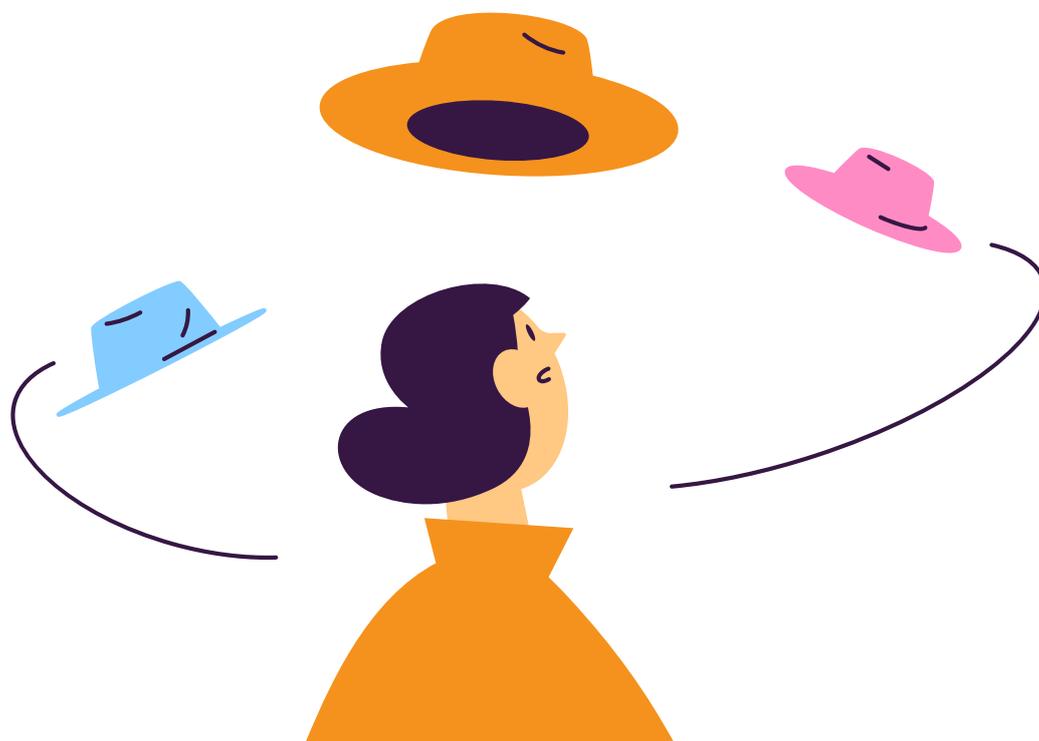


Stiftelsestilsynet, april 2024

# Transaksjoner med stiftelsens nærstående

Rapport om tematilsyn



## Forord

Stiftelsestilsynet har gjennomført et tematisyn der vi har kontrollert om ti stiftelser har rutiner for transaksjoner med parter som er definert som nærstående til stiftelsen.

Vår oppgave er å trygge norske stiftelser. Vi gjør dette gjennom tilsyn og kontroll, og gjennom å bygge og formidle kunnskap i et forebyggende perspektiv.

Målet med rapporten er å formidle kunnskap om kravene til slike transaksjoner. Slik at stiftelser skal ha et verktøy for å jobbe med tematikken for å sikre gode og lovlige prosesser. Vi håper at rapporten kan være et utgangspunkt for styrets arbeid med internkontroll.

I vår kontakt med stiftelser ser vi at det er behov for kunnskap, ikke minst om kravene til habilitet. Mange styremedlemmer har andre roller ved siden av rollen i stiftelsen og rolleforvirring kan lett oppstå. Husk at som styremedlem i en stiftelse er det kun stiftelsens formål og interesser du skal jobbe for. Er du inhabil i en sak, sørg for å gå ut når styret skal forberede eller behandle saken!

Førde, 15. april 2024

Siw Heggedal Longvastøl  
avdelingsdirektør Stiftelsestilsynet



## Innhold

Forord .....	2
1. Sammendrag .....	5
2. Om tematilsynet .....	6
2.1 Bakgrunn, tema og mål .....	6
2.2 Metode og gjennomføring .....	6
2.3 Sentrale begreper .....	7
2.3.1 Hva mener vi med transaksjoner? .....	7
2.3.2 Hvem er stiftelsens nærstående? .....	7
2.3.3 Habilitet – et viktig grunnlag for tillit .....	7
3. Krav ved transaksjoner med stiftelsens nærstående .....	8
3.1 Styrets ansvar for forsvarlig forvaltning og internkontroll .....	8
3.2 Styrets lojalitetsplikt overfor stiftelsen .....	8
3.3 Styrets ansvar ved transaksjoner med nærstående .....	9
3.4 Enkelte transaksjoner med nærstående er forbudt .....	9
3.5 Transaksjoner må være behandlet av habile personer .....	9
3.6 Hva er konsekvensene av inhabilitet? .....	10
3.7 Styret må være vedtaksført .....	11
3.8 Dokumentasjon – et grunnlag for internkontroll og tillit .....	11
3.9 Revisors rolle .....	12
4. Funn i tematilsynet .....	12
4.1 Innledning .....	12
4.2 Skriftlige rutiner og/eller retningslinjer .....	12
4.3 Transaksjoner med stiftelsens nærstående .....	13
4.3.1 Typer transaksjoner med nærstående .....	13
4.3.2 Styrevedtak fattet av inhabile styremedlemmer .....	13
4.3.3 Mangelfull dokumentasjon .....	15
4.4 Andre forhold .....	15
4.4.1 Stiftelsen er selvstendig – ingen er eier .....	15
4.4.2 Styreleder er også daglig leder .....	16
5. Typetilfeller å være oppmerksom på .....	16
5.1 Innledning .....	16
5.2 Styremedlemmer er i familie med hverandre .....	17
5.3 Styremedlemmer har tilknytning til avtalemotpart eller mottaker .....	17

6. Anbefalinger .....	18
6.1 Hvordan bør stiftelsene jobbe med tematikken?.....	18
6.2 Ha skriftlige rutiner og/eller retningslinjer .....	19
6.3 Ha et aktivt forhold til kravene til habilitet.....	19
Inhabilitet - overordnet.....	20
Inhabilitet - i enkeltsaker.....	20
Særlig om inhabilitet ved utdelinger .....	20
Særlig om inhabilitet ved avtaler eller andre transaksjoner .....	20
6.4 Rigg stiftelsen slik at styret alltid er vedtaksført.....	21
6.5 Spill valgorganet gode .....	21
6.6 Sørg for dokumentasjon og skriftlighet .....	22
6.7 Bruk revisors kompetanse .....	22

## 1. Sammendrag

Stiftelsestilsynet har gjennomført tematisyn med ti norske stiftelser i perioden september 2023 til februar 2024. Temaet har vært transaksjoner mellom stiftelsen og dens nærstående, for eksempel styremedlemmer, daglig leder, oppretter eller nærstående av disse.

Denne rapporten sammenfatter veiledning, funn og anbefalinger fra tematisynet.

Et hovedinntrykk er at det er behov for kunnskap om temaet, og da særlig om habilitet. I rapporten har vi derfor valgt å gi generell veiledning i punkt 3 og anbefalinger i punkt 6.

I tillegg deler vi noen refleksjoner om typetilfeller som vi ser at styret bør være særskilt oppmerksom på i punkt 5.

I punkt 4 i rapporten går vi gjennom funnene i de ti enkelttilsynene.

Ingen av de ti stiftelsene hadde skriftlige rutiner, retningslinjer eller tilsvarende dokumenter med formål å sikre forsvarlig behandling og dokumentasjon av transaksjoner med stiftelsens nærstående. Vi gir anbefalinger om hvilke rutiner eller retningslinjer vi vurderer at stiftelser som et minimum bør ha i punkt 6.2.

Åtte av de ti stiftelsene hadde hatt transaksjoner med stiftelsens nærstående i perioden 2021-2023. I seks av disse var stiftelseslovens krav til habilitet brutt. I punkt 6.3 gir vi anbefalinger om hvordan stiftelser bør jobbe med habilitet overordnet og i enkeltsaker.

Flere av stiftelsene hadde forbedringspotensial når det gjelder å sikre dokumentasjon av styrets beslutninger i enkeltsaker. I tre av stiftelsene var det gjort transaksjoner med nærstående uten at behandling og beslutning gikk frem av styreprotokoll. Vi gir anbefalinger om hvordan stiftelser bør sørge for dokumentasjon i punkt 6.6.

Alle stiftelsene i tematisynet har fått en egen tilsynsrapport. I rapporten har vi vurdert om stiftelsens praksis ved transaksjoner med nærstående er innenfor rammen av stiftelseslovens krav og stiftelsens vedtekter. I tillegg inneholdt rapporten generell veiledning om transaksjoner med nærstående og habilitet.

Stiftelsene har vært positive til anbefalingene de har fått, og flere styrever har meldt tilbake at de vil følge opp med formaliserte rutiner eller retningslinjer på området.

## 2. Om tematilsynet

### 2.1 Bakgrunn, tema og mål

Stiftelsestilsynet har som en av sine oppgaver å føre tilsyn og kontroll med at forvaltningen av stiftelser skjer i samsvar med stiftelsesloven og stiftelsens vedtekter, jf. stiftelsesloven § 7.

Tematilsyn er når vi fører tilsyn med flere stiftelser om samme problemstilling og tema. Temaet blir valgt på bakgrunn av Stiftelsestilsynets kunnskap om felles utfordringer innenfor et område.

Formålet med et tematilsyn er å føre kontroll med de stiftelsene som er plukket ut. I tillegg bruker vi det som metode for å opparbeide kunnskap som vi formidler til andre stiftelser. Vi utarbeider en samlet rapport om funnene og temaet, og vi bruker kunnskapen i veiledning, for eksempel gjennom temasider på våre nettsider.

Transaksjoner med stiftelsens nærstående er valgt som tema fordi vi ser at dette er utfordrende for mange. I tematilsynet om formålsrealisering i 2021 så vi at flere stiftelser hadde behov for veiledning om habilitetsreglene ved utdelinger og avtaler. Også i enkelttilsyn, søknadssaker og i vår kommunikasjon med stiftelser ser vi at det er behov for kunnskap om temaet.

Vi har undersøkt om stiftelsene har rutiner og internkontroll som sikrer at transaksjoner med stiftelsens nærstående blir behandlet på en forsvarlig måte. Et mål er å bidra til større kunnskap om habilitetsreglene og om hvilke krav som stilles til transaksjoner med nærstående.

Som en del av tematilsynet har vi utarbeidet en [nettside om temaet](#).

### 2.2 Metode og gjennomføring

Utplukket av stiftelser ble gjort med grunnlag i en helhetlig risikovurdering i samsvar med våre generelle retningslinjer for tilsyn. Stiftelsestilsynets tilsyn og kontroller skal være risikobaserte.

De ti stiftelsene i tematilsynet er valgt blant stiftelser som Stiftelsestilsynet ut fra vår kunnskap har antatt at har transaksjoner med nærstående. Stiftelsene har ulik størrelse og ulike formål; enkelte foretar utdelinger, mens andre er aktivitetsstiftelser.

Tematilsynet er gjennomført som et overordnet tilsyn. Vi har avgrenset det til kontroll av om stiftelsene har formaliserte rutiner for å sikre at transaksjoner med nærstående blir behandlet og dokumentert på en forsvarlig måte.

For stiftelser som har hatt avtaler eller transaksjoner med nærstående i den aktuelle perioden, har vi i tillegg kontrollert om styrets vurderinger og beslutninger er dokumentert i styreprotokoll og om styret har innhentet grunnlag for sine vurderinger i form av tilbud, verdivurderinger eller lignende. Videre har vi kontrollert om stiftelsen har skriftlige avtaler. Stiftelsestilsynet har ikke vurdert om avtaler er markedsmessige og i stiftelsens interesse.

Stiftelsene som ble plukket ut for kontroll ble varslet om tilsyn ved brev 04.09.2023. De ble bedt om å sende inn dokumentasjon i form av aktuelle rutiner og/eller retningslinjer, samt styreprotokoller for årene 2021, 2022 og 2023. Vi bad også om å få en oversikt over eventuelle transaksjoner med nærstående i perioden og dokumentasjon på disse.

Stiftelsestilsynet utarbeidet en foreløpig tilsynsrapport til hver stiftelse som de fikk gi merknader til. Vi utarbeidet deretter endelig tilsynsrapport med funn og anbefalinger som stiftelsen bør jobbe med for å sikre en forsvarlig håndtering av transaksjoner.

I tillegg har vi delt kunnskap på nettsiden vår. Vi har også holdt flere foredrag om tematilsynet til stiftelser og andre som jobber med stiftelser.

## 2.3 Sentrale begreper

### 2.3.1 Hva mener vi med transaksjoner?

Med transaksjoner mener vi forretningsmessige handlinger eller avtaler. I forretningsmessig ligger at det er snakk om økonomiske handlinger eller avtaler mellom stiftelsen og en eller flere parter. For eksempel ved kjøp og salg av en vare eller tjeneste, eller avtaler om leie, lån, lønn eller andre ytelser. Også utdeling fra stiftelsen til en eller flere parter vil være en transaksjon.

### 2.3.2 Hvem er stiftelsens nærstående?

Med stiftelsens nærstående mener vi for eksempel styremedlem, daglig leder, oppretter og nærstående til disse personene slik det er definert i stiftelsesloven § 5.

I tematilsynet bruker vi altså begrepet stiftelsens nærstående både om de personene som har en særlig posisjon eller direkte rolle i stiftelsen og fysiske eller juridiske personer som er nærstående til disse i henhold til definisjonen i § 5.

Nærstående etter § 5 er:

- ektefelle/samboer (bokstav a)
- foreldre og/eller barn og søsken (bokstav b)
- foreldre og/eller barn og søsken til ektefelle eller samboer (bokstav c)
- ektefelle/samboer til foreldre og/eller barn og søsken (bokstav d)
- selskap der vedkommende selv eller noen som nevnt i bokstav a til d hver for seg eller til sammen har bestemmende innflytelse som nevnt i § 4 tredje ledd, dvs. eier aksjer og har flertallet av stemmene i selskapet eller har rett til å velge eller avsette flertallet av styremedlemmene (bokstav e)

### 2.3.3 Habilitet – et viktig grunnlag for tillit

For å sikre forsvarlige beslutninger må styremedlem og daglig leder være habile. Det skal ikke foreligge forhold som gir omverdenen rimelig og saklig grunn til å tvile på upartiskheten til den som behandler en sak eller tar beslutninger.

Habilitetsreglene skal sikre stiftelsens selvstendighet fra personer med særskilte posisjoner i stiftelsen eller deres nærstående. Derfor har lovgiver bestemt at personer som er utsatt for å ta beslutninger ut fra *andre interesser* - på grunn av slektskap, eierskap eller roller i andre foretak eller organisasjoner - ikke skal delta i stiftelsens behandling av saken. Se mer om stiftelseslovens habilitetsregler under punkt 3.5.

Et sentralt formål med habilitetsreglene er at utenforstående skal kunne ha tillit til at styret og andre organ i stiftelsen tar beslutninger ut fra stiftelsens interesse.

## 3. Krav ved transaksjoner med stiftelsens nærstående

### 3.1 Styrets ansvar for forsvarlig forvaltning og internkontroll

Styret er stiftelsens øverste organ og ansvarlig for forvaltningen av stiftelsen.

Styrets forvaltnings- og tilsynsplikter følger av stiftelsesloven § 30. Styret skal sørge for at stiftelsen ivaretar sitt formål og at regnskap og formuesforvaltning er gjenstand for betryggende kontroll. Bestemmelsen pålegger styret et særlig ansvar for at stiftelsen har en forsvarlig forvaltning og en god internkontroll. Det innebærer blant annet at det er utarbeidet rutiner eller retningslinjer og at disse etterleves.

Stiftelsesloven åpner for at stiftelsens internkontroll kan tilpasses stiftelsens art og omfang. Hvor omfattende rutinene eller retningslinjene må være, vil derfor variere fra stiftelse til stiftelse, men alle stiftelser bør utarbeider rutiner, retningslinjer eller tilsvarende som sikrer at avtaler og transaksjoner er i stiftelsens interesse.

Se våre anbefalinger om hva som minimum bør være nedfelt i skriftlige rutiner eller retningslinjer under punkt 6.2.

### 3.2 Styrets lojalitetsplikt overfor stiftelsen

I en stiftelse skal styremedlemmene behandle saker og treffe avgjørelser ut fra hva som fremmer stiftelsens formål og interesser. Dette omtales som lojalitetsplikten, det vil si en plikt for styremedlemmene til å være lojale mot stiftelsen og ikke la andre interesser virke inn på beslutninger.

Et styreverv i en stiftelse vil alltid være et rent personlig verv. Som styremedlem sitter du aldri i styret på vegne av andre sine interesser.

**Som styremedlem skal din lojalitet ligge hos stiftelsen og formålet, ikke hos den eller de som har oppnevnt deg. Det er ikke tilstrekkelig at styremedlemmet er oppnevnt av det organet vedtektene krever. Hvert enkelt styremedlem plikter i sitt virke for stiftelsen å ivareta stiftelsens formål og interesser.**

Her skiller styrearbeid i stiftelser seg fra aksjeselskap der styremedlemmer ofte sitter i styret for å ivareta eierskap eller -interesser. Ingen har eierskap til en stiftelse. Alle transaksjoner stiftelsen gjør skal enten være ledd i å realisere stiftelsens formål (formålsrealisering), eller ha som mål å skaffe midler til formålet (kapitalforvaltning).

Vi ser at en del styremedlemmer ser ut til å misforstå hvilke interesser de skal ivareta i styrearbeidet. Spesielt kan det oppstå rolleforvirring blant styremedlemmer som er oppnevnt av interesseorganisasjoner, foreninger, oppretter eller kommuner.

I stiftelser der styret ikke i tilstrekkelig grad har riktig rolleforståelse, ser vi at det lett oppstår konflikter. Interessemotsetninger og rolleblanding kan i noen tilfeller føre til at styret ikke oppfyller lovens krav til forsvarlig forvaltning av stiftelsen.

### 3.3 Styrets ansvar ved transaksjoner med nærstående

Avtaler med nærstående vil innebære en særlig risiko for at andre interesser enn stiftelsens interesser blir ivaretatt. Dette som følge av kontraktmotpartens særlige posisjon. Avtaler og transaksjoner med nærstående gir dermed en høyere risiko for at stiftelsen taper verdier, noe som vil kunne påvirke stiftelsens evne til å drive formålsrealisering etter vedtektene.

Stiftelsen er ikke avskåret fra å gjøre transaksjoner med stiftelsens nærstående, men transaksjonen må ivareta stiftelsens interesser og være besluttet av habile personer.

Avtaler eller transaksjoner med nærstående parter må være inngått på samme vilkår og med samme resultat som om de var gjort mellom uavhengige parter. Dette betyr at avtalen må være til markedspris- og på markedsvilkår. Stiftelsen må med andre ord velge det rasjonelle og beste tilbudet i valg mellom flere aktører og tilbud.

Avtaler hvor stiftelsen betaler mer enn markedspris for en vare eller tjeneste, vil normalt være å regne som en utdeling fra stiftelsen. Utdelinger må vedtas av styret og skal være i samsvar med stiftelsens formål, jf. stiftelsesloven § 19.

### 3.4 Enkelte transaksjoner med nærstående er forbudt

Enkelte transaksjoner er forbudt etter stiftelsesloven, og stiftelsen kan ikke foreta disse. Dette gjelder:

- utdeling til oppretter og dennes nærstående (§ 19),
- lån til oppretter, oppretters nærstående, styremedlem, observatør og person med verv i stiftelsen som nevnt i § 36 (§ 20)

### 3.5 Transaksjoner må være behandlet av habile personer

Styret må sørge for at transaksjoner blir vurdert og avgjort av habile styremedlemmer som ikke har særinteresser i saken. Inhabilitet betyr at en person ikke kan behandle en sak på grunn av sin tilknytning til saken eller personer som kan bli berørt av sakens utfall. Habilitetsreglene sier ikke om en person kan ha en rolle i stiftelsen - bare hvilke saker vedkommende ikke kan være med å behandle. Om styrets medlemmer eller daglig leder er inhabile, må vurderes i hver enkelt sak.

Reglene skal sikre at styremedlemmer og daglig ledelse opptrer lojalt mot stiftelsens formål og treffer avgjørelser ut fra hva som er best for stiftelsen.

Habilitetsreglene følger av stiftelsesloven § 37 og gjelder både ved forberedelsen og ved selve styrebehandlingen av saken. Det vil si at den inhabile verken kan treffe avgjørelse i saken, medvirke ved utredningen eller medvirke ved vurdering av den.

Situasjoner der styremedlem eller daglig leder er inhabile er i hovedtrekk:

- saker som har betydning for styremedlemmet selv eller nærstående.
- saker som har betydning for privat eller offentlig institusjon, organisasjon eller foretak der styremedlemmet har stilling eller tillitsverv.
- saker som styremedlemmet tidligere har behandlet som tillitsvalgt i privat eller offentlig institusjon, organisasjon eller foretak.

Ikke enhver form for tilknytning eller interesse medfører inhabilitet. Det avgjørende er om vedkommende har «en fremtredende personlig eller økonomisk særinteresse i saken», eller om vedkommende har stilling eller tillitsverv i institusjon, organisasjon eller foretak som har slik interesse.

Stiftelsesloven har ikke egne regler om hvordan habilitetsspørsmål skal behandles i stiftelsen. Ansvarer ligger til styret. Et habilt og vedtaksført styre må ta stilling til om et eller flere styremedlemmer er inhabile i en konkret sak. Medlemmer som det er reist inhabilitetsinnsigelser mot, skal gis anledning til å uttale seg, men må fratre når styret behandler habilitetsspørsmålet. Styrets beslutning må dokumenteres i styreprotokoll, se stiftelsesloven § 31.

Vurderingen av habilitet baserer seg på objektive kriterier. Det vil si at det ikke er avgjørende for vurderingen hva styremedlemmet selv (eller andre) mener om habiliteten.

Styret har ansvar for at stiftelsen har rutiner som sikrer habile vurderinger og beslutninger både i styremøter og andre beslutningsorgan, se stiftelsesloven § 36.

Se våre anbefalinger og sjekklister for styrets vurdering av inhabilitet under punkt 6.3

### 3.6 Hva er konsekvensene av inhabilitet?

En beslutning fattet av et styre med inhabile styremedlemmer vil innebære at vedtaket lider av en saksbehandlingsfeil. At styremedlemmer behandler saker der de er inhabile vil også svekke tilliten og omdømmet til stiftelsen.

Brudd på habilitetsreglene kan sette stiftelsen i en krevende situasjon. Både interne og eksterne personer kan reise spørsmål ved om beslutningen er gyldig i etterkant. Ikke bare kan det påvirke omdømmet, men det kan også gi risiko for at noen reiser sak for domstolene for å prøve gyldigheten av vedtaket. Risikoen for at noen stiller spørsmål ved gyldigheten av viktige beslutninger, gir stiftelsen manglende trygghet.

Stiftelsen vil i noen tilfeller kunne rette opp feilen ved at et habilt styre behandler saken på nytt og fatter vedtak. Dette er særlig aktuelt i tidlig fase i prosessen, og det vil være lite tid- og ressurskrevende i de tilfellene der styret ennå ikke har utført tiltakene som er besluttet. Mer krevende vil det være der tiltaket er utført, for eksempel der midler er utdelt eller en kontraktspart har innrettet seg i tillit til beslutningen. Styret vil måtte vurdere om det er grunnlag for å kreve tilbakeføring.

For det enkelte styremedlem kan brudd på habilitetsreglene medføre at styremedlemmet kommer i erstatningsansvar overfor stiftelsen.

### 3.7 Styret må være vedtaksført

Loven krever at mer enn halvparten av styremedlemmene må være til stede eller delta i styrebehandlingen for at styret skal kunne fatte vedtak i en sak, se § 32.

Stiftelsens vedtekter kan stille strengere krav til vedtaksførhet.

Ved beregningen tas det utgangspunkt i det antall styremedlemmer stiftelsen skal ha etter vedtektene. Inhabile styremedlemmer skal ikke telles med ved beregningen.

Dersom færre styremedlemmer enn det loven eller vedtektene krever er til stede, er styret ikke vedtaksført. Det vil si at de ikke har anledning til å fatte et gyldig vedtak.

Se våre anbefalinger for å sørge for et vedtaksført styre under punkt 6.4.

### 3.8 Dokumentasjon – et grunnlag for internkontroll og tillit

Loven krever at styret skal føre protokoll fra styrebehandlingen. Protokollen skal signeres av alle som har deltatt i behandlingen. Protokollen skal minst angi tid og sted, deltakere, behandlingsmåte og styrets beslutninger, jf. § 31. Dersom styret har behandlet habiliteten til et styremedlem, skal det gå frem av protokollen.

Manglende protokollføring av styrets beslutninger, manglende signatur eller manglende oppbevaring/arkivering av protokoller, vil kunne utgjøre et brudd på kravet til forsvarlig forvaltning i stiftelsesloven § 30.

Vi anbefaler at styret også protokollfører de vurderingene som ligger til grunn for beslutninger. Å sikre transparens og etterprøvbarhet er særlig viktig når stiftelsen inngår avtale med en nærstående part, for eksempel selskap som eies av personer med rolle i stiftelsen. Da er det viktig å sikre at styrets vurdering av habilitet, markedsverdi og stiftelsens interesser følger av styreprotokoll eller annet dokument.

Styret bør dessuten sørge for at stiftelsens avtaler er skriftlige. Skriftlighet gjør det mulig for styret selv - og andre - å etterprøve innholdet i avtalene, for eksempel at avtalen er inngått på markedsvilkår og at avtalen er i stiftelsens interesse.

Dokumentasjon på beslutninger, prosesser og avtaler er viktig som ledd i en god internkontroll. I tillegg er det viktig å kunne vise til hvilke vurderinger styret har gjort dersom Stiftelsestilsynet eller andre ber om å få dokumentasjonen fremlagt i et tilsyn. Det samme gjelder når media eller andre rundt stiftelsen stiller spørsmål.

### 3.9 Revisors rolle

Alle stiftelser skal ha revisor. Stiftelser har ikke eiere og mangler dermed styring og kontroll fra eiere. Revisors kontroll blir derfor ekstra viktig. Dette er bakgrunnen for at stiftelsesloven i § 44 gir revisor særlige plikter ved revisjon av stiftelser.

I revisjonsberetningen skal revisor uttale seg om stiftelsen er forvaltet og om utdelinger er foretatt i samsvar med lov, stiftelsens formål og vedtektene.

Har styremedlemmer eller ansatte i stiftelsen, oppretter eller nærstående til noen av disse mottatt lån eller andre ytelser, skal revisor attestere at ytelsen er i samsvar med lov, forskrifter og stiftelsens formål.

## 4. Funn i tematisynet

### 4.1 Innledning

Nedenfor har vi sammenfattet funnene fra de ti enkelttilsynene i tematisynet.

Tilsynet var avgrenset til kontroll av om stiftelsene hadde skriftlige rutiner for å sikre forsvarlig behandling og dokumentering av transaksjoner med nærstående, se punkt 4.2.

For stiftelser som hadde avtaler eller transaksjoner med nærstående i den aktuelle perioden, kontrollerte vi også om det var inngått skriftlige avtaler og om styrets vurderinger og beslutninger var dokumentert i styreprotokoll, se punkt 4.3.

I tillegg så vi i noen av tilsynsrapportene grunn til å peke på andre forhold som ikke direkte falt inn under tematisynet. Vi omtaler noen av disse forholdene i punkt 4.4.

### 4.2 Skriftlige rutiner og/eller retningslinjer

Ingen av de ti stiftelsene hadde skriftlige rutiner, retningslinjer eller tilsvarende dokumenter med formål å sikre forsvarlig behandling og dokumentasjon av transaksjoner med stiftelsens nærstående. Herunder at transaksjoner med nærstående blir inngått på samme vilkår og med samme resultat som om var inngått mellom uavhengige parter.

Ingen av stiftelsene hadde skriftlige rutiner eller tilsvarende for vurdering av habilitet.

Sju av stiftelsene hadde daglig leder. Bare en av disse stiftelsene hadde instruks for daglig leder. Ingen av de ti stiftelsene hadde skriftlig styreinstruks.

Stiftelsene fikk veiledning og anbefaling om å utarbeide aktuelle rutiner og/eller retningslinjer. De generelle anbefalingene stiftelsene fikk er gjengitt under punkt 6.2.

## 4.3 Transaksjoner med stiftelsens nærstående

### 4.3.1 Typer transaksjoner med nærstående

Åtte av de ti stiftelsene i tematilsynet hadde hatt transaksjoner med stiftelsens nærstående i perioden. Noen hadde hatt flere slike transaksjoner. Transaksjonene var av ulik type og karakter:

- Lønn til daglig leder (som også var styremedlem)
- Lån fra stiftelsen til selskap eid av styremedlem
- Lån fra styreleder til stiftelsen
- Utbetaling til styremedlem i henhold til vedlikeholdsavtale
- Kjøp av tjenester fra styremedlems nærstående (familie)
- Kjøp av tjenester fra selskap eid av styremedlem
- Kjøp av eiendom og tjenester fra selskap eid av daglig leder
- Kjøp av tjenester fra stiftelsens oppretter
- Kjøp av tjenester fra selskap med samme styremedlem og daglig leder som stiftelsen
- Bruksrett til stiftelsens eiendom for styremedlemmer

Et hovedfunn var at over halvparten av stiftelsene som hadde hatt transaksjoner med nærstående hadde lite bevissthet om habilitet, se punkt 4.3.2.

Et annet hovedfunn var at flere av stiftelsene hadde forbedringspotensial når det gjelder å sikre dokumentasjon av styrets beslutninger og vurderinger, se punkt 4.3.3.

### 4.3.2 Styrevedtak fattet av inhabile styremedlemmer

I hele seks av de åtte stiftelsene fant vi at styrets vedtak led av saksbehandlingsfeil fordi inhabile styremedlemmer hadde deltatt i behandlingen i strid med stiftelsesloven § 37. Nedenfor har vi gjengitt de ulike formene for habilitetsbrudd vi fant.

#### *Lønn til daglig leder (som også var styremedlem)*

Vi fant fire tilfeller der daglig leder hadde deltatt i styresak om lønn til seg selv. I alle disse tilfellene var daglig leder også medlem i stiftelsens styre.

#### *Lån fra stiftelsen til selskap eid av styremedlem*

I ett tilfelle var det gitt lån til selskap som var eid av et styremedlem i stiftelsen. Lånet var i strid med stiftelsesloven § 20 og var avsluttet på det tidspunkt tematilsynet ble gjennomført. Vi merket oss likevel at det ikke gikk frem av styreprotokoller om låneavtalen og påfølgende renteendringer var behandlet i styremøte. Styret bestod av tre styremedlemmer der to var i familie. De to som var i familie var begge inhabile og styret ville derfor ikke vært vedtaksført ved behandling av låneavtalen.

#### *Lån fra styremedlem til stiftelsen*

I ett tilfelle fant vi at et styremedlem hadde deltatt i styrebehandling av låneavtale hvor styremedlemmet privat hadde gitt lån til stiftelsen. Det fremgikk av styreprotokoll at vedkommende var vurdert som inhabil. På et senere styremøte hadde vedkommende likevel deltatt i behandling av avtalen.

### *Kjøp av tjenester fra selskap eid av styremedlem*

En av stiftelsene i tematilsynet hadde organisert seg på en måte som innebar at stiftelsens formålsrealisering var avhengig av samarbeid med to selskap som var eid av styrets leder. Styret i stiftelsen bestod av styreleder, to styremedlemmer og et varamedlem. Styreleder i stiftelsen var styreleder i det ene selskapet. Varamedlemmet og en av de to styremedlemmene var ansatt i det samme selskapet. I tillegg var varamedlemmet i familie med styrets leder.

Det var inngått flere avtaler mellom stiftelsen og selskapene. En av avtalene som var inngått var ikke styrebehandlet (behandling var ikke dokumentert i protokoll). Ved behandling av de andre avtalene var styremedlemmenes habilitet ikke vurdert. Som følge av styrets sammensetning var styret på grunn av inhabilitet, ikke vedtaksført ved behandling av avtaler og transaksjoner mellom stiftelsen og selskapene.

### *Kjøp av tjenester fra selskap eid av daglig leder*

I ett tilfelle hadde stiftelsen inngått avtaler om kjøp av tjenester fra flere selskaper som indirekte var eid av daglig leder i stiftelsen. Daglig leder deltok i styremøte der avtalene om kjøp av tjenester ble behandlet. Det gikk ikke frem av protokollen om daglig leders habilitet var vurdert og om daglig leder hadde gått ut under behandlingen av de aktuelle avtalene. Da dette ble tatt opp i forbindelse med tematilsynet uttalte styret at daglig leder ikke hadde deltatt under behandlingen av de aktuelle avtalene, men at dette ved en inkurie ikke gikk frem av styreprotokollene.

### *Avtale med selskap som har samme styremedlemmer og daglig leder som stiftelsen*

I ett tilfelle fant vi at tre av fem styremedlemmer i stiftelsen også satt i styret i selskap stiftelsen hadde inngått driftsavtale med. Daglig leder i stiftelsen var også daglig leder i selskapet. Det fremgikk ikke av styreprotokoller om habilitet var vurdert. Som følge av inhabilitet hos flertallet av styremedlemmene var styret ikke vedtaksført ved inngåelse av avtalen.

### *Kjøp av tjenester fra styremedlem*

En av stiftelsene hadde betalt ut større beløp til to ulike styremedlemmer på grunnlag av en skriftlig avtale om vedlikehold av stiftelsens eiendom. De to styremedlemmene var inhabile til å behandle og fatte vedtak i saken. Et tredje styremedlem var trolig også inhabilt i saken, fordi vedkommende var i familie med de to som mottok utbetalingene. På bakgrunn av revisors kontroll la Stiftelsestilsynet til grunn at transaksjonene var i samsvar med stiftelsesloven.

### *Kjøp av tjenester fra styremedlemmers familie*

I en av stiftelsene fant vi tilfeller av at familiemedlemmer hadde deltatt i styrebehandling av saker der de selv eller deres nærstående (familie) hadde en økonomisk særinteresse.

## Transaksjoner med stiftelsens nærstående

I tilsynsrapporten fikk stiftelsene konkret tilbakemelding om avtaler og transaksjoner som etter vår vurdering var behandlet i strid med habilitetsreglene i § 37. I noen av tilfellene var avtaleforholdene avsluttet da tematilsynet ble gjennomført. To av stiftelsene fikk tilbakemelding om å sørge for at et habilt styre behandlet avtalene på nytt. For disse to har Stiftelsestilsynet bedt om kopi av styreprotokoll der habilitetsvurdering og vurdering av om avtalene er i stiftelsens interesse fremgår.

I tematilsynet så vi flere eksempler på stiftelser som er organisert på en måte som innebærer at et eller flere styremedlemmer ofte blir inhabile i saker som er vesentlige for stiftelsen. Dette har Stiftelsestilsynet også sett eksempel på i annet tilsynsarbeid. På denne bakgrunn peker vi i punkt 5 på noen typetilfeller hvor stiftelser må være særlig oppmerksomme på habilitetsreglene.

### 4.3.3 Mangelfull dokumentasjon

Et annet hovedfunn var at flere av stiftelsene hadde forbedringspotensial når det gjaldt å sikre dokumentasjon av styrets beslutninger og prosesser. De fleste stiftelsene hadde skriftlige avtaler og de fleste stiftelsene hadde protokollført styrets beslutninger i samsvar med kravene i § 31.

Derimot gikk styrets vurderinger i liten grad frem av styreprotokoller eller annen dokumentasjon. Stiftelsestilsynet anbefaler at styrets vurderinger blir protokollført eller dokumentert på annen måte. Dette er viktig for å sikre transparens og etterprøvbarehet, se punkt 3.8.

I den ene stiftelsen var ingen av styreprotokollene fra 2021 til 2023 signerte. Vi fant også at beslutning om å innfri et større lån ikke gikk frem av styreprotokoll. Ifølge styreleder var saken styrebehandlet pr. e-post, men dette var ikke ført i protokoll.

I to andre stiftelser var det inngått avtale med et nærstående selskap uten at styrebehandlingen var protokollført. I det ene tilfellet var avtalen signert «på begge sider av bordet» ved at et styremedlem i stiftelsen hadde signert på vegne av både stiftelsen og selskapet stiftelsen inngikk avtale med. I det andre tilfellet var avtalen signert (for stiftelsen) av styremedlemmet som var eier av selskapet stiftelsen inngikk avtalen med. I begge tilfeller hadde styremedlem inngått avtale mellom stiftelsen og «eget» selskap uten at dette var dokumentert behandlet i styremøte.

I den ene stiftelsen var avtalen avsluttet da tematilsynet ble gjennomført. Den andre stiftelsen fikk tilbakemelding om at avtalen må vurderes på nytt av et habilt styre, og at styrets vurderinger må gå frem av styreprotokollen. Vi har bedt om å få kopi av protokollen.

## 4.4 Andre forhold

### 4.4.1 Stiftelsen er selvstendig – ingen er eier

I to av enkelttilsynene har Stiftelsestilsynet sett behov for å understreke at stiftelsen er selvstendig og uavhengig fra oppretter og fra andre personer med særskilte roller.

I den ene stiftelsen fant vi at oppretter også hadde opprettet andre stiftelser med tilnærmet likelydende navn og formål. Alle stiftelsene hadde de samme styremedlemmene.

Vi understreket at hver enkelt stiftelse er et selvstendig rettssubjekt og at styret er øverste organ i hver enkelt stiftelse. I den grad stiftelsene inngår avtaler eller har transaksjoner seg imellom, vil styrene i de enkelte stiftelsene være inhabile fordi de samme styremedlemmene «sitter på begge sider» av bordet.

I den andre stiftelsen fant vi i styreprotokoll at oppretter av stiftelsen ble referert til som «eier». Vi fikk også opplyst at deler av styret mente de i rollen som styremedlem hadde som oppgave å representere oppretter, som også var den som valgte dem.

Vi bemerket at stiftelser er selvstendige rettssubjekter uten eiere. Styrets lojalitet skal ligge til stiftelsen - ikke til oppretter eller til det organ som har valgt vedkommende.

### 4.4.2 Styreleder er også daglig leder

I fire av de de syv stiftelsene som hadde daglig leder var daglig leder også styremedlem. I tre av stiftelsene var daglig leder styreleder.

For alminnelige stiftelser er det ikke et forbud i loven mot at styreleder også er daglig leder, med mindre det er tatt inn et slikt forbud i stiftelsens vedtekter. Det er likevel viktig å være bevisst på de ulike kravene som stilles til de to rollene.

Styreleder skal lede og legge til rette for styrets arbeid med å fastsette strategi og overvåke resultater. Daglig leder har en administrativ rolle og skal gjennomføre de verdier, retningslinjer og mål styret har fastsatt. Styret har tilsynsansvar overfor daglig leder og skal påse at daglig leder forvalter stiftelsen i samsvar med styrets vedtak.

Når daglig leder og styreleder er samme person, vil vedkommende (i rollen som styremedlem), ha ansvar for å føre kontroll med det arbeidet hen selv utfører (i rollen som daglig leder). En slik dobbeltrolle kan svekke styrets tilsynsfunksjon.

Styret må være bevisst sitt ansvar for at stiftelsen har en forsvarlig og betryggende internkontroll, jf. stiftelsesloven § 30. Konkret vil dette blant annet innebære at stiftelsen har tilstrekkelig arbeidsdeling og eventuelt en rutine for attestering. Det er viktig at styret sørger for å ha en formell og tydelig rolleavklaring mellom rollene som styremedlem og daglig leder.

## 5. Typetilfeller å være oppmerksom på

### 5.1 Innledning

På bakgrunn av funnene, se punkt 4, har vi gjort oss noen refleksjoner rundt noen typetilfeller - måter å organisere stiftelser på - som medfører at det er ekstra viktig at styret er oppmerksom på habilitetsreglene og kravet til å ivareta stiftelsens interesser.

Vi ser at en del stiftelser har bestemmelser i vedtektene om valg og sammensetning av styret, som medfører at flere av styremedlemmene ofte blir inhabile. For eksempel ved at flere styremedlemmer er i familie. Et annet eksempel er stiftelser som gjennom vedtektsbestemmelser eller samarbeidsavtaler er organisert på en måte som innebærer at stiftelsen er avhengig av samarbeid med nærstående selskap for å realisere formålet sitt.

## 5.2 Styremedlemmer er i familie med hverandre

I noen stiftelser slår vedtektene fast at flere styremedlemmer skal oppnevnes av eller være medlemmer av en bestemt familie. Så lenge lovens krav til styremedlem i stiftelsesloven § 27 er oppfylt, kan styret i prinsippet ha en slik sammensetning.

Styret bør likevel være oppmerksom på at der mange styremedlemmer er i familie med hverandre vil disse ofte bli inhabile i de samme sakene. Er et styremedlem inhabilt fordi vedkommende har eierskap i et selskap stiftelsen inngår avtaler med, vil også familiemedlemmene til vedkommende være inhabile fordi de er nærstående.

Styret bør spesielt være oppmerksom dersom stiftelsen har et formål, en aktivitet eller inngår avtaler som gjør at et eller flere styremedlemmer stadig er inhabile. Det er viktig at stiftelsen er rigget slik at den alltid har et vedtaksført styre, se punkt 6.4.

### Eksempel – familie

Stiftelsen Fryd skal inngå avtale med Gammen AS som er eid av styremedlem Kari.

I stiftelsens styre sitter også Kari sine to sønner, Per og Pål, og samboeren hennes, Espen. Kari vil normalt være inhabil i forberedelse og behandlingen av styresak om avtalen med Gammen AS fordi hun har økonomiske særinteresser i saken. I tillegg vil sønnene hennes og samboeren være inhabile fordi Kari, som er deres nærstående, har slike særinteresser.

Varamedlem bør i utgangspunktet ikke være i familie med styremedlemmene. En risikerer da at varamedlemmet er inhabilt i de sakene der styret trenger å få inn vara.

## 5.3 Styremedlemmer har tilknytning til avtalemotpart eller mottaker

Mange stiftelser inngår avtaler med eller deler ut midler til selskap, foreninger eller foretak som styremedlemmer har tilknytning til – enten gjennom eierskap eller gjennom ansettelsesforhold, verv eller lignende.

Der styremedlem eller daglig leder har eierskap i selskap som stiftelsen inngår avtaler med, vil vedkommende lett bli inhabil i enkeltsaker. Dette fordi selskapet og vedkommende selv har en økonomisk særinteresse i saken. Vedkommende må da melde seg inhabil og tre til side ved styrets behandling.

### Eksempel – eierskap

Stiftelsen Fryd skal inngå leieavtale med selskapet Gammen AS som er eid av styremedlem Kari. Kari vil normalt være inhabil i forberedelsen og behandlingen av styresak om avtalen fordi hun har økonomiske særinteresser i saken.

Like viktig er det å være oppmerksom på de sakene der et styremedlem eller daglig leder er inhabil på grunn av sin rolle i en forening, kommune eller andre foretak som inngår avtale med eller mottar midler fra stiftelsen. Også i disse tilfellene må vedkommende vurdere sin habilitet og eventuelt tre til side i tide.

### Eksempel – ansettelse (avtale)

Stiftelsen Fryd skal inngå avtale med foreningen Moro der styremedlem Kari er ansatt som daglig leder. Styremedlem Kari vil normalt være inhabil i forberedelsen og behandlingen av styresaken fordi hun er ansatt i en organisasjon som har økonomisk særinteresse i avtalen.

### Eksempel – ansettelse (utdeling)

Stiftelsen Fryd deler ut forskningsmidler til ulike forskningsinstitusjoner som er nærmere fastsatt i vedtektene. Styremedlem Nils er ansatt i den ene forskningsinstitusjonen som mottar midler fra stiftelsen. Styremedlem Nils vil kunne være inhabil i forberedelsen og behandlingen av styresak der tildeling til forskningsinstitusjonen han er ansatt i blir vedtatt.

### Eksempel – styreverv

Stiftelsen Fryd skal inngå avtale med Tjenester AS. Daglig leder Knut er styremedlem i Tjenester AS. Knut vil normalt være inhabil i forberedelsen og behandlingen av styresaken fordi han har styreverv i en organisasjon som har særinteresse i avtalen.

Daglig leder Knut er i tillegg samboer med styremedlem Kari. Dette innebærer at Kari i utgangspunktet vil være inhabil i de samme sakene som Knut.

## 6. Anbefalinger

### 6.1 Hvordan bør stiftelsene jobbe med tematikken?

Stiftelsestilsynet vil i dette punktet gi anbefalinger og praktisk veiledning til hvilke vurderinger og prosesser styret bør sette i gang for å forvalte stiftelsen forsvarlig.

Styret må ha kunnskap om og oversikt over regelverket og de kravene som gjelder på området. Se punkt 3 om krav styret må kjenne til.

Det enkelte styre må tilpasse den generelle kunnskapen til stiftelsen og dens vedtekter. Her vil typetilfellene i punkt 5 og anbefalingene i punkt 6 gi et grunnlag for stiftelsens videre arbeid.

Anbefalingene er ikke uttømmende, og styret må selv vurdere hva som er nødvendig for å oppfylle stiftelseslovens krav til forsvarlig styrearbeid i stiftelsen.

## 6.2 Ha skriftlige rutiner og/eller retningslinjer

Alle stiftelser bør utarbeide rutiner, retningslinjer eller tilsvarende som sikrer at avtaler og transaksjoner er i stiftelsens interesse. Blant annet bør stiftelsen ha rutiner som sikrer at styret dokumenterer sine vurderinger, for eksempel rundt habilitet.

Internkontrollen og rutiner kan tilpasses stiftelsens art og omfang. Hvor omfattende rutinene eller retningslinjene må være, vil derfor variere fra stiftelse til stiftelse. Små og lite komplekse stiftelser kan ha forholdsvis enkle rutiner, mens større stiftelser ofte må ha et mer omfattende rutineverk. Det er styret som må vurdere hva som er et forsvarlig og fornuftig nivå for den enkelte stiftelse.

**Som et minimum anbefaler Stiftelsestilsynet at følgende blir nedfelt i skriftlige rutiner, retningslinjer eller tilsvarende:**

- Ansvar for arbeidsoppgaver og eventuell delegasjon. Rammeverk og fullmakter for avtaleinngåelser.
- Prosesser som sikrer at transaksjoner blir gjort til markedsmessig pris og vilkår, for eksempel gjennom krav til kartlegging av alternative leverandører, utlysning og/eller innhenting av tilbud, verdivurdering eller takst.
- Prosesser som sikrer transparens og etterprøvbarehet, blant annet gjennom skriftlige avtaler og dokumentasjon av styrets vurderinger og beslutninger i styreprotokoll.
- Prosesser som sikrer at styret og daglig ledelse vurderer sin habilitet – generelt og i enkeltsaker. Se punkt 6.3.

## 6.3 Ha et aktivt forhold til kravene til habilitet

Et hovedfunn i tematilsynet er at flere av stiftelsene har lite bevissthet rundt habilitetsreglene. For å unngå inhabilitet i enkeltsaker, er det avgjørende at alle styremedlemmer og daglig ledelse har kunnskap om kravene til habilitet.

Styret må løfte opp habilitet som et tema – både overordnet og i enkeltsaker.

Husk at kravet til habilitet gjelder alle saker styret behandler, ikke bare ved utdelinger eller inngåelse av avtaler. Styret må også være bevisst habilitet ved saker om vedtektsendringer, oppheving eller andre former for omdanning av stiftelsen etter stiftelsesloven kapittel 6.

Stiftelsestilsynet har utarbeidet en [sjekkliste for vurderinger av inhabilitet](#), som blir gjengitt i kortversjon under:

### Inhabilitet - overordnet

- Ha skriftlige rutiner som formaliserer fremgangsmåten for håndtering av inhabilitet i stiftelsen.
- Skaff oversikt over styremedlemmenes andre roller ved årsplanleggingen. Oppdater oversikten løpende.
- Identifiser situasjoner styret og daglig ledelse bør være oppmerksomme på.
- Sikre at styret og daglig ledelse har et aktivt og bevisst forhold til inhabilitetsreglene i det løpende styrearbeidet.

### Inhabilitet - i enkeltsaker

- Sørg for at den inhabile personen trer til side i tide.
- Sikre dokumentasjon. Sørg for at vurdering og avgjørelse om habilitet er skriftlig, og at spørsmålene er behandlet i styremøte og protokollert.
- Sikre at styret er vedtaksført.

### Særlig om inhabilitet ved utdelinger

- Hvilke roller har styremedlemmene utenfor stiftelsen? Har de stilling eller verv i en organisasjon som søker om midler fra stiftelsen, vil de kunne bli inhabile.
- Sikre at utdelinger går til formålet til stiftelsen, og at vedtaket ikke er påvirket av andre særinteresser.
- Stiftelsen bør ha en plan for formålsrealisering der blant annet spørsmål rundt utdelinger og rammene for disse bør avklares.

### Særlig om inhabilitet ved avtaler eller andre transaksjoner

- Ha et rammeverk og fullmakter for avtaleinngåelse som også regulerer hvordan inhabilitet skal vurderes og håndteres.
- Avklar habiliteten til styret og sørg for at inhabile styremedlemmer ikke deltar når styret forbereder, behandler eller avgjør sak om transaksjonen.
- Sikre at transaksjonen er i stiftelsens interesse og at den er lojal til formålet.
- Vær ekstra oppmerksom ved kjøp av tjenester fra stiftelsens nærstående.
- Sikre skriftlig dokumentasjon slik at transaksjonen kan etterprøves.
- Husk at avtaler som innebærer kjøp til overpris eller salg til underpris regnes som en utdeling fra stiftelsen til avtalemotparten. Utdelinger til annet enn formålet er ikke lov.

## 6.4 Rigg stiftelsen slik at styret alltid er vedtaksført

Vi ser at en del stiftelser er rigget på en måte som gjør at styremedlemmer ofte er inhabile i enkeltsaker, og at dette medfører at styret ikke er vedtaksført i sakene. Dette er uheldig for kontinuiteten i styrearbeidet.

Stiftelsen bør ha en struktur som sikrer at den alltid har et vedtaksført styre. Det er viktig at stiftelsen alltid har et styre som kan behandle saker stiftelsen må ta stilling til i sitt virke. Dette er særlig viktig for stiftelser som er organisert slik at de med jevne mellomrom inngår avtaler eller har transaksjoner med nærstående parter.

Stiftelsestilsynet anbefaler at styret sikrer dette på én av følgende måter:

- stiftelsen bør ha en styresammensetning og et antall styremedlemmer som gjør at styret er vedtaksført selv om enkelte er inhabile i enkeltsaker, eller
- stiftelsen bør ha en struktur med varamedlem som sikrer at styret har personer å fylle på med ved inhabilitet. Dersom stiftelsen ikke har varamedlem, kan bruk av sette styre være et alternativ.

Er et eller flere styremedlemmer stadig inhabile i enkeltsaker kan det til slutt gå ut over det overordnede kravet til forsvarlig forvaltning av stiftelsen. Styret bør jobbe for å sikre kontinuitet i styrearbeidet. Styret bør dessuten ha dialog med valgorgan for å unngå at det blir oppnevnt styremedlemmer som stadig må melde seg inhabile.

I enkelte tilfeller bør styret vurdere å søke om få godkjent endring av vedtektene. Opplever stiftelsen stadig at styret ikke er vedtaksført på grunn av inhabilitet, anbefaler vi at styret utvides med flere styremedlemmer, eventuelt varamedlemmer. Alternativt kan styret vurdere om vedtektenes krav til styrets kompetanse bør endres.

Husk at [vedtektsendringer](#) alltid må godkjennes av Stiftelsestilsynet.

## 6.5 Spill valgorganet gode

Styret bør ha dialog med den eller de som etter vedtektene har myndighet til å oppnevne styremedlemmer i stiftelsen. Vær tydelig på behov og utfordringer i forkant av oppnevning av styremedlemmer:

- Hvilken kompetanse trenger styret?
- Hvilken sammensetning kan medføre praktiske utfordringer for driften?
- Hva trenger styret å få tilført for å oppfylle lovens krav til kjønnsbalanse?

Ser styret eller daglig leder at et mulig styremedlem i praksis vil være inhabilt i mange saker, bør styret ta det opp med valgorganet. Jo flere roller et styremedlem har ved siden av stiftelsen, jo større krav stiller det til rolleforståelse og prosesser i stiftelsen for å sikre at styrets beslutninger er lovlige.

Stiftelsestilsynet ser i praksis at en gjennomtenkt sammensetning av styret – både i kompetanse, antall og bakgrunn/andre roller – kan forebygge konflikter i styret.

### 6.6 Sørg for dokumentasjon og skriftlighet

Vi anbefaler at styret har gode rutiner for å sikre dokumentasjon og skriftlighet.

Dokumentasjon er viktig for å sikre styrets internkontroll. Samtidig som transparens er viktig for omverdenens tillit til stiftelsen.

- Styret må følge lovens krav til protokoll over alle styrets beslutninger. Det innebærer blant annet at styrets beslutning om habiliteten til et medlem eller daglig leder skal gå frem av protokollen. Se punkt 3.8.
- Styret bør i tillegg ha rutiner som sikrer at stiftelsen har dokumentasjon på sine vurderinger av for eksempel habilitet.
- Styret bør sørge for at stiftelsens avtaler er skriftlige. Spesielt viktig er det ved avtaler med stiftelsens nærstående.

### 6.7 Bruk revisors kompetanse

Revisor har en viktig rolle som andrelinjekontroll i stiftelser, se punkt 3.9.

Styret har likevel det overordnede ansvaret for internkontrollen i stiftelsen, og kan ikke overlate dette ansvaret til revisor. I tematisynet så Stiftelsestilsynet seg nødt til å påpeke dette overfor to stiftelser som viste til at rutinen for å sikre at transaksjoner var forsvarlig håndtert, var å overlate dette til revisors kontroll.

Stiftelsestilsynet anbefaler stiftelser å bruke revisors kompetanse og rådføre seg med revisor ved tvil om lovligheten av disposisjoner styret vurderer å foreta.