

# Rapport om tematilsyn formålsrealisering



# Innhold

1	Om tematilsynet	4
1.1	Innledning	4
1.2	Sammendrag	5
1.3	Mål, metode og gjennomføring	6
1.4	Valg av tema, risiko og utplukk	7
1.4.1	Risikofaktorer for stiftelser	8
1.5	Funn og resultat	11
2	Et nærmere blikk på stiftelsene	13
2.1	Formål	13
2.1.1	Utdelinger	14
2.1.2	Direkte og indirekte formålsrealisering	16
2.2	Erfaringer fra tematilsynet	16
2.2.1	Ulike måter å nå målgruppene	16
2.2.2	Ulike utdelingsmåter og avtalegrunnlag	17
2.2.3	Oppfølging av utdelte midler	19
2.2.4	Instrukser og retningslinjer	20
3	Anbefalinger og veiledninger fra tematilsynet	21
3.1	Konkrete anbefalinger	22
3.2	Hovedanbefaling 1	23
3.2.1	Mal/sjekkliste - plan for formålsrealisering	24
3.3	Hovedanbefaling 2	27
3.4	Hovedanbefaling 3	29
3.5	Strukturert styrearbeid med plan for formålsrealisering	30
3.6	Anbefalinger og veiledninger om andre tema	31
3.6.1	Om styrets lojalitetsplikt og vurdering av habilitet	31
3.6.2	Habilitet - utgangspunkter	32
3.6.3	Om habilitet ved utdelinger	33
3.6.4	Om habilitet og kjøp av tjenester	33

3.6.5	Riktige bestemmelser i stiftelsens vedtekter	34
3.6.6	Om kapitalforvaltning	35
3.6.7	Om kommunikasjon om utdelinger og formål	35
3.6.8	Om risikovurdering	36
3.7	Avslutning	36

# 1 Om tematilsynet

## 1.1 Innledning

Stiftelsestilsynet har gjennomført tematilsyn om formålsrealisering med 36 norske stiftelser i perioden april til desember 2021. Denne rapporten sammenfatter anbefalinger og funn fra dette tilsynet.

Stiftelser skiller seg vesentlig ut som organisasjonsform, da de er selvstendige rettssubjekt uten eiere. Oppretter av en stiftelse vil i vedtektene (og stiftelsesdokument) definere hva som er stiftelsens formål og hvordan stiftelsen skal jobbe med formålet. Noen stiftelser realiserer formålet gjennom utdeling av penger, noen gjør det gjennom aktivitet, varer eller tjenester, andre gjennom eierskap i bedrifter, eller kombinasjoner av disse tre. I dette tematilsynet har vi hovedsakelig sett på stiftelser som realiserer formålet gjennom utdeling av penger.

Norske stiftelser jobber innenfor mange ulike felt og sektorer, og det er stor bredde både i formål og målgruppe. Enkelte stiftelser har også flere formål og målgrupper. Dette gjenspeiles i vår [undersøkelse fra 2020](#) om norske stiftelsers samfunnsbidrag, som blant annet viser at mange av stiftelsene jobber innenfor flere områder. Noen stiftelser realiserer formålet direkte gjennom utdelinger, mens andre realiserer formålet på en mer indirekte måte ved at de deler ut midler til samarbeidsaktører eller prosjekter som gjennomfører formålet på vegne av eller sammen med stiftelsen.

Som stiftelsens øverste organ har styret ansvar for å forvalte stiftelsen på en god måte. Formålet er selve kjernen i stiftelser, og styrets viktigste oppgave er å jobbe for stiftelsens formål. Formålsrealisering er sterkt knyttet til de fleste aspekter ved styrearbeidet. God strategi og planverk, god formuesforvaltning, et strukturert styrearbeid, gode rutiner og internkontroll mv. er elementer som vil ha innvirkning på hvor godt formålsrealiseringen vil lykkes.

Styret i stiftelsen har et stort handlingsrom og kan jobbe med formålet på ulike måter, innenfor rammen av vedtektene og loven. Dette tematilsynet har vist at stiftelsene jobber ulikt og har formalisert arbeidet sitt i ulik grad, men at stiftelsene er opptatt av utvikling og forbedring av arbeidet. Vi erfarer at stiftelsene selv formidler at de ønsker veiledning for å forbedre forvaltningen av stiftelsen, på en måte som vil kunne gi bedre rammer for gjennomføringen av formålet.

## Sammendrag

Tematilsynet viser at de fleste stiftelsene jobber godt med formålsrealisering. De aller fleste av de 36 stiftelsene vi kontrollerte har delt ut midler i løpet av treårsperioden vi så på i tilsynet. De fleste stiftelsene har gode prosesser med å kartlegge aktuelle formålsgrupper, dele ut midler til formålet og følge opp initiativene. Stiftelsene har en form for strategi og prosess for arbeidet med formålsrealisering som ser ut til å fungere.

De fleste stiftelsene hadde likevel ikke, eller kun delvis på plass, skriftlige og formaliserte planer for å realisere formålet. Hele 33 stiftelser får anbefalinger knyttet til å formalisere en plan for formålsrealiseringen. Anbefalingene vi gir er å utarbeide en plan eller å forbedre eksisterende plan. Videre får totalt 28 stiftelser anbefaling om å forbedre stiftelsens formaliserte system for avtaler og kontroll med utdelingene. Ni stiftelser mangler i tilstrekkelig grad en synliggjøring av utdelinger i regnskapet, og får anbefalt å øke synligheten.

I tillegg gir vi anbefalinger angående styrets vurdering av habilitet og vedtekter. Dette er forhold som er i nær sammenheng med temaene for tilsynet og som er nærmere forklart under hovedanbefalinger. Tre av stiftelsene blir anbefalt å sikre rutine for habilitet og 13 stiftelser får veiledning om habilitet. Syv stiftelser får anbefalinger om å sikre at vedtektene er i samsvar med lov og rammer og ytterligere to stiftelser får veiledning om dette temaet.

Hovedinntrykket er at stiftelsene i tematilsynet er positive til forbedringsarbeidet som vi anbefaler. Styrene gir tilbakemeldinger om at de vil følge opp med formalisering av rutiner og rammeverk, og at de ønsker å profesjonalisere styrearbeidet, gjerne ha dialog med Stiftelsestilsynet.

### Hovedanbefalinger

Oppsummert er hovedanbefalingene at styret må sikre at stiftelsen:

- formaliserer sin plan eller strategi for utdelinger eller annen formålsrealisering.
- formaliserer sine utdelinger og eventuelle vilkår i et avtaledokument med mottaker, og har et system for kontroll og oppfølging av utdelingene.
- synliggjør og dokumenterer utdelinger i regnskapet, for eksempel ved bruk av
  - egen linje i regnskapet
  - noter i regnskapet

- bruk av aktivitetsregnskap/regnskapsstandarden «god regnskapsskikk for ideelle organisasjoner»

Om stiftelsen bare delvis har noen av disse planene og rutinene på plass, anbefaler vi at de videreutvikler eller reviderer disse.

Videre må styret sikre stiftelseslovens krav om at utdelinger er tilstrekkelig formalisert ved at:

- Stiftelsens formaliserte plan for formålsrealisering og system for kontroll, behandles og vedtas av styret.
- Stiftelsen formaliserer sine beslutninger gjennom behandling og vedtak i styret, og dokumenterer dette i styreprotokollen.

Kjente risikofaktorer vi ser ellers i vårt arbeid, fant vi også i tematilsynet. Våre anbefalinger og veiledninger omfatter derfor også disse temaene:

- Stiftelsen vurderer/formaliserer en skriftlig rutine for habilitet.
- Stiftelsen vurderer bestemmelsene i vedtektene og om styrets sammensetning/dagens praksis er i samsvar med stiftelsesloven. Stiftelsen vurderer endring av vedtekter.

For mer informasjon om anbefalinger og veiledninger, se kapittel 3.

## 1.3 Mål, metode og gjennomføring

[Et tematilsyn](#) er en samlet kontroll med flere stiftelser og tar utgangspunkt i en problemstilling eller et tema som er en felles utfordring innenfor et område eller type formålsutøvelse. Målet med tematilsynene er å effektivt avdekke mangler og forbedringspunkt for tilsynsobjektene, men også gi læring til andre stiftelser.

Tematilsynet er gjennomført innenfor rammen av vanlig tilsynsmetode, slik at det i utgangspunktet ikke har blitt ført kontroll med opplysninger knyttet til andre forhold i stiftelsen. Som stiftelsens øverste organ har styret ansvar for å sikre forsvarlig forvaltning av stiftelsen. Styret bør til enhver tid vurdere å gjennomføre tiltak for å forbedre stiftelsens internkontroll og plan- og oppfølgingsstrukturer.

Tematilsynet ble gjennomført i to deler. Vi gjennomførte 15 tilsyn før sommeren og 21 tilsyn på høsten. De konkrete tilsynene startet med [melding om tilsyn](#) til de stiftelsene som var plukket ut. Stiftelsene fikk en frist på ca. to - tre uker til å sende inn informasjonen vi spurte etter. Stiftelsene som trengte mer tid fikk utvidet frist. Vi har i tilsynene prioritert å veilede og har underveis hatt kontakt med alle stiftelsene på telefon og ytterligere dialog med flere. Vi har også gjennomført videomøter med seks stiftelser.

Etter at vi hadde lest og vurdert dokumentasjonen fra stiftelsene, utarbeidet vi en foreløpig tilsynsrapport. Styret fikk mulighet til å gi tilbakemelding på rapporten. Noen av stiftelsene sendte innspill og disse ble gjennomgått og vurdert før tilsynsrapporten ble ferdigstilt. I de endelige tilsynsrapportene er det gitt anbefalinger til styret i stiftelsene som de bør jobbe videre med for å sikre forsvarlig og god formålsrealisering.

I tillegg deler vi kunnskap fra tematilsynene til andre stiftelser og interessenter. Vi har oppdatert informasjon på [nettsidene](#) våre underveis, og gitt løpende informasjon til brukere, samarbeidsaktører og andre interessentgrupper ved foredrag på nett- og fysiske seminarer mv. gjennom året.

## 1.4 Valg av tema, risiko og utplukk

Tematilsynet er utarbeidet med bakgrunn i vår områdekunnskap, forvaltningspraksis og stiftelseslovens krav og vilkår. Valg av tema for tilsynet og utplukk av aktuelle stiftelser ble gjort med grunnlag i en helhetlig risikovurdering, og i samsvar med Stiftelsestilsynets generelle retningslinjer for tilsyn. Alle Stiftelsestilsynets tilsyn og kontroller skal være risikobaserte.

Temaet for tilsynene er formålsrealisering og fokuserer på tre hovedområder for styrets arbeid og formalisering av:

- Plan for formålsrealisering.
- Avtale for og kontroll med utdelinger.
- Synliggjøring av utdelinger.

Dette er avgjørende forutsetninger for at stiftelsen får jobbet langsiktig og strukturert for å sikre en riktig formålsrealisering, som er i samsvar med stiftelseslovens rammer og krav.

Vi har avgrenset rammen for tilsynet til å gjelde styrets planer og strategier for formålsrealisering. Dette innebærer prosessen for utdelinger, herunder rutiner, avtaler, kontroll og oppfølging. Vi ser også på formaliseringen av styrearbeidet. Selv om god formuesforvaltning er en forutsetning for å kunne realisere formålet, spesielt på lang sikt, og tilsynet har gitt en del opplysninger om dette, presiserer vi at tilsynet ikke har omfattet en vurdering av stiftelsenes formuesforvaltning. Tilsynet er avgrenset til tre år, henholdsvis årene 2017, 2018 og 2019 for de 15 første tilsynene og årene 2018, 2019 og 2020 for de 21 siste tilsynene. Dette med hensyn til fristene for avlegging av årsregnskap 2021 og behovet for oppdaterte tall.

For utplukk av stiftelser til tematisynet har vi sett på risikofaktorer som gjelder for stiftelser. Risikofaktorene er generelle, men noen kan også knyttes til konkrete typer formål og stiftelser. Noen av risikofaktorene er stiftelsens størrelse i form av verdier eller egenkapital, om formålet er vidt, antall styremedlemmer (enestyre), særskilte trekk ved formuesforvaltningen og andre hendelser (revisoranmerkninger o.l.).

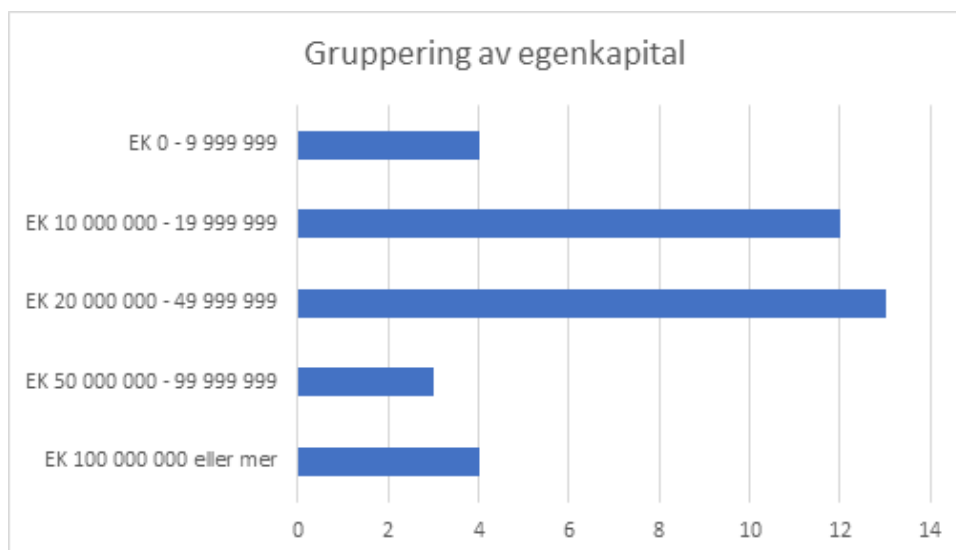
Vi har i all hovedsak valgt stiftelser som realiserer formålet gjennom utdeling av penger. På den måten fikk vi mulighet til å se flere stiftelser med visse likhetstrekk under ett, og det bidro til at de ble enklere å sammenlikne.

## 1.4.1 Risikofaktorer for stiftelser

### Stiftelsens størrelse i egenkapital

Alle stiftelsene som har vært en del av tematisynet har en nokså høy egenkapital og har dermed mye midler å forvalte. De ligger i et spenn mellom ca. 10 millioner kroner, eller rett under (med unntak av en stiftelse med egenkapital på ca. 1 million kroner) og opp til en egenkapital på ca. 200 millioner kroner, se figur nedenfor. Gjennomsnittlig egenkapital for de 36 stiftelsene er ca. 40 millioner kroner og totalt samlet egenkapital er over 1,4 milliarder kroner. Ut fra egenkapitalen representerer stiftelsene som var en del av tematisynet dermed store verdier. Ved å velge ut stiftelser med betydelig egenkapital, fikk vi gjennom kontakt med stiftelser med et kapitalgrunnlag og potensiale til å kunne forbedre og øke formålsrealiseringen.





### Vide formål

De fleste av stiftelsene i tematisynet har vide formål og er derfor interessante å se nærmere på. Vidt formulerte formål gir i utgangspunktet stort handlingsrom for styret, og styret må sikre forsvarlig vurdering og beslutning av hvilke utdelinger som skal prioriteres for å realisere formålet. Behovet for å skriftliggjøre stiftelsens strategi og lage en formalisert plan for formålsrealisering, blir da desto større. For noen stiftelser vil vedtektsfestede underformål eller beskrivelser i stiftelsesdokument mv. kunne gi mer hjelp til å vise hvilke prioriteringer oppretter har ønsket, og som planene og gjennomføringen må gjenspeile. Der det ikke foreligger mer konkrete føringer er det en generell risiko for at stiftelsens utdelinger ikke forvaltes er i samsvar med stiftelsens formål og oppretters vilje. Det blir da ekstra viktig for styret å synliggjøre sammenhengen mellom formål, valgte prioriteringer og faktiske utdelinger på en god måte både i stiftelsens planer og kontroller. I stiftelser med vide formål er det med andre ord en risiko for at styrets utdelinger blir for snever i forhold til både formålet og oppretters vilje. Et eksempel er der stiftelsen velger å dele ut midler til samme gruppe/organisasjon/aktivitet år etter år, uten å jevnlig vurdere andre aktuelle alternativer og slik sikre å realisere formålet i den forstand oppretter har villet. På den andre siden har vi stiftelser med et smalt formål, som har egne risikoer knyttet til seg, men disse har vi ikke valgt å se på i dette tematisynet.

### Styrets størrelse og sammensetning

Vi har i tillegg ved utplukk av tilsynsobjekter sett på stiftelser med kun ett styremedlem eller et lavt antall styremedlemmer. Stiftelsesloven setter flere krav til styrets sammensetning, for eksempel at stiftelser med en grunnkapital på tre millioner kroner eller mer skal ha minst tre styremedlemmer. På samme måte som loven prøver å regulere risikoer, ser vi at det er en relevant risiko at stiftelser har et styre som består av bare ett medlem. Styrets vurderinger og handlinger blir da ikke gjenstand for åpenhet på samme måte som der styret består av flere styremedlemmer. Annen organisering av stiftelsen, for eksempel om det foreligger andre organ (råd, komitéer mv), og om det eller finnes andre aktører med særlig

interesse for stiftelsen, vil også kunne påvirke grad av åpenhet for styrets arbeid. Også andre forhold ved styrets sammensetning kan gi relevante risikoer for stiftelsens formålsrealisering, for eksempel inhabilitet eller manglende kompetanse i styret.

### Trekk ved formuesforvaltningen

Risikoutplukket har også basert seg på enkelte elementer ved stiftelsenes forvaltning av formuen. Styret har ansvar for forvaltning av stiftelsens kapital, slik at stiftelsen kan leve videre og realisere formålet både på kort og lang sikt. Det kan da være en risiko for stiftelsen å ha hele, eller en stor andel av, kapitalen som bankinnskudd. Spesielt i tider med lav rente gir det å ha pengene stående i banken lav avkastning og pengene kan miste realverdi over tid, noe som vil gå utover stiftelsens evne til å realisere formålet på sikt. Dette har vært en kjent utfordring for en del stiftelser de siste årene. At stiftelsen har høye utgifter kan også utgjøre en risiko. Det kan for eksempel være driftskostnader eller lønnskostnader (administrasjonskostnader og honorar). Stiftelsens kostnader blir videre vurdert forholdsmessig etter stiftelsens størrelse, art og andre forhold.

Kjøp og eierskap av aksjer med høy risikoprofil eller annen usikkerhet, for eksempel at stiftelsen eier aksjer der andre ikke er med på å dele risikoen, kan også gi utfordringer for bevaring av stiftelsens verdier. Videre kan kjøp og salg av eiendom også ha en risiko ved seg. Risikoen ligger blant annet i at stiftelsen kjøper til en høyere sum enn det som er markedsverdien, eller selger eiendom for et lavere beløp enn markedsverdien tilsier, som innebærer et tap av stiftelsens totale verdier. Det samme gjelder for kjøp av varer og tjenester, som også må være på markedsvilkår. Med mindre misforholdet kommer formålet til gode vil handlingen medføre en utdeling utenfor formålet, som er ulovlig, da midlene tilhører formålet og stiftelsen. I tillegg må stiftelser være oppmerksomme på kjøp og salg hvor styremedlemmer eller dets nærstående kan ha interesser som kan påvirke stiftelsens beslutninger. Styremedlemmer skal alltid sette stiftelsens interesse først og sikre riktige habilitetsvurderinger og lojale beslutninger for stiftelsen.

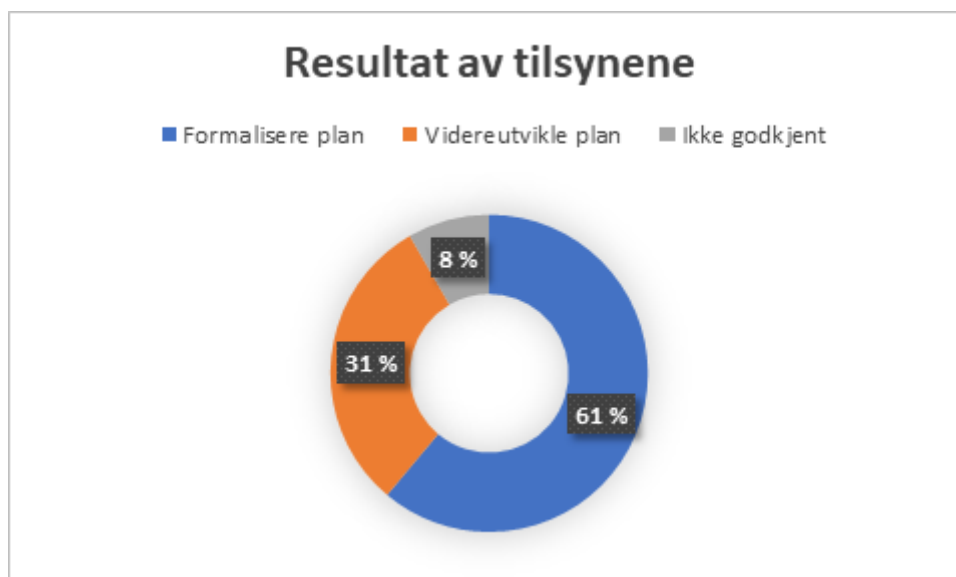
### Hendelsesbasert informasjon

Alle norske stiftelser skal ha revisor. Når revisor skriver nummererte revisorbrev til styret i stiftelsen har revisor plikt til å sende kopi til Stiftelsestilsynet. Revisoranmerkninger eller annen hendelsesbasert informasjon bidrar til opplysninger som anses å trekke i retning av økt risiko for stiftelsen. Dette kan for eksempel være mangler ved stiftelsens økonomiforvaltning eller internkontroll. Også årsregnskapet kan gi relevant informasjon om endringer i stiftelsens formuesforvaltning og kapital. Det kan også komme inn informasjon om stiftelsen fra samfunnet ellers i form av meldinger og tips fra ulike aktører eller saker i media. Ofte kommer det henvendelser fra styrene selv om behov for veiledning i utfordrende situasjoner. Den samlede informasjonen vi får og har om stiftelsene gir et kunnskapsgrunnlag som benyttes i vårt forebyggende tilsynsarbeid.

## Funn og resultat

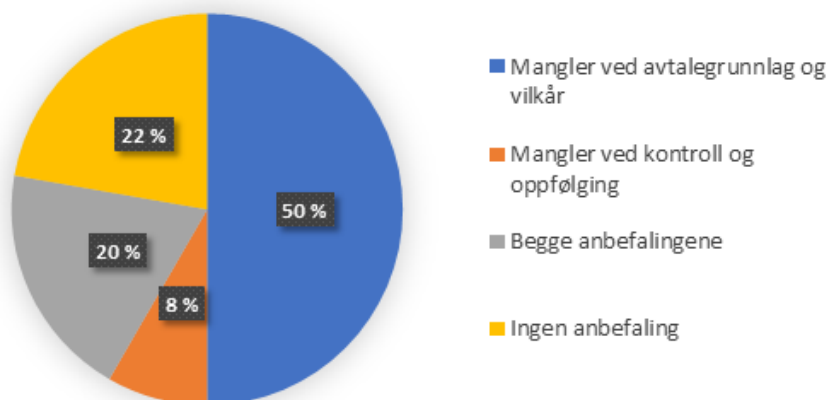
Tematilsynene så først på om stiftelsene hadde en **plan for formålsrealisering**. Av de 36 stiftelsene i tematilsynet hadde de fleste på plass reelle overordnede strategier og konkrete prosesser for å gjennomføre formålsrealisering. De fleste stiftelsene hadde imidlertid ikke i tilstrekkelig grad formalisert arbeidet i en plan for formålsrealisering.

Med bakgrunn i funnene fra tematilsynet er det gitt 33 anbefalinger om forbedringer av plan for formålsrealisering. 22 av stiftelsene får anbefaling om å få på plass formalisering av en slik plan og 11 stiftelser får anbefaling om å videreutvikle arbeidet de har startet med, eller revidere planen. Tre stiftelser får ikke-godkjent rapport, da de i perioden det er ført tilsyn med ikke har foretatt utdelinger og ikke har en dokumentert plan for dette. Disse har fått mer konkret veiledning enn de andre stiftelsene.



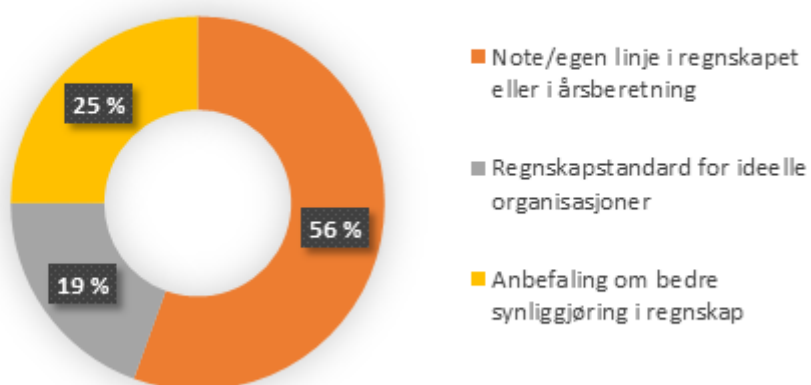
Det andre hovedpunktet tematilsynet så på var stiftelsenes **system for kontroll med utdelinger**. Både ved strukturer i forkant, underveis og etterkant av utdelinger. Funnene indikerer at det er flere stiftelser som har på plass kontrollstrukturer i etterkant av utdelingene, enn som har på plass avtalegrunnlag som sikrer vilkår i forkant av overføringen av midlene til mottaker. Stiftelsene synes slik sett å ha hatt mindre søkelys på styringssiden, enn på oppfølgingen. Av de 28 stiftelsene som får anbefalinger her, er det 25 stiftelser som får anbefalingen med grunnlag i mangler ved avtalegrunnlag og vilkår, mens ti av stiftelsene får anbefaling med grunnlag i mangler ved kontroll og oppfølging. Noen av disse får anbefalinger med grunnlag i begge. Åtte av stiftelsene er vurdert å ha på plass strukturer i den grad at de ikke får anbefaling på dette punktet.

### Anbefalinger gitt med bakgrunn i kontroll med utdelinger



Det tredje hovedpunktet vi så på i tematisynet var **synliggjøring av utdelinger**. Nesten alle stiftelsene synliggjør utdelingene sine i årsregnskapet. Bare ni stiftelser får anbefalinger om å forbedre eller gjøre utdelingene mer synlige. Enkelte stiftelser får denne anbefalingen fordi utdelingene er "skjult" under posten driftskostnader. 20 av stiftelsene synliggjør utdelingene sine ved bruk av egen linje i regnskapet eller noter. Sju stiftelser benytter seg av regnskapsstandarden "God regnskapsskikk for ideelle organisasjoner". Noen stiftelser formidler at de er opptatt av å benytte en form for "årsberetning" eller "årsmelding" for å kommunisere ut mer konkret informasjon om gjennomføringen av formålet og prosjekter. Denne informasjonen har de også gjerne lagt ut på nettsidene.

### Synlighet av utdelinger



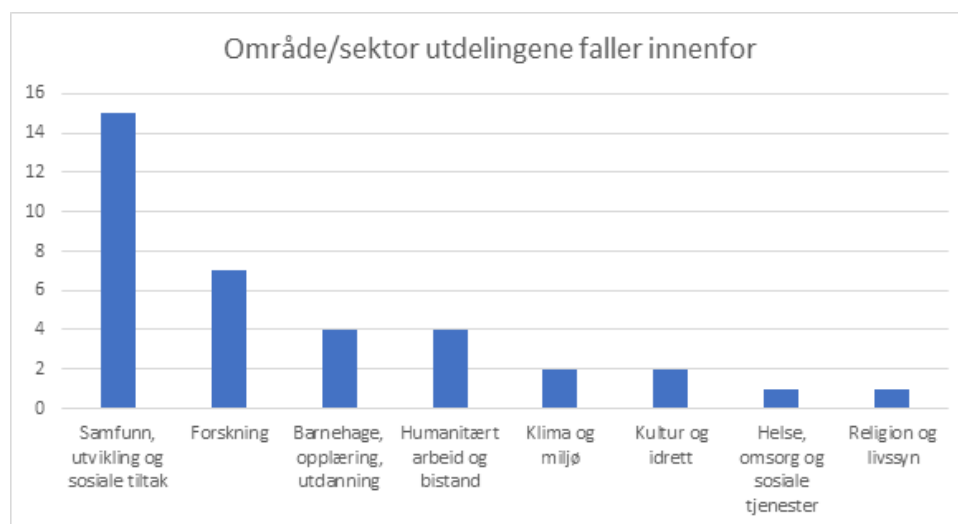
Med bakgrunn i at det forelå også andre utfordringer som var gjentakende for flere stiftelser i tematisynet, er det nødvendig å også gi noen tilleggsanbefalinger og

veiledninger som gjelder andre tema (se nedenfor neste punkt og kapittel 3). Tre stiftelser får anbefaling om å formalisere skriftlig rutine for habilitet, og 13 stiftelser får veiledning om vurdering av habilitet. Videre gir vi syv stiftelser anbefaling om å vurdere vedtektene og behovet for å oppdatere disse formelt. Ytterligere to stiftelser får veiledning om dette. I tillegg får to stiftelser veiledning om kapitalforvaltning.

## 2 Et nærmere blikk på stiftelsene

### 2.1 Formål

Stiftelsene som er plukket ut i tematisynet deler ut midler innenfor ulike sektorer og områder. Ut fra stiftelsenes vedtektsfestede formål har vi laget en oversikt over hvilke områder stiftelsene deler ut midler til. Noen av stiftelsene har flerdelte formål, men vi har bare telt ett formål for hver av de 36 stiftelsene. Dette er gjort ut ifra det som fremstår som et hovedformål i vedtektene. Dersom en stiftelse har mange ulike, men likestilte formål, har vi registrert dette under kategorien *Samfunn, utvikling og sosiale tiltak*. Vi tar forbehold om feilmargin eller at stiftelsene selv ville kategorisert seg annerledes. På bakgrunn av dette vil flere av stiftelsene dermed ha ett eller flere andre delformål, i tillegg til det som fremgår av tabellen nedenfor. Norske stiftelsers vedtekter er registrert i fulltekst i [Stiftelsesregisteret](#), og er tilgjengelig for allmenheten.



Oversikten viser at av de stiftelsene vi har hatt tematisynet med, har den største gruppen sine formål knyttet til *samfunn, utvikling og sosiale tiltak*. Denne grupperingen favner bredt og omfatter generelt allmenntilretteleggende og veldedige formål, samfunnsrettede formål, utviklingsformål og sosiale tiltak som fungerer som et supplement til tjenester i offentlig regi. Det kan være midler til aktivitetstilbud for barn eller vanskeligstilte, eller forebyggende arbeid. Stiftelsene i tematisynet som

faller innenfor dette området har formål som for eksempel handler om ungdomsarbeid og støtte til ulike tilbud for barn og unge, eller personer som av ulike årsaker (blant annet økonomiske eller helsemessige) er i vanskeligstilte livssituasjoner.

Det er også stiftelser som støtter tiltak av samfunnsmessig art eller har ideelt samfunnsnyttige formål på et mer overordnet nivå. I tematilsynet har vi eksempler på stiftelser som har som formål å gi økonomisk støtte til opprettelse og drift av allmenntilretteleggende organisasjoner, eller har formål som handler om uavhengig presse og politikk.

I tematilsynet har det vært flere stiftelser med *forskning* som formål. Noen av stiftelsene støtter forskning knyttet til sykdommer eller fagområder, som for eksempel øyesykdommer og diabetes. Andre stiftelser støtter forskning innen helse, rehabilitering og opptrening, og sykdommer det tidligere ikke har blitt forsket på. I tematilsynet har vi også eksempler på stiftelser som støtter vitenskapelige formål som står utenfor andre ordninger. Dette kan for eksempel være å øke rekruttering til vitenskapelig arbeid, og generell forsknings- og opplysningsvirksomhet. En fellesnevner for disse stiftelsene er at de har hatt tett dialog med relevante miljøer for formålet. Disse miljøene kan bistå til å lettere finne egnede kandidater i målgruppen, se nedenfor om beskrivelser av ulike måter stiftelsene har jobbet med formålsrealisering på.

Den tredje største gruppen sammen med *humanitært arbeid og bistand*, er *barnehage, opplæring og utdanning*. Disse stiftelsene har delt ut midler som primært støtter utdanning. Eksempler på formål er utdanningsstipend/økonomisk støtte til faglig sterke, unge personer som studerer i utlandet, gi hjelp til økonomisk vanskeligstilte unge og utdanningsstøtte til voksne, og bidra til fagutvikling og økt kvalitetsnivå på utdanning gjennom stipend og andre bidrag.

Stiftelsene som har delt ut penger innenfor det vi har kategorisert som *humanitært arbeid og bistand*, har som fellesnevner at formålsrealiseringen skal skje helt eller delvis i utlandet. Disse stiftelsene har formål som handler om humanitært arbeid, (økonomisk) rettferdighet, utviklingsarbeid, demokrati og politikk, utdanning og barnehjem, bistand ved katastrofer og andre hjelpetiltak.

Ellers har stiftelsenes formål vært innenfor *kultur og idrett, klima og miljø, religion og livssyn og helse-, omsorg og sosiale tjenester*.

### 2.1.1

#### Utdelinger

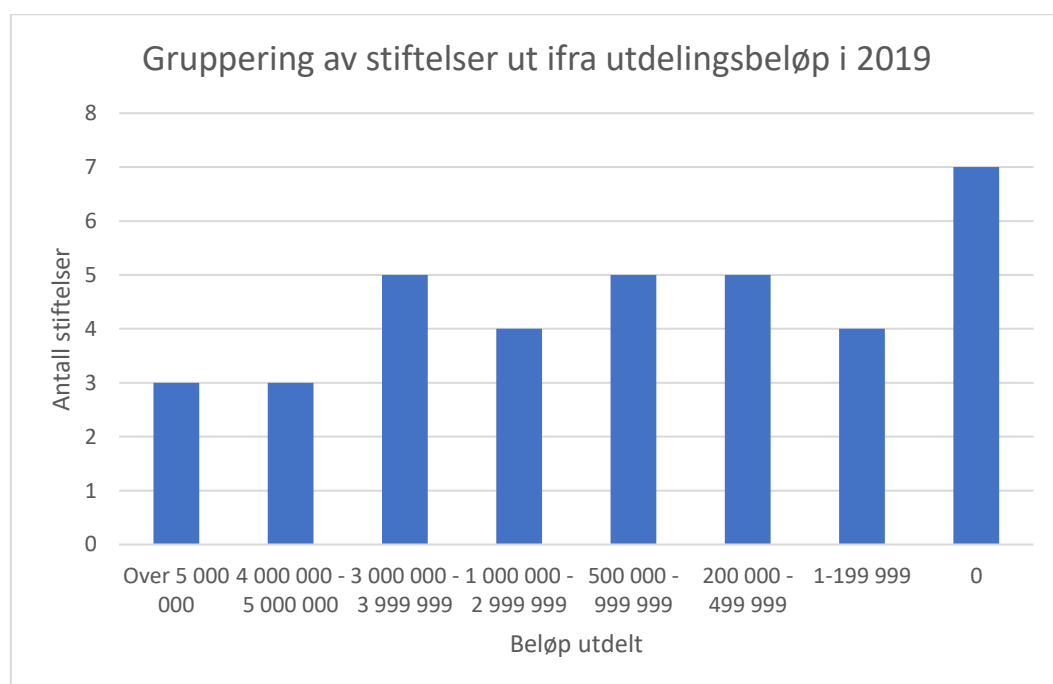
Stiftelsene har i tematilsynene blitt spurt om utdelinger for tre år, innenfor perioden 2017 til 2020. Stiftelsene har i sine tilbakemeldinger redegjort for om de har hatt utdelinger og gitt relevante opplysninger om disse. De fleste stiftelsene har delt ut

midler i løpet av treårsperioden vi har etterspurt, men ikke nødvendigvis hvert enkelt år. Noen få hadde ikke delt ut midler i løpet av den aktuelle treårsperioden. Hvordan stiftelsen sikrer jevnlig utdelinger og aktiv formålsrealisering bør være tydelig i stiftelsenes strategi og plan for formålsrealisering.

Målet med tematilsynet har vært å se på stiftelsens formålsrealisering, og hvordan denne sikres ved hjelp av planer, rutiner, avtaler, kontroller og åpenhet. Tematilsynet har vært overordnet og vi har sett på om de midlene som er utdelt kan ligge innenfor rammen av formålet, slik dette er formulert i stiftelsens vedtekter og opplyste føringer ellers. Tematilsynet har i denne omgang ikke ført kontroll med eller hatt oppfølging av de enkelte beløpene som stiftelsene har delt ut. Vi har lagt til grunn opplysninger og dokumentasjon som stiftelsene selv har oppgitt i sine tilbakemeldinger. Det er styrets ansvar å til enhver tid sikre at utdelte midler går til formålet.

Vi har laget et estimat av hvor mye midler stiftelsene i tematilsynet deler ut for formålsrealisering, jf. figur nedenfor. Vi har brukt tall fra to kilder, vår temaundersøkelse fra 2020 og dette tematilsynet, med de feilmarginer dette innebærer. 27 av de 36 stiftelsene har oppgitt utdelinger i vår temaundersøkelse fra 2020. I denne undersøkelsen ble mer konkrete utdelingsbeløp etterspurt, og vi har derfor benyttet oss av disse tallene i oversikten. For de ni resterende stiftelsene har vi benyttet tallene som er oppgitt i tematilsynet 2021.

Med bruk av aktuelle tall gir dette et anslag for at de 36 stiftelsene i tematilsynet samlet delte ut totalt 64 188 520 kroner i 2019. Dette utgjør betydelige beløp, og viser hvor mye verdier stiftelsene tilfører formålet og målgruppene.



## 2.1.2

### **Direkte og indirekte formålsrealisering**

Når det gjelder formålsrealisering så kan vi for ordens skyld skille mellom det som kan benevnes som direkte og det som kan ses på som en mer indirekte form for formålsrealisering. Ved direkte formålsrealisering bidrar selve utdelingen til å gjennomføre formålet. Det kan for eksempel være at en stiftelse har som formål å gi økonomisk støtte til blinde studenter. Når stiftelsen deler ut penger til noen i denne målgruppen, kan vi si at utdelingen bidrar til direkte formålsrealisering. Ved indirekte formålsrealisering går utdelingen enten gjennom ett ledd, eller at det blir brukt som middel til å nå formålet. Ofte skjer indirekte formålsrealisering ved utdeling til en annen organisasjon eller til et prosjekt. Dersom en stiftelse har som formål å gi barn og unge gode oppvekstkår, og vedtar å gi penger til en organisasjon som organiserer fritidsaktiviteter for barn og unge, så betegner vi det som indirekte formålsrealisering.

Hvorvidt stiftelsen utøver direkte eller indirekte formålsrealisering er relevant da det påvirker hvordan stiftelsene jobber med formålsrealisering i praksis, noe som vi også ser gjennom tematisynet. Dette gjelder både innhold og omfang av strategien for formålsrealisering, og hvordan stiftelsen jobber med å nå formålsgruppene. Videre vil det ikke bare være sammenfallende, men også andre behov for avtalegrunnlag og i innhold av vilkårene der stiftelsen deler ut mindre eller mellomstore beløp til enkeltpersoner, enn der det skal avtales vilkår med større organisasjoner og aktører eller der det planlegges prosjekt som krever høye beløp og mye ressurser. Det vil også ofte være et mer omfattende behov for kontroller og rapporter i tilfeller der stiftelsen sitter lengre fra informasjonen om hvordan formålet gjennomføres, enn når stiftelsen har en tett relasjon med målgruppen eller formålsutøver.

## 2.2

### **Erfaringer fra tematisynet**

Vi har oppsummert noen av erfaringene stiftelsene har delt med oss i tematisynet slik at disse erfaringene også kan gi læring til andre stiftelser. De fleste av stiftelsene realiserer formålet direkte gjennom sine utdelinger, men noen gjør det indirekte og andre både direkte og indirekte.

### 2.2.1

#### **Ulike måter å nå målgruppene**

De fleste stiftelsene beskriver at de når målgruppen(e) sin(e) gjennom informasjon i aktuelle kanaler. Det kan være at de informerer om stiftelsens søkbare midler eller støtteordninger til målgruppen på ulike nettsider, som for eksempel på egne nettsider, utdanningsinstitusjoners nettsider, eller annonser i (fag)blader og aviser), eller via sosiale medier.

Flere av stiftelsene forteller at de jobber mer aktivt med å finne potensielle mottakere. I noen stiftelser er arbeidet med å lete frem mulige mottakere lagt til ett



styremedlem, mens noen stiftelser støtter seg på andre. Det kan være andre organisasjoner, stiftelser og foreninger, komiteer og råd. Noen stiftelser har en strategi om å støtte store prosjekter. Noen støtter prosjekter som allerede er startet og andre satser på samarbeid med kjente profesjonelle aktører.

Stiftelsene som har en mer konkret definert målgruppe som er bestemt i vedtektene, oppgir at de når ut til målgruppen gjennom god kontakt med miljøet og/eller mottakere. Enkelte annonserer kun gjennom stiftelsens egne nettsider, og mottar mange søknader gjennom dette. I tillegg til konkrete føringer som kommer frem av vedtektene, vedtar noen styrer vilkår eller kriterier som tydeliggjør eller definerer hvem som kan få støtte. En av stiftelsene i tematilsynet hadde fokus på tydelig formidling som spisset formålet. I tillegg hadde denne stiftelsen en enklere førstgangedialog med de potensielle søkerne som tok kontakt, før de formidlet tilgang til søknadsskjema. Slike forventningsavklaringer sikret færre uriktige og unødvendige søknader, både for brukere og stiftelsen selv, som også sparte ressursbruk.

De fleste stiftelsene vedtar utdelinger, eller det som stiftelsene av og til benevner som "tildelinger eller "bevilgninger" etter mottatte søknader. Dette gjelder også flere av stiftelsene som selv aktivt leter etter mulige mottakere for støtte. De oppfordrer da potensielle mottakere om å sende en søknad til stiftelsen.

### 2.2.2

#### **Ulike utdelingsmåter og avtalegrunnlag**

Selve utdelingen av midler skjer på flere måter. Noen stiftelser deler ut penger forskuddsvis etter søknad, gjerne med beskrivelse av plan og budsjett. Noen gir pengene etterskuddsvis, og ofte krever de fremlegging av kvitteringer eller annen dokumentasjon på utgifter. Vi ser også noen som vedtar å dele ut pengene delvis på forskudd, delvis underveis og delvis på etterskudd. I de tilfellene er det gjerne snakk om større pengebeløp og/eller store prosjekter som går over lengre tid.

I tillegg vet vi at stiftelsers utdelinger i noen tilfeller er med på å utløse midler fra andre, og dermed får mottaker mer enn det stiftelsen deler ut. Stiftelsen på sin side, får antakelig styrket innsats på formålet. På den andre siden har vi eksempel på at det kreves fullfinansiering av prosjekt før stiftelsen utbetaler sin del. På den måten sikrer stiftelsen seg mot å gi midler til et prosjekt som ikke blir gjennomført, eller kun delvis blir gjennomført på grunn av mangelfull finansiering. At det er flere som er med på å finansiere et prosjekt, eller at stiftelsen samarbeider med andre for å realisere formålet, kan i tillegg gi en ekstra gevinst ved at formålet blir satt på agendaen av også andre enn stiftelsen, og dermed får større oppmerksomhet.

Det er store variasjoner i størrelsene på utdelingene blant stiftelsene generelt. Flere stiftelser har avgrensninger som går frem av vedtektene. Bestemmelser om at det kun kan deles ut avkastning, eller at en viss prosent må tillegges grunnkapitalen, er ikke uvanlig å finne i stiftelsers vedtekter. Ofte henger dette sammen med at oppretter ønsker at stiftelsen skal være bærekraftig, for å kunne fortsette å realisere

formålet over lang tid. Det finnes også stiftelser som har vedtektsfestet at hele kapitalen skal deles ut i løpet av en gitt tidsperiode. Noen stiftelser har vedtatt faste beløp som de deler ut, mens andre i større grad baserer seg på mottakers søknad eller behov.

Hos stiftelser som har flere formål eller et bredt formål, ser vi at noen styrer velger å sette rammer for de ulike formålene. Det vil si at de er tydelige på prioriteringer av ulike områder og hvilke beløp som skal deles ut. De kan ha ulike «søknadspotter» og ulike krav og prosesser rundt disse. Stiftelsen kan for eksempel sette flere krav til mottakere av store midler, mens mindre utdelingsbeløp ikke bindes like tett opp med konkrete føringer. Det at en stiftelse legger mer arbeid bak store utdelinger, viser at de også er klar over risikoen og vil ivareta stiftelsens interesse. Denne måten å strukturere søknadsprosessen på, gjør det muligens tydeligere for målgruppen om hva de eventuelt kan søke om, og hvilke søknadskriterier som ligger til grunn.

Når det gjelder søknadshåndtering, oppgir flere stiftelser at administrativt arbeid og innstilling gjøres av andre enn styret. Vi ser at det blant annet brukes eksterne fagpersoner og rådgivere, ansatte ved universitet og sykehus og forretningsfører. Det er også noen som har ett enkelt styremedlem som gjør arbeidet. Flere av stiftelsene har årlige søknadsfrister, og noen har søknadsbehandling to ganger i året. Vi vet også at det er stiftelser som ikke har noen faste frister, men som behandler mottatte søknader fortløpende.

### Avtaletyper

For å sikre at stiftelsens midler går til realisering av formålet er det viktig å ha gode avtaler med mottaker og system for kontroll. Noen stiftelser har klare vilkår og krav til søkere som de formidler samtidig som de annonserer midlene. De kan for eksempel kreve at alle søkere må legge frem dokumentasjon som viser at de er innenfor målgruppen (for eksempel «student»). Eller at de ved å sende inn søknad aksepterer de vilkår som er satt dersom de får innvilget støtte. Noen krever at søkere bruker stiftelsens søknadsskjema som har forpliktelser om å sende rapporter, regnskap og liknende, som viser at midlene er brukt til i samsvar med søknaden.

Noen stiftelser inngår avtale med mottaker gjennom tildelingsbrev eller vedtaksbrev. I disse brevene er bruk av midlene beskrevet. Det fremgår at mottaker ved å motta midlene, forplikter seg til gitte avtalevilkår og eventuelle rapporteringskrav.

Vi har eksempel på at der stiftelsen støtter et prosjekt som en annen aktør utfører, så har stiftelsen i forkant av utdelingen inngående kjennskap til prosjektet gjennom tiltaksplan, prosjektbudsjett og lignende. Stiftelser som samarbeider med andre organisasjoner eller institusjoner har gjerne samarbeidsavtaler som er mer omfattende. Disse samarbeidsavtalene inneholder beskrivelse av samarbeidet,

arbeidsfordelingen, ansvarsfordelingen, oppfølging og kontroll mer inngående. Stiftelsene har i tematilsynet redegjort for bruken av samarbeidsavtaler, men vi har ikke bedt om fullstendig dokumentasjon på dette punktet som gir grunnlag for å si mer om typer av avtaler og innhold.

### 2.2.3 Oppfølging av utdelte midler

For å sørge for at midlene som blir utdelt går til formålet, bruker stiftelsene ulike mekanismer og kontrolltiltak. Det første steget er å sørge for at bevilgningene går til riktige mottakere. Andre tiltak kan være at stiftelsen forteller hvilke vilkår som ligger til grunn når de informerer om midlene, og hva slags krav som stilles til mottaker. Stiftelsene har også et søknadsskjema som alle må bruke. Dette inneholder kriterier og vilkår for utdelingen.

Det å informere tydelig om søknadskriterier, vilkår og krav, også på et tidlig tidspunkt, bidrar antakeligvis til at søknadene som stiftelsen mottar, i større grad er fra riktig målgruppe innenfor formålet, og som har intensjoner om å bruke midlene som tiltenkt. Dette kan være spesielt nyttig å vurdere, dersom erfaringen er at en stiftelse mottar flere søknader som ikke er innenfor formålet.

Flere stiftelser informerer om vilkår og krav til rapportering i tildelingsbrev eller innvilgelsesbrev til mottaker. Vi ser også at stiftelser setter frist for rapportering. De fleste stiftelsene har kontroll med utdelingene gjennom at mottaker er forpliktet til å informere om hvordan midlene er brukt. Dette kan være rapporter, kvitteringer, regnskap, bilder og annet som dokumenterer at midlene er brukt i samsvar med søknaden. Det kan for eksempel være bilde av framdrift av bygging av skole, sporingslogg av en forsendelse eller statusrapport fra et prosjekt. Her ser vi at noen stiftelser har utviklet egen mal eller skjema for rapportering som mottakere må bruke.

Et annet tiltak for å følge opp utdelte midler er å ha (jevnlig) kontakt gjennom dialog per e-post eller muntlig og/eller fysiske møter med mottaker. Dette ser vi i størst grad ved indirekte formålsrealisering via samarbeidsaktører eller prosjekter, men også ved direkte utdelinger. Mottaker kan gjerne bli invitert til et styremøte hvor vedkommende redegjør for hvordan midlene er brukt og hva som har blitt gjort. At styret besøker mottaker for å se resultat og utvikling, er et annet tiltak som også blir brukt. Slike oppfølgingstiltak blir ofte brukt ved store utdelingsbeløp, utdelinger til større prosjekter, eller til støtte over lengre tid. Vi ser også at stiftelser som har en smal målgruppe og få mottakere, kan velge å følge opp mottakerne tett.

Noen stiftelser velger å samarbeide med organisasjoner, institusjoner og profesjonelle aktører som gjennomfører formålet. Slik indirekte formålsrealisering gir noen utfordringer for å sikre god nok oppfølging av midlene. Styrene må i slike tilfeller tenke igjennom både egne avtale- og kontrollstrukturer, samt hvilke behov stiftelsen har for informasjon fra samarbeidsaktørene. Dette for å ha tilstrekkelig oversikt over gjennomføringen av formålet og for å være trygg på at utdelingene blir

brukt i samsvar med intensjonen. Stiftelsene må vurdere om det behov for å sette krav til samarbeidsaktørene om for eksempel hvordan de følger de opp bruken av midlene og om de skal rapportere tilbake til stiftelsen. Nivået må selvfølgelig balanseres opp mot andre behov, som behovet for fleksibilitet og samarbeid. Stiftelsene må også vurdere krav knyttet til både åpenhet og andre etiske vilkår i samarbeidsavtaler. Også ved indirekte formålsrealisering er det altså viktig at styret definerer tydelige rammer rundt pengebruken og gode kriterier for utdelingene. På den måten sikrer styret sitt ansvar for utdelingene og formålsrealiseringen. Aktører som er transparente og åpne vil ha god signaleffekt og i praksis bidra til å fremstå som en attraktive samarbeidsparter ikke bare på kort, men også på lang sikt, både for stiftelser og andre.

I noen tilfeller av direkte formålsrealisering ser styret ut, fra en risikovurdering, på videre oppfølging som unødvendig eller lite hensiktsmessig. Styret vurderer gjerne kriterier eller krav til mottaker som oppfylt når søknaden blir innvilget, og at det er oversiktlig eller lav risiko for at midlene går til noe annet og det er snakk om svært lave enkeltbeløp. Styret må sikre at slike vurderinger og ev. terskler er forsvarlige. Vi ser også at midler ikke blir utdelt eller utdelingen blir utsatt av stiftelsen, fordi kravene i tildelingsbrevet ikke er oppfylt fra mottaker.

#### 2.2.4 Instruks og retningslinjer

Ved gjennomgang av innsendt dokumentasjon i tematilsynet så vi at flere av stiftelsene hadde på plass gode styreinstruks. I noen av stiftelsene overlot styret arbeidet med å dele ut midler av mindre beløp, innenfor en besluttet ramme, til administrasjonen. I slike situasjoner er det viktig med et styrevedtak som er tydelig på rammene. Vedtaket skal sikre at det er styret som har foretatt de nødvendige vurderingene og skjønn som sikrer kontroll med at stiftelsens utdelinger er i tråd med vedtektene og i balanse med stiftelsens kapitalstatus.

Vi ser i våre saker generelt, at der det er uklare rammer for styremedlemmenes arbeidsoppgaver, og/eller en utydelig grense mellom styrets og daglig ledelse/administrasjonens oppgavefordelinger, kan dette gi grobunn for konflikter som påvirker styrets forvaltning av stiftelsen negativt. Disse risikoene kan unngås ved at stiftelsene har skriftlig styreinstruks og tydelige rammer for fullmakt og delegasjon. At stiftelser bør ha skriftlig styreinstruks er også foreslått som en egen bestemmelse i forslag til ny stiftelseslov, se forarbeidene [NOU 2016:21, til § 40, side 98](#).

Flere av stiftelsene hadde også etiske retningslinjer. For stiftelser som driver med indirekte formålsrealisering kan det være aktuelt at både stiftelsene har slike retningslinjer selv, og at stiftelsene ber om at mottakerorganisasjonen har etablert slike. I tillegg til etiske retningslinjer foreligger det innenfor noen områder bransjestandarder som stiftelsene vil tilstrebe å følge. De stiftelsene som har inntekter i form av innsamlede midler, ønsker gjerne å følge standarder relevant for dette, eksempelvis [atferdsnormen, for bærekraftig og etisk innsamling](#) utviklet av Fundraising Norge. Vi så også eksempel på at forsvarlig forvaltning av stiftelsens midler er knyttet opp mot FN's bærekraftsmål.

### **Styrets ansvar for formålsrealiseringen og oppfølging av midler**

Stiftelsestilsynet skal føre tilsyn og kontroll med at forvaltningen av stiftelser skjer i samsvar med stiftelsens vedtekter og stiftelsesloven.

Styrets kontroll- og tilsynsplikter er regulert i stiftelsesloven § 30. Etter § 30 tredje ledd, skal styret sørge for at stiftelsens formål ivaretas. Det innebærer at styret har et overordnet ansvar for å fremme stiftelsens interesser og formålsrealisering på en slik måte at enhver handling er i stiftelsens interesse.

### **Krav i stiftelsesloven**

God styring og ledelse er viktig i alle virksomheter uavhengig av organisasjonsform. I hvilken grad det etableres prosedyrer og rutiner, og hvorvidt disse skal formaliseres vil i utgangspunktet bero på den virksomheten som drives. Stiftelser skiller seg likevel fra selskaper ved at der ikke er eiere. Dette stiller høyere krav til at styret etablerer rutiner for å kontrollere sitt eget og virksomhetens arbeid. Generelt er det slik at stiftelsesloven trekker opp de store linjene, mens mer detaljerte føringer for drift av virksomhet og realisering av formål enten må fremgå av vedtektene eller så må stiftelsene selv etablere dem. Det kan også være føringer for drift av virksomhet og realisering av formål i annet lov- eller avtaleverk.

Etter stiftelsesloven § 30 er styret øverste organ og ansvarlig for forvaltningen av stiftelsen. Styret skal sørge for at stiftelsens formål ivaretas, og at stiftelsens formuesforvaltning er gjenstand for betryggende kontroll. Stiftelser kan i tillegg ha vedtektsfestede bestemmelser om organisering mv. og disse særreguleringene er i utgangspunktet bindende for stiftelsen.

Videre må styret vurdere behovet for formaliserte rutiner for å sikre at formålet realiseres. Aktuelle rutiner og kontroller kan for eksempel være krav til arbeidsdeling/godkjenning, rammer for delegasjon/fullmakter, rutiner for habilitetsvurderinger, rutiner for innkjøp og avtaler, fast rapportering fra prosjektene og partnere, kontroll av utbetalinger, prosjektbesøk, etiske retningslinjer og nulltoleranse for korrupsjon mv. Vi forventer at styret i tilstrekkelig grad har utformet og iverksatt internkontroll og rutiner for å kunne følge opp stiftelsens arbeid. Dette gjelder både stiftelser som deler ut midler direkte, eller som deler ut til andre stiftelser eller organisasjoner, som gjennomfører ulike aktiviteter eller prosjekt. Styret må også sørge for at stiftelseslovens krav om at utdelinger skal vedtas av styret (§ 19) blir ivaretatt.

Hvilke kontroller styret vurderer som nødvendige, vil være avhengig av stiftelsens aktivitet og omfang. Styrets vurderinger av hva som er nødvendige rutiner og kontroller bør styrebehandles og styret bør dokumentere i styreprotokollen begrunnelsen for at valgte løsning er forsvarlig.

En forsvarlig gjennomføring og kontroll av formålsrealiseringen må derfor inneholde elementer av **planlegging og system for kontroll** som sikrer at **etterlevelse faktisk skjer**.

Planlegging og system for kontroll:

- Styret har ansvar for at det blir laget nødvendige strategier og planer for realisering av formålet og at disse formaliseres.
- Styret må sørge for å ha kontroll med at planene følges for formålet.
- Styret bør planlegge et system for kontroll gjennom nødvendige rutiner, avtaler og rapportering eller annen oppfølging mv.

Faktisk etterlevelse av planer og kontroll:

- Styret må gjennomføre de handlingene som planene angir og utøve de kontrollene som er etablert, samt kunne dokumentere at dette er gjennomført. Der forhold medfører behov for å vurdere og gjøre endringer fra planen er det viktig at dette har en god forankring.

Stiftelsesloven åpner for at den samlede internkontrollen med styrings- og rapporteringsrutiner kan tilpasses stiftelsens art, innhold og omfang. Det er styret selv som må vurdere og beslutte hva som er forsvarlig for den enkelte stiftelse.

## 3.1 Konkrete anbefalinger

Vi vil nå redegjøre for noen konkrete vurderinger og prosesser styret bør utøve for å forvalte stiftelsen på en god måte. Målet til Stiftelsestilsynet er å gi styret og andre tydelige anbefalinger og praktisk veiledning for de områdene som tematisynet har omfattet. Vi har valgt å dele inn anbefalingen i tre overordnede kategorier.

## Hovedanbefaling 1

Uansett størrelse og profil er det Stiftelsestilsynets klare anbefaling at alle stiftelser bør ha en strategi og **skriftlig plan for utdelinger eller annen formålsrealisering**. En formalisert utdelingsstrategi vil sørge for stabilitet og forutsigbarhet. Den vil også sørge for dokumentering av stiftelsens arbeid. En slik formalisert plan vil bidra til å sikre forsvarlig forvaltning av formålet.

Felles for alle stiftelser er å sikre at formålet blir realisert, men hvordan man velger å arbeide med realisering av formålet kan være ulikt. Planen skal være tilpasset den enkelte stiftelse. I dokumentene sendt inn i tematilsynene bruker stiftelsene begrepet strategi og plan noe om hverandre. Vi benytter også begge begrepene i denne rapporten, men legger til grunn at en strategi i utgangspunktet vil være mer overordnet og kunne ha et videre innhold enn en konkret plan for formålsrealisering. Det kan foreligge noe overlapp mellom disse. I tematilsynene har vi sett på om stiftelsens samlede strategi, prosesser og dokumenter innholdsmessig ivaretar innholdet til å være en plan for formålsrealisering innenfor rammen av stiftelsesloven, og ikke lagt vekt på hvilken formell benevnelse stiftelsene har benyttet på dokumentene sine. Skriftlig plan for formålsrealisering er foreslått som en egen bestemmelse i ny stiftelseslov, men kravet til plan anses å være en presisering av gjeldende rett. For informasjon om hva som er sagt om innholdet av en slik plan i forarbeidene, viser vi til [NOU 2016:21 s 101 og 102, til § 55](#).

Stiftelsestilsynet anbefaler at strategien og planen dekker de vesentlige sidene ved formålsrealiseringen, det vil si at den inneholder;

- En fastsatt ramme for utdelinger, dvs. budsjett/økonomisk ramme/prioriteringer for utdeling mv.
- Et system for utvelging av søknader/prosjekter.
- Styret vurderer og ev. innhenter kompetanse.
- Dokumentasjon på at styret vedtar utdelinger.
- Utdeling av midler til formålet og kontroll med utdelinger gjennom avtale og annen oppfølging/rapportering.

Styret bør gjøre en vurdering av om planen inneholder disse punktene. Stiftelsestilsynet anbefaler at stiftelsene utarbeider en plan for formålsrealisering i et eget dokument.

### Eksempler på hvor stiftelsene bør vurdere å forbedre planene sine

De stiftelsene i tematisynet som hadde planverket delvis på plass, i større eller i mindre grad, fikk anbefalingen om å **fortsette arbeidet med å videreutvikle plan eller revidere planen jevnlig.**

Tematisynene synliggjør flere situasjoner der stiftelser bør vurdere forbedring av planene sine, for eksempel:

- Stiftelsens plan inneholder bare en delvis beskrivelse og/eller er ufullstendig. Beskrivelsene i planen bør gi en fullstendig og helhetlig oversikt over stiftelsens strategi og prosesser for formålsrealisering. Dersom beskrivelsene av hvordan stiftelsene prioriterer målgrupper, deler ut midler mv. er spredt rundt i ulike dokumenter (for eksempel styreprotokoller, mål og visjoner, investeringsstrategi e.l.) er dette for fragmentert til å tilfredsstillende kravet om å være helhetlig, og bør samles i et eget plandokument.
- Det fremgår ikke godt nok av planen eller annen dokumentasjon hvilke vurderinger eller begrunnelser styret har for sine prioriteringer. For eksempel hvorfor mottakere av utdelingene ble valgt fremfor andre alternative mottakere og hvilke vurderinger som ble gjort. Styrets viktigste oppgave er å sikre at mest mulig av stiftelsens midler går til formålet, og at alle vurderingene til styret er i stiftelsens interesse. En særskilt problemstilling som styret må ta stilling til er om styret aktivt benytter handlingsrommet som formålet til stiftelsen gir. Dette henger tett sammen med arbeidet med plan for formålsrealisering. Det bør fremgå tydelig hvordan styret har kartlagt alternativer, vektet og gjort prioriteringer innenfor rammen av hva det (vidt) formulerte vedtektsfestede formålet gir mulighet for. Valgene og utdelingene må ligge innenfor rammen av formålsbestemmelsen i vedtektene.
- Sammenhengen mellom stiftelsens strategi for formålsrealisering, stiftelsens vedtekter og oppretters vilje er uklar. Det må fremgå tydelig hvordan stiftelsens plan for formålsrealisering er forankret i stiftelsens vedtekter og formålet. Styret må også sikre en forsvarlig fortolkning av vedtektene, som er i samsvar med oppretters vilje (opplysninger i stiftelsesdokument, ev. testamenter, eller andre sentrale opplysninger) og stiftelsesloven.
- Stiftelsen har ikke en formalisert plan for formålsrealisering eller system for kontroll som er dokumentert, behandlet og vedtatt av styret. Det må foreligge tydelig og sikker dokumentasjon som sørger for at styret som stiftelsens øverste organ er det reelle beslutningsorganet. Dette har også sammenheng med å sikre stiftelsens selvstendighet. Dette er særlig viktig å ha på plass der styret er "tett på" andre organ (råd, valgorgan, mv) og/eller samarbeider tett med interesseorganisasjoner og/eller andre aktører.

### 3.2.1

#### Mal/sjekkliste - plan for formålsrealisering

Med bakgrunn i funnene og anbefalingene fra tematisynet har vi utarbeidet en mal som stiftelsene kan bruke som plan for formålsrealisering. Punktene i malen er ikke detaljerte, men gir en oversikt over hva stiftelsene bør ha kontroll på. Malen kan utfylles etter behov og den er også tilgjengelig på våre nettsider.



## **Mal/Sjekkliste- Plan for formålsrealisering:**

### **Navn på stiftelsen:**

### **Stiftelsens formål**

Stiftelsens formål slik det fremgår av vedtektene som er registrert i Stiftelsesregisteret. Styrets fortolkning av formålet må være forsvarlig og forankret i oppretters vilje, stiftelsesdokument, stiftelsens vedtekter og stiftelsesloven. Dette må tydelig fremgå av planen.

### **Stiftelsens strategi**

Planen bør dekke de vesentlige sidene ved formålsrealiseringen, det vil si:

- et fastsatt budsjett eller annen økonomisk ramme for prioritering innenfor formålet, både ved bruk av en øvre ramme og ramme for de enkelte utdelingene (ev. nøkkelfordelinger)
- hvordan søknader/prosjekter velges ut og at handlingsalternativer er vurdert
- at styret vedtar utdelinger og at utdelingene er i samsvar med formålet
- at styret vurderer eventuelle behov for kompetanse
- kontroll med utdelinger gjennom avtaler, rutiner og annen oppfølging/rapportering

### **Dokumentasjon av styrets vedtak**

Planen bør være datert og signert av styret. Styrets vedtak om plan for formålsrealisering bør være dokumentert i styreprotokoll.

### **Revisjon av planen**

Planen bør revideres jevnlig. Det kan være naturlig å revidere planen årlig, men her er det også muligheter for styret å benytte en annen frekvens for å ivareta forsvarlighet ved behov.

#### Sjekklistepunkter for vurdering av beskrivelser ellers:

##### **Styrets handlingsrom og stiftelsens ulike handlingsalternativer.**

Dette må være vurdert som grunnlag for prioriteringene. Der formålsbestemmelsen er vid vil det i utgangspunktet foreligge et stort handlingsrom for styret. Alle handlinger styret utøver skal være i stiftelsens interesse. Styret må kartlegge alternative løsninger for å sikre aktiv realisering av formålet og foreta prioriteringer i samsvar med dette, innenfor rammen av formålet.

##### **Konkretisering av planen.**

Behovet for regulering i planen vil henge sammen med hvor detaljerte og konkrete vedtektsbestemmelsene er, og hvorvidt andre føringer beskriver formålsrealiseringen. Der vide formål er utfylt av andre konkrete føringer i vedtekter, vil selve planen kunne være kortere med eventuelle henvisninger. Tilsvarende ved vide formuleringer vil behovet for mer konkrete beskrivelser i selve planen være større. Styret bør gjøre en vurdering om stiftelsens plan er tilstrekkelig konkret med hensyn til anbefalingene.

##### **Tilpasning og omfang**

Selve omfanget og innholdet i planen kan tilpasses den enkelte stiftelse størrelse og art. Planen kan da være alt fra en større strategi til et enkelt dokument.

##### **Kompetansebehov**

Forutsetningen er at stiftelsene skal kunne utarbeide egen plan for formålsrealisering med bruk av egen kunnskap og ressurser. I enkelte tilfeller

kan det likevel bli behov for å knytte til seg annen kompetanse, og dette må vurderes forsvarlig. Det må da etableres tydelige rammer og avtaler.

### **Justeringer relatert til type formålsrealisering**

Denne malen/sjekklisten gjelder i utgangspunktet for stiftelser som gjennomfører formålet ved utdelinger. Aktivitetsstiftelser bør beskrive gjennomføringen av aktivitetene stiftelsen har til formål. Stiftelser som forvalter eiendom bør angi et budsjett og en plan for vedlikehold og påkostninger. For næringsdrivende virksomheter bør planen for formålsrealisering henge sammen med virksomhetsplanen. Vi viser her til det som fremgår av forarbeidene [NOU 2016:21 s. 101 og 102, til § 55](#), som også omtaler formålsinvesteringer.

## 3.3 Hovedanbefaling 2

Stiftelsen bør **formalisere sine utdelinger ved avtaler og ha et system for kontroll og oppfølging** av utdelingene.

Etter Stiftelsestilsynets oppfatning bør utdelinger og eventuelle vilkår formaliseres i et avtaledokument med mottaker. I en slik avtale kan stiftelsen vurdere å legge inn en rapporteringsplikt fra mottaker eller behov for annen oppfølging. På denne måten sikrer stiftelsene at midlene faktisk går til formålet, og hva som skal skje om midlene/utdelingene ikke blir benyttet.

Som nevnt ovenfor må en gjennomføring og kontroll av formålsrealiseringen, inneholde elementer av **planlegging og system for kontroll** som sikrer at **etterlevelse faktisk skjer**. For å sikre en form for system i forkant av avtalegrunnlaget for utdelingene, bør stiftelsen formalisere sine utdelinger og eventuelle vilkår i et avtaledokument med mottaker. Med formaliserte avtaler menes i utgangspunktet skriftlige avtaler med vilkår signert av to parter. Flere av stiftelsene i tematisynet hadde ikke slike avtaler, men benyttet seg av ulike typer skriftlige dokumenter for å sette vilkår for stiftelsens utdelinger til mottaker, se kapittel 2. Slikt grunnlag kan gi delvis sikkerhet for hva stiftelser har avtalt.

Stiftelsestilsynet har i tematisynet ikke gått nærmere inn på konkrete vurderinger av denne dokumentasjonen. Det ligger til styret å vurdere om de har på plass formalisert dokumentasjon knyttet til utdelingene, som innebærer et godt nok avtalegrunnlag for stiftelsen. For å sikre forsvarlig forvaltning må styret sørge for at stiftelsen har tilstrekkelige sikkerhetsmekanismer som ivaretar stiftelsens verdier, og at midlene går til stiftelsens formål. Vi anbefaler derfor at styret vurderer å etablere

skriftlige avtaler. Skulle det oppstå utfordringer er formell dokumentasjon en sikkerhet for stiftelsen, også overfor tredjepart.

Innholdet i slike avtaler er ikke fast definert og vil variere ut ifra hvilket område stiftelsene driver sine utdelinger og aktiviteter. Selve avtalens form og innhold kan tilpasses stiftelsens art, størrelse og behov. Et nokså enkelt dokument kan være tilstrekkelig for styret å få på plass, for å sikre stiftelsens verdier og formål. På noen områder kan det foreligge bransjestandarder som kan være nyttig å se til. Vi vil understreke at det er viktig å vurdere habilitet ved inngåelse av slike avtaler om utdelinger, se mer om anbefalinger og veiledninger om habilitet nedenfor.

For å sikre en form for oppfølging ved gjennomføring og i etterkant av utdelingene, anbefaler vi at stiftelsen formaliserer et system for kontroll og oppfølging av utdelingene. Det er flere alternative løsninger for å sikre kontroll og oppfølging av midlene. Av de stiftelsene vi møtte i tematisynet var det stort spenn i bruk av tiltak. Stiftelsene hadde fått ulike typer rapporter og andre dokumentasjons- eller opplysningskrav tilbake fra mottaker av midlene.

Styret vurderer selv hvilke strukturer som er best egnet, men løsningen må sikre stiftelsens utdelinger og vilkårene for utdelingene. Selv om styret reelt følger utdelingene tett og har god kunnskap om mottaker, er dette ofte ikke tilstrekkelig uten et godt planlagt system for oppfølging.

Hvilke kontroller styret vurderer som nødvendige, vil være avhengig av stiftelsens aktivitet og omfang. Mulige alternativer er skriftlig rapportering tilbake fra partnere og andre mottakere ved milepæler i prosjekter (underveis og ved avslutning), eller kontroll av utbetaling ved kvittering eller annen dokumentasjon. Prosjektbesøk, statusrapportering i styremøter eller bildedokumentasjon av framdrift er også mulige alternativer for oppfølging. Kontroller kan dermed etableres forkant ved å gjøre strategier og avtaler skriftlige, videre ved gjennomføring av formålet for eksempel ved statusoppdateringer og til slutt ved avslutning av eller i etterkant av utdelingene. Det kan settes vilkår om tilbakebetaling av midler som ikke blir brukt til formålet.

Styret bør styrebehandle stiftelsens valgte kontrollrutiner og dokumentere at de er vurdert forsvarlige. Den vedtatte strategien for formålsrealiseringen bør inneholde standpunkt om oppfølging av utdelinger. Styret må også kunne dokumentere at kontrollene er gjennomført og at de blir etterlevd. Systemet for oppfølging bør forankres i stiftelsens generelle styrearbeid.

## Hovedanbefaling 3

Stiftelsene bør **synliggjøre utdelingene ved å dokumentere utdelinger i årsregnskapet.**

Alle stiftelser er regnskapspliktige, og årsregnskapet viser resultat av aktiviteten i en periode (år). Det er viktig at styret sørger for at stiftelsens utdelinger er synlige og dokumentert i årsregnskapet. Dette vil sikre både styrets behov for et oversiktlig og riktig regnskap, samt behovet omverdenen har for informasjon om at midler blir forvaltet i samsvar med stiftelsens formål. Ideelle organisasjoner har ofte bidragsyttere (offentlige og private), og åpenhet er sentralt for å sikre giveres og samfunnets tillit.

Stiftelsestilsynets anbefaling på dette området er at styret sikrer en løsning som ivaretar at stiftelsens utdelinger er synlige og dokumentert i årsregnskapet. Dette kan gjøres for eksempel ved bruk av:

- egen linje i regnskapet
- noter i regnskapet
- bruk av aktivitetsregnskap/regnskapsstandarden «God regnskapsskikk for ideelle organisasjoner»

Dersom stiftelsen avlegger et ordinært regnskap, er det Stiftelsestilsynets klare anbefaling at utdelinger bør gå frem av en egen linje i resultatregnskapet. Dersom utdelingene ikke framgår av en egen linje i regnskapet, bør notene forklare hvor mye som er utdelt til forskjellige formål. Dette gjelder også opplysning om unnlatt utdeling. Stiftelsen kan også vurdere å benytte aktivitetsregnskap/regnskapsstandarden «God regnskapsskikk for ideelle organisasjoner».

Formålet med et regnskap er å oppfylle brukernes informasjonsbehov og gi størst mulig nytteverdi for brukerne. Ideelle organisasjoner og stiftelser har en litt annerledes sammensetning av regnskapsbrukere enn foretak med økonomisk virksomhet. I utformingen av standarden for “God regnskapsskikk for ideelle organisasjoner”, er det lagt vekt på å innfri regnskapsbrukernes spesielle informasjonsbehov. Aktivitetsstandarden skal sikre en bedre framstilling av aktivitet for ideelle organisasjoner enn regnskap fordelt på salgsinntekter, varekostnad, lønn og andre driftskostnader.

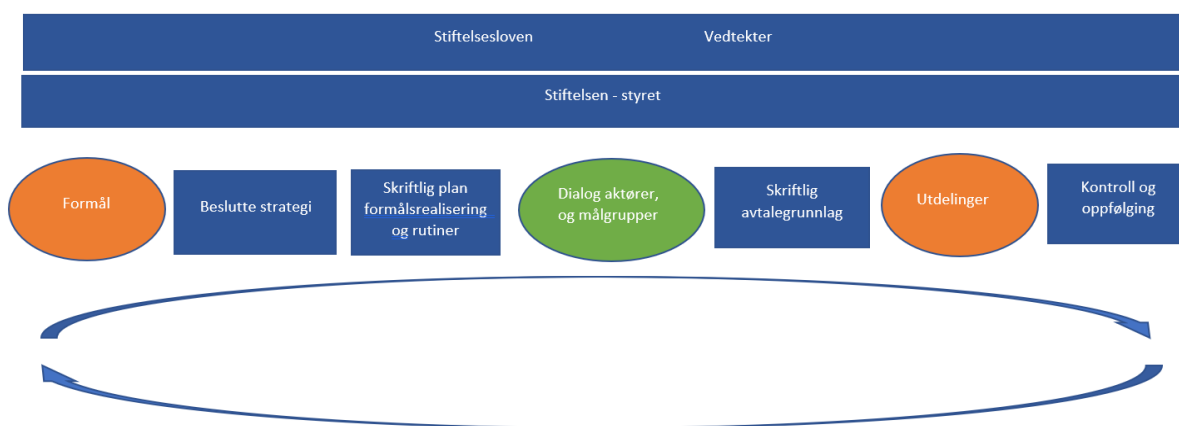
I tematisynet er styret anbefalt å gjøre en vurdering av valg av regnskapsstandard. Da regelverk knyttet til regnskap ligger utenfor Stiftelsestilsynets myndighetsområde, gir vi ikke direkte veiledning om bruk av de konkrete

regnskapsstandarder. At stiftelsene etterlever annet lovverk ligger likevel som en forutsetning for å være i samsvar med stiftelseslovens vilkår om forsvarlig forvaltning. Styret bør etter dette gjøre denne vurderingen sammen med relevant kompetanse for fagområdet, som for eksempel regnskapsfører eller revisor. Videre bør stiftelsene se til de eventuelle føringer og anbefalinger andre kontrollmyndigheter har innenfor det område stiftelsen opererer.

### 3.5 Strukturert styrearbeid med plan for formålsrealisering

Med bakgrunn i ovennevnte mener Stiftelsestilsynet det kan være gunstig å benytte en modell/figur for å få på plass de aktuelle anbefalingene som er gitt i tematisynet. Vedlagte figur kan benyttes som veiledning med hovedpunkter for etablering og utvikling av plan og systemer for formålsrealisering.

**Figur – prosess for arbeid med plan for formålsrealisering**



Alle styrets beslutninger skal være formaliserte og vi anbefaler at styret sikrer at:

- Stiftelsens plan for formålsrealisering og system for kontroll behandles og vedtas av styret
- Stiftelsen formaliserer sine beslutninger gjennom behandling og vedtak i styret, samt dokumenterer i styreprotokoll

For mer informasjon om plan og styring av styrearbeid viser vi til våre nettsider: [Styrearbeid i stiftelser - Lottstift](#). Der kan styret også ta en selvtest for å kartlegge styrearbeidet i stiftelsen, [Ta styretesten! - Lottstift](#).

## 3.6 Anbefalinger og veiledninger om andre tema

Ved gjennomføringen av tematilsynet avdekket vi også noen andre forhold som var relevante. Vi har derfor valgt å gi noen anbefalinger om habilitet og vedtekter også. Når det gjelder habilitet ser vi at dette er et utfordrende område og at stiftelsene har behov for mer veiledning. Vi har derfor laget en utvidet veiledning om habilitet i denne rapporten. I tillegg veileder vi kort om kapitalforvaltning, kommunikasjon om utdelinger og om styrets bevissthet for risikoer.

### 3.6.1 Om styrets lojalitetsplikt og vurdering av habilitet

Noen av funnene i tematilsynet var mangler ved styrets vurdering av habilitet. Disse stiftelsene hadde manglende eller svake habilitetsvurderinger og manglet skriftlige rutiner for håndtering av habilitetsspørsmålet. Etter vår vurdering har flere stiftelser behov for å i større grad sikre vurderinger av habilitet ved styrets beslutninger.

Forsvarlig forvaltning av stiftelsen forutsetter beslutninger som er i samsvar med stiftelsens interesse. Da må riktige habilitetsvurderinger være på plass. En rutine for håndtering av habilitetsspørsmål vil bidra til å sikre riktige habilitetsvurderinger.

Styremedlemmer har en lojalitetsplikt overfor stiftelsen. Habilitetsreglene i stiftelsesloven er konkrete regler som skal bidra til å sikre lojal og forsvarlig forvaltning av stiftelsen. Vi vil legge til at lojalitetsplikten gjelder generelt og innebærer at alle avgjørelser som styremedlemmer fatter skal være i stiftelsens interesse. Styrevervet er et personlig verv, der styremedlemmet bare kan «representere» stiftelsens interesser i sitt styrearbeid. Dette gjelder selv om styremedlemmet er valgt av for eksempel en organisasjon eller andre aktører.

Stiftelsestilsynet forventer at styret har kjennskap til habilitetsreglene og har tatt stilling til praktisering av disse på generelt nivå og i den enkelte sak. Vår klare anbefaling er at styret har formalisert sine generelle rutiner for håndtering av habilitetsreglene i en styreinstruks, i en egen rutine eller inn i andre retningslinjer.

Styret bør i starten av hvert år sikre en oversikt over styremedlemmenes roller, slik at det kartlegges når og for hvilke prosesser man forventer å måtte ta stilling til habilitetsspørsmål. Den skriftlige rutinen vil kunne være et viktig verktøy for å sikre at styret klarer å gjøre riktige vurderinger når spørsmålet om inhabilitet oppstår. Som nevnt anbefaler Stiftelsestilsynet i utgangspunktet alle stiftelser å etablere en slik rutine. At reglene om habilitet er vurdert, må fremkomme tydelig i styreprotokoller som sikrer dokumentasjon.

Anbefalingene som stiftelsene har fått i tematilsynet er dermed:

- Stiftelsene vurderer /formaliserer en skriftlig rutine for habilitet

### 3.6.2

#### Habilitet - utgangspunkter

Vurdering av inhabilitet er regulert i [stiftelsesloven § 37](#). Første ledd sier at et styremedlem eller en daglig leder ikke må delta i behandlingen eller avgjørelsen av spørsmål som har slik særlig betydning for ham eller henne selv, eller for hans eller hennes nærstående, at vedkommende må anses for å ha en fremtredende personlig eller økonomisk særinteresse i saken.

Like viktig er bestemmelsen i andre ledd, som typisk regulerer situasjoner der et styremedlem har stilling eller tillitsverv i en privat eller offentlig organisasjon som har økonomisk eller annen fremtredende særinteresse i saken. Etter loven er det da særinteressen som medfører inhabilitet. «Særinteresse» betyr at styremedlemmet eller den organisasjon vedkommende har verv eller stilling i, har en interesse i saken som er spesiell, og av en slik styrke at den er egnet til å påvirke styremedlemmets standpunkt i saken. Dette må vurderes konkret for hver sak.

Dersom et styremedlem er inhabilt i en sak, kan vedkommende verken delta i saksforberedelsen eller ved selve behandlingen av saken og beslutningen i styremøte. Det er styret og styremedlemmet selv som er ansvarlig for å ta opp spørsmål om habilitet.

Hvem som er "nærstående" til et styremedlem er definert i stiftelsesloven § 5. Dette omfatter ikke bare den mer kjente situasjonen med familiemedlemmer i nær linje, men for eksempel også der styremedlemmet har bestemmende innflytelse over et selskap mv.

Det er viktig at stiftelsen ivaretar etterlevelse av habilitetsreglene for å sikre både gyldighet av styrets vedtak, forsvarlig forvaltning og stiftelsens tillit. Ved å øke bevisstheten i styret og bedre rutiner og dokumentasjon, kan stiftelsene sikre at dette blir riktig og ryddig håndtert. Hvis et vedtak er beheftet med inhabilitet enten i forberedende- og/eller slutfase, vil dette i utgangspunktet anses som ugyldig. Styret må derfor vurdere om saken bør behandles på nytt med habile styremedlemmer til stede.

Styremedlemmers inhabilitet kan gjelde for et eller flere av styrets medlemmer, og for en eller flere utdelinger. Styret bør da se på alternative løsninger på kort og lang sikt. For mange stiftelser vil en enkeltstående inhabilitetssituasjon enkelt kunne løses ved at styret er vedtaksført uten det/de aktuell(e) styremedlem(mene), eventuelt ved bruk av varamedlem, dersom stiftelsen har slike.



Dersom stiftelsen har en styresammensetning som gjør at behovet for å oppnevne varamedlemmer eller settestyremedlemmer skjer ofte, bør stiftelsen vurdere å finne en mer permanent løsning på problematikken. Dette kan være å søke om vedtektsendringer når det gjelder hvem som kan sitte i styret, eller å anmode valgorgan om å ta hensyn til habilitet når valg av styremedlem finner sted.

Lojalitetsplikten, herunder reglene om habilitet er sentrale i alle prosesser som styret utfører. I tematilsynet var problemstillingen særlig relatert til to prosesser: saksbehandling og vedtak om **utdelinger** og **kjøp av tjenester**.

### 3.6.3 Om habilitet ved utdelinger

Utdelinger er en sentral oppgave der styremedlemmer må være bevisste på habilitetsspørsmålet. Habilitet må håndteres der nærstående til styremedlemmene står i posisjon til å motta midler, eller der stiftelsens styremedlem også er styremedlem i en annen organisasjon som er potensiell mottaker av midler fra stiftelsen.

Det har vært stilt spørsmål om styremedlemmer vil være inhabile dersom de representerer en organisasjon som mottar midlene, og organisasjonen har tilsvarende formål som stiftelsen. Stiftelsestilsynets standpunkt er at et styremedlem vil være inhabilt dersom medlemmet selv eller mottaker av midlene (for eksempel en organisasjon der styremedlemmet har et tillitsverv) har en interesse i tillegg til stiftelsens. Dette innebærer at dersom det kan tenkes flere mottakere til en utdeling og en slik organisasjon «konkurrerer» om midler, vil organisasjonen som det klare utgangspunkt ha en «del-interesse» eller «rest-interesse» som kommer i tillegg til den interessen som stiftelsen har. For å sikre at stiftelsens utdelinger er i samsvar med [stiftelseslovens § 37](#), bør styret vurdere styremedlemmets fratreden i saken, både ved forberedende dialoger og behandling, og ved de beslutninger som tas i selve styremøtet. Styrebeslutningene må dokumenteres i protokollen.

### 3.6.4 Om habilitet og kjøp av tjenester

Flere av stiftelsene i tematilsynene har gjennomført kjøp av tjenester fra personer med roller og verv i stiftelsen. For eksempel har stiftelsen kjøpt tjenester direkte av egne styremedlemmer eller fra virksomheter styremedlemmene er involverte i ved eierskap, tillitsverv eller er ansatt i. Kjøpene fremgikk gjerne av stiftelsens dokumenterte utgifter og redegjørelse av at de hadde betalt personene. Det forelå derimot ikke i alle tilfeller dokumentasjon i form av for eksempel habil styrebeslutning eller skriftlig avtale for oppdraget. Disse stiftelsene har fått konkret veiledning om dette i tilsynet.

Når vi peker på transaksjoner med styremedlemmer eller nærstående av disse, er det fordi stiftelsens midler i størst mulig grad skal gå til formålet. Alle disposisjoner styret utfører skal enten realisere formålet eller gjøres med mål om å skaffe, eller spare, midler til formålet (kapitalforvaltning i vid forstand). Alle avtaler om kjøp og salg av varer, tjenester og eiendom skal være på markedsvilkår. Med andre ord: en

avtale til markedspris som innebærer et gjensidig bebyrdende forhold mellom stiftelsen og avtaleparten. Misforhold som ikke kommer stiftelsen til gode, eksempelvis der det foreligger underpris ved salg eller overpris ved kjøp, sett fra stiftelsen side, vil være en utdeling fra stiftelsen. Et kjøp til overpris eller et salg til underpris er derfor ulovlig dersom ikke kjøpet eller salget ligger innenfor rammen av stiftelsens formål. Det aktuelle styremedlemmet vil naturlig nok alltid være inhabil ved behandlingen av slike transaksjoner. Det vil ikke være mulig å sitte på «begge sider av bordet» når en avtale om kjøp eller salg skal inngås.

For å kunne sikre forsvarlig forvaltning i samsvar med stiftelsesloven må styret håndtere inhabiliteten og dokumentere at avtalegrunnlag er inngått i samsvar med prinsippet om armlengdes avstand, og med et resultat som innebærer markedspris for stiftelsen.

Vi legger til at det følger av stiftelsesloven § 44 at når styremedlemmer, ansatte i stiftelsen, oppretter eller nærstående til disse mottar ytelser fra stiftelsen, skal revisor attestere at ytelsen er i samsvar med lov, forskrifter og stiftelsens formål. Dette gjelder også ved kjøp av tjenester.

### 3.6.5

#### **Riktige bestemmelser i stiftelsens vedtekter**

Andre tema som dukket opp i tematilsynet var forhold knyttet til bestemmelser i stiftelsens vedtekter, og spørsmål om disse var riktige og/eller oppdaterte. For noen var det spørsmål om stiftelsens organer og organisering var i samsvar med stiftelsens vedtekter, blant annet om styrets sammensetning var i henhold til stiftelsens vedtekter og kravene i stiftelsesloven. Et annet eksempel var spørsmål om behov for oppdatering av en vedtektsbestemmelse gjeldende kapitalavkastning.

Tilsynet rettet seg ikke mot å skaffe oversikt over stiftelsenes fullstendige forvaltning og innhentet ikke fullstendig dokumentasjon for dette formål. Det var derfor uklart om det var snakk om formalmangler eller om det var reelle forhold ved stiftelsens forvaltning som innebar en praksis som ikke samsvarte med vedtekter og/eller stiftelsesloven. Vi gjorde derfor styret oppmerksom på at det var viktig å se på spørsmålet. Styret har ansvar for at stiftelsenes forvaltning er i samsvar med vedtekter og at disse er i henhold til lov. Styret må søke om omdanning i forkant av alle endringer som vil påvirke stiftelsens vedtekter.

Aktuelle anbefalinger som blir gitt er knyttet til at styret må sikre samsvar mellom stiftelsens organisering og/eller dagens situasjon i stiftelsen, og stiftelsens vedtekter og stiftelsesloven. Når stiftelsen utvikler formålsrealiseringen og organiseringen, må styret hele veien gjøre løpende vurderinger om praksis er i samsvar med vedtekter og innenfor rammen av stiftelsesloven. Alternativer er at stiftelsen bør vurdere behovet for å måtte endre forhold, justere praksis eller for å endre vedtektene.

Aktuelle anbefalinger for vedtekter er etter dette:

- Stiftelsen vurderer om styrets sammensetning er i tråd med stiftelseslovens bestemmelser.
- Stiftelsen vurderer om vedtektene er i tråd med dagens situasjon og vurderer behov for oppdatering av vedtektene. Stiftelsen vurderer endring av vedtekter.

Stiftelsestilsynet fører kontroll om at forvaltning av stiftelsene skjer i samsvar med stiftelsens vedtekter og stiftelsesloven. Der vi i våre tilsyn kommer over forhold som stiller spørsmål ved om vedtektsbestemmelser er riktige, har vi som fast forvaltningspraksis å gjøre styrene oppmerksom på dette. Stiftelsenes formålsrealisering skal være det som fremgår av vedtektene. Vedtektene skal være oppdaterte og registrerte i Stiftelsesregisteret. For veiledning om søknad om vedtektsendring ellers viser vi til våre nettsider: [Endre vedtekter - Lotteri- og stiftelsestilsynet \(lottstift.no\)](#)

### 3.6.6 Om kapitalforvaltning

Formålsrealiseringen er et naturlig utgangspunkt ved vurdering av hvordan kapitalen skal forvaltes. Har for eksempel stiftelsen et formål som tilsier utdeling hvert år, eller krever formålet at stiftelsen opparbeider kapital over flere år før det foretas en utdeling fra stiftelsen? Har stiftelsen et kapitalkrevende formål, eller er det snakk om relativt små årlige utdelinger? Vedtektene kan også gi føringer, for eksempel etiske, som er styrende for hvilke typer investeringer stiftelsen kan foreta. Kapitalforvaltningen må normalt ha et langsiktig perspektiv og bygge opp under stiftelsens formål, slik at formålet kan realiseres på best mulig måte. Dette betyr at innholdet i forsvarlighetskravet kan variere ut ifra den enkelte stiftelses formål.

Det er grunnleggende i stiftelsesretten å sikre at kapitalen forrentes slik at stiftelsens formål kan realiseres på best mulig måte. For å kunne forvalte stiftelsen og sikre formålsrealisering i et langsiktig perspektiv, er det viktig at styret utarbeider en strategi for kapitalforvaltningen. Planen utgjør et viktig grunnlag i stiftelsens styringsverktøy.

Stiftelsestilsynet har i dette tilsynet ikke vurdert hvorvidt stiftelsens arbeid med kapitalforvaltningen har vært forsvarlig. Vi vil likevel legge til grunn at en forsvarlig forvaltning av kapitalen innebærer at styret aktivt tar stilling til plassering av midler, der det tas hensyn til både sikkerhet og mulighet for avkastning. For mer om dette se [Krav til kapitalforvaltning i stiftelser - Lottstift](#)

### 3.6.7 Om kommunikasjon om utdelinger og formål

Selv om kommunikasjon om utdelinger i andre kanaler enn årsregnskapet ikke har vært en del av tematisynet, ønsker vi å gi noen kommentarer til dette.

I tematilsynene og fra vår erfaring i vår forvaltningspraksis ellers, ser vi at styrene bør vurdere å informere om utdelinger i andre kanaler enn kun årsregnskapet. For eksempel synliggjør noen stiftelser utdelinger og formålet på nettsider og i årsrapporter. Dersom det er vanskelig å finne informasjon om utdelinger og gjennomføring av formålet, vil dette kunne påvirke stiftelser sitt omdømme. Stiftelsen kan bli oppfattet som "lukket" og eventuelle givere vil ikke få tilstrekkelig trygghet for at gavemidler går til formålet. Synlighet av stiftelsens gjennomføring av formål er viktig for at stiftelsen skal kunne tiltrekke seg engasjement fra og samarbeid med andre, og midler til formålet.

Styret bør dermed også vurdere om stiftelsens kommunikasjon om utdelinger generelt er synlig og sikrer formålsrealiseringen på en god måte.

### 3.6.8

#### **Om risikovurdering**

Samfunnet er under stadig utvikling og dette medfører løpende endringer i både eksterne og interne forhold, som påvirker stiftelser. En viktig del av styrets arbeid vil da være å fange opp de risikoene og endringene som blir aktuelle for stiftelsen og håndtere disse. Det kan være ytre endringer i rammeverk, som nye lover og føringer for det området stiftelsene jobber innenfor. Men det kan også være interne forhold for eksempel at styret beslutter å utvikle nye måter å jobbe på for å gjennomføre formålet bedre. Faktorer som nye samarbeidsaktører, formålsrealisering i utlandet (landsrisikoer) og beløpstærskler for utdeling og oppfølging mv, fordrer alle en bevissthet og vurdering av styret om hva som er i stiftelsens interesse.

Med bakgrunn i dette bør styrene i tiden fremover også ha med risikovurdering som en «knagg» i styrearbeidet. Stiftelsenes formaliserte planer og kontroller bør inneholde tilstrekkelige rutiner for å forebygge slike kjente risikoer og sikre nødvendige tiltak. Dette bør implementeres i stiftelsens internkontroll, som er gjenstand for kontinuerlig forbedring.

## 3.7

### **Avslutning**

Stiftelsestilsynet sin oppgave er å trygge norske stiftelser. Tematilsynet er derfor et viktig virkemiddel i arbeidet med å styrke styrearbeidet i stiftelser med kunnskap om forsvarlig formålsrealisering. Stiftelsene selv spør ofte etter veiledning og vi er derfor tilgjengelige for tettere dialog.

Gjennom tematilsynet har vi fått innblikk i hvordan norske stiftelser arbeider for å gjennomføre formålet. Våre anbefalinger er utarbeidet med bakgrunn i dette, og skal kunne hjelpe stiftelsene med planarbeidet og oppfølgingstiltak som bidrar til å trygge god formålsrealisering.

At stiftelsene er ryddige og åpne gir økt tillit, og kan generere nye inntekter fra givere og nyttige samarbeid med andre aktører. Også kontrollorganer og samfunnet ellers vil ha god tillit til stiftelsene, der de ser at stiftelsene har gode prosesser og utøver forsvarlig forvaltning. Å stadig utvikle og profesjonalisere arbeidet med formålsrealisering, vil gi fordeler og verdier for stiftelsen både på kort og lang sikt.

Stiftelsene i tematisynet har høy egenkapital og deler ut store verdier. Dialogen med stiftelsene i tematisynet om hvordan de jobber med å utvikle formålsrealiseringen, har gitt oss kunnskap som også er relevant og nyttig for andre. Noe av dette er forsøkt formidlet i denne rapporten.