



Esimerkkejä

SÄÄTIÖN HALLITUKSEN
(ITSE)ARVIOINTIA
VARTEN



SISÄLLYS

| | |
|----|--|
| 3 | JOHDANTO: MIKSI TÄMÄ OPAS ON LAADITTU |
| 4 | MIKSI HALLITUKSEN TYÖN ARVIOINTI ON TÄRKEÄTÄ SÄÄTIÖISSÄ? |
| 5 | Motivointi |
| 6 | ARVIOINTIPROSESSI |
| 7 | ERI ARVIOINTITAPOJA |
| 7 | Itsearviointi |
| 7 | Ulkoisen tahon toteuttama arviointi |
| 8 | MITEN USEIN ARVIOINTI PITÄISI TOTEUTTAA? |
| 8 | MITÄ, MILLAISIA JA KUINKA PALJON KYSYMYKSIÄ ESITTÄÄ? |
| 9 | Esimerkkejä arvioinnin aiheista ja kysymyksistä |
| 9 | Arvioinnin jälkeen |
| 10 | ARVIOINTIMALLEJA JA LISÄLUKEMISTOA |

JOHDANTO: MIKSI TÄMÄ OPAS ON LAADITTU

Yksityiset yleishyödylliset säätiöt ovat merkittävä osa suomalaista kansalaisyhteiskuntaa. Hyvin toimivat ja hallinnoidut säätiöt lisäävät tietoa ja taitoa sekä henkistä ja aineellista vaurautta yhteiskunnassamme. Säätiöiden halu kehittyä ja kyky kehittää omia toimintatapojaan on tärkeää niin säätiöille itselleen kuin koko yhteiskunnalle.

Rakentava ja itsekriittinen hallitustyön (itse)arviointi edesauttaa hallituksen keskinäistä vuorovaikutusta ja keskustelua siitä, miten säätiön toimintaa voidaan tehostaa ja ohjata. Hallitustyöskentelyn järjestelmällisyys, vuorovaikutteisuus ja avoimuus lisääntyvät (itse) arvioinnin myötä.

Hallituksen toiminnan (itse)arviointi on vapaaehtoista mutta suositeltavaa. Arvio voidaan toteuttaa joko itsearviona ja / tai ulkopuolista asiantuntemusta käyttäen. Tämä opas on tarkoitettu avuksi ja inspiraatioksi säätiöiden hallituksille ja muulle johdolle niiden suunnitellessa ja toteuttaessa toimintansa arviointia.

Oppaan avulla säätiön hallitus voi toteuttaa (itse)arvioinnin siitä, mitä se tekee hyvin ja mitä se voisi tehdä paremmin. Koska säätiöt eroavat toisistaan toimintansa ja kokonsa puolesta, kunkin säätiön hallituksen tulee itse päättää, miten ja missä laajuudessa arviointi kannattaa toteuttaa.

Rakentava ja itsekriittinen hallitustyön (itse)arviointi edesauttaa hallituksen keskinäistä vuorovaikutusta ja keskustelua siitä, miten säätiön toimintaa voidaan tehostaa ja ohjata.

MIKSI HALLITUKSEN TYÖN ARVIOINTI ON TÄRKEÄTÄ SÄÄTIÖISSÄ?

Säätiöitä ei tunnetusti omista kukaan eikä niillä ole jäseniä, vaan vastuun säätiön hallinnosta ja toiminnasta kantaa sen oma hallitus. Säätiöiden yhteiskunnallisen merkityksen vuoksi niille on kaikissa sivistysmaissa annettu mm. tiettyjä verovapauksia. Säätiöiden erityisaseman vuoksi niiden hallitukseen kohdistuu suuria odotuksia osaamisen, luotettavuuden, tehokkuuden ja toiminnan kehittämisen suhteen.

Jokaisessa yhteisössä on arvokasta arvioida oman johdon toimintaa mahdollisimman objektiivisesti, säännöllisesti ja tavoitteellisesti – niin myös säätiöissä. Hallituksen toiminnan arviointi tukee säätiön perustehtävää, tarkoituksen toteuttamista, kun hallitus voi hyödyntää arvioinnin tuloksia

- säätiön ja hallituksen toimintatapojen kehittämisessä,
- säätiön toiminnan tavoitteellisuuden parantamisessa,
- hallitustyön tavoitteellisuuden ja vahvan johtajuuden tukemisessa,
- hallituksen jäsenten yksilöllisten ja jaettujen vastuiden ymmärtämisessä,
- hallituksen jäsenten eri mielipiteiden ja asenteiden identifioimisessa,
- hallituksen yhteistyötapojen lisäämisessä,
- johdon mahdollisten kehitystarpeiden ja vastuiden määrittelemisessä suhteessa säätiön tavoitteeseen ja strategiaan,
- hallituksen ja henkilöstön odotusten selkeyttämisessä,
- yhteisten tavoitteiden ja toimintakulttuurin selkeyttämisessä,
- uusien osaamistarpeiden määrittelemisessä ja seuraajasuunnittelussa,
- avoimuuden osoittamisessa säätiön tärkeänä arvona,
- uskottavuuden osoittamisessa lahjoittajille, apurahansaajille ja muille sidosryhmille,
- toimintaympäristön tulevien muutosten määrittelemisessä.

Sekä kansainvälisten selvitysten että Säätiöiden ja rahastojen neuvottelukunnan Suomessa toteuttaman jäsenkyselyn mukaan (Interpersona 2013) vain puolet säätiöistä toteuttaa hallitusarviointeja. Myöskään säätiön johtavan toimihenkilön toiminnan arviointia ei tehdä säännöllisesti tai muodollisesti. Määrä on pieni ottaen huomioon, miten arvokas väline (itse)arviointi on toiminnan inspiroimisessa ja parantamisessa.

On tyypillistä, että pienissä hallituksissa – niin liike-elämässä, järjestöissä kuin säätiöissä – oman toiminnan arviointia ei pidetä tarpeellisena, koska ”asioista keskustellaan muutenkin” ja ”kaikkihan ovat hyvin perehtyneitä toimintaan” eikä uskalleta ”arvostella toisia”. Säätiön tai sen hallituksen koko ei kuitenkaan vaikuta hallituksen toiminnan arvioinnin tarpeeseen: myös pienissä yhteisöissä säännöllinen ja avoin oman toiminnan arviointi on hyödyllistä. – Kenties jopa hyödyllisempää kuin suurissa yksiköissä, joissa moniäänisyydelle ja erilaisille ajatuksille on luontaisesti enemmän tilaa.

Yleishyödylliset yhteisöt voivat ajatella, että hallituksen (itse)arvioinnit kuuluvat vain liike-elämään ja taloudellisen voiton tavoitteluun. Arvioita on viime vuosina tehty kuitenkin yhä enemmän myös mm. sote-sektorilla sekä yliopistojen ja ammattikorkeakoulujen hallituksissa. Miksi säätiöt olisivat vähemmän kunnianhimoisia? Säätiöt ja yhdistykset hyötyvät aivan yhtä paljon tehokkaasta ja hyvin toimivasta johdosta kuin mitkä tahansa organisaatiot. Avoimesti itsensä kehittämistä tavoitteleva hallitus on myös tyylikäs käyntikortti säätiölle sen etsiessä uusia luottamushenkilöitä.

Hallitustyön menestystekijöitä ovat hallituksen kyky ja notkeus ennakoida ja reagoida muutoksiin. Tämä tarkoittaa oikeanlaisten jäsenten valintaa, puheenjohtajan kykyä johtaa hallitusta sekä hallituksen kykyä tukea toimitusjohtajaa ja muuta johtoa sekä hallituksen toimintakulttuurin, dynamiikan ja prosessien toimivuutta. Tehokkaan hallitustyön (itse)arvioinnin tulisikin pitää sisällään edellä mainittujen osa-alueiden arviointi.

MOTIVOINTI

Hyvin suunniteltu on puoliksi tehty myös hallitus­työn (itse)arvioinnissa. Itsearvioinnissa on hyvä miet­tiä myös, miten parhaiten motivoida ja sitouttaa kaikki hallituksen jäsenet arviointiin ja siihen valmistautumi­seen. Varmin keino on sisällyttää säännöllinen hallitus­työn arviointi säätiön toimintaohjeisiin tai hallituksen työjärjestykseen.

Hallituksen motivointi arvioinnin toteuttamiseen voi silti olla haastavaa. Jotkut jäsenet ovat ehkä teh­neet (itse)arviointeja aiemmin eivätkä ole pitäneet ni­itä hyödyllisinä. Toiset pitävät suoritustaan hallituksen­sa jo huomattavan hyvänä ja ajattelevat itsearvioinnin olevan turha vaiva. Jotkut pelkäävät kritiikkiä, toisilla ei missään nimessä ole aikaa ”tällaiseen ylimääräiseen työ-

hön”. Rajoitettu ajankäyttö on yleisesti hyväksytty syy asioiden tekemättä jättämiselle, mutta hallituksen jä­senet järjestävät aikaa itsearvioinnille, jos he pitävät sää­tiön ja itsensä kehittämistä tärkeänä.

Yksi tapa motivoida koko hallitus itsearviointiin on aloittaa avoin keskustelu pyytämällä kutakin jäsentä kuvailemaan lyhyesti omaa rooliaan hallituksessa. Tätä keskustelua voi sitten jatkaa laajemmaksi keskusteluk­si koko hallituksen roolista säätiössä. Hallituksen ja sen jäsenten roolien määrittely auttaa yhteisten näkökulmi­en hahmottamista. Itsearviointiin kykenevä hallitus on vahva osoitus terveestä, hyvin johdetusta ja toimivasta säätiöstä.

*Itsearviointiin kykenevä hallitus
on vahva osoitus terveestä, hyvin johdetusta
ja toimivasta säätiöstä.*

■ ARVIOINTIPROSESSI

1. Perustelkaa (itse)arvioinnin tarkoitus kaikille. Sen ei ole tarkoitus olla tuomitseva tai keskittyä vain heikkouksiin tai ongelma-kohtiin. (Itse)arvioinnin tarkoitus on auttaa hallitusta kehittymään ja suunnittelemaan säätiön tulevaisuutta.
 2. Valitkaa omalle säätiölle sopivin arviointimuoto; itsearviointi tai ulkopuolisen toteuttama arviointi. Käykää kysymykset huolellisesti läpi etukäteen, jotta ne varmasti vastaavat tarkoitustaan. Varmistakaa sähköisen lomakkeen toiminta.
 3. Varmistukaa siitä, että kaikki osallistujat tuntevat arviointiprosessin ja että kaikilla on mahdollisuus kysyä halutessaan tarkentavia kysymyksiä etukäteen.
 4. Muistakaa luottamuksellisuus. Mielipiteitä ja kommentteja ei ole tarkoitus kohdistaa yksittäisiin henkilöihin. Luottamuksellisuus on ainoa keino varmistaa, että kaikki kertovat vilpittömästi ja avoimesti näkemyksensä. Vääriä vastauksia ei ole.
 5. Jos käytätte ulkopuolista toteuttajaa, muistakaa räätälöidä prosessi ja kysely oman säätiönne näköiseksi.
 6. Antakaa kaikille hallituksen jäsenille mahdollisuus halutessaan kommentoida omaa rooliaan tai näkemyksiään koko hallitukselle.
 7. Hallituksen jäsenille on useimmiten hyvin opettavaista nähdä arvioinnin tulokset. On tyypillistä, että hallituksen jäsenet pitävät omia näkemyksiään myönteisempinä kuin koko hallituksen.
 8. Ottakaa säätiön toimiva johto mukaan prosessiin. Toimitusjohtaja tai asiamies työskentelee läheisesti yhdessä hallituksen kanssa, joten myös hänellä on arvokkaita näkemyksiä hallituksen tehokkuudesta ja osaamisesta.
 9. Varmistukaa siitä, että arvioinnin tulokset jaetaan kaikille hallituksen jäsenille ja toimivalle johdolle ja kaikki pääsevät osallistumaan myös tulosten läpikäyntiin.
 10. Ennen muuta pitääkää hallituksessa huolta siitä, että arvioinnin perusteella syntyvät muutostarpeet ja ideat myös toteutetaan. Pahin seuraus itsearvioinnille on, ettei siitä seuraa mitään.
-

ERI ARVIOINTITAPOJA

ITSEARVIOINTI

Itsearviointi on tärkeä osa minkä tahansa yhdessä toimivan ryhmän jatkuvaa kehittämistä. Itsearvioinnissa kaikki hallituksen jäsenet ja toimitusjohtaja tai asiamies vastaavat kyselyyn, yleensä aina nimettömästi. Toimivaa johtoa koskevia kysymyksiä ei ole tarkoitettu toimitusjohtajan tai asiamiehen henkilökohtaiseksi arvioinniksi vaan pikemmin antamaan käsitys hallituksen ja johdon suhteesta niin hallituksen jäsenten kuin johtajan itsensä mielestä.

Hallituksen itsearvioinnin helppo ja kustannustehokas toteutustapa on sähköisellä lomakkeella toteuttava kysely. Vastausten tulee olla jätetty hyvissä ajoin ennen sitä hallituksen kokousta, jossa kysely käydään läpi puheenjohtajan tai muun erikseen nimetyn hallituksen jäsenen johdolla.

Avointa ryhmäkeskustelua sekä puheenjohtajan ja jäsenen välistä keskustelua käytetään myös melko yleisesti.

Hallituksen jäsenten henkilökohtaisen osallistumisen ja osaamisen arviointi kuuluu itsearviointiin vain harvoin eikä näistä ominaisuuksista saada myöskään palautetta. Tämän tietyn yleispätevyyden vuoksi moni kritisoi itsearviointien olevan merkityksettömiä, kun ne eivät lisääkään riittävästi hallituksen tietoa kehitystarpeista. Itsearvioinnin haasteeksi koetaan myös se, ettei mekaanisen itsearvioinnin enää muutaman vuoden kulluttua koeta tuovan mitään uutta. Pelkkä itsearviointi voi myös sokeuttaa hallituksen kykyä arvioida ja kehittää kriittisesti toimintaansa.

ULKKOISEN TAHON TOTEUTTAMA ARVIOINTI

Jatkuvan kehittämisen täytyy olla hallituksen omalla vastuulla, mutta säännöllisin väliajoin voi olla järkevää hyödyntää myös ulkopuolista asiantuntijaa. Erityisen haastavissa tilanteissa – kuten kriiseissä tai muutosvaiheissa – ulkopuolisesta arvioinnista on enemmän hyötyä kuin itsearvioinnista.

Ulkoinen, ammattimaisen arvioijan toteuttama analyysi säätiön hallinnosta ja johtamisesta voi antaa hallitukselle arvokasta palautetta omasta työstään. Ulkopuolisen voi olla helpompaa arvioida onnistumisia ja epäonnistumisia sekä tehdä konkreettisia kehitysehdotuksia kuin itsearvioinnissa. Ulkoisia hallitusarviointeja kiitetään siitä, että ne lisäävät objektiivisuutta, epäkohtien huomaamista, tuoreempia näkemyksiä ja vertailutietoa hallitustyöhön. Lisäksi ne varmistavat itsearviointien olevan riittävän avoimia ja olennaiseen keskittyviä.

Ulkoinen arviointi toteutetaan yleensä hallituksen ja muun johdon avainhenkilöiden haastatteluilla sekä keskeisen asiakirja-aineiston analyysillä. Ulkoiseen arviointiin kannattaa sisällyttää myös prosessien ja laajojen kokonaisuuksien arviointeja kuten esimerkiksi:

- säätiön tarkoituksen toteuttaminen
- strategiatyö ja pitkän aikavälin suunnittelu
- organisaatiomalli ja vastuunjako
- johtamisjärjestelmän tehokkuus
- toiminnan läpinäkyvyys ja säätiön profiili
- taloushallinto ja riskinhallinta
- johtajuus ja henkilöresurssit
- sisäiset prosessit ja työmenetelmät

On tärkeätä, että ulkopuolisen tekemä arviointi räätälöidään tarkasti säätiön tarkoituksen ja toimintamuodon mukaan. Tällöin arviointi palvelee säätiötä tarkoituksenmukaisesti. Säätiöiden toimintaan ja arviointeihin perehtyneitä ulkopuolisia asiantuntijoita löytyy esimerkiksi tilintarkastusyhteisöistä, muista konsulttiyrityksistä ja ajatushautomosta.

MITEN USEIN ARVIOINTI PITÄISI TOTEUTTAA?

Hyvin tehdyllä (itse)arvioinnilla on paikkansa, mutta nykyään erilaisia raportteja ja analyysyjä tehdään liikaa. Yksityiset säätiöt pyrkivät toimimaan mahdollisimman kustannustehokkaasti ja välttämään liikaa byrokratiaa säilyttääkseen ketteryytensä. Säätiöissä työskentelee paljon luottamushenkilöitä korvauksetta tai vain vaatimattomilla korvauksilla.

Tällaisen toiminnan luonteeseen ei sovi liiallinen hallinnollinen taakka, jollaisena hyvin laajaa ja usein toistuvaa arviointikyselyä voidaan herkästi pitää. Tästäkin syystä arviointi kannattaa toteuttaa mahdol-

lisimman tarkoituksenmukaisesti ja oman säätiön luonteeseen sopivalla tavalla ja frekvenssillä. Pienessä organisaatiossa (itse)arvioinnin sopiva väli voi olla vaikka kerran kolmessa vuodessa. Arvioinnin jälkeen säätiö ja hallitus tarvitsevat myös aikaa toteuttaa tuloksista seuraavat kehitysideoita ja mahdolliset muutostarpeet.

Itsearvioinnin voi toteuttaa milloin tahansa vuoden mittaan. Se kannattaa ehdottomasti sisällyttää osaksi hallituksen vuosikelloa, jotta se varmasti tulee tehdyksi ja vakiintuu osaksi säätiön rutiineita.

MITÄ, MILLAISIA JA KUINKA PALJON KYSYMYKSIÄ ESITTÄÄ?

Hallitus voi hyödyntää alla olevia kysymyksiä ja muotoilla oman arviointilomakkeensa tai käyttää olemassa olevia, muiden organisaatioiden kyselyitä. Muutama käytännöllinen vinkki voi tukea oman arvioinnin toteuttamista:

- Hallituksen itsearvioinnissakin pätee yksinkertaisuusperiaate, ”*keep it simple*”.
- Kysymysten määrän kasvattamisella tai monimutkaistamisella ei välttämättä saada parempaa analyysiä. Sen paremmin itsearvioinnissa kuin ulkopuolisen toteuttamassa arvioinnissa ei kannata olla liikaa kysymyksiä.
- Sopiva määrä on korkeintaan 25 pisteytyskysymystä ja muutama avointa vastausta edellyttävä.
- Pisteytyskysymyksissä asteikon kannattaa olla parillinen (esim. 1–4), jolloin vastaajan on otettava todella kantaa eikä voi piiloutua keskivaiheelle. On mahdollista käyttää myös yksinkertaisia ”kyllä / ei” -kysymyksiä.
- Kannattaa olla tarkka, että kerrallaan kysytään vain yhtä asiaa. Siis kysymyslomakkeessa EI päällekkäisyyksiä kuten ”toimiiko hallitus tehokkaasti JA tuloksellisesti”.

Keep it simple.

■ ESIMERKKEJÄ ARVIOINNIN AIHEISTA JA KYSYMYKSISTÄ

Valitse oheisista esimerkeistä sopivimmat kysymykset suhteessa oman säätiösi tilanteeseen sekä toiminnan tarkoitukseen ja laajuuteen nähden.

Muista: pidä avointen kysymysten määrä suppeana!

VASTUIDEN ROOLITUS JA SELKEYS

1. Tietääkö mielestäsi hallitus tehtävänsä?
2. Jos säätiöllä on useita hallintoelimiä, onko hallituksen rooli selkeä (esim. kulkeeko informaatio varainhoito- ja tieteellisen toimikunnan välillä)?
3. Onko hallitus sitoutunut noudattamaan *Hyvää säätiötapaa?*
Noudatetaanko säätiön toiminnassa *Säätiön hyvää hallintoa?*
4. Onko hallituksella vuosikello?
5. Onko hallitustyön fokus tasapainossa säätiön sisäisten asioiden ja ympäröivän yhteiskunnan välillä?
6. Onko hallituksella selkeä strategiaprosessi, jota myös noudatetaan?
7. Missä määrin hallitus saa operatiiviselta johdolta raportointia siitä, mitä säätiössä tapahtuu?
8. Onko säätiön riskien hallinta oikealla tasolla? Keskustellaanko hallituksessa riskeistä ja niihin varautumisesta säännöllisesti?
9. Onko säätiöllä sisäisen tarkastuksen prosessia? Jos ei ole, pitäisikö olla?
10. Suunnitellaanko säätiön merkittäviä investointeja riittävästi myös hallituksen piirissä (esim. apurahatoiminnan seuranta, infrastruktuurien luominen)?
11. Keskusteleeko hallitus riittävästi säätiön
 - a) arvoista,
 - b) maineenhallinnasta
 - c) kriisiviestintään varautumisesta?

HALLITUKSEN SISÄINEN DYNAMIIKKA, ASENTEET JA LUOTTAMUS

12. Miten säätiön hallituksen jäsenet arvioivat omaa osaamistaan, kontribuutiotaan ja asennettaan hallitustyöhön? Ovatko hallituksen jäsenet mielestäsi asiantuntevia? Osallistuvatko hallituksen jäsenet riittävästi säätiön toimintaan?
13. Miten hyvin hallituksen puheenjohtaja on tehtäviensä tasalla?
14. Ovatko hallituksen kokoukset ammattimaisesti valmisteltuja (esim. ovatko kokoukset etukäteen hyvin suunniteltuja, onko ennakkomateriaali hyvin laadittu, lähetetäänkö kokousaineisto riittävän ajoissa, ovatko pöytäkirjat tai muu dokumentaatio päteviä, toimiiko kokoustekniikka)?
15. Onko hallituksen yhteinen osaaminen riittävän monipuolista ja ammattimaista? Ovatko keskeiset asiantuntijuudet edustettuna säätiön hallituksessa? Jos ei, niin mitä osaamista hallituksesta puuttuu?
16. Onko hallituksen seuraajasuunnittelu eli käytössä oleva nimittämisjärjestely kaikkien tiedossa? Noudatetaanko sitä?
17. Vastaako hallitus selkeällä prosessilla johtavan toimihenkilön seuraajasuunnittelusta?
18. Otetaanko hallituksessa kantaa siihen, millaisia palkkioita hallituksen jäsenet saavat?
19. Jos säätiössä on toimihenkilöitä, millainen on hallituksen suhde operatiiviseen johtajaan?
20. Mikä on operatiivisen johdon palkitsemisjärjestely? Miten se hoidetaan ja miten siitä päätetään?

ARVIOINNIN JÄLKEEN

Pienessä ryhmässä yhdenkin henkilön antama arvio voi vaikuttaa voimakkaasti. Aina verbalisointikaan ei auta, koska ihmiset tulkitsevat myös sanoja pahimmin päin. Toisaalta usein itsearvioinnin vastaajasta tuntuu, että jokin kriisi on juuri kaatumassa päälle. Sen vuoksi on varminta vastata mahdollisimman myönteisesti, jotta seurauksetkin olisivat mahdollisimman myönteiset.

Onkin tärkeätä, että kun (itse)arvioinnin tulokset saadaan, niitä käsitellään yhdessä avoimesti keskustellen hallituksen piirissä. Kriisi- ja muutostilanteissa hyvää yleiskeskustelua ei välttämättä synny, ellei puheenjohtaja käy jokaisen jäsenen kanssa henkilökohtaista keskustelua.

Hyväksi käytännöksi on osoittautunut, että hallitus arviointikokouksensa päätteeksi käy tiiviin keskustelun ilman säätiön johtavaa toimihenkilöä. Tällöin voidaan käydä läpi kokousten kulkuun, jaetun aineiston tasoon, toimihenkilön esityksiin yms. liittyviä kysymyksiä.

Tärkeintä on ymmärtää (itse)arvioinnin olevan opimisprosessi, jonka tulosten pitää myös näkyä konkreettisina toimenpiteinä säätiön kehittämisessä. Kun uusi luottamushenkilö tulee säätiön hallitukseen, hän hyväksyy samalla sen, että itsearviointi on osa hallitusyöskentelyä.

ARVIOINTIMALLEJA JA LISÄLUKEMISTOA

- 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, *Listamattomien 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/>

KIRJOITTAJA
Liisa Suvikumpu

JULKAISIJA
Säätiöiden ja rahastojen neuvottelukunta – Delegationen för stiftelser och fonder, Helsinki 2017

SRNK:N OHJAUSRYHMÄ
Pj. asiamies Arto Mäenmaa, Jenny ja Antti Wihurin rahasto
Hallituksen puheenjohtaja Petteri Karttunen, Saastamoisen säätiö
Toimitusjohtaja Jannica Fagerholm, Signe och Ane Gyllenbergs stiftelse
Yhdistysjäsen Paula Salovaara, Föreningen Konstsamfundet
Toimitusjohtaja Liisa Suvikumpu, Säätiöiden ja rahastojen neuvottelukunta

ASiantuntija
Toimitusjohtaja Mats Kockberg, Interpersona

TAITTO
Anne Kaikkonen / timangi.fi

www.saatiopalvelu.fi