



Förslag till

(SJÄLV)UTVÄRDERING
AV STIFTELSENS
STYRELSE



INNEHÅLL

3	INLEDNING: VARFÖR HAR DENNA GUIDE UPPRÄTTATS
4	VARFÖR ÄR DET VIKTIGT ATT STYRELSEARBETET UTVÄRDERAS I STIFTELSENA?
5	Motivering
6	UTVÄRDERINGSPROCESSEN
7	OLIKA UTVÄRDERINGSSÄTT
7	Självutvärdering
7	Utvärdering genomförd av en utomstående instans
8	HUR OFTA BORDE UTVÄRDERINGEN GENOMFÖRAS?
8	VILKA, HURDANA OCH HUR MÅNGA FRÅGOR LÖNAR DET SIG ATT STÄLLA?
9	Exempel på teman och frågor i utvärderingen
9	Efter utvärderingen
10	UTVÄRDERINGSMODELLER OCH REFERENSMATERIAL

INLEDNING: VARFÖR HAR DENNA GUIDE UPPRÄTTATS

Privata allmännyttiga stiftelser är en viktig del av det finländska medborgarsamhället. Valfungerande och -förvaltade stiftelser ökar kunskapen och kompetensen samt den mentala och materiella välfärden i vårt samhälle. Stiftelsernas vilja att utveckla sig och förmåga att utveckla sina egna verksamhetssätt är viktig både för stiftelserna själva och för hela samhället.

En konstruktiv och självkritisk (själv)utvärdering av styrelsearbetet främjar styrelsens ömsesidiga växelverkan och diskussionen om hur stiftelsens verksamhet kan effektiviseras och styras. (Själv)utvärderingen gör styrelsearbetet mer systematiskt, interaktivt och öppet.

Det är frivilligt, men rekommendabelt att utföra en (själv)utvärdering av styrelsearbetet. Utvärderingen kan genomföras antingen som självutvärdering och/eller genom att anlita en utomstående expert. Denna guide är avsedd som hjälp och inspiration för stiftelsernas styrelser och annan ledning när de planerar och genomför utvärdering av verksamheten.

Med hjälp av guiden kan stiftelsens styrelse genomföra en (själv)utvärdering av vilka saker den har lyckats med och vad den skulle kunna göra bättre. Eftersom stiftelserna är olika i fråga om verksamhet och storlek, ska varje stiftelses styrelse själv besluta hur och i vilken utsträckning det lönar sig att genomföra utvärderingen.

En konstruktiv och självkritisk (själv)utvärdering av styrelsearbetet främjar styrelsens ömsesidiga växelverkan och diskussionen om hur stiftelsens verksamhet kan effektiviseras och styras.

VARFÖR ÄR DET VIKTIGT ATT STYRELSEARBETET UTVÄRDERAS I STIFTELSENA?

Vi vet att ingen äger stiftelserna och att de inte har några medlemmar, utan ansvaret för stiftelsens förvaltning och verksamhet bärs av styrelsen. På grund av stiftelsernas samhällseliga betydelse har alla civiliserade stater gett stiftelser bl.a. vissa skattefriheter. På grund av stiftelsernas särskilda ställning riktas stora förväntningar på stiftelsernas styrelser i fråga om kompetens, pålitlighet, effektivitet och utveckling av verksamheten.

I varje gemenskap är det värdefullt att utvärdera ledningens verksamhet så objektivt som möjligt, regelbundet och målinriktat – så är fallet också i stiftelser. Utvärdering av styrelseverksamheten stödjer stiftelsens grundläggande uppgift och fullgörandet av stiftelsens ändamål, när styrelsen kan utnyttja resultaten av utvärderingen för att

- utveckla stiftelsens och styrelsens verksamhetsätt,
- främja stiftelsens målinriktade verksamhet,
- bidra till målinriktat arbete och starkt ledarskap i styrelsen,
- förstå styrelsemedlemmarnas individuella och fördelade ansvar,
- identifiera styrelsemedlemmarnas olika åsikter och attityder,
- öka styrelsens samarbetsätt,
- definiera ledningens eventuella utvecklingsbehov och ansvar i förhållande till stiftelsens mål och strategi,
- klarlägga styrelsens och personalens förväntningar,
- klarlägga de gemensamma målen och verksamhetskulturen,
- definiera nya kunskapsbehov och planera efterföljare,
- visa öppenhet som en viktig värdering i stiftelsen,
- visa trovärdighet för donatorer, stipendiemottagare och andra intressentgrupper,
- definiera förändringar i verksamhetsmiljön.

Enligt både internationella utredningar och en medlemsenkät (Interpersona 2013) som Delegationen för fonder och stiftelser har genomfört i Finland genomför endast hälften av stiftelserna styrelseutvärderingar. Det görs inte heller regelbundna eller formella utvärderingar av den ledande tjänstemannens arbete. Antalet är litet med hänsyn till att hur värdefullt medel (själv)utvärderingen är när det gäller att inspirera och förbättra verksamheten.

Det är typiskt att små styrelser – såväl i affärlivet, föreningar som i stiftelser – anser att utvärdering av den egna verksamheten inte är nödvändig, eftersom man ”annars också diskuterar saker” och ”alla är mycket förtrogna med verksamheten” och eftersom man inte vågar ”kritisera andra”. Stiftelsens eller dess styrelsens storlek inverkar dock inte på behovet av utvärdering av styrelsearbetet: regelbunden och öppen utvärdering av den egna verksamheten är nyttig även i små gemenskaper – till och med nyttigare än i stora enheter där det naturligt finns mer utrymme för flera röster och olika tankar.

Allmännyttiga samfund kan tycka att (själv)utvärderingar av styrelsen endast hör till affärlivet eller strävan efter ekonomisk vinst. Under de senaste åren har man dock gjort mer utvärderingar också bl.a. inom social- och hälsovården samt i universitetens och yrkeshögskolornas styrelser. Varför skulle stiftelserna vara mindre ambitiösa? Stiftelser och föreningar har lika mycket nytta av en effektiv och välfungerande ledning som vilka som helst organisationer. En styrelse som öppet strävar efter att utveckla sig själv är också ett elegant visitkort när stiftelsen letar efter nya förtroendemän.

Styrelsens förmåga och smidighet att förutse och reagera på förändringar är framgångsfaktorer i styrelsearbetet. Det betyder val av rätta medlemmar, ordförandens förmåga att leda styrelsen och styrelsens förmåga att stödja den verkställande direktören och den övriga ledningen, samt en välfungerande verksamhetskultur, dynamik och processer i styrelsearbetet. En effektiv (själv)utvärdering av styrelsearbetet borde innehålla en utvärdering av ovannämnda delområden.

MOTIVERING

Välplanerat är hälften gjort även vid (själv)utvärdering av styrelsearbetet. Vid självutvärdering är det också bra att fundera på hur man bäst motiverar och engagerar alla styrelsemedlemmar att delta i utvärderingen och beredningen. Det säkraste sättet är att inkludera regelbunden utvärdering av styrelsearbetet i stiftelsens instruktioner eller styrelsens arbetsordning.

Det kan ändå vara svårt att motivera styrelsen till att utföra utvärderingen. Några medlemmar har kanske gjort (själv)utvärderingar tidigare och har ansett att de inte är nyttiga. Andra anser att deras arbete i styrelsen redan är mycket bra och tycker att självutvärderingen inte är mödan värd. En del är rädda för kritik, andra har inte tid för sådant ”extra arbete”. Begränsad tidsan-

vändning är en allmänt accepterad orsak att inte göra saker, men styrelsemedlemmarna ordnar tid för självutvärdering om de tycker att det är viktigt att utveckla stiftelsen och sig själva.

Ett sätt att motivera styrelsen till självutvärdering är att inleda en öppen diskussion genom att be varje medlem beskriva kort sin egen roll i styrelsen. Denna diskussion kan sedan utvidgas till att gälla hela styrelsens roll i stiftelsen. Genom att definiera styrelsens och dess medlemmars roller är det lättare att uppfatta gemensamma synpunkter. En styrelse som kan utvärdera sig själv är ett starkt bevis på en frisk, välförvaltd och -fungerande stiftelse.

*En styrelse som kan utvärdera sig själv
är ett starkt bevis på en frisk, välförvaltd
och -fungerande stiftelse.”*

■ UTVÄRDERINGSPROCESSEN

1. Motivera syftet med (själv)utvärderingen för alla. Avsikten är inte att den ska vara fördömande eller endast koncentrera sig på svaga sidor eller problem. Syftet med (själv)utvärderingen är att hjälpa styrelsen att utvecklas och planera stiftelsens framtid.
 2. Välj en lämplig utvärderingsform för stiftelsen: självutvärdering eller en utvärdering genomförd av en utomstående. Gå noga igenom frågorna på förhand så att de säkert motsvarar sitt syfte. Om enkäten är elektronisk, se till att den fungerar.
 3. Se till att alla deltagare känner till utvärderingsprocessen och att alla har möjlighet att ställa specificerande frågor på förhand.
 4. Kom ihåg sekretessen. Det ska inte vara möjligt att identifiera enskilda personers åsikter och kommentarer. Sekretess är det enda sättet att säkerställa att alla berättar sina synpunkter ärligt och öppet. Det finns inga fel svar.
 5. Om ni anlitar en utomstående expert, kom ihåg att skyddas processen och enkäten enligt er stiftelse.
 6. Ge alla styrelsemedlemmar möjlighet att kommentera sin roll och sina synpunkter för hela styrelsen.
 7. Det är ofta mycket lärorikt för styrelsemedlemmarna att se resultaten av utvärderingen. Det är typiskt att styrelsemedlemmarna tycker att deras egna synpunkter är mer positiva än hela styrelsens.
 8. Ta stiftelsens hela ledning med i processen. Den verkställande direktören eller ombudet arbetar i nära samarbete med styrelsen, så även deras synpunkter på styrelsens effektivitet och kompetens är värdefulla.
 9. Försäkra er om att resultaten av utvärderingen delas till alla styrelsemedlemmar och ledningen och att alla kan delta i genomgången av resultaten.
 10. Framför allt ska ni se till att de förändringsbehov och idéer som uppkommer som resultat av utvärderingen genomförs. Den värsta följden av självutvärderingen är att den inte har några följder.
-

OLIKA UTVÄRDERINGSSÄTT

SJÄLVUTVÄRDERING

Självutvärdering är en viktig del av vilken som helst grupper kontinuerliga utveckling. Vid självutvärdering svarar alla styrelsemedlemmar och den verkställande direktören eller ombudet på enkäten, vanligen anonymt. Frågor som gäller ledningen är inte avsedda att vara en personlig utvärdering av den verkställande direktören eller ombudet utan snarare att ge en uppfattning om förhållandet mellan styrelsen och ledningen såväl ur styrelsemedlemmarnas som direktörens synpunkt.

Ett lätt och kostnadseffektivt sätt att genomföra självutvärderingen är en elektronisk enkät. Svaren ska lämnas i god tid före det styrelsemöte där enkäten går igenom under ledning av ordföranden eller någon annan utnämnd styrelsemedlem.

Öppen gruppdiskussion och diskussion mellan ordföranden och en styrelsemedlem är också relativt vanliga utvärderingsmetoder.

Utvärdering av styrelsemedlemmarnas personliga deltagande och kompetens hör sällan till självutvärdering och respons ges inte heller på dessa egenskaper. På grund av denna allmängiltighet tycker många att självutvärderingarna är betydelselösa när de inte ger styrelsen tillräckligt med information om utvecklingsbehoven. En utmaning vid självutvärdering anses också vara att en mekanisk självutvärdering inte anses ge någonting nytt efter några år. Om man använder endast självutvärdering kan det också försvåra styrelsens förmåga att kritiskt utvärdera och utveckla sin verksamhet.

UTVÄRDERING GENOMFÖRD AV EN UTOMSTÅENDE INSTANS

Styrelsen ansvarar själv för en kontinuerlig utveckling av verksamheten, men det kan löna sig att med regelbundna mellanrum också anlita en utomstående expert. I särskilt krävande situationer – t.ex. i samband med kriser och förändringar – har man mer nytta av en utomstående utvärdering än av självutvärdering.

En analys genomförd av en utomstående, professionell utvärderare gällande stiftelsens förvaltning och ledning kan ge styrelsen värdefull respons på sitt arbete. Det kan vara lättare för en utomstående att utvärdera framgångar och misslyckanden samt göra konkreta utvecklingsförslag än genom självutvärdering. Utomstående styrelseutvärderingar beröms på grund av att de ökar objektiviteten, fäster uppmärksamhet vid missförhållanden, ger färskare synpunkter och jämförelseinformation för styrelsearbetet. Dessutom säkerställer de att självutvärderingarna är tillräckligt öppna och koncentrerar sig på det väsentliga.

En utomstående utvärdering genomförs vanligen genom intervjuer av nyckelpersoner i styrelsen och den övriga ledningen samt en analys av de väsentliga dokumenten. Det lönar sig också att inkludera utvärderingar av processer och omfattande helheter i en utomstående utvärdering, till exempel:

- fullgörande av stiftelsens ändamål
- strategiarbete och långsiktig planering
- organisationsmodell och ansvarsfördelning
- ledningssystemets effektivitet
- transparens i verksamheten och stiftelsens profil
- ekonomi och riskhantering
- ledarskap och personresurser
- interna processer och arbetsmetoder

Det är viktigt att den utvärdering som utförs av en utomstående skräddarsys noggrant enligt stiftelsens ändamål och verksamhetsform. Då betjänar utvärderingen stiftelsen mer ändamålsenligt. Utomstående experter som är förtrogna med stiftelsernas verksamhet och utvärderingar finns till exempel i revisionsamfund, andra konsultföretag och idékuvöser.

HUR OFTA BORDE UTVÄRDERINGEN GENOMFÖRAS?

En välgjord (själv)utvärdering har sin plats, men idag gör man till och med för mycket olika rapporter och analyser. Privata stiftelser strävar efter att fungera så kostnadseffektivt som möjligt och undvika onödig byråkrati för att bevara sin flexibilitet. I stiftelser arbetar många förtroendemän utan ersättning eller med anspråkslösa ersättningar.

En mycket omfattande och frekvent utvärderingsenkät som ofta anses vara en tung administrativ börda lämpar sig inte för en sådan verksamhet. Av denna orsak lönar det sig att genomföra utvärderingen så än-

damålsenligt som möjligt och på det sätt och med den frekvens som lämpar sig för stiftelsens karaktär. I små organisationer kan det vara lämpligt att genomföra en (själv)utvärdering t.ex. vart tredje år. Efter utvärderingen behöver stiftelsen och styrelsen också tid för att genomföra de utvecklingsidéer och eventuella förändringsbehov som uppstått som följd av resultaten.

En självutvärdering kan genomföras när som helst under året. Det lönar sig att inkludera den som en del av styrelsens årsklocka så att den säkert blir genomförd och etableras som en del av stiftelsens rutiner.

VILKA, HURDANA OCH HUR MÅNGA FRÅGOR LÖNAR DET SIG ATT STÄLLA?

Styrelsen kan utnyttja nedanstående frågor och göra sin egen utvärderingsblankett eller använda existerande, andra organisationers enkäter. Dessa praktiska tips kan stödja genomförandet av utvärderingen:

- Enkelhetsprincipen, ”*keep it simple*”, gäller också för styrelsens självutvärdering.
- Genom att öka antalet frågor eller göra dem mer komplicerande ger inte nödvändigtvis en bättre analys. Det lönar sig inte att ha för mycket frågor i självutvärderingen eller i en utvärdering utförd av en utomstående.
- Ett lämpligt antal är högst 25 poängsättningsfrågor och några frågor som kräver öppna svar.
- I poängsättningsfrågor lönar det sig att skalan är jämn (t.ex. 1–4) så att deltagaren måste ta ställning och kan inte gömma sig i mitten. Det är möjligt att använda enkla ”ja/nej”-frågor.
- Det lönar sig att vara noggrann med att frågorna gäller endast en sak åt gången. Alltså INGA överlappningar i enkäten, t.ex. ”fungerar styrelsen effektivt OCH resultatrikt”.

Keep it simple.

■ EXEMPEL PÅ TEMAN OCH FRÅGOR I UTVÄRDERINGEN

Välj de lämpligaste frågorna i nedanstående exempel i förhållande till din stiftelses situation och verksamhetens ändamål och omfattning. Kom ihåg: ha inte för mycket öppna frågor!

FÖRDELNING OCH TYDLIGHET AV ANSVAR

1. Tycker du att styrelsen känner till sin uppgift?
2. Om stiftelsen har flera förvaltningsorgan, är styrelsens roll tydlig (t.ex. byts information mellan finansförvaltnings- och den vetenskapliga kommittén)?
3. Har styrelsen förbundit sig till att följa *God stiftelsepraxis*?
Följs *God förvaltning i stiftelser* i stiftelsens verksamhet?
4. Har styrelsen en årsklocka?
5. Är styrelsearbetets fokus i balans med stiftelsens interna ärenden och det omgivande samhället?
6. Har styrelsen en tydlig strategiprocess som den också följer?
7. I vilken grad får styrelsen rapporter av den operativa ledningen om vad som händer i stiftelsen?
8. Ligger stiftelsens riskhantering på rätt nivå? Diskuterar styrelsen regelbundet risker och hur man kan förbereda sig på dem?
9. Har stiftelsen en process för intern kontroll? Om inte, borde den ha en sådan?
10. Planeras stiftelsens betydande investeringar på ett tillräckligt sätt också i styrelsen (t.ex. uppföljning av stipendieverksamheten, skapande av infrastrukturer)?
11. Diskuterar styrelsen tillräckligt stiftelsens
 - a) värden,
 - b) rykteshantering,
 - c) beredskap för kriskommunikation?

STYRELSENS INRE DYNAMIK, ATTITYDER OCH FÖRTROENDE

12. Hur utvärderar stiftelsens styrelsemedlemmar sin egen kompetens, kontribution och attityd till styrelsearbetet? Tycker du att styrelsemedlemmarna är sakkunniga? Deltar styrelsemedlemmarna tillräckligt i stiftelsens verksamhet?
13. Hur bra är styrelsens ordförande sin uppgift vuxen?
14. Är styrelsemötena professionellt beredda (t.ex. är mötena välplanerade på förhand, är förhandsmaterialet väl upprättat, skickas mötesmaterialet i tid, är protokollen och andra dokument giltiga, fungerar mötestekniken)?
15. Är styrelsens gemensamma kompetens tillräckligt mångsidig och professionell? Är väsentlig expertis representerad i stiftelsens styrelse? Om inte, vilken kompetens saknas?
16. Känner alla till styrelsens efterföljarplanering dvs. utnämningsarrangemang? Följs arrangemangen?
17. Har styrelsen en tydlig process för efterföljarplanering för en ledande tjänsteman?
18. Tar styrelsen ställning till hurdana arvoden styrelsemedlemmarna får?
19. Om stiftelsen har tjänstemän, hurdant är styrelsens förhållande till den operativa direktören?
20. Vilket är arvodesarrangemanget för den operativa ledningen? Hur sköter och beslutar man om det?

EFTER UTVÄRDERINGEN

I en liten grupp kan en persons utvärdering ha en stor inverkan. Det hjälper inte alltid att verbalisera, eftersom människor ofta också tolkar ord i värsta mening. Å andra sidan känner deltagarna ofta att de är mitt i en kris. Därför är det säkrast att svara så positivt som möjligt för att följderna ska vara så positiva som möjligt.

Det är viktigt att resultaten av (själv)utvärderingen diskuteras öppet tillsammans i styrelsen. En god allmän diskussion uppstår kanske inte i kris- och förändrings-situationer om inte ordföranden diskuterar personligen med varje styrelsemedlem.

En intensiv diskussion i styrelsen utan stiftelsens ledande tjänsteman vid utvärderingsmötets slut har också visat sig vara en god praxis. Då kan man gå igenom frågor som gäller mötenas gång, kvaliteten av delat material, tjänstemannens förslag osv.

Det viktigaste är att förstå att (själv)utvärderingen är en lärandeprocess och att resultaten ska synas som konkreta åtgärder i utvecklingen av stiftelsen. När nya förtroendemän börjar i stiftelsens styrelse, godkänner de samtidigt att självutvärderingen är en del av styrelsearbetet.

UTVÄRDERINGSMODELLER OCH REFERENSMATERIAL

- Board Self-Evaluation Questionnaire. A Tool for Improving Governance Practice For Voluntary and Community Organizations.* Dalhousie University 2005. <http://library.wyo.gov/downloads/ldo/pdf/boards/BoardEval2.pdf>
- BoardSource, *Successful Board Self-Assessment.* <https://boardsource.org/resources/successful-board-self-assessment/>.
- McKinsey & Company, *Nonprofit Board Self Assessment Tool.* Center for Philanthropy Studies, Universität Basel, https://ceps.unibas.ch/fileadmin/ceps/redaktion/Downloads/Service/Board_self_assessment_short_mckinsey.pdf.
- McNamara, Carter, *Table for Board of Directors Self-Evaluation.* <http://managementhelp.org/boards/evaluation.htm>.
- National Council of Nonprofits, *Self-Assessments for Nonprofit Boards,* <https://www.councilofnonprofits.org/tools-resources/self-assessments-nonprofit-boards>
- Auvinen, Janita, *Listaaamattomien osake-yhtiöiden hallitustyöskentelyn itsearviointi.* Opinnäytetyö, Savonia-ammattikorkeakoulu 2015. https://theseus.fi/bitstream/handle/10024/102703/Auvinen_Janita.pdf?sequence=1
- Henriksson, M., Linnolahti, O. & Harju, H., *ARTSI-itsearviointimalli. Opas oman toiminnan arviointiin järjestöille.* Kuntoutussäätiö 2015. <http://hankkeet.kuntoutussaatio.fi/artsi/mallit/>

FÖRFATTARE
Liisa Suvikumpu

UTGIVARE
Säätiöiden ja rahastojen neuvottelukunta – Delegationen för stiftelser och fonder, Helsingfors 2017

DELEGATIONENS STYRGRUPP
Ordförande, ombud Arto Mäenmaa, Jenny ja Antti Wihurin rahasto
Styrelseordförande Petteri Karttunen, Saastamoisen säätiö
Verkställande direktör Jannica Fagerholm, Signe och Ane Gyllenbergs stiftelse
Föreningsmedlem Paula Salovaara, Föreningen Konstsamfundet
Verkställande direktör Liisa Suvikumpu, Delegationen för stiftelser och fonder

EXPERT
Verkställande direktör Mats Kockberg, Interpersona

LAYOUT
Anne Kaikkonen / timangi.fi

www.saatiopalvelu.fi