

DEN DANSKE FONDS- MODEL

PASSÉ ELLER
SUCCES?

CARISBERGFONDET



KOLOFON

Udgiver: Carlsbergfondet

Redaktion: Kim Fücksel, Cille Grøndahl Mønsted, Jakob Fibiger Andreasen og Torsten Andreasen

Koncept og tekst: Astrid Læssø og Morten Hyllegaard, Udviklingsbureauet BETA

Design: Peter Ørntoft, Peter Ørntoft Studio

Korrektur: Martin Lund, Skriverådet

Tryk: Dystan & Rosenberg

Fotos: Krediteret ved de enkelte billeder



Klik på QR-koden og læs mere om Carlsbergfondets 150-års jubilæum.

LÆSEVEJLEDNING

Fondsmodellen er beskrevet og analyseret i en omfattende juridisk, historisk og økonomisk faglitteratur. Denne publikation konkurrerer ikke med faglitteraturen, men giver et indblik i den erhvervsdrivende fond som ejerform – med særligt fokus på nutiden og fremtiden. I centrum står fonde, der enten selv driver erhvervsvirksomhed eller ejer en kontrollerende andel af en virksomhed, og som samtidig har et almennyttigt formål. Ifølge Danmarks Statistik var der 9.155 fonde i Danmark i 2023. Heraf var 1.435 ifølge CVR-registeret erhvervsdrivende fonde. Det er disse fonde og deres ejerrolle, der tilsammen udgør den danske fondsmodel.



Læs mere om de forskellige fondstyper i Danmark på side 6. Du kan også klikke på QR-koden og læse mere hos Fondenes Videnscenter.

DEN KEDELIGSTE HISTORIE, DU IKKE VIDSTE, DU SKULLE INTERESSERE DIG FOR

Hvorfor bruge 150-året for Carlsbergfondet til at tale om noget så teknisk som en ejerform? Og hvorfor beskæftige sig med tekniske termer såsom fonde, fundatser og governance, når verden omkring os kalder på hurtige beslutninger, innovation og handlekraft?

Det korte svar er, at den danske fondsmodel har haft afgørende betydning for, hvordan Danmark ser ud i dag – og fortsat har konsekvenser for, hvordan Danmark kan se ud i morgen.

De senere år er modellen igen blevet genstand for debat. Hvem bestemmer egentlig? Er magten samlet hos for få, selvsupplerende bestyrelser? Er balancen mellem skattefradrag, samfundsbidrag og indflydelse den rette? Og er modellen dynamisk nok i en global økonomi, hvor kapital og virksomheder flytter sig hurtigt? Det er legitime spørgsmål, for når erhvervsdrivende fonde ejer eller kontrollerer en betydelig del af dansk erhvervsliv, fortjener ejerformen både opmærksomhed og kritisk stillingtagen.

Netop derfor fortjener debatten også svar, der bygger på viden, erfaring og historisk perspektiv – ikke kun på enkeltsager eller hurtige overskrifter.

Carlsbergfondet er ikke en neutral iagttager. Som verdens formentlig ældste erhvervsdrivende fond har vi en interesse i modellens fremtid – og et indgående kendskab til den. Denne publikation er derfor ikke et forsøg på at stå uden for debatten eller lukke diskussionen. Den er et bidrag til at kvalificere samtalen ved at vise, hvordan modellen fungerer, hvor den kommer fra, hvad den har bidraget med, og hvilke dilemmaer den rummer. Uddelingerne dominerer ofte i debatten, men ejerskabet er mindst lige så vigtigt. I denne publikation fokuseres der på ejerskabets logik, ansvar og legitimitet, mens uddelingssiden bevidst kun berøres, hvor det er nødvendigt.

På papiret er fondsmodellen tør jura. I praksis er den en vigtig forklaring på, hvorfor Danmark – trods sin beskedne størrelse – rummer en usædvanlig koncentration af globalt konkurrencedygtige virksomheder med hovedsæde, arbejdspladser og beslutningskraft i landet. Samtidig

spiller de erhvervsdrivende fonde en central rolle i den samlede finansiering og udvikling af forskning, uddannelse, kultur og civilsamfund. De to er ikke adskilte historier, men to sider af samme model.

Historien begynder med brygger og stifter af Carlsberg J.C. Jacobsen. Da han i 1876 oprettede Carlsbergfondet og siden testamenterede ejerskabet af bryggeriet til fondet, var det ikke blot en teknisk konstruktion, men et bevidst valg om at knytte ejerskabet til et formål, der rækker ud over den enkelte generation og families velstand. Den idé blev grundstenen til verdens første erhvervsdrivende fond – og siden til en ejerform, som har sat varige spor i dansk erhvervsliv og samfund, og som nu er genstand for stigende international interesse.

Med J.C. Jacobsens gave fulgte et ansvar, der er aktuelt den dag i dag. En model, der hviler på tillid, kræver løbende legitimitet. Og en model, der giver stor indflydelse, forpligter til transparens, refleksion og vilje til at lade sig diskutere.

På de følgende sider møder du forskere, erhvervsledere, fondsdirektører og kritikere. Du møder både argumenterne for fondsmodellen og de spørgsmål og indvendinger, den med rette giver anledning til, og som må tages alvorligt, hvis modellen også skal være en styrke for Danmark 150 år ude i fremtiden.

Du vil formentlig opdage, at den danske fondsmodel fortsat er kompleks og teknisk. Men forhåbentlig vil du også opdage, at den er alt andet end kedelig og ligegyldig!

August 2026

Majken Schultz,
bestyrelsesformand, Carlsbergfondet



Foto: Christian Als

HVAD TALER VI EGENTLIG OM, NÅR VI TALER OM “FONDE”?

Ordet *fond* bruges bredt i daglig tale, men dækker over organisationer med vidt forskellige konstruktioner. Nogle fonde ejer virksomheder, nogle fonde uddeler midler, og nogle fonde forvalter investeringer, mens andre organisationer kalder sig en fond uden formelt set at være det.

Forskellene handler om formål, organisationsform, aktiviteter, finansiering, governance og tilsyn. I Danmark er begrebet samtidig relativt præcist afgrænset i lovgivningen: Der findes særskilte regler og definitioner for henholdsvis erhvervsdrivende fonde og almene (ikke-erhvervsdrivende) fonde. Denne oversigt giver en kort typologi over de mest udbredte fondstyper i Danmark og præciserer, hvad vi mener i denne publikation.

➤ ERHVERVSDRIVENDE FOND

En erhvervsdrivende fond er en selvejende organisation, der enten selv driver erhvervsvirksomhed eller har bestemmende indflydelse i en erhvervsvirksomhed. Fonden har ingen ejere og er typisk stiftet med et almennyttigt eller almenvelgørende formål fastlagt i fundatsen. Modellen kobler erhvervsdrift og uddelinger sammen, da virksomhedens overskud tilflyder fonden som udbytte og uddeles til fondens formål. Uden en sund forretning er der intet at uddele. Der er flere varianter af erhvervsdrivende fonde:

Den “rene” model, hvor fonden ejer 100 pct. af virksomheden. Her er der ingen øvrige ejere, og virksomheden er fuldt ud forankret i fonden. Et eksempel er **Grundfos Fonden**.

Hybrid-modellen, hvor fonden ejer en kontrollerende aktiepost i et underliggende børsnoteret selskab. Her kombineres fondseje med børsnotering og typisk også flere aktieklasser med forskellig stemmевægt, hvilket giver langsigtet kontrol i kombination med markedsdisciplin og ekstern kapital. Eksempler er **Novo Nordisk Fonden**, **A.P. Møller Fonden**, **Lundbeckfonden** og **Carlsbergfondet**.

Blandet ejerskab, hvor fonden ejer en betydelig del af virksomheden, men hvor virksomheden samtidig har eksterne finansielle investorer (fx kapitalfonde). Her deles risiko og kapital, men fonden bevarer typisk en bestemmende indflydelse. Et eksempel er **LEO Fondet**.

➤ ALMEN FOND

En selvejende organisation, der ikke eller kun i meget begrænset omfang har erhvervsdrift, og som er stiftet med egen formue og vedtægter. Almene fonde kaldes også ikke-erhvervsdrivende fonde og har en formue, hvis afkast uddeles til almennyttige eller almenvelgørende formål. Eksempler er **KR Foundation**, **Oak Foundation** og **Ny Carlsbergfondet**.

➤ UDDELENDE FORENING

En medlemsbaseret forening, der støtter velgørende formål. Uddelende eller filantropiske foreninger kan minde om fonde, og visse benytter endda "fond" i deres navn, men de har en anden juridisk organisationsform kendetegnet ved en demokratisk medlemsstruktur med generalforsamling. Uddelende foreninger kan eje virksomheder eller formue, og ejerskabet til dette ligger i medlemskredsen. Eksempler er **TryghedsGruppen (TrygFonden)**, **Realdania** og **Østifterne**.

➤ FOND ETABLERET VED LOV

En statslig, kommunal eller halvoffentlig fond med hjemmel i lov og en offentligt defineret vedtægt, der kan ændres ved lov eller bekendtgørelse. Sådanne fonde er som regel ikke selvejende, men kan fx være underlagt en ministers instruktionsbeføjelse, og det offentlige Danmark har ofte udpegningsret til bestyrelsen. Eksempler er **Danmarks Grundforskningsfond** og **Danmarks Eksport- og Investeringsfond**.

➤ KAPITAL- OG INVESTERINGSFOND

Ordet fond bruges også om kapital- og investeringsfonde, som er privatejede finansielle virksomheder med investorer og et afkastmål. De er ofte aktieselskaber, der har til formål at skabe afkast for deres investorer ved at købe, udvikle og sælge virksomheder. De uddeler ikke midler til almennyttige formål. Kapital- og investeringsfonde er, navnet til trods, ikke stiftet som fonde og er ikke reguleret under fondslovgivningen. Eksempler er **Axcel**, **Nordic Capital** og **Maj Invest**.

DEM HAR VI TALT MED

I arbejdet med publikationen har vi talt med forskere, erhvervsledere, fondsdirektører og kritikere, der på forskellig vis kender den danske fondsmodel inde- og udefra. De bidrager med viden, erfaringer og perspektiver på fondsmodellen som ejerform. Listen giver et samlet overblik over de kilder, der er interviewet til eller citeret i publikationen.

Anne Cathrine Primdal Allentoft

partner, PwC

Anne Skorkjær Binderkrantz,

professor, Aarhus Universitet

Björn Kristiansson,

sekretariatschef, Kollegiet för svensk bolagsstyrning

Hanne Elisabeth Rasmussen,

direktør, Fondenens Videnscenter

Henrik Poulsen,

bestyrelsesformand, Carlsberg A/S

Jakob Aarup-Andersen,

adm. direktør, Carlsberg A/S

Jakob Haldor Topsøe,

formand, Topsøe Holding, og næstformand, Haldor Topsøe

Jakob Nielsen,

chefredaktør, Altinget

Jesper Lund,

adm. direktør, Lars Larsen Group

Katrine Winding,

direktør, Erhvervsstyrelsen

Lars Rebieen Sørensen,

bestyrelsesformand, Novo Nordisk Fonden og Novo Nordisk A/S

Lasse Horne Kjældgaard,

direktør, Carlsbergfondet

Lene Skole,

adm. direktør, Lundbeckfonden

Mads Krogsgaard Thomsen,

adm. direktør, Novo Nordisk Fonden

Mads Lebech,

direktør, A.P. Møller Fonden

Majken Schultz,

bestyrelsesforperson, Carlsbergfondet

Niels Lunde,

erhvervskommentator, Finans

Rasmus Kristian Feldthusen,

professor, Københavns Universitet

Steen Thomsen,

professor, CBS

Steffen Kragh,

adm. direktør, Egmont Fonden

ORD, DU MØDER UNDERVEJS

Almennyttigt formål

Et formål til gavn for en bredere kreds, fx forskning, kultur, uddannelse, miljø eller sport. Skattereglerne forudsætter, at en fonds uddelinger er almentnyttige eller almenvelgørende, for at fonden kan fradrage dem i den skattepligtige indkomst.

Almenvelgørende formål

Et formål, der direkte hjælper socialt eller økonomisk dårligt stillede (f.eks. ved økonomisk trang, nød eller sygdom).

Bestemmende indflydelse

Kontrol over en virksomhed, typisk gennem flertallet af stemmer.

Fundats

Fondens vedtægt. Det grundlæggende dokument, der fastlægger fondens formål, kapital og styringsregler. Formålsbestemmelser kan ændres, men kræver gode begrundelser.

Governance

De regler og strukturer, der styrer, hvordan en organisation ledes og holdes ansvarlig.

Pillar II

OECD's betegnelse for en global minimumsskat for store koncerner.

I Danmark er reglerne indført med minimumsbeskatningsloven på baggrund af et EU-direktiv og har også betydning for erhvervsdrivende fonde. Læs mere i faktaboksen på side 19.

Selvsupplerende bestyrelse

En bestyrelse, der selv vælger sine nye medlemmer, fordi der ikke er ejere eller en generalforsamling til at gøre det.

1

Ejerskab uden ejere

Side 11

● Ejerskab uden ejere

2

To sider af samme model

Side 31

● To sider af samme model

3

Den danske fondsmodel fra forskellige perspektiver

Side 42

● Forskellige perspektiver

4

Fremtidens fondsmodel: Diagnosen er stillet – kuren er åben

Side 57

● Fremtidens fondsmodel

1

EJERSKAB UDEN EJERE



Når du træder ind i Carlsbergs bryggeri på Valby Bakke, dufter der svagt af malt. Kobbertankene står, som de har gjort i generationer – blanke, tunge og næsten ceremonielle i deres udtryk. Men de er mestendels kulisser nu. Rundt om dem er virkeligheden radikalt forandret.

Carlsbergs hovedkontor ligger godt nok stadig på toppen af bakken, tæt på den ikoniske elefantport, men brygningen lever kun videre i mindre skala som mikrobryg. Den store produktion er for længst rykket ud af byen – blandt andet til Fredericia, hvor kapacitet, effektivitet og forsyningskæder er indrettet til en helt anden virkelighed.

Carlsberg er i dag en global, børsnoteret koncern, der konkurrerer på råvarepriser, energiomkostninger og markedsandele. Den investerer i nye brygmetoder, i reduktion af CO₂-aftryk og i emballageløsninger, der skal leve op til stadig skrappe klimakrav.

Virksomheden ligner på mange måder andre internationale koncerner – bortset fra én ting: Carlsberg kan som udgangspunkt ikke sælges.

Aktierne på børsen kan skifte hænder, men den bestemmende ejerpost, der ejes af en fond, vil kun kunne sælges, hvis fondatsen giver mulighed for det, og fonden kan ikke sælge for at realisere en privat gevinst. Ejerskabet indebærer, at kapitalen er bundet til et formål, og at beslutninger træffes uden hensyn til en dag at skulle trække værdien ud som gevinst.

Fondskonstruktionen er ikke en detalje i vedtægterne, men en helt afgørende faktor, der har formet Carlsberg i næsten halvandet århundrede – ligesom fondskonstruktionen i dag præger en betydelig del af dansk erhvervsliv.

DEN USYNLIGE ARKITEKT BAG DANMARKS INTERNATIONALE SUCCES

Carlsberg er ikke alene. Novo Nordisk, A.P. Møller – Mærsk, Lundbeck, Falck, Grundfos, Danfoss og en række andre danske virksomheder er formet af samme grundprincip: En ejer uden udsigt til privat gevinst og med et langsigtet formål indlejret i konstruktionen. Det er den danske fondsmodel.

Faktisk er omkring 1.300 danske virksomheder i dag ejet af erhvervsdrivende fonde. Disse virksomheder står for en betydelig del af dansk vækst, eksport og beskæftigelse. I 2022 stod fondskontrollerede virksomheder for 24 pct. af den samlede danske værditilvækst og for 26 pct. af eksporten. Samtidig uddelte erhvervsdrivende danske fonde i 2024 knap 20 mia. kr. til samfundsgavnligt formål.

“De fondsejede virksomheder står for investeringer, der svarer til næsten halvdelen af den forskning og udvikling, der foregår i private, danske virksomheder. Når man ser på, hvad fondene bidrager med, kigger

man ofte kun på fondsuddelinger. Men ser man også på antallet af ansatte og de fondsejede virksomheders aktivitet, får man øje på, hvilken betydning de har – også for skattebetaling og den bredere økonomi,” siger Hanne Elisabeth Rasmussen, direktør i Fondenes Videnscenter.

Steen Thomsen, professor på CBS, har forsket i fondsmodellen i årevis og bekræfter billedet: “Fondsejede virksomheder er mere stabile end andre virksomheder. De er mere sociale, for eksempel i den forstand, at de i gennemsnit behandler deres medarbejdere bedre. Og så er de mere resiliente og modstandsdygtige over for kriser.”

Fondsmodellen er derfor med til at forklare, hvorfor et lille land som Danmark med en åben økonomi og en globalt eksponeret erhvervsstruktur rummer en usædvanlig koncentration af store, internationalt konkurrencedygtige virksomheder med hovedsæde, arbejdspladser og beslutningskraft i landet. Læg dertil betydelige forskningsmiljøer og milliardstore private bidrag til samfundsformål.

Trods dens rolle og funktion for både erhvervsliv og samfund er fondsmodellen for mange stadig en relativt ukendt konstruktion.

Ifølge Niels Lunde, der er erhvervskommentator og forfatter til flere bøger om fondsejede virksomheder, kan man ikke komme uden om fondene, når man skal forstå dansk erhvervsliv: “Fondene har haft afgørende betydning for dansk erhvervsliv,” siger Niels Lunde. “På godt og ondt, men mest på godt. Og netop derfor er det rimeligt, at vi diskuterer deres rolle.”

Det er ikke bare i erhvervslivet, at fondsmodellen spiller en helt afgørende rolle. Lasse Horne Kjøeldgaard, direktør i Carlsbergfondet, kobler den til den bredere samfundsudvikling:

“Den erhvervsdrivende fondsmodel er en del af forklaringen på, hvorfor Danmark som lille nation klarer sig så godt – men den bliver ofte overset. Den har både sikret ejerskabet af nogle af vores mest ikoniske og værdiskabende virksomheder og været med til at understøtte og løfte niveauet inden for forskning, kultur og en række andre samfundsområder. Modellen skaber en særlig kobling mellem kapital, formål og samfund.”

“Fondene har haft afgørende betydning for dansk erhvervsliv, (...) På godt og ondt, men mest på godt. Og netop derfor er det rimeligt, at vi diskuterer deres rolle.”

Niels Lunde

EN EJER UDEN EXIT

En erhvervsdrivende fond kan ikke sælges, arves eller opløses med henblik på privat gevinst. Den kan kun forvaltes. Det er det vilkår, der adskiller fondsmodellen fra andre ejerformer, og det betyder samtidig, at en stor del af Danmarks største virksomheder har en ejer med et i princippet uendeligt tidsperspektiv. Det giver stabilitet. Det giver mulighed for langsigtede investeringer. Og det kan give modstandskraft

over for kortsigtede markedssvingninger og opportunistiske opkøb.

Fraværet af en traditionel ejer ændrer også dynamikken i ejerskabet, forklarer Rasmus Feldthusen, professor ved Københavns Universitet: "En erhvervsdrivende fond er på sin vis det bedste og det værste fra alle verdener. Den kan holde kursen langsigtet uden kortsigtede interesser. Det er en styrke. Men det stiller også større krav til bestyrelsen – netop fordi der ikke er en kontrollerende ejer til at gribe ind, hvis noget går galt," siger han og fortsætter: "At træde ind i en fondsbestyrelse kræver, at man enten har eller tilegner sig den viden og indsigt, det kræver. Der er mange krav og forventninger."

Når bestyrelsen forvalter rollen godt, slår det langsigtede ejerskab igennem på flere måder, ikke kun i form af en investeringshorisont, men også i form af kontrol. Og når ejerskabet ikke er til salg, mindskes risikoen for opkøb. "Det helt særlige ved fondsejerskabet er, at det beskytter virksomhederne mod overtagelse. Det giver en langsigtet ejer, som kan tage virksomhedens vækst og udvikling som sit primære hensyn – ikke den kortsigtede indtjening," siger Majken Schultz, bestyrelsesformand for Carlsbergfondet og professor i ledelse og organisation ved CBS.

Denne beskyttelse har haft konkrete konsekvenser. Det er bemærkelsesværdigt, hvor mange store virksomheder der fortsat er forankret nationalt, også efter årtiers international vækst. Steffen Kragh, adm. direktør i Egmont og Egmont Fonden, henviser til sammenligningen med Sverige som det mest sigende eksempel: "Den svenske pharma-industri var omkring årtusindeskiftet dobbelt så stor som den danske og beskæftigede dobbelt så mange. I 2013 var forholdet ændret radikalt – den svenske var halveret, og den danske var fordoblet. Sveriges store industrilokomotiver var blevet opkøbt, og forskningen var stille og roligt flyttet til Storbritannien og USA," siger han og tilføjer: "Hele økosystemet omkring pharma blev mindre – også advokatfirmaerne, der var specialister i IP-rettigheder, og samspillet mellem universiteter og industri."

Det danske mønster blev et andet. Novo Nordisk, Lundbeck, Leo Pharma og en række andre fondsejede virksomheder beholdt deres base, deres forskning og deres hovedsæde i Danmark, og det danske life science-økosystem voksede til mere end det tredobbelte af, hvad det var ved årtusindeskiftet. Det er ikke kun et spørgsmål om virksomheder, men også om de miljøer, der dannes omkring dem.

Erhvervsdrivende fonde findes også i andre lande, men ingen steder spiller de en så stor rolle i erhvervslivet og samfundet som i Danmark.

EN DANSK KONSTRUKTION MED HISTORISKE RØDDER

Den danske fondsmodel opstod ikke i et tomrum. Den hænger sammen med en bredere dansk tradition for selvejende institutioner, for-

eninger og andelsbevægelse. Konstruktioner, hvori ejerskab og formål er adskilt fra privat formue.

I andelsbevægelsen blev ejerskabet kollektivt. I foreningslivet blev engagement organiseret uden profitmotiv. I de erhvervsdrivende fonde blev kapitalen bundet til et langsigtet formål. Fælles er en forståelse af, at ejerskab kan indrettes på måder, hvor værdier forvaltes, ikke realiseres.

Som Niels Lunde formulerer det: "Der er en værdi i, at vi som samfund har kontrol over vores største virksomheder. Det er ikke bare et kommercielt spørgsmål. Fondsmodellen har sat et afgørende præg på dansk erhvervsliv og er en væsentlig del af årsagen til, at vi har et mere langsigtet erhvervsliv – og store virksomheder, som måske ellers ikke ville være forblevet på danske hænder."

For Majken Schultz rækker betydningen endnu længere. Det handler ikke kun om ejerskabets stabilitet eller om de økonomiske konsekvenser, men også om, hvad det betyder at have virksomheder, som man kan spejle sig i: "Det betyder rigtig meget for et lille land at have virksomheder, man er stolt af. Det rækker ud over arbejdspladser og samfundsøkonomisk effekt, for det har også en identitetsforstærkende betydning."

I den forstand er fondsmodellen ikke kun en ejerform, men også en del af en bredere dansk samfundstradition. Den forbinder erhvervsliv og samfund på en sådan måde, at virksomheder ikke alene betragtes som aktiver, men også som institutioner med historie, forankring og ansvar.

Når formålet er indlejret i konstruktionen og ejerskabet ikke kan omsættes til privat gevinst, forskydes forståelsen af, hvad virksomheden er til for. Det rejser også et nyt spørgsmål om ansvar. For når magten ikke er bundet til en privat ejer med personlig økonomisk eksponering, må den begrundes på en anden måde – gennem formål, transparens og synlighed.

MAGT UDEN MANDAT?

Netop fordi fondsmodellen har så stor betydning, er den jævnlige – og helt forståelig – til debat. Når erhvervsdrivende fonde kontrollerer en betydelig del af dansk erhvervsliv og samtidig forvalter milliarder af kroner til samfundsformål, melder spørgsmålene sig naturligt: Hvem bestemmer egentlig? Er balancen mellem indflydelse og ansvar den rette? Er skattevilkårene rimelige? Og er modellen dynamisk nok i en global økonomi, hvor kapital og virksomheder flytter sig hurtigt?

De spørgsmål kan fondene ikke vige uden om. "Fonde har en særlig dobbeltrolle som både ejere af virksomheder og almennyttige aktører. Det giver nogle unikke muligheder, men også et ansvar for at være tydelig om, hvordan man udøver sin rolle, og hvordan man skaber værdi – både for virksomhederne og for samfundet," siger Hanne Elisabeth Rasmussen, direktør i Fondenes Videnscenter.

Hun peger samtidig på, at debatten ofte trækker på de samme forestillinger: "Det, der fylder i debatten om fondene, er nogle klassiske evergreens. Den ene er, at de har for meget magt, og at de får for tung indflydelse på samfundsudviklingen. Den anden er forestillingen om, at fonde ikke betaler skat – en meget tung myte. Og så har omverdenen generelt svært ved at navigere i den store diversitet, der er i fondslandskabet."

Et af de centrale spændingsfelter i debatten handler om magt. De erhvervsdrivende fonde har ingen ejere. Der findes ingen generalforsamling, hvor en utilfreds aktionær kan stille mistillidsvotum til bestyrelsen. I fondskonstruktionen er magten bundet til en ofte selvsupplerende bestyrelse. Og legitimiteten bygger på vedtægter, revision, offentligt tilsyn og ikke mindst tillid.

Erhvervsdrivende fondes regnskaber er offentligt tilgængelige, fondene skal offentliggøre, hvordan de lever op til Anbefalinger for god Fondsledelse, og de fleste større erhvervsfonde informerer på deres hjemmesider om ledelse, organisation og aktiviteter. Men selv om en erhvervsdrivende fond ikke er en lukket konstruktion, rejser modellen fortsat flere spørgsmål: Hvem holder fondene ansvarlige? Er magten samlet hos for få? Er rekrutteringsgrundlaget bredt og åbent nok? Og hvordan sikres det, at en konstruktion uden traditionelle ejere ikke udvikler sin egen lukkethed?

Jakob Nielsen, chefredaktør for Altinget, ser fondene som en del af samfundets magtelite og kalder på en øget offentlig opmærksomhed på fondenes rolle og aftryk på samfundet: "Vi skal behandle fondene som det, de også er, nemlig magthavere. Når nogen har magt, er det vigtigt, at nogen holder øje med, hvordan den bliver administreret. I børsnoterede virksomheder er der aktionærer, i familieejede virksomheder familien. Der er næsten altid nogen, der holder øje, men det er der ikke her," siger Jakob Nielsen. Han fortsætter: "Fondssektoren er en verden, hvor der kunne være brug for flere åbne vinduer og diskussion af ting, der er svære."

I Erhvervsstyrelsen, der fører tilsyn med fondene, anerkender direktør Katrine Winding den strukturelle udfordring som central for, hvorfor tilsynet overhovedet eksisterer: "Det er en iboende problemstilling. Fondene har ingen ejere og ingen generalforsamling. De har ikke de samme checks and balances, som andre store virksomheder og finansielle aktører har. Det kræver omtanke, transparens og ordentlig governance fra os som myndighed," siger hun. "Det er også derfor, vi har et mere vidtgående tilsyn her end på andre typer af virksomheder. Vi er på en måde deres 'generalforsamling'."

I praksis rummer fondsmodellen flere mekanismer, der modvirker risikoen for lukkethed. Komitéen for god Fondsledelse udsteder anbefalinger efter "følg eller forklar"-princippet, og flere fonde har de senere år bevæget sig væk fra rent selvsupplerende bestyrelser. Det gør ikke debatten overflødig, men det understreger, at fondene ikke står uden disciplinerende rammer.

Fondene er også selv opmærksomme på, at deres betydelige indflydelse forpligter. Når fonde kan udpege bestyrelser i store selskaber og samtidig fastlægge strategiske rammer, er transparens og tydelighed om ejerrollen ikke et valg, men en nødvendighed. En model, der hviler på tillid, kræver løbende legitimitet.

“Hvor stor en magtkoncentration kan man politisk leve med? Kan man leve med, at nogle aktører har stor indflydelse på store værdier, eller kan man ikke? Det er i sidste ende et spørgsmål om politisk ståsted,” siger Hanne Elisabeth Rasmussen, direktør i Fondenes Videnscenter. Spørgsmålet er ikke unikt for fondene, for koncentreret ejerskab findes også hos fx store familieejede virksomheder og medlemsejede selskaber, men fondskonstruktionen gør det særligt synligt, fordi magten ikke kan stilles til ansvar på en generalforsamling.

“Vi skal ikke lade, som om vi ikke har magt. Det har vi,” slår Lene Skole, adm. direktør i Lundbeckfonden, fast. “Og netop derfor skal vi være tydelige om, hvordan vi bruger den.”

SKAT, FRADRAG OG SAMFUNDSBIDRAG

Et andet spændingsfelt handler om skat og samfundsforpligtelse. Den danske fondsbeskatning er resultatet af et historisk politisk valg. Fonde beskattes som udgangspunkt som selskaber, men kan fradrage almenyttige uddelinger. Det skal forstås i sammenhæng med, at driftsselskaberne allerede har betalt selskabsskat af det overskud, der bliver til udbytte til fondene, og at modtagere af uddelingerne som udgangspunkt beskattes af dem. Fradragsretten i fonden er altså ikke en friholdelse fra at betale skat, men en korrektion, der forhindrer, at de samme midler beskattes flere gange. I praksis betyder det, at fondene sjældent betaler skat, hvis de opfylder deres uddelingsformål.

Pillar II / Minimumsbeskatning

I OECD-regi blev omkring 140 lande enige om at indføre regler om betaling af minimum 15 pct. skat i alle lande, hvor selskaber har erhvervsaktivitet (Pillar II). Reglerne blev i Danmark implementeret i minimumsbeskatningsloven med virkning fra 1. januar 2024.

Minimumsbeskatningsloven betyder, at nonprofit-organisationer er undtaget fra minimumsbeskatning, hvis de opfylder en række krav. Disse krav inkluderer, at organisationerne ikke er skattebetalende; at de ikke har ejere; at de alene har erhvervsaktivitet, som direkte vedrører de formål, de er stiftet til, og at indkomst kun må udloddes eller anvendes til fordel for bestemte personer eller selskaber i form af velgørende aktiviteter eller som betaling for ydelser.

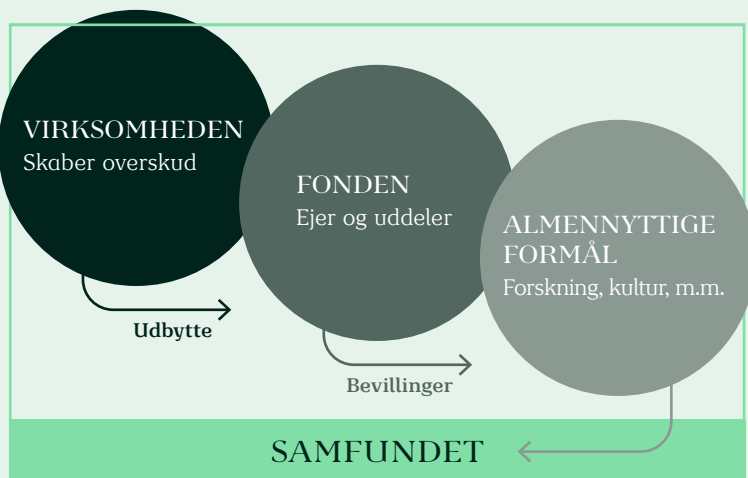
Danske erhvervsdrivende fonde anses generelt for omfattet af denne undtagelsesbestemmelse, medmindre de har erhvervsaktivitet, der ikke var en del af fondens grundlag ved stiftelsen, eller de uddeler midler til bestemte personer eller selskaber m.m., som ikke anses for velgørende.

At dette er en fordelagtig position, er alle enige om. Men ifølge Mads Lebech, direktør i A.P. Møller Fonden, er det netop pointen: "Kernen hos os er at drive nyttig virksomhed. Fondsmodellen giver mulighed for at udvikle virksomheden og tænke langsigtet, ikke bare optimere på kort sigt, og samtidig skabe rum til filantropi. Den er et middel til at sikre virksomhedens udvikling – og samfundets. Det er den logik, fondsmodellen er bygget op omkring."

Steen Thomsen, professor på CBS, afviser præmissen om en skattegevinst: "Der er ikke nogen skattefiduser ved at stifte en fond," siger han.

Et konkret eksempel illustrerer dynamikken. Revisionsvirksomheden PwC har tidligere beregnet for VELUX Fonden, at staten får ca. 44 øre tilbage for hver krone, fonden uddeler. Det sker gennem indkomstskat, moms og afgifter, når midlerne omsættes til lønninger, forskning, indkøb og forbrug hos modtagerne. Den præcise andel afhænger af, hvad de enkelte fonde uddeler til, men princippet er det samme. Uddelingerne forsvinder ikke ud af samfundsøkonomien; de cirkulerer i den.

Flow af penge i en erhvervsdrivende fond



I de senere år er skattemodellen kommet under pres. En væsentlig faktor er de nye internationale minimumsbeskatningsregler, kendt som Pillar II, der er aftalt i OECD-regi og udmøntet i et EU-direktiv. Reglerne indfører et globalt bundniveau for, hvor lav den samlede selskabsbeskatning for store koncerner kan blive. Den danske implementering af reglerne har aktualiseret spørgsmålet om, hvordan fondsbeskatningen i praksis fungerer i denne nye, internationale ramme. "Udfordringen er, at man i andre lande ikke har erhvervsdrivende fonde på samme måde som i Danmark. Reglerne

kommer altså til at gælde for fondene, selv om de slet ikke er udviklet med fondene for øje. Det sætter fondsmodellen under pres, fordi internationale regler kan få meget store konsekvenser for de midler, der ellers skulle gå til uddelingsformål,” siger Anne Cathrine Primdal Allentoft, partner i PwC.

Allentoft konkretiserer problemstillingen: “En enkelt mindre uddeling på eksempelvis 50.000 kr., der ikke accepteres som velgørende, kan risikere at udløse en væsentlig beskatning på mange millioner kr., fordi fonden bliver omfattet af minimumsbeskatningen. Det er helt ude af proportioner, hvor store konsekvenser de internationale OECD-regler kan medføre, særligt når de slet ikke var tænkt til at ramme danske fonde.”

Globale standardregler kan ramme skævt, når de møder en national ejerform, der er etableret i en særlig kontekst. Debatten om skat er derfor også en debat om, hvordan den danske model passer ind i en international økonomi med fælles spilleregler.

STYRKE ELLER SOVEPUDE?

Det tredje spændingsfelt handler om dynamik. Fondsmodellen roses for sin stabilitet og for sit lange perspektiv. Men kan stabilitet blive til træghed? Kan fravær af en traditionel ejer, der presser på for forandring, mindske incitamentet til at handle hurtigt nok?

Det kan der ifølge flere være noget om. Nogle virksomhedsejere har netop fravalgt fondsmodellen med henvisning til kapitalfleksibilitet og et behov for hurtig tilpasning i kapitalintensive brancher. Det gælder bl.a. i ingeniørvirksomheden Topsøe: “Min farfar fravalgte fondsmodellen, bl.a. fordi han var bekymret for fleksibiliteten. I en kapitalintensiv branche kan man få brug for at handle hurtigt,” forklarer Jakob Topsøe, bestyrelsesformand i Haldor Topsøe-familiens holdingselskab, som ejer 70 pct. af virksomheden.

Andre fremhæver risikoen for, at fondseje kan blive en sovepude, hvis ejerrollen ikke udøves aktivt og professionelt. “Forudsætningen for at være en god langsigtet ejer er, at man er kompetent. Hvis man ikke tager de nødvendige skridt, så er det ikke langsigtethed, men træghed,” forklarer Steen Thomsen, professor ved CBS.

Omvendt peger både Steen Thomsens egen forskning og flere andre analyser på, at fondsejede virksomheder ikke er mere træge end andre. En analyse fra Kraka Advisory viser tværtimod, at de står stærkt på både innovation, forskning og international konkurrenceevne og bl.a. har markant flere patentansøgninger end virksomheder uden langsigtet ejerskab.

I forlængelse heraf fremhæver Mads Krogsgaard Thomsen, adm. direktør i Novo Nordisk Fonden, netop det aktive ejerskab som forudsætning for, at modellen virker: “Vi har et par årlige møder med CEO'en og dele af direktionen – det vi kalder engaged ownership-møder. Det er

møder, hvor vi bl.a. diskuterer, om der er ting, hvor fonden kan spille en katalyserende rolle, sådan at det gennem fondens støtte til stærk dansk forskning og uddannelse retfærdiggøres, at firmaet bevarer for eksempel hovedkvarteret af forskning og udvikling her i kongeriget.”

Hertil kommer, at bekymringen om et for passivt ejerskab især retter sig mod den 'rene' fondsmodel, hvor fonden alene ejer 100 pct. af virksomheden. I hybrid-modellen, som både Novo Nordisk Fonden, A.P. Møller Fonden, Lundbeckfonden og Carlsbergfondet er eksempler på, tilfører børsnoteringen et løbende markedspress, samtidig med at hovedaktionæren er en stabil samtalepartner i de store strategiske beslutninger.

Henrik Poulsen, bestyrelsesformand i Carlsberg A/S, fremhæver netop den kombination som en styrke: “Du får det bedste af to verdener med det lange, dybt forankrede ejerskab på den ene side, men så samtidig elementet af børsnotering, der gør, at du hele tiden skal stå til regnskab over for de øvrige ejere. Det er klart, at enhver ejerskabsstruktur er afhængig af kompetencerne hos de centrale beslutningstagere, men alt andet lige er denne brydning og kombination meget stærk.”

I den blandede ejermodel, som også LEO Fondet benytter, bidrager eksterne medejere med yderligere ejertryk på driftsselskabet. Fondsmodellen rummer dermed indbyggede mekanismer, der kan modvirke risikoen for træghed uden at give afkald på det lange sigt.

KAN MODELLEN HOLDE BALANCEN?

Debatten om fondsmodellen er med andre ord ikke sort-hvid. Den er et spørgsmål om balance.

Allerede i 1880'erne blev J.C. Jacobsen advaret mod konstruktionen med at placere ejerskabet af bryggeriet i Carlsbergfondet. Samtidige breve fra flere af bryggerens nærmeste viser, at der var bekymring for fondets fremtidige handlekraft og legitimitet. Kritikere frygtede, at en ejer uden privat incitament ville svække både virksomhedens dynamik og dens omdømme.

Diskussionen om magt, ansvar og handlekraft er således ikke ny. Den er indlejret i modellens historie.

I dag foregår diskussionen i en anden kontekst. Geopolitiske spændinger påvirker forsyningskæder. Klimamæssige omstillinger kræver investeringer med lange tidshorisonter. Teknologiske gennembrud ændrer markeder hurtigere end før.

I den sammenhæng bliver ejerskabets form i sig selv et strategisk vilkår. En konstruktion med bundet kapital og langsigtet perspektiv kan være bedre rustet til at investere i omstillinger, der først bærer frugt om årtier.

Fondsmodellen er ikke en mirakelkur. Og det er fortsat et åbent spørgsmål, hvordan man får skabt rammer, der gør det attraktivt at

stifte nye erhvervsdrivende fonde, så modellen ikke gradvist mister sit fundament. Men i en mere urolig verden rejser den også et legitimt spørgsmål om, hvorvidt langsigtet forvaltning frem for kortsigtet realisering rummer kvaliteter, der igen er blevet strategisk værdifulde.

“Fondsejerskab er ikke en garanti for gode beslutninger,” siger Majken Schultz. “Men det giver mulighed for at træffe dem med et længere perspektiv. I en verden, hvor tempoet stiger, er det en mulighed, vi ikke bør tage for givet.”

EKSPERT: Steen Thomsen

Professor, Center for Erhvervsdrivende Fonde, CBS



Foto: Olala

HVAD VISER FORSKNINGEN OM DEN DANSKE FONDSMODEL?

Forskningen i erhvervsdrivende fonde er ret begrænset. Den udgør under én procent af den samlede litteratur om virksomhedsejerskab. Alligevel peger den eksisterende forskning i en klar retning: Fondeejede virksomheder er konkurrencedygtige på rentabilitet, værdiansættelse og overlevelse og skaber mere værdi for medarbejdere og kreditorer end virksomheder med andre ejerformer.

Globalt findes kun en beskedent mængde erhvervsdrivende fonde, mens de i Danmark er meget udbredte. Forklaringen er et sammenfald af flere forhold omkring skat, jura og historie, herunder at Carlsbergfondet siden J.C. Jacobsens tid har fungeret som eksempel, der banede vejen for, at fondsstiftelse blev et anerkendt valg.

Steen Thomsen har kortlagt, hvad forskningen viser, og har sat det i et internationalt perspektiv. Bidraget giver et nuanceret overblik over, hvad forskningen viser, og hvad vi derigennem ved om den ejerform, der er så central for dansk erhvervsliv. Det fulde bidrag kan findes på Carlsbergfondets hjemmeside.

Klik her
og læs mere



TIDSLINJE OVER DEN DANSKE FONDSMODEL

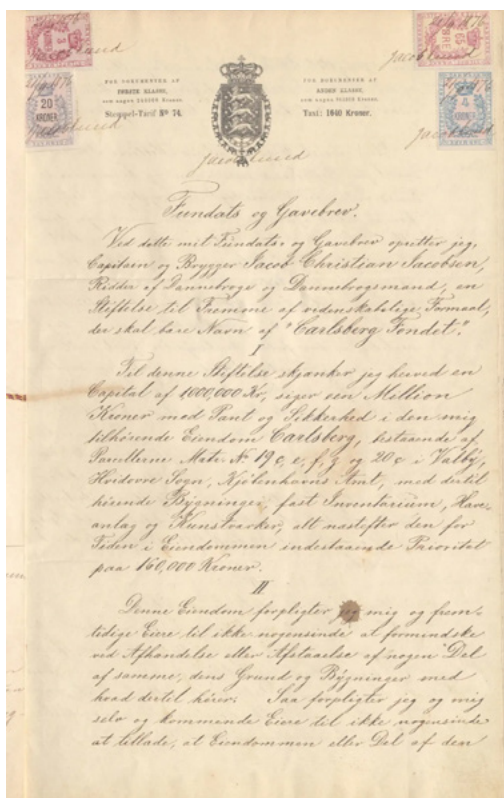


Foto: Carlsbergfondet

1876

Carlsbergfondet oprettes

J.C. Jacobsen etablerer Carlsbergfondet og lægger grunden til verdens første erhvervsdrivende fond. Hans efterfølgende beslutning om at knytte ejerskabet af bryggeriet til fondets videnskabelige formål er ny – og omdiskuteret.



Foto: Carlsberg Arkiv

1888

Carlsbergfondet bliver erhvervsdrivende

J.C. Jacobsen havde i sit testamente bestemt, at hele hans ejendom skulle overdrages til Carlsbergfondet efter hans død. Fondet overtog bryggeriet i 1888 og blev dermed verdens første erhvervsdrivende fond. Allerede da rejste flere af bryggerens nærmeste bekymring for, om en bestyrelse kunne fastholde stifterens formål over tid. Debatten om modellen er altså lige så gammel som modellen selv.

1924

Novo Nordisk Fonden bliver etableret

Omkring Nordisk Insulinlaboratorium etableres en fonds-konstruktion, som senere bliver til Novo Nordisk Fonden. Overskuddet fra salget af diabetes-medicin skal gå til videnskabelige og humanitære formål.

1953

A.P. Møller og Hustru Chastine Mc-Kinney Møllers Fond stiftes

Den erhvervsdrivende fond skal sikre stabilt ejerskab af Møller-koncernens virksomheder, beskytte mod opkøb, fastholde en forankring "i A.P. Møllers ånd" og samtidig have et tydeligt almennyttigt sigte.

1954

Lundbeckfonden oprettes

Enken efter Lundbecks grundlægger etablerer en erhvervsdrivende fond for at sikre og udvikle virksomheden gennem langsigtet ejerskab og uddele støtte til sundhedsvidenskabelig forskning, særligt hjerneforskning.

1971

Bitten & Mads Clausens Fond etableres

I forbindelse med et generationsskifte stiftes Bitten & Mads Clausens Fond for at beskytte Danfoss' fremtid. Det er blot et af flere eksempler på, hvordan fondsmodellen i 1970'erne bliver en udbredt ejerform i dansk industri.



Foto: Jakob Søby

1984

Lov om erhvervsdrivende fonde

Folketinget vedtager det første samlede lovgrundlag for erhvervsdrivende fonde, med klare regler for, hvordan fonde med erhvervsaktivitet skal indrettes og ledes. Samtidig tydeliggøres statens rolle som tilsynsførende.

1986

Fondsbeskatningsloven

Den skattemæssige model formaliseres, så fonde beskattes efter selskabslignende principper. Samtidig indbygges fradrag for almenyttige uddelinger for at undgå uhensigtsmæssig dobbeltbeskatning.

Foto: Novo Nordisk



1990-2000'erne

Global ekspansion med dansk forankring

Globaliseringen accelererer, og flere fondskontrollerede virksomheder udbygger produktion, salg og opkøb uden for Danmark. Perioden bliver en vigtig stress-test af ejerformen, der gennemgående fastholder en tydelig dansk base, mens virksomhederne vokser globalt.

2014

Ny lov om erhvervsdrivende fonde vedtages

Folketinget strammer og moderniserer reglerne for erhvervsdrivende fonde med tydeligere krav til bestyrelsens ansvar, ledelsesstruktur og offentlighed om centrale forhold i stil med moderne selskabsledelse.

2014

Anbefalinger for god Fondsledelse

Komitéen for god Fondsledelse kommer første gang med anbefalinger. Komitéen er uafhængig, og medlemmerne udpeges af ministeren. Loven fastsætter, at erhvervsdrivende fonde skal forholde sig til anbefalingerne efter følg eller forklar-princippet i forbindelse med deres årsrapporter.

2020

Nye anbefalinger for god fondsledelse

Anbefalingerne opdateres og suppleres med øget fokus på transparens, uafhængighed og professionalisering af bestyrelsesarbejdet. Samtidig breder standarderne sig i praksis, fordi flere almene fonde og fondslignende foreninger vælger at læne sig op ad dem.

2022-2023

Internationale minimumsbeskatningsregler (Pillar II)

Rammerne for den globale minimumsbeskatning bliver fastlagt i et EU-direktiv. I 2023 tager den danske implementering form. Arbejdet rejser nye spørgsmål om den danske fondsmodels placering i international regulering.

2024

Frigast-udvalget

Ekspertgruppen for fremtidens erhvervsstøtte, Frigast-udvalget, kortlægger erhvervsstøtten. Dens arbejde fører, sammen med vismandsrapporten samme år, til debat om fondenes rolle, regulering, skatteforhold og samfundsbidrag.

2025

Nye anbefalinger for god fondsledelse

Opdateringen skærper forventningerne til bestyrelsens professionalisering, uafhængighed og åbenhed – bl.a. gennem tydeligere rammer for kommunikation og transparens, uddelingspolitik og håndtering af interessekonflikter i koncernen.

2026

Carlsbergfondet 150 år

Verdens første erhvervsdrivende fond markerer sit jubilæum – og sætter igen modellen til debat. Hvordan skal balancen mellem langsigtet ejerskab, samfundsformål og forventninger til transparens og legitimitet se ud?



Foto: Lukas S

2030

Øget krav om transparens?

Meget af reguleringen af danske fonde formes nu uden for Danmarks grænser?

Nye forventninger til bæredygtighed og samfundsansvar?



2040

Er fondsmodellen en levende ejerform for nye virksomheder eller en historisk konstruktion?

Vil fondsmodellen være justeret og moderniseret, eller vil den grundlæggende være uændret?



2

TO SIDER AF SAMME MODEL

● To sider af samme model

● Forskellige perspektiver

● Fremtidens fondsmodel



DET, FONDENE GIVER TILBAGE

Det synlige ved fondsmodellen er hverken ejerstrukturen eller de underliggende juridiske konstruktioner, men derimod de mange bevillinger til forskning, kunst, kultur, sociale indsatser og i stigende grad også klima og miljø. Det er her, mange mennesker konkret mærker fondenes bidrag – i laboratorier, museer, byrum, undervisningsmiljøer og civilsamfundsprojekter.

Men før uddelingerne kommer virksomhederne. Når Falck, Lundbeck, Mærsk, Novo Nordisk, Carlsberg eller andre fondsejede virksomheder tjener penge, kan en del af overskuddet via udbytte gå til fonden og derfra videre til samfundsformål. Sammenhængen er enkel, men afgørende: Uden velfungerende virksomheder, ingen uddelinger. Det er ejerskabet og virksomhedsdriften, der er grundforudsætningen for filantropien.

For mange erhvervsdrivende fonde ligger uddelingerne i direkte forlængelse af stifterens vilje – et ønske om, at en del af de værdier, virksomheden skaber, skal føres videre til formål, som gavner andre, og som gavner det samfund, virksomheden er opstået af og er en del af. I den forstand er uddelingerne ikke noget, der kommer oven på modellen. De er en del af dens grundidé.

Det er også derfor, fondene ofte sætter aftryk dér, hvor tidshorisonten er lang, og hvor resultaterne kan være svære at opgøre på kort sigt. Grundforskning, kulturarv, sociale indsatser og grøn omstilling kræver ofte noget, som både marked og offentlige budgetter kan have svært ved at levere alene: Tålmodighed, risikovillighed og vilje til at investere i noget, der først viser sin fulde værdi mange år senere.

Derfor har fondene også sat tydelige spor i det danske samfund. I bygninger, i forskning, i fællesskaber og i indsatser, som er blevet til over tid, og som mange mennesker møder uden nødvendigvis at tænke over, hvor ideen eller finansieringen kommer fra. Det er ikke altid spektakulært, og det løser ikke alt. Det er en del af det fundament, som mange tager for givet, men som ville mangle, hvis fondene ikke fandtes.

EKSEMPEL:

BEDST FOR OS

I 2024 gik Novo Nordisk Fonden og Det Obelske Familiefond sammen om en stor bevilling på 180 mio. kr. til psykiatrien i Region Nordjylland. Projektet, Bedst for os, er målrettet børn og unge med psykisk mistrivsel eller psykisk sygdom. Ambitionen er ikke alene at løfte psykiatrien i Nordjylland, men at udvikle en model, som også kan bruges i resten af landet.



Foto: Patricia Prudente



Foto: Matt Seymour

EKSEMPEL:

OMSTILLING TIL CIRKULÆR ØKONOMI

I 2025 bevilgede Industriens Fond 125 mio. kr. til at understøtte den cirkulære omstilling hos danske virksomheder og sikre, at Danmark kan blive en international videnshub inden for cirkulær produktion. Projekterne skal arbejde med løsninger, der kan bringe virksomhedernes ressourceforbrug markant ned og gøre dem mindre afhængige af jomfruelige materialer og usikre forsyningskæder.

EKSEMPEL:

FREMTIDENS MUSEUM

I marts 2026 gav Ny Carlsbergfondet og Carlsbergfondet tilsammen 1,5 mia. kr. til Glyptoteket. En historisk stor donation, der skal fremtidssikre museets bygninger, forbedre forholdene for kunsten og styrke tilgængeligheden for kommende generationer. Projektet omfatter blandt andet installation af tidssvarende klimaanlæg til bevaring af kunsten, udbedring af nedslidte bygningsdele, restaurering af gamle mosaikgulve og opdatering af tekniske installationer.



Foto: Glyptoteket

100.503
bevillinger

I 2024 blev der givet 100.503 bevillinger til almennyttige formål fra danske fonde og foreninger, svarende til et beløb på i alt 27,5 mia. kr.

1 %
af BNP

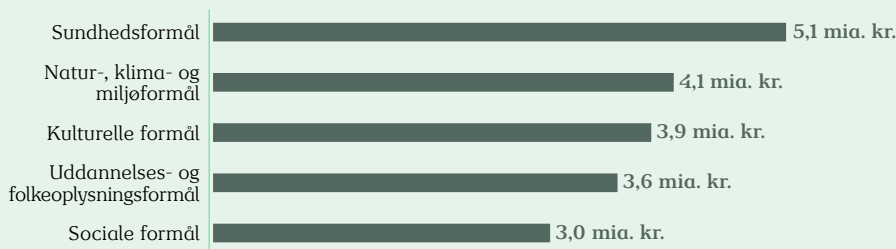
Det svarer til 1 pct. af BNP og er både det største antal bevillinger og det højeste udelingsniveau nogensinde.

19,6
mia. kr.

De erhvervsdrivende fonde stod samlet for 19,6 mia. kr. til almennyttige formål. Mere end 80 pct. af midlerne går til formål i Danmark.

HVOR GÅR PENGENE HEN?**

De seneste opgivelser viser, at flest almennyttige midler går til sundhedsformål (5,1 mia.). På anden- og tredjepladsen ligger natur-, klima- og miljøformål (4,1 mia.) og kulturelle formål (3,9 mia.), mens uddannelses- og folkeoplysningsformål (3,6 mia.) samt sociale formål (3 mia.) følger tæt efter.



11,9
mia. kr.

Frem til 2021 opgjorde Danmarks Statistik, hvor meget fondene uddelte til forskningsformål. Forskningsbevillinger indgår nu i stedet i de forskellige kategorier, som forskningen vedrører. Opgørelsen for 2021 viste, at 11,9 mia. blev brugt på videnskabelige formål.

* Fondenens Videnscenter (2025): *Fondsbevillinger 2024*.

** Fondenens Videnscenter (2025): *Fondsbevillinger 2024*, samt Fondenens Videnscenter (2022): *Fondenens bevillinger i 2021*.

EKSPERT: Rasmus Kristian Feldthusen

Professor, Det Juridiske Fakultet, Københavns Universitet



Foto: Olala

FRA FRI STIFTELSE TIL LOVREGULERING – FONDSRETTENS UDVIKLING

Indtil 1985 fandtes der ingen særskilte lovregler for erhvervsdrivende fonde i Danmark. Fondene kunne frit stiftes uden krav til kapital, formål, ledelse eller tilsyn. Det afgørende styringsredskab var vedtægten og stifterens aftalefrihed.

Siden da har fondsretten gennemgået en grundlæggende forandring. To love trådte i kraft i 1985 og indførte for første gang krav til kapital, formål, ledelse og tilsyn. I 2015 blev erhvervsfondsloven reformeret, og i 2025 foreslog et nyt fondsudvalg en tilsvarende reform af fondsloven. Parallelt hermed er skattereglerne forandret, fra en artsbestemt skattepligt indført i 1922 til en generel indkomstbeskatning fra 1987 med fradragsret for udelinger som modvægt. Fondsbeskatningsreglerne er løbende blevet ændret med en række stramninger, og særligt med indførelsen af minimumsbeskatningsloven i 2024.

Rasmus Feldthusens bidrag beskriver de juridiske og skattemæssige milepæle, der har formet den fondsmodel, vi kender i dag, og peger på to udviklingslinjer, der særligt præger billedet: Stigende krav til transparens og fokus på god fondsledelse. Det fulde bidrag kan findes på Carlsbergfondets hjemmeside.

Klik her
og læs mere



HVAD EJERSKABET I SIG SELV SKABER

Det er let at få øje på fondenes uddelinger. Sværere kan det være at se den samfundsværdi, der opstår i virksomhederne, fordi de er ejet på en bestemt måde. Men det er her, den anden halvdel af fondsmodellen ligger: Ikke i det, der gives væk, men i det, der bliver bygget op, udviklet og holdt fast over tid.

Konkret betyder det, at ejerskabet sætter aftryk på en række områder, hvor langsigtetthed er en forudsætning for resultater. Det gælder forskning og udvikling, hvorpå fondsejede virksomheder bruger markant flere ressourcer end andre. Det gælder produktion og hovedkvarter, der i højere grad forbliver i Danmark, også når virksomhederne er globale. Det gælder ansættelser, idet specialister og talent tiltrækkes på baggrund af stærke faglige miljøer bygget op over årtier. Og det gælder evnen til at tage strategiske beslutninger med en tidshorisont, som andre ejerformer sjældent matcher.

En analyse fra Kraka Advisory, finansieret af Lundbeckfonden, peger da også på, at fondsejede virksomheder klarer sig bedre på en række parametre, der handler om innovation, diversitet, faglig udvikling og evne til at tiltrække specialister. Dette er en del af forklaringen på, at fondsejede virksomheder fylder så meget i dansk økonomi. De står stærkt i nogle af landets mest innovationstunge brancher, og meget tyder på, at ejerskabet ikke kun skaber stabilitet, men også fornyelse.

EKSEMPEL:

INNOVATION MED LANGE HORISONTER

Novonesis er en af verdens førende virksomheder inden for bioteknologiske løsninger og arbejder med enzymer og mikroorganismer til alt fra fødevarer og landbrug til vaske-midler og tekstiler. Som fondskontrolleret virksomhed har Novonesis en langsigtet vækststrategi, hvor forskning og udvikling prioriteres højt, selv om gevinsterne ofte ligger flere år ude i fremtiden. I 2024 blev knap 11 pct. af omsætningen geninvesteret i forskning og udvikling.



Foto: Novonesis



Foto: Grundfos

EKSEMPEL:

EJERSKAB MED DANSK ADRESSE

Grundfos er et eksempel på, hvordan fondejerskab også kan aflæses på landkortet. Selv om virksomheden er global med aktiviteter i mere end 60 lande og har over 20.000 medarbejdere, ligger koncernens hovedsæde fortsat i Bjerringbro, hvor den blev grundlagt i 1944 som Bjerringbro Pumpefabrik. I 2025 gik Grundfos i gang med at opføre et nyt hovedkontor som samlingspunkt for koncernens aktiviteter, herunder hovedparten af koncernens globale R&D-funktioner, og stadfæster dermed virksomhedens lokale forankring.

MERE FORSKNING, FLERE PATENTER*

39 %

39 pct. af danske virksomheders investeringer i forskning og udvikling kom i 2022 fra fondsejede virksomheder. Fondsejede virksomheder har samtidig 62 pct. flere patentansøgninger end virksomheder uden langsigtet ejerskab.

DIVERSITET OG INTERNATIONALE SPECIALISTER*

49 %

Fondsejede virksomheder har 49 pct. flere kvinder i bestyrelsen end virksomheder uden langsigtet ejerskab. Sandsynligheden for at have mindst én specialist ansat fra et land uden for EU er 141 pct. højere.

MERE TILFREDSE MEDARBEJDERE*

39,2 %

39,2 pct. af ansatte i fondsejede virksomheder er meget tilfredse med deres job. I virksomheder uden langsigtet ejerskab er andelen 35,6 pct. Samtidig oplever ansatte i fondsejede virksomheder oftere, at deres leder engagerer sig i deres faglige udvikling, ligesom de i gennemsnit bliver længere i virksomheden.

* Kraka Advisory (2022): *Langsigtet ejerskab af danske virksomheder*.

Vidste du**

- 1 At fondsejede virksomheder fylder markant i dansk økonomi**
Fondskontrollerede virksomheder bidrager med 24 pct. af Danmarks samlede værditilvækst (BNP), de står for 26 pct. af den samlede eksport, og de beskæftiger knap 10 pct. af alle privatansatte i Danmark.
- 2 At fondsejede virksomheder investerer markant i innovation**
Fondsejede virksomheder investerer relativt mere i forskning og udvikling og har 62 pct. flere patentansøgninger end virksomheder uden langsigtet ejerskab.
- 3 At fondene spiller en stor rolle som virksomhedsejere**
Omkring 1.300 danske virksomheder er ejet af erhvervsdrivende fonde, og de erhvervsdrivende fondes ejerskab har stor samfundsøkonomisk betydning, da det påvirker hovedsæder, arbejdspladser og investeringer.

** Fondenens Videnscenter (2024): *Fondens erhvervsaktivitet i Danmark 2022*, Kraka Advisory (2022): *Langsigtet ejerskab af danske virksomheder* samt Danmarks Statistik (2025): *Fondens aktiviteter 2024*.

EKSPERT: Hanne Elisabeth Rasmussen
Direktør, Fondenes Videnscenter



Foto: Olala

TAL OG TENDENSER: ERHVERVSDRIVENDE FONDES BIDRAG TIL DANMARK

Fondenes Videnscenter har tegnet et datadrevet billede af de erhvervsdrivende fonde. De knap 1.300 fondskontrollerede virksomheder bidrager markant til værditilvækst og beskæftigelse og investerer forholdsmæssigt langt flere ressourcer i forskning og udvikling end andre virksomheder.

Fondene skaber desuden værdi på flere måder, ikke kun gennem bevillinger, men også gennem engageret ejerskab, investeringer og ved at stille egen kapacitet til rådighed i samfundets kritiske øjeblikke.

Hanne Elisabeth Rasmussens bidrag giver et samlet overblik over fondslandskabet omfang og mangfoldighed, de vigtigste nøgletal og de samfundsmæssige debatter, der følger med, når private aktører med almennyttigt formål spiller en stadig større rolle i det danske samfund. Det fulde bidrag kan findes på Carlsbergfondets hjemmeside.

Klik her
og læs mere



3

DEN DANSKE FONDSMODEL FRA FORSKELLIGE PERSPEKTIVER

Den danske fondsmodel ser forskellig ud, alt efter hvorfra man betragter den. Den er ejerskab og almennytte, magt og ansvar på én gang, og ingen enkelt synsvinkel viser hele modellen. Dette kapitel belyser modellen fra forskellige positioner.



FONDSEJERSKAB BETYDER BESLUTNINGER MED EN LÆNGERE HORISONT

Jacob Aarup-Andersen, adm. direktør, Carlsberg

En børsnoteret global koncern med flere end 40.000 medarbejdere, aktiviteter på tværs af kontinenter og et hovedkvarter på Valby Bakke kan ved første øjekast ligne så mange andre store virksomheder. Alligevel adskiller Carlsberg sig fra de fleste andre globale selskaber, fordi bryggeriets hovedaktionær er en erhvervsdrivende fond.

“Fondsejerskabet gør, at vi kan lægge mere langsigtede planer. Det betyder ikke, at vi ikke bliver målt på resultater – det gør vi. Når jeg sidder i London og bliver krydsforhørt af store internationale investorer, kan jeg ikke slappe af, fordi jeg har Carlsbergfondet i ryggen,” fortæller Carlsbergs adm. direktør Jacob Aarup-Andersen. “Forskellen er, at der er en hovedaktionær at tale med, når der skal træffes meget store beslutninger.”

Den særlige ejerform giver ledelsen et andet besluthedsrum. I en fondsejet struktur er der bedre muligheder for både at tænke længere frem end det kommende kvartalsregnskab og træffe store beslutninger med blik for den lange bane, fortæller direktøren. “Forrige år gennemførte vi med fuld opbakning fra fondet et meget stort opkøb af Britvic

“Det er ikke et blødt ejerskab. Det er et dybt professionelt ejerskab, der forventer, at virksomheden udvikler sig og skaber mere værdi på den lange bane, så ejeren også kan støtte formålene i fundatsen over tid.”



for at skabe et stærkere Carlsberg på den lange bane. Jeg tror ikke, at en CEO med en meget spredt ejerkreds havde turdet tage den beslutning,” siger han.

Men ejerskabet gør ikke opgaven lettere. Tværtimod kan forventningerne blive skærpet, når hovedaktionæren ikke er drevet af kortsigtede gevinster, men repræsenterer et samfundsformål. “Det er ikke et blødt ejerskab. Det er et dybt professionelt ejerskab, der forventer, at virksomheden udvikler sig og skaber mere værdi på den lange bane, så ejeren også kan støtte formålene i fondatsen over tid.”

Den langsigtede logik præger også kulturen og fortællingen om, hvorfor Carlsberg findes. “Vores tiltrækningskraft som arbejdsgiver er meget tæt bygget op omkring vores fondsejerskab. Medarbejderne kan se, at de arbejder for et større formål end blot at lave penge til kortsigtede aktionærer,” siger Aarup-Andersen og peger på, at det også afspejler sig i en lav medarbejderomsætning.

Samtidig er historien om stifteren og fondet gjort til en del af virksomhedens fælles sprog – globalt. “Vi går meget op i at tale om vores legacy og vores stifter og bringe fondet ind i det. Der er ikke et menneske i Carlsberg-gruppen, der ikke kender historien. Du kan tage ned på bryggeriet i Laos, og de kan både fortælle, hvem J.C. Jacobsen var, og hvordan de er med til at give tilbage til samfundet.”

Derfor bliver fondsejerskabet også et aktivt ledelsesgreb. “Jeg laver ikke en præsentation – ekstern eller intern – uden at tale om vores fondsejerskab og om det bredere formål, at man hos os er en del af noget større.”

FONDSEJERSKAB ER MAGT OG ANSVAR – OG SKAL KUNNE TÅLE DEBAT

Lene Skole, direktør, Lundbeckfonden

“Når vi kigger på vores samfund, har vi i den grad brug for stabilitet og langsigtethed,” siger Lene Skole. Med over et årti i spidsen for en af landets største erhvervsdrivende fonde og med bestyrelsesposter i flere af Danmarks mest betydningsfulde virksomheder, er hun en af de mest erfarne stemmer i fondssektoren. For hende er det netop som ejere, der kan holde fast i retning og robusthed, når meget andet trækker mod det kortsigtede, at de erhvervsdrivende fonde har deres vigtigste rolle.

Når debatten om fonde blusser op, mener Lene Skole derfor også, at fokus ofte bliver for snævert. “Den brede offentlighed – og politikerne – tænker næsten altid på uddelingssiden af fondenes arbejde, men ejerskabet har i sig selv stor betydning for samfundet. Fondsmodellen er fx med til at holde hovedsæder i Danmark,” understreger hun. Det har konsekvenser for både arbejdspladser, skattebetaling og muligheden for at tiltrække talent.



“Vores fordel er det langsigtede og det stabile. Og vores ulempe er egentlig, at vi selv skal holde øje med os selv, (...) En model, der bygger på tillid, skal kunne tåle at blive diskuteret.”

For Lene Skole hviler modellen på en samfundskontrakt, hvor de erhvervsdrivende fonde har frihed til at konsolidere, investere og prioritere inden for deres vedtægter. Til gengæld forventes de at leve op til stifterens intention og samfundets tillid. “Jeg oplever, at det er en model, der lægger et kæmpe ansvar på fondene,” siger hun.

“Vi er ikke bare en kapitalforvalter. Vi er sat i verden med et specifikt formål for både virksomhed og samfund,” understreger hun. Derfor er transparens og ordentlighed ikke et tilvalg, men en forudsætning, hvis tilliden til modellen skal holde.

Hun lægger heller ikke skjul på fondenes indflydelse: “Selvfølgelig har vi magt som fond. Det ville være naivt at påstå andet. Vi kan både bestemme, hvem der sidder i bestyrelsen, og hvordan strategien ser ud. Spørgsmålet er, hvordan vi bruger den magt, vi har.”

Netop derfor må fondene også gøre op med myterne: at fonde er passive ejere, at stifterens vilje låser udviklingen, eller at fondsejede virksomheder mødes med færre krav. Skole afviser præmissen: “Vi kan stille lige så store krav som andre ejere.” Hun peger samtidig på en styrke ved den danske model: kombinationen af langsigtet ejerskab og markedsdisciplin. “Jeg er glad for den model, hvor man kombinerer fondsejerskab med, at driftsselskabet er børsnoteret. Det giver det korte pres, samtidig med at vi har det langsigtede.”

Lene Skole understreger, at legitimitet også forudsætter, at fondene taler åbent om modellens svagheder – blandt andet sårbarheden ved en struktur uden ejere og den medfølgende vigtighed af at kunne modvirke selvudpegning samt sikre, at ansvaret faktisk løftes.

Samtidig pointerer Lene Skole, at ingen ejerform er perfekt: “Vores fordel er det langsigtede og det stabile. Og vores ulempe er egentlig, at vi selv skal holde øje med os selv,” siger hun og peger på, at fondene i dag i højere grad end tidligere arbejder med at kunne forklare, hvordan de arbejder. For som hun siger: “En model, der bygger på tillid, skal kunne tåle at blive diskuteret.”

FONDE ER BLEVET EN DEL AF MAGTENS INFRASTRUKTUR

Anne Skorkjær Binderkrantz, professor i statskundskab, Aarhus Universitet

Da den første magtudredning blev gennemført i starten af 00'erne, spillede fondene kun en birolle i den store undersøgelse af magtens fordeling i Danmark. Det har ændret sig markant siden. "Det er meget svært at undervurdere, hvor vigtige fondene er blevet," siger Anne Binderkrantz, professor i statskundskab på Aarhus Universitet og medlem af forskningsledelsen for Magtudredningen 2.0.

Særligt de erhvervsdrivende fonde er ifølge professoren i dag så tæt vævet ind i erhvervsliv, forskning og samfundsudvikling, at de må forstås som en del af magtens infrastruktur. De udøver betydelig indflydelse uden at være en del af det demokratiske system. Alligevel er den offentlige debat om deres rolle begrænset, blandt andet fordi mange aktører, fra forskere til institutioner og politikere, er afhængige af fondsmidler. "Det er svært at finde nogen, der vil sige noget kritisk. Jeg synes, der er mange kritiske stemmer derude, men ikke nogen, man faktisk kan høre i den offentlige debat," siger hun.

Magten i den særlige dobbeltrolle som ejer og uddeler er ikke abstrakt – den er meget konkret. "De største fonde er placeret meget, meget centralt i magtens netværk. De har et direkte telefonnummer, om ikke til statsministeren, så i hvert fald til topministre og departementschefer, og muligheden for at få møder med hvem de vil," siger Anne Binderkrantz.

Den centrale placering hænger ifølge Anne Binderkrantz sammen med netop dobbeltrollen. En erhvervsdrivende fond fordele ikke kun midler, den kontrollerer også nogle af landets største virksomheder.

"Jeg synes, der er mange kritiske stemmer derude, men ikke nogen, man faktisk kan høre i den offentlige debat."



Det er den kobling mellem fond og virksomhed, der gør fondene til aktører, som staten har en stærk interesse i, og som staten også er ekstra tilbøjelig til at lytte til.

Ejerskabet handler dog ikke kun om magtressourcer. Det former også, hvordan de største danske virksomheder ledes. "Der kommer et andet fokus ind i ledelsen, når ejerskabsstrukturen er funderet i fonde med et almennyttigt virke. Man har det lange lys på. Det er bygget ind i dna'et, at det handler om noget samfundsmæssigt godt," siger Anne Binderkrantz. "Vi diskuterer jo greenwashing og genderwashing, hvor virksomheder forsøger at pynte sig, men når man er fondsejet, ligger det mere indbygget i konstruktionen, at man faktisk tager et større ansvar."

Men det fritager ikke fondene fra spørgsmål om magt og ansvar, for fondene har ikke et demokratisk mandat, påpeger Anne Binderkrantz, og gennemsigtighed er derfor afgørende: "Jeg er fortalende for en ret radikal åbenhed. Hvis ikke der er en virkelig god grund til ikke at lægge noget frem, så læg det frem."

Binderkrantz ser tegn på, at nogle fonde i stigende grad bevæger sig i retning af mere aktivt at ville påvirke samfundets udvikling: "En del af fondene har et ønske om at blive mere aktivistiske. Men jo mere man går ind på den bane, at vi skal forandre systemerne og sætte dagsordenen, jo mere kommer man også ind på politikken område," siger hun.

Når én aktør både ejer centrale virksomheder og fordeler betydelige midler, koncentrerer der magt. Det kalder ifølge Binderkrantz på overvejelser om governance – særligt om bestyrelsernes sammensætning. "Hvis det er en lille kerne af folk, der mødes hele tiden og har præcis de samme ideer og den samme baggrund, er det en større udfordring for demokratiet, end hvis bestyrelserne har en bredere forankring i civilsamfundet, forskningsverdenen eller den politiske verden."

For Binderkrantz er pointen ikke at være for eller imod fondene, men at tage deres rolle og indflydelse alvorligt: "Når magten vokser, må opmærksomheden følge med."

FONDENE HAR FRIHED UNDER ANSVAR

Katrine Winding, direktør, Erhvervsstyrelsen

Når Katrine Winding taler, lytter fondene. Som direktør i Erhvervsstyrelsen har hun ansvar for tilsynet med Danmarks godt 1.400 erhvervsdrivende fonde, og hun har, med egne ord, for vane at give sektoren "lidt røg". Når der er behov for det, sker det blandt andet fra talerstolen ved Fondenes Dag, den årlige fondskonference, der arrangeres af DI, Komitéen for god Fondsledelse, CBS, Københavns Universitet og Bestyrelsesforeningen. Her har formaningerne i de senere år handlet om kasketforvirring, vederlag og bestyrelsesbeslutninger, der trækkes ud af bestyrelseslokalet.

Hendes formaninger har vægt, fordi fondene er bygget anderledes end andre virksomheder. De har ingen ejere og ingen generalforsamling og har dermed ikke den indbyggede kontrol, der findes i andre store virksomhedstyper. Og netop derfor skal nogen holde øje, siger Winding.

"Vi har videre beføjelser til at blande os her end andre steder - fx til i særlige tilfælde at afsætte medlemmer af bestyrelsen," siger hun.

Når Erhvervsstyrelsen finder problemer, handler det sjældent om de helt store fonde. "De store har som oftest fuldstændig styr på det. Det er primært nogle af de små, der har svært ved at følge reglerne - ste-



“Fondene er generelt de pæne drenge i erhvervslivet. Det, vi finder, er i småtingsafdelingen, (...) Der skal ikke mange sager til, før tilliden til alle fonde bliver bragt i spil.”

der, hvor en advokat både er direktør, sidder i bestyrelsen og næsten også er pedel,” siger hun. Problemerne handler typisk om kasketforvirring, inhabilitet og vederlag. Hovedparten af tilsynsarbejdet er dialog, og omkring 80 procent af Erhvervsstyrelsens arbejde på området har afsæt i at fonde selv henvender sig med ansøgninger eller spørgsmål.

“Fondene er generelt de pæne drenge i erhvervslivet. Det, vi finder, er i småtingsafdelingen,” som hun formulerer det. Pointen er bare, at småting i fondssektoren ikke er ligegyldige. “Der skal ikke mange sager til, før tilliden til alle fonde bliver bragt i spil.”

Tillid er fondsmodellens grundvaluta, og hvis den løber ud, er der ikke nogen ejer, der kan hente den hjem igen. Det forklarer, hvorfor en tilsynsrolle, der formelt har begrænsede sanktionsmuligheder, alligevel har vægt.

Winding ser ikke en sektor i krise. “Vi ser ikke de store katastrofer. Jeg sidder ikke og tænker, at jeg burde ansætte dobbelt så mange til at føre tilsyn med fondene.” Det skyldes bl.a., at erhvervsfondsloven fra 2014 efter hendes vurdering har været med til i markant grad at professionalisere fondene og ikke mindst deres bestyrelsesarbejde, samt at Komitéen for god Fondsledelses anbefalinger holder fondene op på governance og transparens.

Hun har grundlæggende en positiv vurdering af de erhvervsdrivende fonde: “I en mere uforudsigelig verden – geopolitisk og teknologisk – kommer fondsmodellens styrker virkelig til sin ret. De erhvervsdrivende fonde sikrer stabilitet og innovation i dansk erhvervsliv. Den type virksomheder, som de erhvervsdrivende fonde ejer, havde ikke eksisteret i Danmark, hvis det ikke havde været for erhvervsfondsmodellen.”

Anerkendelsen af modellens styrker ændrer ikke ved tilsynsrollens udgangspunkt. Fondsmodellen kan kun fungere, fordi den hviler på tillid, og tilliden kræver, at nogen vedvarende holder øje. “Fonde har ikke den indbyggede kontrolmekanisme, som en generalforsamling giver. Erhvervsfondsmodellen kræver omtanke, transparens og ordentlig governance.”

Dette danner baggrund for hendes opbakning til sektoren, men skaber også hendes præmis for Erhvervsstyrelsens rolle: Fondenes styrke for tjener et tilsyn, der tør sætte foden ned, når det er nødvendigt.

KRITIK ER EN DEL AF MODELLENS LEGITIMITET

Jakob Nielsen, chefredaktør, Altinget

For Jakob Nielsen, chefredaktør for Altinget, er fondene blevet en magtfaktor, der ikke kan ignoreres. "Alene Novo Nordisk Fondens vanvittige betydning har gjort det tydeligt for alle. Det er en helt bærende ting i det danske samfund," siger han og understreger, at det har betydning i mange brancher: "Vi ser det også i medieverdenen, hvor det mest magtfulde hus er en fondskonstruktion."

Da Altinget i 2021 lancerede nichemediet Altinget Fonde, var det netop med en ambition om at give fondssektoren det "vågne blik", som er hverdagskost for politik og erhvervsliv. Paradokset er åbenlyst for Jakob Nielsen: Fondene har en næsten unik samfundsmæssig betydning, men deres ledere er stort set fraværende fra den offentlige meningsdannelse. "Det er usundt, hvis dem, der rent faktisk driver beslutninger, ikke er del af debatten," siger han.

Hans bekymring vedrører i særlig grad ejerskabsdimensionen. Når fonde ejer eller kontrollerer nogle af landets største virksomheder, opstår der ifølge ham en risiko for, at fondsledelser glider fra ejerrollen over i noget, der minder mere om privat virksomhedsejerskab. "Der er mennesker, der sidder i toppen af de fonde, som begynder at opfatte det som deres egen virksomhed. De agerer, som var det familieeje, og det kan være svært at udfordre dem på det," siger han.

Det rejser spørgsmål om, hvem der reelt holder fondsledelser i ørerne, når der ikke er aktionærer eller en familie med formel ejerinteresse. Jakob Nielsen peger på de mange selvsupplerende bestyrelser som et strukturelt problem. "Koncentration af magt hos få personer fører næsten altid til problemer," siger han. "Det ville være nemt at lave konstruktioner, hvor udpegning var løsrevet fra selve bestyrelsesarbejdet."

På baggrund af de sager, der har været fremme i offentligheden de sene-

"Fondene har en unik mulighed for at spille en rolle i at udvikle nye demokratiformer."



Foto: Arthur Cammelbeeck

re år, er Jakob Nielsen kritisk over for, hvor langt systemets gennemslagskraft reelt rækker. Hans erfaring er, at selv hård kritik fra tilsynsmyndigheden sjældent får andre konsekvenser end “en løftet pegefinger”. Det rejser, som han ser det, et større spørgsmål om “ikke bare myndighedernes, men samfundets magtesløshed, hvis en fond kører ud over kanten.”

Men hvor andre stopper ved kritikken, ser Jakob Nielsen også en mulighed, der ofte overses. Fondsmodellens særegne konstruktion – ejerløs, formålsbunden og ikke underlagt aktionær- eller familieinteresser – kunne netop være det, der gjorde fondene velegnede til at gå foran i udviklingen af demokratiske styreformer, hvor mange andre samfundsinstitutioner er trængte.

“Fondene har en unik mulighed for at spille en rolle i at udvikle nye demokratiformer,” siger han. “Den særlige konstruktion gør, at man kan eksperimentere med repræsentation, mangfoldighed og åbenhed på en måde, som mange traditionelle virksomheder og foreninger næppe ville kunne gøre.”

For Jakob Nielsen er det den vej, ambitionen bør pege. Ikke kun at overholde reglerne, men at hæve barren og sætte en ny standard. “Det ville være spændende, hvis fondene bevægede sig fra bare at være compliant – altså blot at overholde reglerne – til at have et mål om at fremme demokratiske styreformer. Det kunne ske ved mere åbenhed om udpegninger og ved at deltage endnu mere aktivt i debatten om, hvilke formål fondene yder støtte til, og hvorfor.”

Pointen er ikke at angribe fondsmodellen. “Langt hen ad vejen har vi en sund fondsmodel. Fondene gør utrolig meget godt, og uden fondsmodellen havde Danmark haft langt færre store virksomheder,” siger Jakob Nielsen. Men netop fordi modellen har så stor betydning, er den kritiske stemme en del af dens vedligeholdelse – ikke dens modstand. Tilliden til en model uden ejere kræver, at sektoren bliver vant til, at lyset tændes, også når det føles ubekvemt.

SKANDINAVISK LANGSIGTETHED ER EN STYRKEPOSITION

Björn Kristiansson, executive director, Kollegiet för svensk bolagsstyrning

Få personer har samme indsigt i, hvordan store nordiske virksomheder ledes og styres, som Björn Kristiansson. Som daglig leder for Kollegiet för svensk bolagsstyrning, der er den svenske pendant til Komitéen for god Selskabsledelse i Danmark, og desuden advokat med speciale i svensk og international selskabsret, har han en privilegeret udsigt over Sveriges børsnoterede selskaber og de ejerstrukturer, der står bag dem.

“Jeg ved godt, at man gerne vil tegne fondsmodellen op som et dansk særkende, men hvis man ser det i et internationalt perspektiv, så er vi mere ens i Skandinavien, end vi er forskellige,” siger han. “Det, der kendetegner den nordiske selskabsledelsesmodel, er det langsigtede ejerskab – altså ejerskab, der ser forbi de kortsigtede spekulationer og tænker i at skabe holdbare resultater på sigt.” I Sverige kommer det primært gennem familieejerskab og familiekontrollerede stiftelser såsom Wallenberg-stiftelserne, mens det i Danmark kommer gennem de erhvervsdrivende fonde. Det er to forskellige strukturer, men ifølge Kristiansson samme grundprincip.

“Når store svenske og danske virksomheder kan være så succesfulde internationalt, handler det blandt andet om, at de har adgang til langsigtet kapital og har ejere med en anden horisont. Det er afgørende, at man har mulighed for at tage store risici, når man kan se, at man er nødt til det for at fremtidssikre en virksomhed,” siger han.



Foto: Björn Kristiansson

“Det farligste ved fondsmodeller er, at det bliver en for forsigtig forvaltning af ejerskabet – at det bliver embedsmandsstyret.”

Den største risiko ved fondsejerskab er, som han ser det, derfor også risikoaversion. “Det farligste ved fondsmodeller er, at det bliver en for forsigtig forvaltning af ejerskabet – at det bliver embedsmandsstyret,” siger han og peger på en række store amerikanske fonde som skræmmeeksempel: “De store fonde i USA er næsten per definition for passive. De er for langt væk fra de underliggende virksomheder og har en embedsmands-kultur i bestyrelser og ledelser, hvor det mest af alt handler om at undgå unødige risici.” Forudsætningen for, at den skandinaviske model holder, er ifølge Kristiansson kompetente bestyrelser med klar rolledeling, så man undgår den sammenblanding og kasketforvirring, der præger mange amerikanske virksomheder, hvor bestyrelser ofte træffer mange operative beslutninger.

Internationalt fylder bæredygtighed og ansvarlig kapitalisme meget i virksomhedsledelse. Også her er Kristiansson kritisk, blandt andet over for den ESG-bølge, der i hans optik ofte handler mere om signalværdi end om reel forandring. “I USA tager virksomheder B Corp-certificeringer for at vinde sympati og kortsigtede gevinster. Hos os har vi det mere indbygget i det langsigtede ejerskab,” siger han. “Vores virksomheder agerer ud fra, at en langsigtet bæredygtig model genererer overskud – ikke i dag, men senere.”

Den nordiske model står med andre ord stærkt, men er ikke udfordret. De internationale skatteregler er en konkret trussel mod modellen. “OECD’s Pillar II udfordrer absolut,” siger han. “Det er derfor, man har kæmpet imod dem fra nordisk side. Vi er så vant til at kunne regulere vores egne skatteforhold.” Det er ikke fondsmodellen som idé, der er truet, det er rammevilkårene for, at den fortsat kan fungere som strategisk ejerskabsform i en globaliseret økonomi.

En markant forskel mellem Sverige og Danmark er fraværet af debat om ejerskabsmodellerne i det svenske samfund. Mens magtkoncentrationen i de erhvervsdrivende fonde herhjemme er genstand for vedvarende diskussion om governance, transparens og demokratisk mandat, er debatten stort set fraværende på den anden side af Øresund. “Vi har næsten ikke den diskussion,” siger Kristiansson og peger på flere forklaringer: en stærk svensk aktiekultur siden 1970’erne, hvor mange svenskere identificerer sig som investorer eller ‘småsparere’, som man siger på svensk, og ikke mindst at de store ejerfamilier er synlige og ofte markante billeder på succes i erhvervslivet, modsat de mere anonyme danske fondskonstruktioner.

4

FREMTIDENS FONDSMODEL

DIAGNOSEN
ER STILLET
– KUREN ER
ÅBEN

De foregående kapitler har vist, hvad fondsmodellen er, hvor styrkerne ligger, og hvilke dilemmaer den rummer. Tilbage står spørgsmålet om, hvad der skal til, hvis modellen også skal være en styrke for Danmark om 30, 50 og 150 år. Fire bevægelser i samtiden bliver afgørende for svaret.



Diskussionen om fondsmodellen har i lang tid kredset om de samme spørgsmål: Hvem holder fondene ansvarlige? Er skattevilkårene rimelige? Og er en model bygget på langsigtethed dynamisk nok i en foranderlig verden?

De spørgsmål er gode. Men de udspringer alle af modellen, som vi kender den. De ser indad. De spørgsmål, der bliver afgørende for fondsmodellens fremtid, ser i højere grad udad. De handler ikke om, hvad fondene gør, men om hvilke rammer fondene kommer til at virke under, og hvilken plads der bliver til konstruktionen, når både regulering, politik og ejerformer omkring dem ændrer karakter.

For Carlsbergfondets forperson, Majken Schultz, er den uskrevne kontrakt mellem fond og samfund helt central: "Samfundskontrakten er, at man bidrager til det danske samfund og til gengæld skal have nogle vilkår, nogle rammevilkår, som er attraktive og stabile."

Det er på balancen i den uskrevne aftale, modellens fremtid skal bedømmes. Den balance er ikke statisk, og fire væsentlige udviklinger kan være ved at flytte den lige nu.

"Samfundskontrakten er, at man bidrager til det danske samfund og til gengæld skal have nogle vilkår, nogle rammevilkår, som er attraktive og stabile."

Majken Schultz

RAMMERNE FLYTTER SIG UDEFRA

Den danske fondsmodel er udviklet inden for danske historiske, juridiske og politiske rammer. Lovgivere og embedsværk har kendt konstruktionen, og loven, beskatningen og anbefalingerne har kunnet tilpasses, så modellen kunne virke efter sin egen logik.

Dette er ved at ændre sig. En stigende del af de regler, der får betydning for danske fonde i de kommende år, bliver formet af EU i Bruxelles og af OECD i Paris. Det gælder ikke kun de internationale minimumsbeskatningsregler, der allerede er nået ind på den danske dagsorden. Det gælder også bæredygtighedsrapportering, fortolkninger af, hvad almennyttighed er, finansielle standarder, transparenskrav og en bred vifte af regulering, der i fremtiden vil ramme erhvervsdrivende fonde uden at være tænkt med dem for øje.

Hanne Elisabeth Rasmussen, direktør i Fondenes Videnscenter, peger på, at det er en undervurderet udvikling: "Mange af de lovforslag, der kan udfordre fondene, kommer i dag fra EU-lovgivning. Det er noget, de fleste ikke rigtig har øje for."

Dette er ikke et udtryk for en politisk modvilje mod fondene, men en konsekvens af, at en dansk særkonstruktion møder international standardlovgivning. Resultatet er imidlertid det samme. Rammerne kan flytte sig markant, uden at debatten herhjemme følger med.

Hvis fondsmodellen skal bevare sit handlerum i en mere internationalt reguleret virkelighed, stiller det krav til to sider. Fondene selv må bidrage med viden og indsigt, så de europæiske regelsæt udformes med kendskab til, hvad en erhvervsdrivende fond er. Og danske politikere og embedsmænd må kende konstruktionen godt nok til at tale dens sag, når den mødes af regler, der er tænkt til andre ejerformer. Det er en ofte usynlig, men afgørende opgave. I fremtidens diskussion om fondsmodellen vil rammerne nemlig ikke kun blive formet af lovforslag fra Christiansborg, men i lige så høj grad af forhandlinger og fortolkninger i andre europæiske hovedstæder.

RAMMERNE ER OGSÅ TIL DEBAT HERHJEMME

Rammerne flytter sig ikke kun udefra. Også herhjemme er fondsmodellens vilkår, og særligt fondenes skatteforhold, til løbende politisk debat.

Den danske fondsbeskatning er resultatet af et historisk politisk valg. Fonde beskattes som udgangspunkt som selskaber, men kan fradrage deres almennyttige uddelinger, så de samme midler ikke beskattes flere gange. Det er en konstruktion, der kan ansues på flere måder. Betragtes fradraget som en mekanisme, der korrigerer for dobbelt- eller tripelbeskatning, fremstår det som en naturlig del af modellen. Betragtes det derimod som en form for erhvervsstøtte eller et skattemæssigt privilegium, ser regnestykket anderledes ud.

Netop den tolkning har de senere år været til diskussion. Da ekspertgruppen for fremtidens erhvervsstøtte, det såkaldte Frigast-udvalg, i 2024 kortlagde den danske erhvervsstøtte, indgik fondenes fradrag for uddelinger, fordi det skatteteknisk kan kategoriseres som netop en erhvervsstøtteordning. Samme år behandlede Det Økonomiske Råds vismandsrapport de erhvervsdrivende fondes bidrag særskilt. Tilsammen bragte de to analyser fondenes skattevilkår ind i en bredere debat om regulering, samfundsbidrag og rimelighed.

Rasmus Feldthusen, professor ved Københavns Universitet, ser netop her en sårbarhed: "Jeg er bekymret på det skatteretlige plan. Fondenes fradrag kan risikere at leve lidt på lånt tid, hvis man politisk opfatter deres vilkår som blot at være en erhvervsstøtteordning." Pointen er ikke, at modellen står over for en akut ændring, men at ordvalget i sig selv har betydning. Når en ordning, der oprindeligt blev indrettet for at undgå dobbeltbeskatning, omtales som et privilegium, forskydes den politiske vægt og dermed også sandsynligheden for, at vilkårene en dag justeres.

Spørgsmålet om fondenes skattevilkår er derfor ikke afsluttet. Det indgår fortsat i den skattepolitiske debat, hvor fondsbeskatningen med jævne mellemrum bringes op som et muligt justeringspunkt. For en ejerform, hvis hele logik bygger på et meget langt tidsperspektiv, er selve uforudsigeligheden en udfordring. Stabilitet i rammevilkårene er

ikke en biting for fondsmodellen; det er en forudsætning for, at den kan fungere efter hensigten.

POLITIK OG FILANTROPI RYKKER TÆTTERE PÅ HINANDEN

Den tredje bevægelse handler om relationen mellem fond og stat. Fonde har altid investeret i samfundsformål, og partnerskaber med stat, kommuner og universiteter er ikke nye. Det nye er rytmen og forventningerne.

I de senere år har politikere i stigende grad set fondene som en strategisk ressource, der kan løfte opgaver, som det offentlige har svært ved at finansiere alene. Klima, mental sundhed, beredskab, uddannelse, kvanteteknologi og kunstig intelligens er bare nogle af de områder, hvor det offentlige og fondene i dag arbejder side om side. Det giver muligheder, men rummer også et nyt sæt risici.

Med henvisning til den tidligere regering peger Anne Skorkjær Binderkrantz, professor ved Aarhus Universitet, på, at trækket ikke kun kommer fra fondene selv: "Vi har en regering og nogle ministre, som åbenlyst rækker ud til fonde. Det samme gælder kommuner, universiteter og andre offentlige institutioner."

Det er en udvikling, der i sig selv er værd at reflektere over. Når en stor fond prioriterer et bestemt felt, kan andre felter komme i klemme. Og når fondsmidler bliver opfattet som en del af statskassens manøvrerum, ændres rollerne for begge parter, ligesom det udfordrer den governance og transparens, der er selve fundamentet for fondsmodellen.

Mads Lebech, direktør i A.P. Møller Fonden, advarer mod, at de to roller bliver vævet sammen, uden at nogen tager stilling til, hvor grænserne går: "Det er farligt at udviske grænser, for så er der nogen, der flytter sig hen over dem."

Hans pointe er ikke, at fondene skal trække sig fra samfundsformål. Den er, at de skal være meget bevidste om, hvornår de står ved siden af det politiske system, og hvornår de risikerer at smelte sammen med det. At en fond gør noget godt, giver den ikke i sig selv en plads i det politiske maskinrum. Og nærhed til politisk magt gør ikke i sig selv en fonds virke legitimt. Begge dele skal hvile på hver sit grundlag.

Hertil kommer, at de dagsordener, fondene nu bliver bedt om at engagere sig i, ofte ligger langt fra den verden, som fondsformål traditionelt er knyttet til. Sikkerhed, beredskab, geopolitisk modstandskraft og demokratisk infrastruktur er ikke felter, fondene har bygget op systematisk over årtier. De er felter, som dagsordenen pludselig er flyttet ind i. Skal fondene løfte mere her, eller skal de holde fast i en mere klassisk rolle? Spørgsmålet kan ikke besvares

ud fra fundatsen alene. Det skal besvares i en dialog mellem fonde, staten og offentligheden. Det kræver grundige overvejelser, ikke hurtige politiske løsninger.

EKSPERT: Anne Cathrine Primdal Allentoft

Partner, PwC



Foto: Olda

MULIGHEDER OG BARRIERER VED OVERDRAGELSE AF VIRKSOMHEDER TIL FONDSEJE

Siden årtusindeskiftet er antallet af nyoprettede erhvervsdrivende fonde med ejerskab af danske virksomheder nærmest gået i stå. En lovændring i 2021 skulle gøre det mere attraktivt at overdrage sin virksomhed til fondsregi, men en evaluering fra 2025 viser, at reglerne kun er blevet brugt én enkelt gang i godt fire år. Det rejser en række grundlæggende spørgsmål: Hvad forhindrer virksomhedsejere i at vælge fondsmodellen, og hvilke muligheder er der i det gældende regelsæt? Anne Cathrine Primdal Allentoft og Mathias Ørnskov fra PwC gennemgår de bevæggrunde, der typisk driver en virksomheds-ejer mod fondsoverdragelse, fra ønsket om langsigtet ejerskab og uafhængig drift til familieovervejelser og samfundsmæssigt formål.

Bidraget kortlægger desuden de juridiske og skattemæssige modeller til rådighed og sammenholder de overvejelser, som en stifter og ejer kan have i relation til et salg, overdragelse til familie/arvinger eller fondsstiftelse. Det gælder successionsmodellen, holding-modellen og kombinationer heraf.

Den afgørende beslutning ved en eventuel fondsstiftelse er bl.a., at stifteren dermed uigenkaldeligt udskiller en del af formuen til en fond, mens andre modeller bevarer formuen hos stifter og arvinger. Det er dermed ikke alene de skattemæssige overvejelser, der har betydning. De forskellige generationsskiftemodeller rummer betydelige forskelle for såvel stifter som samfund, og derfor er god og tidlig rådgivning vigtig. Det fulde bidrag kan findes på Carlsbergfondets hjemmeside.

Klik her
og læs mere



KUN FÅ NYE ERHVERVSDRIVENDE FONDE

Den fjerde bevægelse er den måske mest grundlæggende – og samtidig den, der får mindst opmærksomhed i den offentlige debat. Vil der overhovedet blive stiftet nye, store erhvervsdrivende fonde om 10, 30 eller 50 år?

Selv om fondsmodellen står stærkt blandt de største danske virksomheder, bliver der i dag stiftet meget få store erhvervsdrivende fonde. Anne Cathrine Primdal Allentoft, partner i PwC, formulerer det skarpt: "Nye fonde, der opstår i dag, er ofte fonde, der stiftes af andre fonde. Det er langt sjældnere, at en stor hovedaktionær vælger at lægge virksomheden i en fond."

Forklaringerne er flere. Konkurrencen fra andre ejerformer, særligt kapitalfonde, er blevet stærkere de seneste 20-30 år. Samtidig er reguleringen blevet strammere og mere kompleks. Og endelig er beslutningen om at stifte en fond uigenkaldelig. Når først virksomheden er lagt i en fond, kan ejerskabet ikke føres tilbage til familien. Når alternativerne er flere og økonomisk mere attraktive for de oprindelige ejere, kan det betyde, at færre tager en sådan beslutning.

Jakob Topsøe, bestyrelsesformand i Haldor Topsøe-familiens holdingselskab, peger på en strukturel begrænsning, der har konsekvenser for, hvor mange nye fonde der kan stiftes: "Det er realistisk set kun stifteren, der kan træffe den beslutning. Lige så snart ejerskabet bliver spredt, så er det altså meget at bede mange individer om at blive enige om at donere hele deres formue. Den mulighed er der reelt kun på et eneste tidspunkt i virksomhedens liv."

Men hvis tilstrømningen af nye, store fonde tørrer ind, har det konsekvenser, der rækker langt ud over det enkelte familiegenerationsskifte. Det handler om, hvilke danske virksomheder der om en generation stadig har hovedsæde, beslutningskraft og forskningsmiljøer her i landet, og hvilke der bliver opkøbt, opsplittet eller flyttet ud. Det er en strukturel diskussion, ikke en sentimental.

Anne Cathrine Primdal Allentoft peger på, at det fortjener et politisk svar: "Et vigtigt fremadrettet spørgsmål er, hvordan man får stiftet flere nye fonde, der kan sikre langsigtet ejerskab. Det er man ikke lykkes særlig godt med. Man burde lave nogle stærkere incitamenter."

Konkrete forslag kan diskuteres. Kunne man lette de skattemæssige byrder ved overdragelse af en virksomhed til en fond? Kunne man indrette generationsskifteregler, der gør fondsmodellen til et reelt valg, ikke et nyt afkald? Kunne man oplyse stiftere og deres rådgivere bedre om, hvad konstruktionen faktisk åbner for? Der er ikke ét håndtag, der kan justeres på, eller én løsning, der passer alle. Men diskussionen står åben.

Samtidig peger Lene Skole, direktør i Lundbeckfonden, på et komplekst svar. Vejen frem behøver ikke kun handle om at få stiftet nye

fonde. Den kan også handle om, at de eksisterende fonde påtager sig en mere aktiv rolle: "Vi behøver ikke altid bare at skabe en ny fond. Fonde i dag bør også – mere end tidligere – påtage sig et ansvar for at få flere selskaber i fondseje, også selv om det måtte betyde, at vi skal ud og købe dem."

Det er en måske provokerende, men også interessant tanke. Hvis fondene begynder at se sig selv som "hjem for danske virksomheder", også for selskaber, der står foran et generationsskifte og endnu ikke har en fond bag sig, kan modellen få en ny dynamik. Den bliver ikke længere primært defineret af stiftelse, men også af aktivt ejerskab og strategisk opkøb. Det er en rolle, fondene historisk har været tøvende over for. Men det er måske den rolle, der skal til, hvis modellen skal forblive en levende ejerform – og ikke blive til et historisk fænomen, knyttet til virksomheder, der allerede findes. Spørgsmålet er, om både politikere og fondsverden er klar til den samtale.

"Et vigtigt fremadrettet spørgsmål er, hvordan man får stiftet flere nye fonde, der kan sikre langsigtet ejerskab. Det er man ikke lykkedes særlig godt med. Man burde lave nogle stærkere incitament."

Anne Cathrine Primdal Allentoft

MODELLEN HOLDER KUN, HVIS DEN KAN FORNYES

De fire bevægelser – påvirkningen af rammerne udefra, blikket på skattevilkårene, synet på fonde som politisk filantropisk ressource og de fåtallige nye erhvervsdrivende fonde – peger i forskellige retninger, men deler et træk. De udfordrer ikke fondsmodellen som idé, men den ramme, modellen virker i.

Det betyder, at modellens fremtid ikke alene kan løses gennem bedre governance i fondsbestyrelserne eller skarpere anbefalinger fra Komitéen for god Fondsledelse. De værktøjer er vigtige, og de er i de senere år blevet brugt godt. Men de rækker ikke nødvendigvis ud over fondenes egne bestyrelseslokaler, og det er uden for de vægge, at de afgørende beslutninger om modellens fremtid skal træffes.

Niels Lunde, erhvervskommentator på Finans, peger på, at tider i opbrud også er tider, hvor nye muligheder åbner sig: "I hvert opbrud er der også nogle muligheder. Det kunne være, at der åbner sig nogle muligheder også for fondene til at gøre sig mere opsøgende i den situation."

Det må tiden vise. Men iagttagelsen minder om, at fondene ikke nødvendigvis skal vente på, at rammerne ændrer sig. De kan også selv være med til at præge det rum, modellen virker i, gennem viden og dialog og som langsigtede ejere i dansk erhvervsliv.

Hvis fondsmodellen også skal være en styrke for Danmark om 150 år, kræver det noget af andre end fondene selv. Af staten kræver det, at rammerne holdes stabile nok til, at fondene kan virke efter deres formål, også når dagsordenerne presser på. Af rådgivere og embedsværk kræver det, at der siges fra, når internationale regelsæt rammer skævt. Af kommende stiftere kræver det en overvejelse om, hvad deres virksomhed skal være, når de selv ikke længere er der. Og af samfundet kræver det, at vi forholder os til en model, der har formet både erhvervsliv og civilsamfund i halvandet hundrede år.

Modellen holder kun, hvis den kan fornyes.
Sidste kapitel er ikke skrevet endnu.

Vidste du

1 At fondseje kan være evigt

En erhvervsdrivende fond har ingen ejere, og den kan ikke sælges, arves eller likvideres med privat gevinst. Den kan kun forvaltes i overensstemmelse med sit formål. Det medfører også, at mange fondsejede virksomheder bliver i Danmark.

2 At fondene er reguleret af myndighederne

Erhvervsdrivende fonde er underlagt Erhvervsfondsloven. Det betyder blandt andet, at de er omfattet af revisionspligt og er underlagt tilsyn fra Erhvervsstyrelsen.

3 At private fonde uddeler 27,5 mia. til almennyttige formål

Danmarks Statistik opgør, at private fonde i Danmark gav tilsagn om almene bevillinger for i alt 27,5 mia. kr. i 2024 – en stigning fra 2023 på 1,4 mia. Erhvervsdrivende fonde stod for 71,3 pct. af de almennyttige bevillinger.

4 At fondsmidler også beskattes

Fonde beskattes som selskaber, men betaler ikke skat af det overskud, de uddeler til almennyttige formål. Dette sikrer, at de samme midler ikke beskattes flere gange. Udbyttet fra driftsselskaberne er allerede beskattet, inden det udbetales til fonden, og uddelingerne beskattes som hovedregel hos modtagerne.

CARLSBERGFONDET

Carlsbergfondets 150-års jubilæum er afsæt for denne publikation. Som verdens første erhvervsdrivende fond er Carlsbergfondet et levende eksempel på den ejerform, som belyses på disse sider. Du får her en beskrivelse af Carlsbergfondet i korte træk.

STIFTET I 1876

Brygger J.C. Jacobsen oprettede Carlsbergfondet ved et gavebrev med en grundkapital på 1 mio. kr. I sit testamente fra 1882 bestemte han, at hele hans ejendom, herunder Gamle Carlsberg-bryggeriet, skulle overdrages til fondet efter hans død. Fondet overtog bryggeriet den 1. oktober 1888 og blev hermed formentlig verdens første erhvervsdrivende fond.

EJER AF CARLSBERG A/S

Carlsbergfondet er hovedaktionær i Carlsberg A/S og repræsenterer dermed hybrid-modellen blandt de erhvervsdrivende fonde. Det er en model, hvor selskabets kapital er opdelt i A- og B-aktier med forskellig stemmewægt, og hvor begge aktieklasser handles frit på børsen. Konstruktionen kombinerer langsigtet, stabilt ejerskab med markedsdisciplin og adgang til ekstern kapital. Fondets aktier i Carlsberg A/S repræsenterer 77,53 pct. af stemmerne og 29,99 pct. af kapitalen i selskabet. I henhold til fundatsen skal fondet bevare minimum 51 pct. af stemmerne.

FONDETS BESTYRELSE ER REKRUTTERET FRA FORSKNINGEN

Carlsbergfondets bestyrelse er kendetegnet ved en usædvanlig rekrutteringsmodel, da medlemmerne vælges af og blandt medlemmerne af Det Kongelige Danske Videnskabernes Selskab. Siden 2022 har fondet desuden ændret sin rolle i Carlsberg A/S, så fondet er repræsenteret med to medlemmer i bryggeriets bestyrelse. Fondets forperson er tiltænkt rollen som næstforperson i Carlsberg A/S, og ikke længere forpersonposten.

UDDELINGER MED FOKUS PÅ FRI GRUNDFORSKNING

Ved siden af ejerskabet uddeler Carlsbergfondet midler til de almennyttige formål, der er fastlagt i fundatsen, med fri dansk grundforskning som det primære område. Uddelingerne finansieres af udbyttet fra Carlsberg A/S samt indtægter fra andre finansielle aktiviteter. Carlsbergfondet uddelte 1.026 mio. kr. til almennyttige formål i Danmark i 2025. Det er en stigning på 70 mio. kr. i forhold til 2024. Det rekordstore beløb er uddelt inden for rammerne af fondets fire formål. 76 mio. kr. er således gået til forsknings- og udviklingsformål på Carlsberg Laboratorium, 42 mio. kr. til kulturformål på Frederiksborg (Nationalhistorisk Museum), 151 mio. kr. til samfundsgavnligt formål rettet mod primært unge gennem Tuborgfondet og 757 mio. kr. til grundvidenskabelige formål inden for naturvidenskab, humaniora og samfundsvidenskab.

ÅBEN OG ANSØGERDREVET UDDELINGSTILGANG

Carlsbergfondet er kendt for en åben og ansøgerdrevet uddelingstilgang, hvor videnskabelig kvalitet er det afgørende kriterium. Fondet lægger vægt på at understøtte forskeres karriereveje og uddeler derfor midler til både yngre forskere og etablerede forskningsmiljøer.

Klik på QR-koden eller læs mere på
WWW.CARLSBERGFONDET.DK.



I 2026 fejrer vi 150-års jubilæum i Carlsbergfondet. Vi vil hylde både den frie grundforskning og den danske fondsmodel, der fik vind i sejlene med etableringen af netop Carlsbergfondet – verdens første erhvervsdrivende fond.

I den anledning vil vi med denne publikation give et indblik i den erhvervsdrivende fond som ejerform – med særligt fokus på nutiden og fremtiden. I centrum står fonde, der enten selv driver erhvervsvirksomhed eller ejer en kontrollerende andel af en virksomhed, og som samtidig har et almennyttigt formål. Det er disse fonde og deres ejerrolle, der tilsammen udgør den danske fondsmodel.



Verdens første erhvervsdrivende fond