsgrupp och beredningsgrupp behöver bestå av individer med en bred förankring i hela organisationen.

5.6 Process för vårt huvudförslag, så här funkar det

För att göra processen överskådlig föreslår vi att i första hand påbörja arbetet med de kretsar som har störst kapitalöverskott både i nominellt värde och i förhållande till sina verksamhetskostnader, dvs de 25 kretsar vars kapital överstiger egna verksamhetskostnader med 2 ggr eller mer och vars kapitalöverskott överstiger cirka 0,5 Mkr. Påminner om att dessa kretsar tillsammans förfogar över ca 40 Mkr i överskottskapital baserat på EKS 2019.

Så här kan ett utkast till process se ut:

1. Det genomförs en behovskartläggning hos kretsarna under Q4 2020, med syfte att identifiera verksamheter i behov av stöd- och/eller utvecklingskapital samt uppskatta totala behov. Allt vidare arbete utgår ifrån de lokala behovskartläggningarna.
2. Svenska Röda Korsets nationella organisation skapar ett nytt ändamål i årsappellen med beskrivning av ”mallverksamheter” som är i behov av kapital, samt kriterier för urval av verksamheter som kan finansieras av potten för ändamålsmärkta medel. Vi kallar detta ”krets till krets”.
3. Kretsar som har överskott skickar in medel mot årsappellen, styrda mot önskat ändamål, antingen mot de traditionella verksamheterna eller mot kretsarnas verksamhet i ändamålet ”krets till krets”.
4. Svenska Röda Korsets nationella organisation tar emot medel och kommunicerar löpande till kretsar om inkomna medel. Svenska Röda Korsets nationella organisation har även dialog med kretsar som har överskott i syfte att påverka beslut i enlighet med ekonomiska regelverket.
5. Svenska Röda Korsets nationella organisation handlägger ansökningar från mottagande kretsar och beviljar medel efter beslut från beslutsgrupp.

Vi har diskuterat flera möjliga lösningar för att visa Svenska Röda Korsets styrelses bidrag till den solidariska kapitalanvändningen. Här är de kort beskrivna som inspiration:

- a. Garantibelopp. Svenska Röda Korsets styrelse väljer att vara beredd att ”garantera” ett visst belopp till stöd för kretsar och verksamhetsår. Det innebär att om Svenska Röda Korset garanterar att dela ut 2 Mkr, och givande kretsar sammanlagt bidrar med 1,5 Mkr kommer Svenska Röda Korset att behöva dela ut 0,5 Mkr av egna medel till kretsar. Om inte kretsar bidrar med några pengar alls, så kommer Svenska Röda Korset stå för hela utdelningen om 2 Mkr. Om bidrag från kretsar överstiger 2 Mkr, delar Svenska Röda Korset ut stöd till kretsar utifrån behov/efterfrågan, dock alltid utifrån de beslutade kriterierna.

- b. Fast belopp. Alternativt kan Svenska Röda Korset garantera till exempel 0,5 Mkr i stöd årligen. Detta läggs till den summa som kretsarna totalt bidrar med i ”krets till krets”
- c. Ytterligare ett alternativ är att inte bidra ekonomiskt till potten, utan att bidra med en effektiv administration under denna hantering.

5.6.1 Beslutsgång/beslutsgrupp

Oavsett hur vi rent konkret väljer att hantera detaljerna i införandet av det ekonomiska regelverket i allmänhet, och den solidariska kapitalanvändningen i synnerhet, behöver det organisatoriska ansvaret vara tydligt. Så här ser projektgruppen på de delar av Svenska Röda Korsets nationella organisation som berörs:

- Enhet Förening äger stadgetillämpningen hos kretsar, och har därför ett naturligt ansvar här.
- Enhet Lokal och regional utveckling bör äga hur detta hanteras och landar på mottagande kretsar, och eventuella frågeställningar som rör detta.
- Avdelning Kommunikation och insamling äger den verksamhetspaketering och de ändamål vi väljer att presentera i årsappellen.
- Enhet Ekonomi ansvarar för stöd till kretsarna i ekonomiska frågor och hur överskottet beräknas.
- Lämplig representation från vår regionrådsstruktur bör vara starkt involverad både i utformningen av hur den slutliga beslutsprocessen ser ut och även i de konkreta besluten om hur vi väljer att fördela det överskott som vi har att spela med.

Sammantaget är det naturligt att avdelning Nationell verksamhet har ett övergripande ansvar i hur processen samt beslutsgrupp slutligen utformas. Det är mest rätt utifrån det som hela hanteringen syftar till. Detta även om avdelning Ekonomi och stöd äger det ekonomiska regelverket.

5.6.2 Tankar kring beredningsprocess och beslutskriterier

I detta avsnitt har vi samlat tankar kring hur beredningsprocessen och beslutskriterierna kan se ut:

- Stödet kan sökas och mottas av kretsar inom Svenska Röda Korset eller föreningar i Röda Korsets Ungdomsförbund för ändamål och målgrupper som definieras av den strategiska inriktningen.
- Kommunkrets eller kretsar som har ambition att gå samman bör prioriteras.
- Krets som genomfört behovsundersökning med prioriteringar men saknar finansiella medel att genomföra nödvändig organisations- och/eller verksamhetsutveckling för att möta behovet.
- Krets som utifrån gjord behovsundersökning arbetar med relevant verksamhet enligt den strategiska inriktningen, men kan behöva ekonomiskt tillskott för att kunna realisera sina ambitioner.
- Krets som kan uppvisa en budget för utvecklingen liksom en plan för att arbeta med att skapa intäkter framöver
- Krets som har en stor utvecklingspotential och bedöms kunna utveckla Röda Korset som ett starkt varumärke på orten.
- Krets som rapporterat i EKS i tid under senaste tre åren
- Krets som bedriver egen insamling och/eller lönsam second hand. Eller har identifierat andra projekt som kan skapa större finansiella intäkter
- Krets som har obundet eget kapital som uppgår till max en gång verksamhetskostnader vid utgången av föregående räkenskapsår.
- Krets som har en väl fungerande förening med aktiv kretsstyrelse, verksamhetsplan, god organisering, aktiv resursmobilisering samt intern och extern samverkan samt arbetar med en god ambition för att stärka och värna frivilliga, ledare och anställda (i förekommande fall).
- Krets som arbetar aktivt med värderingsfrågor, grundprinciper och uppförandekod tillsammans med frivilliga, förtroendevalda och anställda i kretsen.

Ett exempel på vad som skulle kunna finansieras redovisas här:

”För många kretsar är förutsättningarna för att efterleva Svenska Röda Korsets riktlinjer gällande återvinning av överbliven textil begränsade. Kretsen har ingen egen bil för transport av säckar och har svårt att engagera frivilliga som är villiga att ta ansvar för transporten. En lösning på detta kan vara att kretsar i ett närområde går samman för att lösa problemet. Ofta faller möjligheten till lösning på att det saknas en lämplig transportbil för ändamålet. Om en krets har möjlighet att söka medel för införskaffande av bil och samtidigt förbinder sig till att bilen används för att etablera ett fungerande återvinningsarbete för ett flertal kretsar är det ett effektivt sätt att stötta kretsarna i sitt arbete med att efterleva Svenska Röda Korsets strategi och hållbarhetsarbete.”

5.6.3 Vad ska det ekonomiska stödet inte gå till?

Grunden är att pengarna ska komma utsatta målgrupper till nytta eller stärka kapaciteten hos kretsar för att öka din verksamhet. De projekt som kommer finansieras ska grunda sig i den strategiska inriktningen eller handla om investeringar som på ett väsentligt sätt höjer kretsens kapacitet att agera i sitt närområde.

Projekt som inte är grundade i den strategiska inriktningen eller som handlar om att täcka förluster på grund av höga fasta kostnader eller liknande ska inte beviljas. Projekt som bygger helt på anställd personal, bör inte heller finansieras utan grundförutsättningen är att projekten ska bedrivas av frivilliga. Detta ska till exempel inte vara ett sätt att finansiera en olönsam second hand-butik.

6 INFÖRANDEPLAN

Hur ska vi då nå en tydlighet till alla kretsar om att det ekonomiska regelverket gäller, men ändå ha en förståelse för att den förflyttningen bäst görs i ett antal lämpliga steg? En tanke är att ha en tydlig införandeplan kring paragraf 4.2, som löper över ett antal år. Den kan se ut på följande sätt:

År 1: Svenska Röda Korset informerar alla de kretsar som har mer än 1,0 x verksamhetskostnader. Vi anger också hur stort belopp det rör sig om, samt hur vi räknat fram det. Kretsen uppmanas att "dela ut" mer pengar, i enlighet med det ekonomiska regelverket. Utbildning av kretsar i hur beräkningen görs. Dialog förs med kretsarna för att säkra förståelse och kvalitet i den ekonomiska rapporteringen så att vi delar bilden över vad som är korrekt.

År 2: Svenska Röda Korset informerar alla de kretsar som har mer än 1,0 x verksamhetskostnader. Kretsen kan behålla max 50 % av överkapitalet, men 50 % måste den skicka vidare.

År 3. Svenska Röda Korset informerar alla de kretsar som har mer än 1,0 x verksamhetskostnader, och 100 % av den del som överskjuter 1,0 x verksamhetskostnader behöver skickas vidare.

6.1 Övriga iakttagelser och rekommendationer från utredningen

6.1.1 Hur undvika konkurrens mellan den viktiga kretsinsamlingen och detta?

Den svenska insamlingsmarknaden har ställts inför stora utmaningar de senaste åren. Ett samhälle med allt mindre kontanter och ökad konkurrens från digitala insamlingskanaler har lett till att volymerna från kretsarnas traditionella kanaler, vanligtvis bössinsamlingar, har minskat.

Svenska Röda Korsets kretsar bedriver i dag sin insamling huvudsakligen via två kanaler; Den första är handhållna insamlingsbössor ute på gator och torg, så kallad "gående insamling". Denna insamlingsmetod kräver att det finns frivilliga som kan tänka sig att på sin fritid engagera sig i den lokala kretsen och hjälpa till med insamlingsverksamheten. Den andra kanalen är bössor utplacerade på strategiska ställen i kretsens närområde, så kallade "stående bössor".

Den lokala insamlingen har under de senaste åren visat på en vikande trend. En förklaring till detta är att mängden kontanter i samhället minskar i snabb takt. Våra traditionella insamlingsmetoder med hjälp av bössor måste därför på sikt ersättas med nya och digitala alternativ. Det är av största vikt att kretsarna även i framtiden bedriver en aktiv insamling för att säkerställa finansiering av Röda Korsets verksamheter, lokalt, nationellt och internationellt.

En utmaning gällande lokal insamling är att det i dag är svårt för kretsarna att hitta frivilliga som är motiverade att bedriva en aktiv insamling då resultaten av engagemanget är litet på grund av att allmänheten skänker mindre kontant via bössor i dag. För att möta detta så är det av största vikt att vi skapar motivation och incitament för frivilligheten att fortsatt engagera sig i aktiv lokal insamling. Detta görs i dag genom att vi stöttar kretsarna i att utse dedikerade insamlingsansvariga som blir den centrala organisationens kontaktperson ute i kretsarna. Kretsarna får också stöd i arbetet med rekrytering av frivilliga genom att det centralt tagits fram mallar för annonsering i rekryteringsverktyget ReachMe.

Utredningen har identifierat risken för att incitamentet för kretsarna att bedriva aktiv insamling kan minska, om finansiering av verksamheter möjliggörs genom att söka medel från en central pott med ändamålsmärkta medel.

För att säkerställa att kretsarna fortsatt bedriver aktiv insamling kommer behovet av centralt initierade och administrerade kampanjer att bli av stor vikt. Dessa kampanjer genomförs med stöd av de lokala insamlingsledarna.

6.2 Efterföljande arbete

Vad behöver fångas eller hanteras efter utredningen?

6.2.1 Behov av riktlinjer för arvshantering med oklart ändamål

Vi behöver eventuellt ta fram riktlinjer för hur vi kan tänka/agera när en krets har fått en stor summa genom exempelvis arv, där vi har svårt att finansiera det som uttrycks i arvet. Det riskerar att pengarna blir sittande över ett antal år. Några av de kretsar vi intervjuade beskrev detta. Hur kan kretsen agera i stället?

Det bör till exempel beskrivas hur Svenska Röda Korset väljer att tolka ett arv. Arv till oss tolkar vi som att donatorn har valt att stödja vår organisation i första hand och det formulerade ändamålet i andra hand. En sådan tolkning öppnar upp för att vi kan välja att använda ekonomiska medel på ett bättre sätt, om vi inte hittar verksamhet som avses i arvet. Vi skulle då kunna tänka oss att bredda det geografiska området, eller att bredda de verksamheter/målgrupper som är tänkta att gynnas, ifall sådana formuleringar finns i arvet.

Utifrån denna slutrapport beslutade Svenska Röda Korsets styrelse 2020-10-16:

- ATT** införandet av punkt 4.2, Kapitalbindning, i Svenska Röda Korsets ekonomiska regelverk görs över en treårsperiod, det vill säga fram till och med 2023.
- ATT** ställa sig bakom inriktningen i alternativ 3, som utredningen för solidarisk och effektiv kapitalanvändning föreslår, samt
- ATT** generalsekretären återkommer till styrelsen med en genomförandeplan.