



Stiftelsers formålsrealisering i en urolig verden – effekten av lokale bidrag til global bærekraft

Caroline D Ditlev-Simonsen, professor Handelshøyskolen BI

I en verden preget av uro og endring er stiftelser viktige bærere av langsiktige verdier. For å sikre at formålene virkelig blir realisert, bør arbeidet med søknadsvurdering, oppfølging og måling sees som en helhetlig prosess – der FNs bærekraftsmål kan være et nyttig rammeverk for å forstå og synliggjøre stiftelsenes bidrag.

Verden er i endring. Klima, geopolitikk og økonomisk usikkerhet preger samfunnsbildet, og spørsmålet mange stiller seg, er hvordan innsats og ressurser faktisk kan bidra til noe som virker. Midt i dette landskapet står stiftelsene – institusjoner med etablerte formål som står stødig, og som skal sørge for at gode verdier og målsetninger blir virkeliggjort over tid. Til sammen har de rundt 6300 norske stiftelsene mer enn 200 milliarder i egenkapital og deler ut rundt syv milliarder kroner årlig. Dette er betydelige økonomiske verdier – men den egentlige verdien skapes først når ressursene gir reell effekt i samfunnet.

Formålsrealisering er selve kjernen i stiftelsesarbeidet. Mange stiftelser har et tydelig formål og et sterkt engasjement, men det er ikke alltid resultatene blir slik man hadde sett for seg. Ikke på grunn av manglende vilje, men fordi effekt og læring ofte havner i skyggen av den praktiske gjennomføringen.

Som Sam Palmisano, tidligere IBM leder, uttrykte det: «How is the world different because you existed?» For å kunne svare på det må vi tørre å stille spørsmål – og måle svarene.

I Aftenposten sto det nylig: «Granater bekjempes med fritidstilbud» (Leder 18.10.2025). Det kan virke forenklet, men budskapet treffer. Når barn og unge får gode fritidstilbud og sosiale fellesskap, kan det motvirke rekruttering til kriminalitet. Samtidig kan tiltak med feil utforming uforvarende bidra til det motsatte – de kan styrke nettverk der rekruttering til barnekriminalitet skjer. Gode intensjoner må derfor følges av kunnskap om virkning.

Formålsrealisering må være en del av hele prosessen – fra vurdering av søknader til oppfølging og måling av resultater. Det handler ikke bare om hvem som får støtte, men hvordan midlene brukes, og hva som faktisk oppnås.

Eksempler fra praksis viser at gode intensjoner alene ikke alltid gir ønsket resultat. Ønsker man at barn skal spise mer frukt, kan det virke logisk å dele ut frukt. Erfaring viser imidlertid at mye kastes – et eple med brune flekker eller en for moden banan frister sjelden. Et bedre tiltak kan være å servere frukten som juice eller smoothie, slik at den faktisk blir spist.



Eller gjenbruk av klær: Å sende brukte klær til utviklingsland virker positivt, men mye havner på søppelfyllinger, eller det svekker lokal produksjon og inntekter. Eller reflekskampanjer: I stedet for å dele ut nye reflekser, kan man arrangere konkurranser om å finne og bruke reflekser man allerede har – og belønne dem som faktisk bruker dem, for eksempel med konsertbilletter.

Slik læring viser at gjennomtenkt planlegging og oppfølging gir bedre resultater – og at små justeringer kan utgjøre stor forskjell.

Dette er også kjernen i arbeidet til økonomen Esther Duflo og hennes forskerteam, som mottok Nobelprisen i 2019 for sin forskning på effektive tiltak mot fattigdom. De har vist hvordan systematisk *impact assessment* kan gjøre samfunnsinnsats mer målrettet – og hvordan man gjennom testing, måling og læring kan oppnå reell effekt, ofte med enkle midler.

Mange små stiftelser står likevel i en krevende situasjon. De har begrenset kapital, lite administrativ kapasitet og sjelden kompetanse på effektmåling. Det er forståelig, men ingen hindring for å komme i gang. Små stiftelser har ofte nærhet til lokalsamfunnet, korte beslutningsveier og evne til å handle raskt – kvaliteter som kan gi betydelig effekt, selv med lav egenkapital.

Det finnes mange eksempler på hvordan små, målrettede bidrag har skapt varige resultater. Et godt første steg er å begynne enkelt: stille spørsmål, samle erfaringer, be om tilbakemeldinger – og ikke minst dele både funn og utfordringer. Når stiftelser deler læring, får hele sektoren bedre innsikt i hva som faktisk virker.

FNs bærekraftsmål gir et verdifullt rammeverk for dette arbeidet. De gjør det mulig å se prosjekter i en større sammenheng, og de kan bidra til at måling og vurdering blir både mer motiverende og engasjerende.

Stiftelser representerer langsiktighet og ansvar. Men for at de skal forbli relevante og skape verdi i en verden i endring, må formål ikke bare forvaltes – de må realiseres, måles og deles. Da kan stiftelser, store som små, skape målbar og meningsfull forskjell – og omsette store økonomiske verdier til reell samfunnsverdi.

Oslo 6. november, 2025