

Stiftelsesforeningen:

God styring og ledelse av stiftelser

Artikkelen gir en oversikt over det arbeidet som gjøres i regi av Stiftelsesforeningen i Norge med et ekstra fokus på god styring og ledelse av stiftelser.



Artikkelen er forfattet av:

Styreleder
Frode Helgerud
Stiftelsesforeningen

Foreningens arbeid

Stiftelsesforeningen i Norge ble stiftet i 2003. Foreningen er åpen for alle former for stiftelser og har som målsetning og hovedoppgave å arbeide for å sikre norske stiftelser gode rammebetingelser. Foreningen har også en viktig oppgave i å bidra til at norske stiftelser opptrer på en forsvarlig måte til beste for utviklingen av samfunnet rundt oss. Dette gjøres blant annet ved å avholde seminarer for å gi medlemmene kunnskap om stiftelser og regelverk, ved å utarbeide og gi veiledning i form av beste praksis-dokumenter, ved å stille midler til rådighet for forskningsinnsats og gjennom ulike andre informasjonstiltak.

Stiftelsesforeningen har i dag ca. 125 medlemmer, hvorav de fleste store stiftelsene i Norge.

Den norske stiftelsesverden

Det er i dag ca. 8500 norske stiftelser. Stiftelsene deles gjerne inn i to hovedkategorier: De rene pengeutdelende stiftelsene og de mer operative stiftelsene som gjerne driver en eller annen form for virksomhet, som kan spenne fra Det Norske Veritas til et lite museum. Med så mange enheter sier det seg selv at spennet mellom de ulike enhetene – både i virkefelt og størrelse – er meget stort.

Pengeutdelende stiftelser

Folk flest assosierer nok begrepet stiftelse med pengeutdeling. Stiftelsesforeningen

har delfinansiert en undersøkelse av pengeutdelende stiftelser i Norge som ble gjennomført av Line Dugstad og Håkon Lorentzen ved Institutt for samfunnsforskning. Rapporten fra denne undersøkelsen ble nylig fremlagt og la på bordet flere interessante data. Norske pengeutdelende stiftelser delte i 2009 ut ca. 1,1 mrd. kroner. Året før ble det delt ut ikke mindre enn 1,6 mrd. kroner. Den beregnede egenkapitalen i stiftelsene ble anslått til ca. 30 mrd. kroner. Det er med andre ord store verdier som forvaltes av norske stiftelser, og store verdier som tilflyter det norske samfunnet fra stiftelser.

Som stiftelsene selv er også den finansielle støtten fordelt til et meget sammensatt spekter av formål fra hjelpeiltak for enkeltmennesker til støtte til større forskningsprosjekter.

Intern- og eksternkontroll

Som andre aktører i det norske samfunnet, må også stiftelser operere innenfor omfattende kontrollsystemer. Styrene skal bevilge hver krone og føre kontroll med administrasjonen (der det finnes slikt). Regnskapene skal revideres av eksterne revisorer og endelig fører Lotteri (sic)- og Stiftelsestilsynet (Finanstilsynet for finansstiftelser) en overordnet kontroll som bl.a. medfører at vedtektsendringer skal godkjennes av tilsynet.

God styring og ledelse av stiftelser

Stiftelsesforeningen har utarbeidet og vedtok tidligere i år et beste praksis-dokument for styring av stiftelser, «Anbefaling vedrørende god styring og ledelse av stiftelser». Dokumentet er publisert på Stiftelsesforeningens hjemmesider (www.mamut.net/stiftelsesforeningen), men vi antar at deler av dette dokumentet vil være av særlig interesse for Revisorforeningens medlemmer. Vi tillater

oss derfor å gjengi sentrale deler av dette dokumentet i kortform nedenfor.

Innledning: En stiftelse har ingen eiere. Når en stiftelse er opprettet, er en formuesverdi selvstendig stilt til rådighet for et nærmere angitt formål. Tilliten til stiftelsesinstituttet er avhengig av at alle som arbeider med og for stiftelser, kjenner til de normer og regler som gjelder for styringen og ledelsen av stiftelser.

God stiftelsesstyring er å etablere og følge rutiner for styring og kontroll som skal gi stifterne, brukerne, myndighetene og omverdenen trygghet for at formålene innfris, og at verdier blir forvaltet på en god måte.

Formål: Hensikten med en stiftelse er å oppfylle et nærmere angitt formål. Dette formålet kan være av ideell, humanitær, kulturell, sosial, utdanningsmessig, økonomisk eller annen art. Det er styret som har ansvaret for at stiftelsens formål ivaretas.

Formålet til en stiftelse skal være angitt i vedtektene.

Anbefalinger fra Stiftelsesforeningen:

- Styret bør ta initiativ til jevnlig diskusjoner om hva slags type utdelinger som vil ivareta stiftelsens formål.
- I noen tilfeller bør stiftelsen vurdere aktivt å lete frem eller oppsøke mulige mottakere av midler fra stiftelsen fremfor å vente på søknader.

Styrets rolle – selvstendighet fra oppretter:

Anbefalinger fra Stiftelsesforeningen:

- Det bør velges et styre som har representanter med tilstrekkelig uavhengighet i forhold til den som opprettet stiftelsen.
- Stiftelser som forvalter en viss kapital, bør vurdere å involvere uavhengige

personer i prosessen med å velge styrets medlemmer.

Styremedlemmer som får mistanke om at det forekommer ulovlige utdelinger til for eksempel oppretter, bør sørge for å ta opp saken i styret og at saken protokollføres. Dersom styret ikke tar saken på alvor, bør revisor eller Stiftelsestilsynet involveres.

Kompetent ledelse:

Styret har ansvaret for forvaltningen. Mange stiftelser forvalter en betydelig kapital og profesjonell drift av stiftelsen er viktig. Som styremedlem kan en komme i ansvar overfor stiftelsen for de tap som en forsettlig eller uaktsomt har voldt stiftelsen under utførelsen av sine oppgaver.

Anbefalinger fra Stiftelsesforeningen:

- Styrets samlede kompetanse bør stå i forhold til stiftelsens formål
- Stiftelsen bør ha prosedyrer som sikrer at styrets sammensetning og kompetanse vurderes jevnlig.
- Stiftelsen bør følge visse grunnleggende krav til forsvarlig saksbehandling, eksempelvis at søknader bør behandles innen rimelig tid, og at det gis skriftlig svar på alle søknader. E-post er å betrakte som et skriftlig svar.
- Alle stiftelser bør jevnlig gjennomgå sine egne regler for godtgjørelse slik at disse er vel gjennomtenkt og begrunnet.
- Styret bør vise særlig aktsomhet der styremedlemmer mottar betaling for eventuelt tilleggsarbeid for stiftelsen. Styremedlemmet selv bør ikke være med på å behandle avtaler om slikt tilleggsarbeid.
- Stiftelser bør vurdere om deres størrelse eller arbeidsoppgaver er av en slik art at det er behov for egne etiske regler for virksomheten.

Forsvarlig kapitalforvaltning: Styret i en stiftelse er ansvarlig for kapitalforvaltningen, og kan bli erstatningsansvarlig overfor stiftelsen dersom kapitalforvaltningen er uforsvarlig. Styret må derfor ha kunnskap om kapitalforvaltningen og sørge for at det finnes tilfredsstillende rutiner og kontroll. Stiftelsesloven angir to prinsipper for forsvarlig forvaltning; 1. hensynet til sikkerhet og 2. hensynet til å oppnå en tilfredsstillende avkastning. Hensynet til sikkerhet innebærer en begrensning i hvor stor risiko en stiftelse kan ta. Hensynet til en tilfredsstillende avkastning tilsier at kapitalforvaltningen ikke kan være for passiv.

Anbefalinger fra Stiftelsesforeningen:

- Stiftelser med en viss egenkapital bør fastsette en instruks for kapitalforvaltningen.
- Styret i stiftelsen bør diskutere strategi for kapitalforvaltningen minst en gang pr. år og kunne dokumentere slik behandling for eksempel i styreprotokollen.
- Stiftelsens kapitalforvaltning bør tilpasses styrets kompetanse. Et grunnprinsipp bør være at det ikke foretas plasseringer i finansielle produkter som styret ikke forstår rekkevidden av.

Gaveutdelinger: Styret bør så langt det er mulig påse at utdelte midler brukes i samsvar med stiftelsens formål. Stiftelser bør vurdere om det skal fastsettes retningslinjer for oppfølging, kontroll og evaluering etter at midler er utbetalt, eller om de regler man har for dette bør justeres. Tiltak som kan tenkes omhandlet i slike retningslinjer, vil blant annet kunne være krav om revisorberedte rapporter, krav om egenerklæringer og løpende dialog om bruken av tildelte midler. Hvilke krav som stilles, bør relateres til størrelsen på det beløpet som er delt ut og hvem mottakeren er.

Anbefalinger fra Stiftelsesforeningen

- Det bør utarbeides retningslinjer for hvordan stiftelsen skal håndtere søknader, utdelinger og kontroll med utdelinger

Gode kontrollrutiner: Tilsyn med stiftelser skjer i hovedsak på to måter; 1. Stiftelsenes egenkontroll, inklusive revisors kontroll, og 2. tilsyn fra det offentlige. Fordi stiftelser ikke har eiere som gjennom sitt eierskap fører kontroll med aktiviteten, er gode kontrollrutiner viktig for å sikre tilliten til stiftelsesinstituttet.

Anbefalinger fra Stiftelsesforeningen:

- Styret bør sørge for at stiftelsen har en kompetent og kvalifisert revisor med kunnskap om stiftelsesloven. Det bør vurderes om det er hensiktsmessig å skifte revisor minst hvert femte år.
- Styret bør minst én gang pr. år kontrollere om instruks for kapitalforvaltningen følges.
- Styret bør vurdere om det er hensiktsmessig med en skriftlig fullmaktsstruktur som avklarer, regulerer og synliggjør hvilke plikter og rettigheter styret, styremedlemmer og eventuelle ansatte (for eksempel daglig leder) har i forhold til signaturrett, bankkonti, utbetalinger, kapitalforvaltning og inngåelse av avtaler.

- Det bør vurderes om det er behov for egne kontrollorganer i stiftelsen med kompetanse som angitt i stiftelseslovens § 36; føre tilsyn, avgi uttalelse om årsregnskap og årsberetning, beslutte granskning mv.
- Styret bør vurdere om det er behov for en årlig risikoanalyse av virksomheten.

Åpenhet:

Anbefalinger fra Stiftelsesforeningen:

- Det bør praktiseres åpenhet om sentrale forhold ved stiftelsens virksomhet, herunder formål, årsrapport, årsregnskap, gaveutdelinger og styregodtgjørelser.
- Stiftelser av en viss størrelse bør vurdere opprettelse av en egen hjemmeside som informasjonskanal der viktige sider av stiftelsens virksomhet beskrives.
- Styret bør sikre at det utarbeides årlig dokumentasjon av plassering, risiko og avkastning på stiftelsens kapital som kan gjøres tilgjengelig for allmennheten ved behov.

Oppsummering

Det er vanskelig både å lage tjenlige lover, regler og anbefalinger som skal gjelde alle stiftelser med det mangfoldet som finnes. Det er ingen tvil om at det er mange mindre stiftelser som lider under det omfattende kontrollsystemet de i dag er pålagt. Mange mindre stiftelser mener nok med rette at en altfor stor del av de ressurser – både finansielle og menneskelige – de har til disposisjon blir brukt til kontrolloppgaver, ikke til det formålet stiftelsene har. Samtidig er det ikke tvil om at ingen er mer tjent med at stiftelsesinstituttet fra allmennheten blir sett på som tjenlig i et moderne samfunn enn stiftelser selv. Da er det en selvfølge at stiftelser skal være underlagt kontroll.

Stiftelsesforeningen vil gjerne ha dialog både med Revisorforeningen og andre for å utvikle nye og enklere kontrollrutiner for små stiftelser som kan være tjenlige både sett fra samfunnets side og sett fra den lille stiftelsens side.

Det siste 10-året er landets tre største stiftelser etablert. Flere forhold tilsier at stiftelser i den kommende tiden vil utgjøre stadig viktigere innslag i det norske samfunn. For å få mest mulig nytte av hver forvaltet krone er det viktig at alle kompetansmiljøer, hver på sine områder – og gjerne i samarbeid – gjør sitt til å utvikle et hensiktsmessig rammeverk for både store og små stiftelser.