



Fondenes strategiske valg i et samfund under forandring

Februar 2026

Indhold

1.	Fondenes rolle og vilkår i en opbrudstid	4
1.1.	Nye muligheder og strategiske valg	4
1.2.	Et samlet billede af fondenes udvikling og ståsted	4
1.2.1.	Analysens formål og bidrag	4
1.2.2.	Metode og afgrænsninger	5
1.2.3.	Datamæssige observationer	6
2.	Hvor står fondene i dag?	7
2.1.	Fire centrale dimensioner	7
2.1.1.	Formål	7
2.1.2.	Finansielt råderum	8
2.1.3.	Organisatorisk kapacitet	12
2.1.4.	Uddelingsstrategi	15
2.2.	Et solidt fundament med begrænset bevægelse	19
3.	Fra nutidens praksis til fremtidens fond	20
3.1.	Er fondene klar til fremtiden?	20
3.1.1.	Fra uddelinger til samlet kapitalanvendelse	20
3.1.2.	Fra aktivitet til læring og effekt	20
3.1.3.	Fra administrativ drift til en strategisk organisation	21
3.1.4.	Fra enhedstænkning til helhedstænkning	21
4.	At være i takt med tiden	22

Sammenfatning

Denne analyse kortlægger rammerne og handlemulighederne for 16 større private fonde i en tid præget af markante geopolitiske, teknologiske og samfundsmæssige forandringer. Analysen tager udgangspunkt i fire centrale dimensioner: fondenes formål, finansielle råderum, organisatoriske kapacitet og uddelingsstrategi, for dermed at give et samlet billede af, hvor de undersøgte fonde står i dag. På den baggrund rejser rapporten en række spørgsmål, som kan medvirke til at danne afsæt for strategiske overvejelser om, hvordan fondene kan bevæge sig ind i fremtiden. Samtidig belyses nogle af de centrale tendenser, som fondene i stigende grad må forholde sig til. Det overordnede spørgsmål, vi stiller, er: Er fondene klar til fremtiden?

Samlet set viser analysen, at fondene hviler på et solidt økonomisk fundament og råder over et betydeligt strategisk handlerum. De kan mere inden for deres formål, de har større økonomiske ressourcer end tidligere, og de har i stigende grad opbygget organisatorisk kapacitet til at arbejde mere strategisk og proaktivt, hvis de vil. Men samtidig viser analysen, at fondenes praksis er mere præget af kontinuitet end af forandring.

Der er således potentiale for fondene til at gøre mere, men i lige så høj grad til at gøre tingene anderledes – også med et stærkere fokus på at maksimere den langvarige samfundsmæssige værdiskabelse. Mere af det, der allerede virker, kan være en styrke. Men mere af det, der ikke virker, skaber ikke i sig selv større samfundsmæssig værdi.

Analysen er ikke udarbejdet for at fælde dom eller give anbefalinger, men for at skabe et oplyst og fælles afsæt for refleksion og dialog med henblik på at bidrage til, at fondene også fremover kan skabe størst mulig bæredygtig værdi for kommende generationer. De private fonde i Danmark har muligheder, som ingen andre samfundsaktører har. Men udnytter fondene i tilstrækkelig grad deres strategiske råderum i lyset af de hastige forandringer i omverdenen? Og kalder fremtiden på, at fondene i højere grad går fra at følge udviklingen til aktivt at forme den? Svarene får afgørende betydning for deres fremtidige relevans og legitimitet – og for samfundet.



Formål: Langt de fleste af de analyserede fonde har forholdsvis brede formålsbestemmelser, som giver mulighed for at engagere sig relativt frit i forhold til deres almenyttige virke og strategiske målsætninger. Det har særlig betydning i en tid, hvor de samfundsmæssige udfordringer synes at vokse både i omfang og kompleksitet.



Finansielt råderum: Fondenes disponible kapital er steget med 50 pct. – endda i en periode med stigende uddelinger. Investeringsmæssigt har fondene i vid udstrækning fastholdt en stabil og velafprøvet aktivallokering, og der ses kun i begrænset omfang tegn på strategiske skift i måden, hvorpå kapitalen bringes i spil. Det viser, at der eksisterer et potentiale for i højere grad at tænke uddelinger, investeringer og ejerskaber ind i en samlet strategisk portefølje for endnu bedre at kunne udleve fondenes almenyttige visioner.



Organisatorisk kapacitet: Organisatorisk set har fondene generelt styrket deres kapacitet og kompetencer. Antallet af ansatte er steget med 50 pct. ligesom uddelingsniveauet. Men der er store forskelle mellem fondene i valg af organisationsmodel. Nogle fonde arbejder fortsat med relativt små sekretariater og en mere reaktiv uddelingspraksis, mens andre har opbygget større organisationer og anvender en bredere vifte af filantropiske virkemidler, som fx partnerskaber. Begge tilgange rummer styrker og svagheder, og tilsammen bidrager de til mangfoldighed i den danske fondsmodel.



Uddelingsstrategi: Fondenes uddelinger går fortsat primært til forskning og uddannelse, som udgør det dominerende formål. Samtidig ses en markant stigning i midler til sociale, kulturelle samt natur- og miljømæssige formål, hvilket afspejler en stigende prioritering af indsats, der understøtter social sammenhængskraft og bredere samfundsmæssig robusthed. Internationalt humanitært arbejde og sundhedsformål fylder derimod forholdsvis lidt hos de undersøgte fonde.

Vi ønsker dig god læsning.



1. Fondenes rolle og vilkår i en opbrudstid

1.1. Nye muligheder og strategiske valg

Private fonde opererer i dag i et samfundsmæssigt landskab, der er markant forandret i forhold til det, som historisk har dannet grundlag for deres strategier, strukturer og arbejdsformer. De seneste år har været præget af markante og gensidigt forstærkende forandringer: geopolitisk ustabilitet, økonomisk usikkerhed, accelererende teknologisk udvikling, klimaforandringer samt et voksende pres på demokratiske institutioner og den sociale sammenhængskraft. Disse udviklinger påvirker ikke blot samfundet som helhed, men i stigende grad også vilkårene for private fondes virke.

Selv om Danmark, sammenlignet med mange andre lande, fortsat står stærkt med en sund økonomi og temmelig høj tillid til samfundets institutioner, indebærer den nye verdensorden, at også Danmark i langt højere grad må forene økonomisk styrke med sikkerhedsmæssig og samfundsmæssig robusthed. Det kalder på en mere samlet strategisk indsats, hvor centrale drivere for fremtidens konkurrenceevne såsom forskning, innovation, teknologi og industri tænkes sammen.

Denne opbrudstid rummer også nye muligheder for Danmark. Muligheder, som danske private fonde kan bidrage endnu mere til at realisere i kraft af deres særlige rolle i den danske samfundsstruktur. Med omkring 8.700 fonde, heraf cirka 1.340 erhvervsdrivende fonde, udgør de en central institutionel konstruktion i Danmark. Gennem almennyttige donationer – og nyere filantropiske virkemidler – til blandt andet forskning, kultur, uddannelse, sociale indsatser, civilsamfund og innovation bidrager fondene til at opbygge og styrke den sociale og kulturelle sammenhængskraft, kompetenceudvikling og Danmarks langsigtede konkurrencekraft.

Samtidig spiller de erhvervsdrivende fonde også en særlig rolle gennem deres ejerskaber, blandt andet af en række af landets største virksomheder. Disse ejerskaber bidrager til stabile og langsigtede rammer for virksomhedernes udvikling og medvirker til, at centrale dele af dansk erhvervsliv forankres varigt i det danske samfund.

Fondene sætter også et vigtigt samfundsaftryk gennem deres finansielle investeringer, fx i (impact-)startups, partnerskaber, videns- og læringsindsatser samt policy- og samfundspåvirkende aktiviteter. Tilsammen giver dette fondene en betydelig forandringskapacitet i samfundet og et særligt strategisk handlerum. Dermed udgør de et aktiv af en karakter, som ingen andre lande har på tilsvarende vis.

Langsigtet samfundsværdi forudsætter, at fondenes praksis udvikler sig i takt med den virkelighed, de ønsker at forandre.

For at fondene fortsat kan være legitime og relevante samfundsaktører, er det imidlertid afgørende, at de løbende tilpasser sig samtidens vilkår og orienterer sig mod fremtidens udfordringer og muligheder med henblik på at kunne skabe bæredygtig værdi for kommende generationer.

Spørgsmålet er derfor ikke, om fondene bliver påvirket af de hastige forandringer i verden, men hvordan de aktivt vælger at forholde sig til dem. Hvordan navigerer fondene i et landskab præget af øget kompleksitet, stigende risici og nye muligheder? Hvordan træffes disse valg i bestyrelser og ledelser? Og hvordan bringes fondenes formål, kapital og organisatoriske kapacitet i en samlet strategisk ramme sikkert ind i fremtiden, så fondene fortsat kan skabe størst mulig samfundsmæssig værdi?

1.2. Et samlet billede af fondenes udvikling og ståsted

1.2.1. Analysens formål og bidrag

Analysen tager afsæt i erkendelsen af, at mange af de strategier, strukturer og praksisser, der historisk har gjort filantropi effektiv og legitim, er udviklet til en anden tid og en anden samfunds kontekst. I dag udfordres disse af et landskab, hvor grænserne mellem filantropi, investeringer, politik og samfundsansvar i stigende grad udviskes, og hvor fondenes handlerum både udvides og begrænses på nye måder.

Denne problemstilling er særlig relevant, fordi de danske private fonde – og især de erhvervsdrivende fonde – spiller en stadig større rolle som samfundsaktører. De forvalter voksende kapital, uddeler flere midler, engagerer sig i mere komplekse problemstillinger og indgår i stigende grad i langsigtede partnerskaber og samfundsindsatser. Udviklingen medfører et øget ansvar for, at midlerne forvaltes effektivt og transparent, at fondene opretholder høj legitimitet og skaber dokumenterbar samfundsmæssig effekt, samt at deres praksis løbende forbliver tæt forbundet med den samfundsmæssige virkelighed, de søger at forandre og udvikle.

For at kunne diskutere fondenes fremtidige samfundsrolle på et kvalificeret grundlag er det nødvendigt først at forstå fondenes seneste udvikling og nuværende position. Hvor kommer fondene fra? Hvad gør de i praksis? Og hvilke muligheder og begrænsninger har de – juridisk, finansielt, organisatorisk og strategisk? Dette udgør udgangspunktet for bevægelsen mod det, der kan omtales som ”fremtidens fond”.

På den baggrund ønsker Deloitte med denne analyse at bidrage til:

- At skabe et mere oplyst og faktabaseret grundlag for dialogen om fondenes fremtid ved systematisk at belyse fondenes nuværende praksis og handlerum.
- At stille de svære og til tider provokerende spørgsmål, der udfordrer eksisterende antagelser, overbevisninger og vanetænkning i fondenes arbejde.
- At sætte gang i en bredere debat, der bringer nye perspektiver i spil – også perspektiver, som fondene måske endnu ikke selv har identificeret behovet for, men som kan gøre en reel forskel for deres samfundsmæssige gennemslagskraft.

Det er væsentligt at understrege, at analysen er deskriptiv. Formålet er ikke at vurdere, rangordne eller normativt bedømme fondenes strategier og valg, men alene at beskrive og synliggøre deres nuværende position på en transparent måde. Analysen er således tænkt som et afsæt for dialog og refleksion – ikke som en facitliste for, hvordan fondene bør agere.

Næste kapitel præsenterer resultaterne af analysen og besvarer spørgsmålet om, hvor de undersøgte fonde står i dag. Kapitel 3 løfter blikket og perspektiverer dette i lyset af de markante og hastige samfundsforandringer og vender dermed tilbage til de mere grundlæggende og udfordrende spørgsmål om, hvordan fondene kan positionere sig for fremtiden.

1.2.2. Metode og afgrænsninger

Analysen baserer sig på en undersøgelse af 16 store danske private fonde, som Deloitte i februar 2026 har inviteret til en fortrolig og dialogbaseret drøftelse vedrørende deres nuværende ståsted og fremtidige rolle. Internationale eksperter inden for filantropi og geopolitik fra USA, England og Danmark har bidraget til denne dialog. I samtalen deltog endnu to fonde, som dog ikke indgår i analysen grundet utilstrækkelige tilgængelige data. Da analysens formål var at skabe et overordnet og sammenligneligt billede af fondenes udvikling til denne samtale, er alle resultater i kapitel 2 oplyst, som var fondene én samlet enhed, medmindre andet fremgår.

Undersøgelsen omfatter følgende fonde:

- | | |
|-----------------------------|---------------------------|
| 1. 15. Juni Fonden | 9. LEO Fondet |
| 2. Aage V. Jensen Naturfond | 10. Nordea-fonden |
| 3. Augustinus Fonden | 11. Poul Due Jensens Fond |
| 4. BESTSELLER Foundation | 12. Rambøll Fonden |
| 5. Bikubenfonden | 13. VELUX FONDEN |
| 6. Carlsbergfondet | 14. Villum Fonden |
| 7. Færchfonden | 15. William Demant Fonden |
| 8. Industriens Fond | 16. Dreyers Fond |

Som oversigten viser, omfatter analysen ikke alle større danske fonde. Resultaterne kan derfor ikke betragtes som fuldt repræsentative for hele det danske fondslandskab, men som et kvalificeret indblik baseret på et betydeligt og varieret udsnit af store fonde.

Analysen tager et seksårigt perspektiv fra 2019-2024 for at kunne identificere overordnede tendenser i fondenes udvikling. Der er udelukkende anvendt offentligt tilgængelige data, herunder årsrapporter, regnskaber, fondenes hjemmesider samt andre relevante datakilder som Danmarks Statistik. Der er ikke anvendt interne data eller ikke-offentlig dokumentation. Det betyder, at visse strategiske overvejelser, interne prioriteringer og organisatoriske forhold ikke nødvendigvis er fuldt afdækket. Det medfører også, at for fonde med flere organisatoriske enheder er data aggregeret, når særskilte opgørelser for de enkelte enheder ikke har været tilgængelige.

1.2.3. Datamæssige observationer

Det bemærkes, at årsregnskabsloven stiller krav om, at fonde skal oplyse om uddelinger fordelt på hovedkategorier fastlagt af bestyrelsen. I praksis har disse oplysninger imidlertid ikke været fuldt tilgængelige. Det har begrænset muligheden for en mere detaljeret og ensartet kvantitativ analyse af fondenes uddelingsprioriteringer og understreger samtidig behovet for større transparens og standardisering på området.

2. Hvor står fondene i dag?

2.1. Fire centrale dimensioner

For at skabe et systematisk og sammenligneligt grundlag for analysen af fondenes udvikling og nuværende ståsted anvendes fire centrale analysedimensioner: formål, finansielt råderum, organisatorisk kapacitet samt uddelingsstrategi.

- Formålet (fundatsen) udgør det juridiske og strategiske fundament for fondenes virke og sætter de overordnede rammer for, hvilke aktiviteter de kan engagere sig i, og hvor fleksible de kan være i mødet med nye samfundsudfordringer.
- Det finansielle råderum belyser fondenes økonomiske slagkraft og deres evne til at skalere indsatser, tage risici og arbejde langsigtet.
- Den organisatoriske kapacitet belyser, i hvilket omfang fondene har de interne ressourcer og kompetencer til at opfylde deres formål, tilhørende strategi og eventuelle partnerskaber.
- Uddelingsstrategien afdækker, hvordan fondene i praksis bringer deres kapital i spil gennem almennyttige uddelinger for at skabe samfundsrelevant værdi.



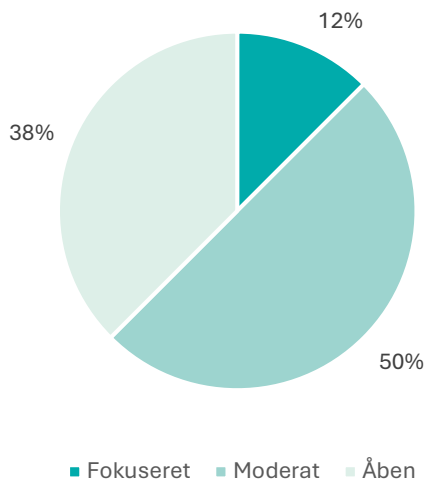
For hver dimension beskrives en række udvalgte parametre, som tilsammen belyser de grundlæggende rammer, muligheder og begrænsninger, der former fondenes virke i dag. Denne viden skaber også fundamentet for en diskussion af, hvordan fondene aktivt kan vælge at udvikle deres strategier, organisering og virkemidler for at bevare deres relevans og legitimitet i en verden præget af hastige og gennemgribende forandringer.

2.1.1. Formål

Parameter	Analytisk relevans
Fundats	<p>Fundatsen definerer fondens formål, prioriterede indsatsområder og juridiske rammer. Den sætter grænserne for, hvilke aktiviteter fonden kan støtte, og hvor fleksibel den kan være, fx i forhold til nye samfundsudviklinger. Fundatsen er dermed den primære kilde til at forstå fondens historiske virke og taktiske bevægelsesrum i dag.</p> <p>I figuren nedenfor har vi klassificeret fondens formål som:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Åben: Fonden kan støtte alle (almennyttige) formål. • Moderat: Fonden kan yde støtte inden for et eller flere brede områder, fx forskning, kunst eller kultur. • Fokuseret: Fonden kan kun yde støtte inden for definerede områder og tilhørende emner.

Figur 1: Hvor bred er formålsdefinitionen i fundatsen blandt de undersøgte fonde?

Fondenes uddelingsformål varierer markant i forhold til bredden af de formål, som de kan yde støtte til. Langt de fleste fonde har dog ret vide rammer, som giver større strategiske muligheder.



Kilde: Deloitte 2026

Sammenfatning – formål

Figuren viser, at cirka halvdelen af de undersøgte fonde har en ”moderat” uddelingsbestemmelse. Dette indebærer typisk, at stifteren har angivet flere generelle uddelingsområder, som fx forskning, kunst, natur mv., med stor frihed til strategisk prioritering inden for disse områder.

Knap 40 pct. har en helt åben formålsbestemmelse, mens kun to fonde har en meget fokuseret formålsbestemmelse, der giver mindre manøvrerum for fondsbestyrelsen i forhold til, hvad fonden legitimt kan involvere sig i. Fonde med et mere begrænset handlerum kan have vanskeligere ved at adressere nye samfundsmæssige udfordringer, men vil fortsat have mulighed for at gentænke deres virkemidler i en fremtidig kontekst.

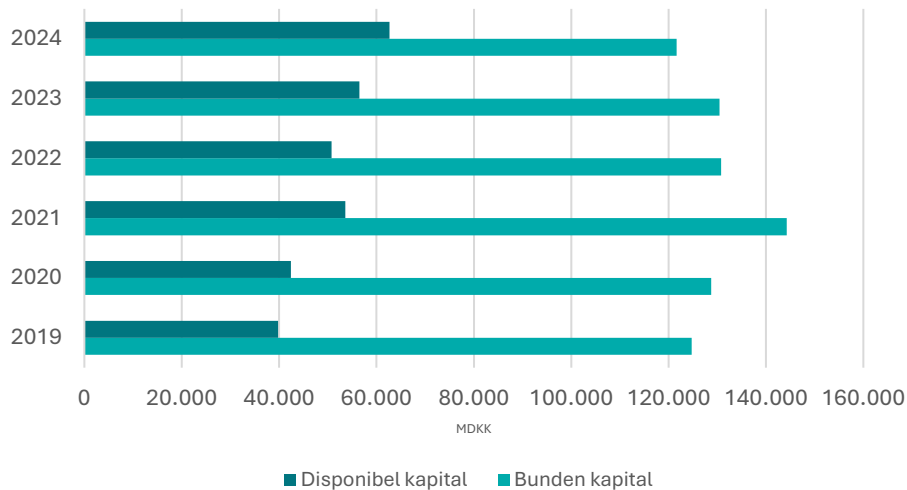
Samlet set har langt hovedparten af fondene et råderum i deres uddelingsbestemmelser til at fastlægge en bred strategi for deres filantropiske virke, som følger samfundsudviklingen og de behov og udfordringer, fondsbestyrelsen løbende vurderer, er mest relevante.

2.1.2. Finansielt råderum

Parameter	Forklaring	Analytisk relevans
Udvikling i kapital	<p>Udvikling i den samlede egenkapital for de undersøgte fonde opdelt i en bunden og en disponibel del.</p> <p>Den bundne egenkapital kan ikke uddeles og udgøres af grundkapitalen og andre bundne reserver. Den bundne egenkapital er ofte placeret i mere strategiske investeringer, men der er lovmæssigt ingen begrænsninger for, hvordan kapitalen investeres.</p> <p>Den disponible egenkapital kan frit allokere til yderligere konsolidering eller til uddelinger.</p>	<p>Viser fondenes strukturelle finansielle robusthed og langsigtede handlerum. En stigende andel fri kapital indikerer øget fleksibilitet og mulighed for at reagere på nye samfundsbehov, mens en høj andel bunden kapital peger på mere fastlåste strukturer og begrænset taktisk råderum. Udviklingen over perioden 2019-2024 belyser, i hvilket omfang fondenes kapitalstruktur er blevet mere eller mindre fleksibel.</p>

Figur 2: Udvikling i fondenes egenkapital i perioden 2019-2024

Fondenes kapitalgrundlag er særdeles robust og er styrket yderligere gennem hele perioden.

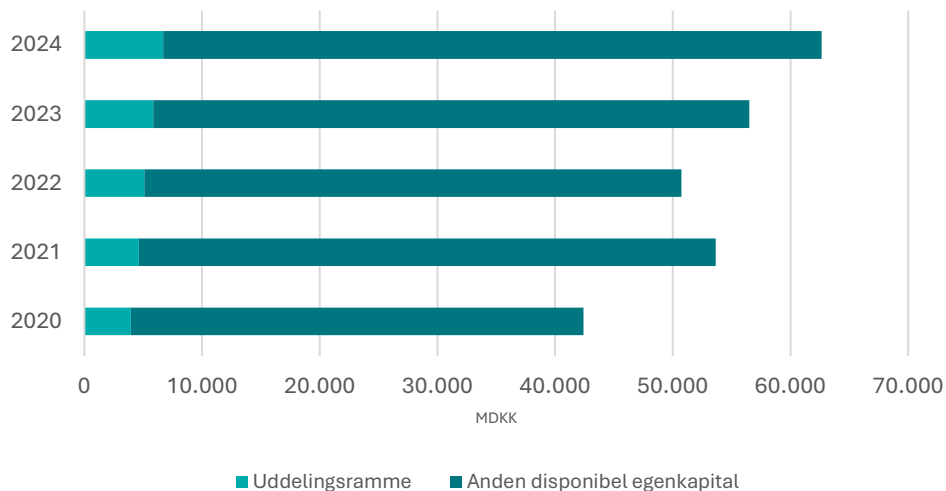


Kilde: Deloitte 2026

Parameter	Forklaring	Analytisk relevans
Faktisk udvikling i disponibel egenkapital	Den faktiske udvikling i den samlede disponible egenkapital for de undersøgte fonde, opdelt i uddelingsrammen og andre frie reserver. 2019 er ikke medtaget i figuren som følge af støj i datagrundlaget.	Viser fondenes reelle økonomiske manøvrerum i praksis. Figuren viser, om fondenes disponible egenkapital vokser, stabiliseres eller udhules i forhold til de løbende uddelinger. Det giver indblik i balancen mellem kapitalbevarelse og anvendelse samt i fondenes evne til at opretholde eller udvide deres aktivitetsniveau over tid. Det bemærkes, at uddelingsrammen er udtryk for det beløb, fondene maksimalt forventer at uddele i det kommende år. Uddelingsrammen er dermed ikke i sig selv et udtryk for de faktiske uddelinger i året.

Figur 3: Udvikling i den samlede disponible egenkapital

Fondene har de seneste år oplevet en markant stigning i den disponible kapital og dermed øget opsparingen, selv om der i samme periode er uddelt betydelige beløb – i alt 21,9 mia.kr.
Samtidig synes de negative effekter fra finanskrisen i 2022 at være genoprettet.

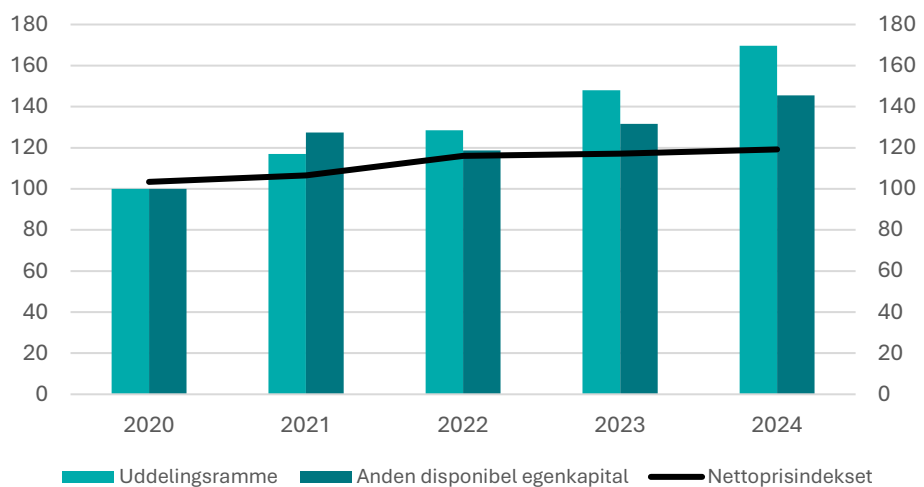


Kilde: Deloitte 2026

Parameter	Forklaring	Analytisk relevans
Indekstal for udvikling i disponibel egenkapital	<p>Udvikling i den samlede uddelingsramme og den samlede anden disponible egenkapital for de undersøgte fonde, opgjort som indekstal (2020 = 100).</p> <p>2019 er ikke medtaget i figuren som følge af støj i datagrundlaget.</p>	<p>Viser den relative udvikling i henholdsvis den fastsatte uddelingsramme og anden disponible egenkapital. Det muliggør en vurdering af fondens strategiske beslutninger om allokering af de opsparede midler til henholdsvis uddeling eller drift/investering (konsolidering af formuen).</p> <p>Højre side af grafen viser udviklingen i nettoprisindekset, og denne kan bruges til at vurdere, om udviklingen er højere eller lavere end den generelle prisstigning i samfundet.</p>

Figur 4: Indekstal for udvikling i den disponible egenkapital

Fondene har i perioden øget den strategiske allokering til uddelinger i forhold til konsolidering af formuen. Strategien har dog stadig været forsigtig, og fondene har opretholdt en betydelig opsparing i den disponible egenkapital.

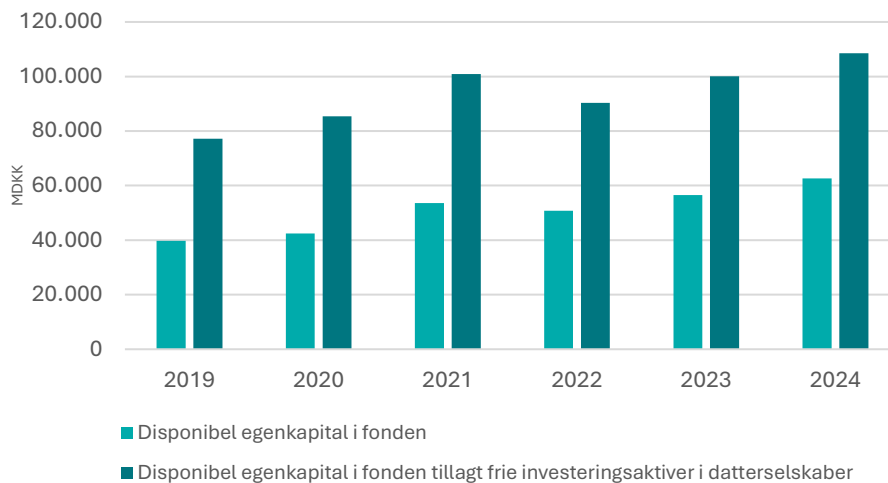


Kilde: Deloitte 2026

Parameter	Forklaring	Analytisk relevans
Reel disponibel egenkapital	<p>Udviklingen i den samlede disponible egenkapital i de undersøgte fonde sammenlignet med den reelle disponible egenkapital, der også omfatter den del af datterselskabernes disponible egenkapital, som er placeret i frie investeringsaktiver. Frie investeringsaktiver er defineret som:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Værdipapirer, selskabet ikke har en betydelig ejerandel i • Investeringsejendomme • Likvider <p>Nøgletallet omfatter kun direkte ejede datterselskaber.</p> <p>Kun fem af de undersøgte fonde har frie investeringsmidler placeret i datterselskaber.</p>	<p>Viser, hvor stor en del af fondenes kapital der reelt står til rådighed for strategisk allokering til uddelinger, investeringer og andre strategiske satsninger. En høj eller stigende reel disponibel egenkapital indikerer større strategisk frihed, mens en lav andel peger på kapital bundet i ejerstrukturer og dermed mindre fleksibilitet i den løbende kapitalanvendelse.</p> <p>Samtidig viser figuren, hvor stor en del af fondenes bundne formue der reelt udgør en kapitalreserve, som fondene kan beslutte at inddrage i den strategiske allokering.</p> <p>Dette er udtrykt ved forskellen mellem de to søjler i figuren.</p>

Fondenes reelle strategiske råderum er mellem 40-55 pct. større end den disponible egenkapital, der fremgår af fondenes årsrapporter.

Figur 5: Fondenes reelle disponible egenkapital

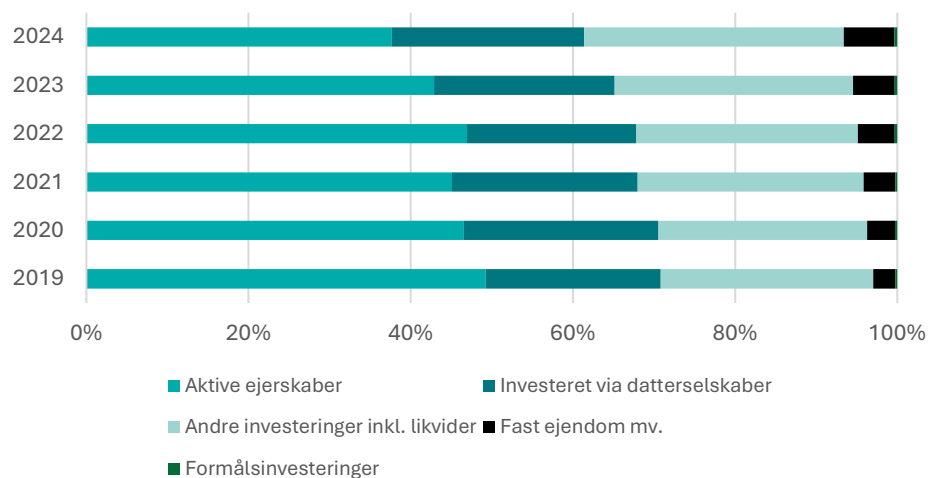


Kilde: Deloitte 2026

Parameter	Forklaring	Analytisk relevans
Fondens aktiver fordelt på aktivtyper, angivet i pct. og mio.kr.	<p>Viser fondens aktiver fordelt på:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aktive ejerskaber (regnskabsmæssig værdi af selskaber, hvor fonden har en betydelig ejerandel, fratrukket værdien af frie investeringer i selskabet). • Investeringer via datterselskaber (andelen af den regnskabsmæssige værdi af de aktive ejerskaber, der er placeret i frie investeringer). • Andre investeringer (inkl. investerings-ejendomme og likvider). • Fast ejendom mv. • Formålsinvesteringer (helejede selskaber mv., der er erhvervet som led i formålsopfyldelsen). 	<p>Afdækker fondenes risikoprofil, likviditet og strategiske prioriteringer i kapitalforvaltningen.</p> <p>Aktivfordelingen viser, i hvilket omfang fondene prioriterer stabilitet, afkast, likviditet og/eller samfundsmæssig impact. Udviklingen fra 2019-2024 giver indblik i, om fondene har ændret investeringsstrategi som reaktion på markedsudsving, inflation, geopolitisk usikkerhed eller øget fokus på ansvarlige og impact-orienterede investeringer.</p> <p>NB: Som følge af forskelle i opgørelsesmetoder i årsrapporterne kan de enkelte aktivgrupper ikke sammenlignes 1:1. Den reelle værdi af de aktive ejerskaber er formentlig markant større end de bogførte regnskabsmæssige værdier.</p>

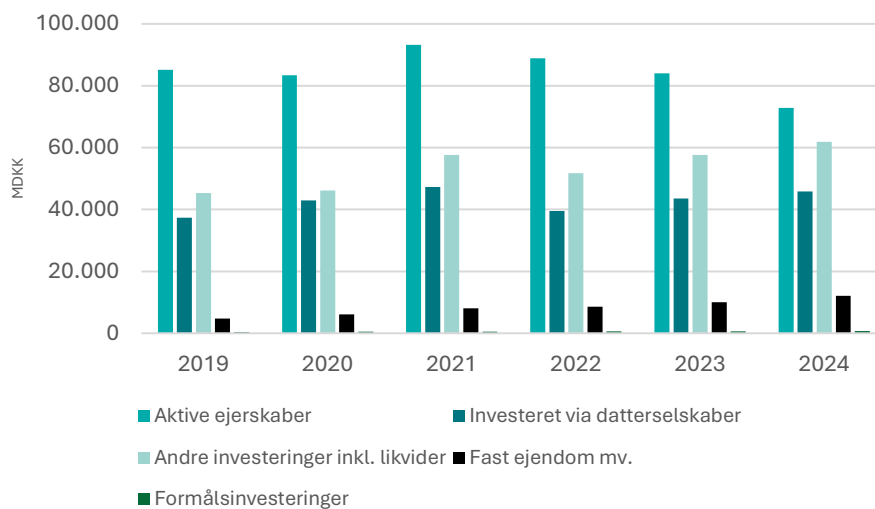
Fondenes formueplaceringer har været relativt stabile i perioden, og der ses ingen markante strategiske skift i aktivallokeringerne.

Figur 6a: Aktivfordeling i pct.



Kilde: Deloitte 2026

Figur 6b: Aktivfordeling i mio.kr.



Kilde: Deloitte 2026

Sammenfatning – det finansielle råderum

Fondenes samlede finansielle råderum har i hele perioden været stort (mellem 40-62 mia.kr.), hvilket giver fondene betydelig frihed i den strategiske allokering af deres ressourcer. Fondene har samlet set 62,6 mia.kr. i disponibel egenkapital ved udgangen af den undersøgte periode, som ikke er bundet af særlige vedtægtsmæssige bestemmelser.

Set over perioden har fondene øget uddelingerne, men samtidig har de bevaret en vis opsparring i de frie midler, hvilket ses ved, at den frie egenkapital over den undersøgte periode fra 2019-2024 samlet er steget med 22,8 mia.kr. (35,3 mia.kr. inkl. frie investeringer i datterselskaber), selv om der i samme periode er uddelt 25,4 mia.kr.

Fondene har i store træk fastholdt den overordnede aktivallokering, hvilket har medført en stabil positiv udvikling i fondenes formuer.

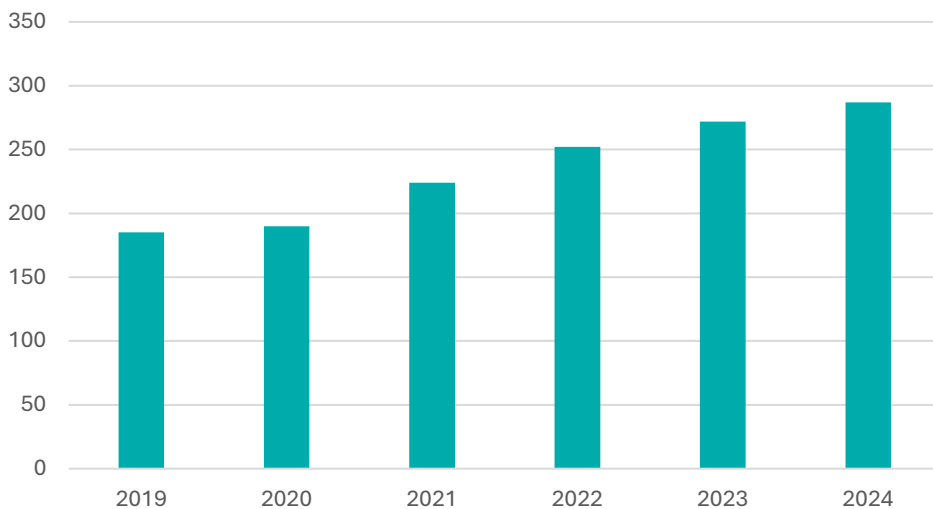
Ved vurderingen af fondenes strategiske råderum bør de frie investeringer, som fondene har foretaget gennem helejede selskaber, også indgå. For de undersøgte fonde udgjorde disse investeringer 45,8 mia.kr. i 2024. Medregnes dette beløb, udgjorde fondenes samlede frie reserver 108,5 mia.kr. i 2024. Dette tal skal imidlertid ikke forstås som, at fondene har 108,5 mia.kr. til rådighed for uddelinger. Fondenes opgave er at balancere investeringer og afkast, og hvis uddelingerne overstiger afkastet, indebærer det en reel nedsparring af kapitalen, hvilket vil svække grundlaget for fremtidige afkast. Det er derfor alene stigningen i de frie reserver – svarende til 31,3 mia.kr. inkl. investeringer i datterselskaber – der principielt kunne være uddelt uden at reducere fondenes langsigtede kapitalgrundlag. Korrigeres dette beløb for udviklingen i nettoprisindekset, er det reelle råderum cirka 10-15 pct. lavere.

2.1.3. Organisatorisk kapacitet

Parameter	Forklaring	Analytisk relevans
Antal fuldtidsansatte (årsværk)	Antal gennemsnitligt fuldtidsansatte (årsværk) angiver det samlede antal medarbejdere omregnet til fuldtidsstillinger.	Viser fondenes interne kapacitet og professionaliseringsgrad. Udviklingen i årsværk belyser, i hvilket omfang fondene har opbygget interne ressourcer til at håndtere flere eller mere komplekse opgaver, herunder fx strategiske satsninger, partnerskaber, opfølgning og læring. Udviklingen fra 2019-2024 indikerer, om fondenes organisatoriske kapacitet er vokset i takt med deres ambitioner og aktivitetsniveau.

Fondene har i perioden øget medarbejderstaben med 50 pct. Udviklingen har fulgt uddelingsniveauet i samme periode.

Figur 7: Antal heltidsansatte i gennemsnit. pr. år.



Kilde: Deloitte 2026

Parameter

Forklaring

Analytisk relevans

Fordeling af antal ansatte i de undersøgte fonde

Figuren er lavet som et box-whisker-diagram, der er en statistikbaseret måde at præsentere observationerne på.

Hver søjle repræsenterer alle datapunkter for perioden, og den midterste halvdel er vist som en boks. Whiskerne viser afstanden til den yderste observation, der ligger inden for en værdi på 1,5 gange boksens spænd. Punkter uden for whiskerne er statistiske outliers og ligger derfor langt fra gennemsnittet (x) og medianen (-).

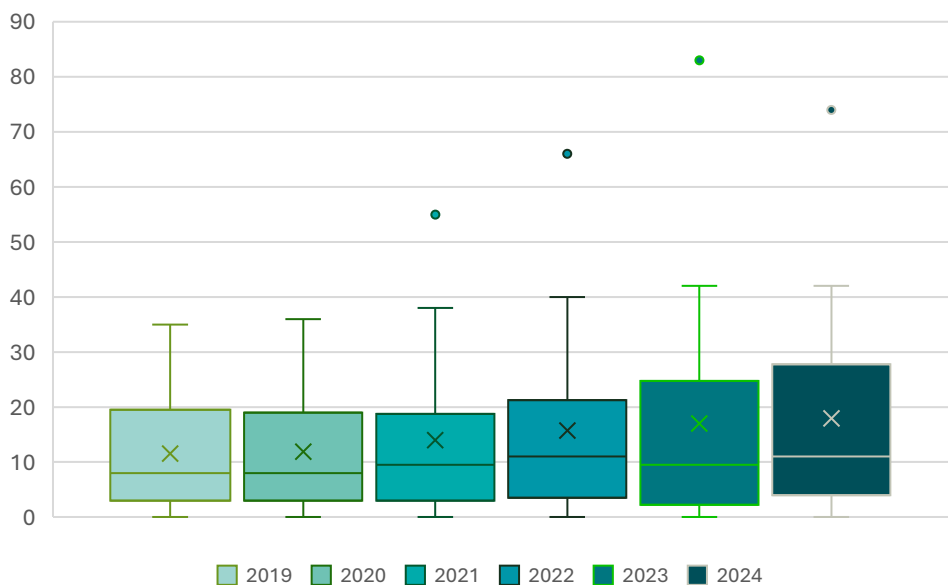
Afdækker variationen i organisatoriske modeller på tværs af fonde. Spredningen mellem fondene er udtrykt ved højden på boksen og længden på whiskerne. Spredningen viser, at fonde med sammenlignelige uddelingsniveauer kan være organiseret meget forskelligt, hvilket peger på forskellige strategiske valg i forhold til intern kapacitet, brug af eksterne rådgivere og graden af operationel involvering. Dette bidrager til at nuancere forståelsen af, hvordan fondene vælger at praktisere deres virke.

... men der ses større variation mellem fondene over perioden.

I 2019 havde den halvdel af fondene, der ligger tættest på gennemsnittet, mellem 3-20 ansatte, mens spændet i 2024 er øget til mellem 4-28 ansatte. Der er dermed stor forskel i den valgte medarbejderstrategi i fondene.

Én fond havde ingen ansatte i hele perioden.

Figur 8: Fordeling af antal ansatte i de undersøgte fonde

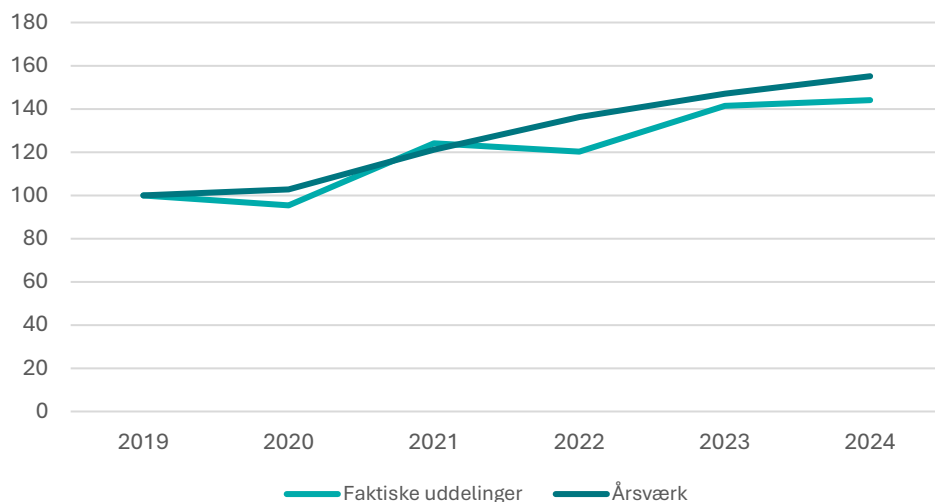


Kilde: Deloitte 2026

Parameter	Forklaring	Analytisk relevans
Udvikling i samlede uddelinger vs. udvikling i antal ansatte i fondene	<p>Indekstal for antallet af ansatte vist i figur 7 og fondenes samlede faktiske uddelinger vist i figur 11a.</p> <p>Graferne viser dermed den relative udvikling i begge nøgletal.</p>	<p>Belyser sammenhængen mellem aktivitetsniveau og organisatorisk kapacitet. Ved at sammenholde udviklingen i uddelinger med udviklingen i antal årsværk kan det undersøges, om fondenes organisatoriske ressourcer har fulgt med det stigende uddelingsniveau, eller om fondene i højere grad har skaleret aktiviteter uden tilsvarende opbygning af intern kapacitet. Parameteret giver dermed indblik i fondenes operationelle bæredygtighed.</p>

Figur 9: Indekstal for udvikling i samlede uddelinger og antal ansatte

Der synes at være en klar sammenhæng mellem udviklingen i uddelinger og udviklingen i den organisatoriske kapacitet. Det afspejler samme tendens, som ses mellem det finansielle råderum og uddelingsniveauet.



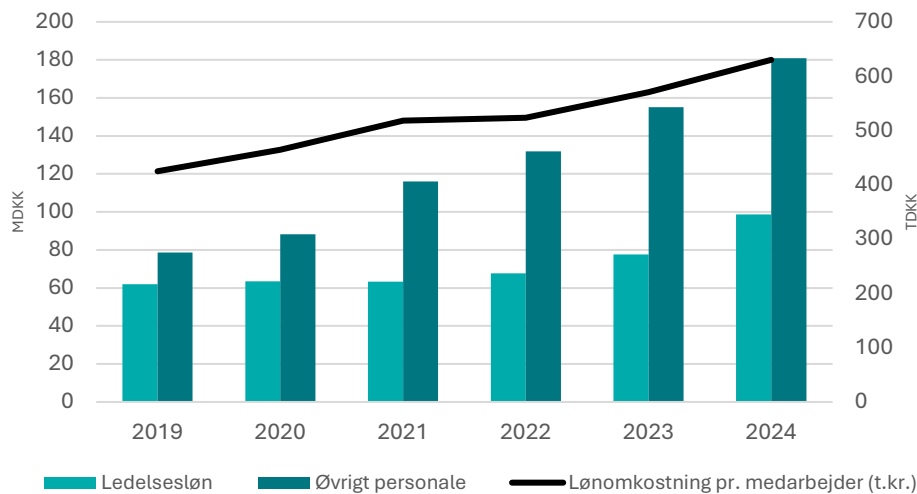
Kilde: Deloitte 2026

Parameter	Forklaring	Analytisk relevans
Udvikling i løn og honorar for ledelse og øvrigt personale	<p>Figuren viser fondenes årlige samlede personaleomkostninger i mio.kr., fordelt på ledelsesløn og øvrigt personale.</p> <p>På højre akse vises løn pr. ansat i t.kr. Nøgletallet er beregnet som de samlede lønomkostninger fratrukket ledelseslønnen og delt med antallet af ansatte.</p>	<p>Indikerer prioritering af kompetencer, ledelseskapacitet og professionalisering. Udviklingen i løn- og honorarniveauer kan pege på ændringer i kompetencekrav, rekruttering af specialiserede profiler eller styrkelse af ledelsesfunktionen. Samtidig belyser parameteret, hvordan fondene balancerer administrative omkostninger med ambitioner om øget strategisk og samfundsmæssig effekt.</p>

Figur 10: Indekstal for udvikling i antal ansatte og uddelingsstørrelse

Udviklingen i løn og honorarer indikerer en styrkelse af både kapacitet og kompetencer i hele organisationen.

De samlede personaleomkostninger er fordoblet i perioden.



Kilde: Deloitte 2026

Sammenfatning – den organisatoriske kapacitet

Fondene har over den seksårige periode fra 2019-2024 øget medarbejderstaben betragteligt, om end der også ses en større variation i medarbejderstrategien mellem fondene. Den halvdel af fondene, der ligger tættest på gennemsnittet, havde i starten af perioden mellem 3-20 ansatte, mens de ved udgangen af perioden havde mellem 4-28 ansatte. Spredningen mellem laveste og højeste antal ansatte er dermed steget fra 17 til 24 fra 2019-2024, hvilket viser, at forskellene i medarbejderstrategi er blevet mere markante.

Det gennemsnitlige antal ansatte stiger i perioden fra 12 til 18.

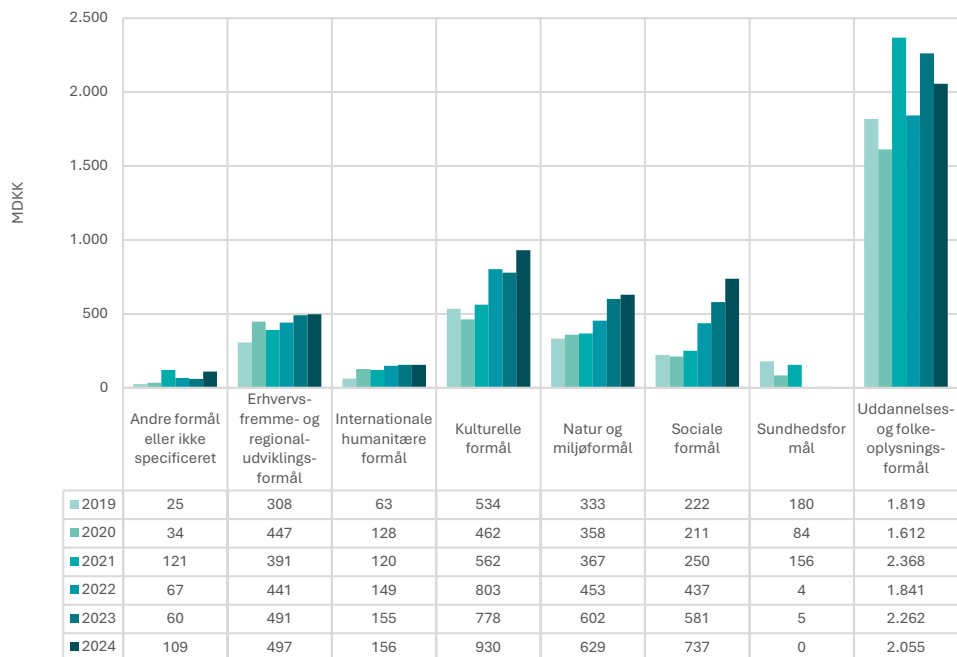
Samtidig synes der at være en klar sammenhæng mellem antallet af ansatte og størrelsen af uddelinger, hvilket indikerer, at fondene har øget det generelle aktivitetsomfang og ikke blot uddelingerne.

Over perioden ses også en stigning i den gennemsnitlige løn fra cirka 425 t.kr. til cirka 630 t.kr., hvilket viser, at fondene efterspørger stærkere kompetencer hos de medarbejdere, der ansættes. Udviklingen i den samlede ledelsessløn indikerer en tilsvarende tendens, hvor højere kompetencekrav medfører øget aflønning.

2.1.4. Uddelingsstrategi

Parameter	Forklaring	Analytisk relevans
Fordeling af uddelinger i henhold til Danmarks Statistiks kategorier	<p>Figur 11a viser størrelsen af de samlede årlige uddelinger for hver af Danmarks Statistiks uddelingskategorier.</p> <p>I tabellen under hver uddelingskategori er størrelsen på de samlede uddelinger i mio. kr. medtaget, som er udtrykt i søjlerne ovenfor.</p> <p>Figur 11b viser, hvor mange fonde der i løbet af året har foretaget uddelinger til den enkelte kategori.</p> <p>NB: Uddelingerne er klassificeret ud fra fondenes oplysninger om uddelinger på hovedkategorier, og der indgår et vist skøn i klassificeringen. Der er dog anvendt ensartede principper i vurderingen.</p>	<p>Viser, hvordan fondenes uddelinger fordeler sig på overordnede formålskategorier (fx forskning, sociale formål, kultur, uddannelse mv.) baseret på Danmarks Statistiks klassifikationer.</p> <p>Udviklingen for hver kategori viser dermed, om der samlet set er sket en strategisk op- eller nedprioritering af uddelingskategorien i perioden.</p>

Figur 11a: Samlede årlige uddelinger fordelt på uddelingsområder



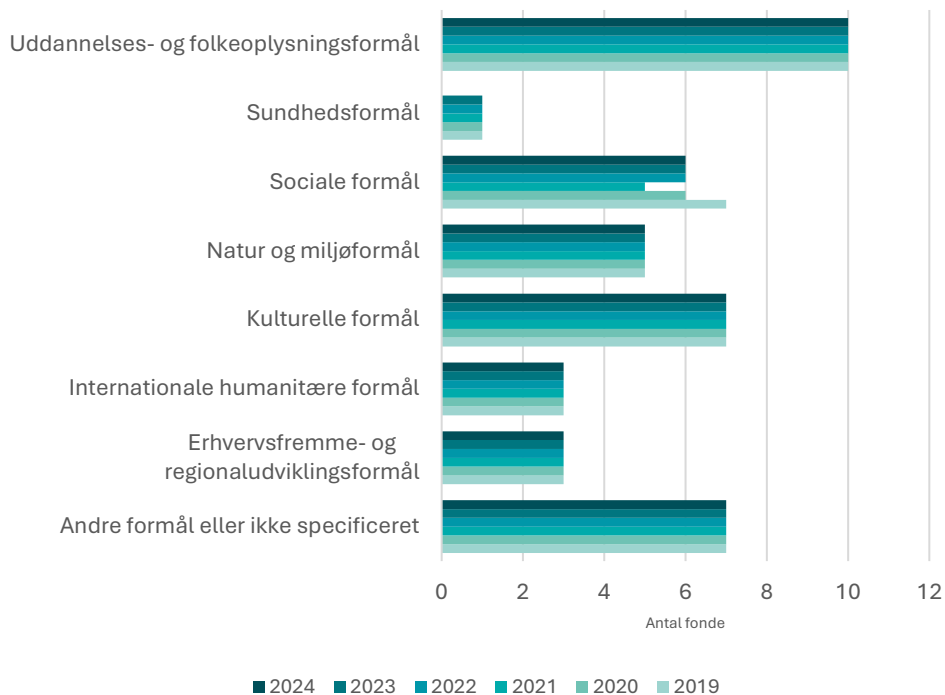
Fondenes uddelinger går overvejende til forsknings- og uddannelsesformål, mens sundhedsformål og internationale humanitære formål tilgodeses i mindre omfang.

Der ses en tydelig sammenhæng mellem, hvor meget der tildeles til et formål, og hvor mange fonde der tilgodeser formålet i deres uddelinger.

Der er generelt øgede uddelinger til kulturelle, sociale og miljømæssige formål, mens andre formål oplever en mere jævn udvikling, selv om de samlede uddelinger er steget.

Kilde: Deloitte 2026

Figur 11b: Hvor mange af de undersøgte fonde uddeler til formålet?

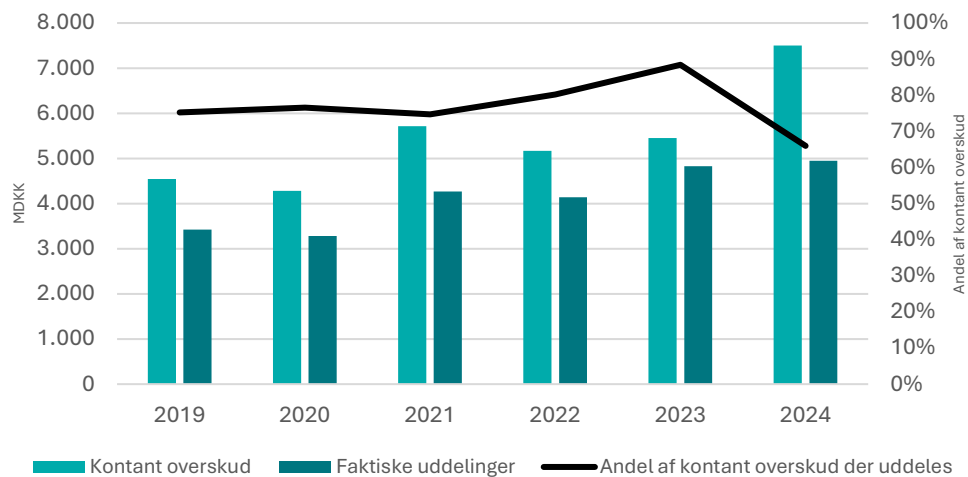


Kilde: Deloitte 2026

Parameter	Forklaring	Analytisk relevans
Uddelinger i forhold til det kontante overskud	<p>Viser forholdet mellem årets uddelinger og fondens kontante overskud.</p> <p>Det kontante overskud er beregnet som:</p> <p>Årets overskud ÷ Værdiændringer ÷ Resultatandele (datterselskab) + Udbytte (datterselskab) + Afskrivninger = Kontant overskud</p> <p>Grafens højre side viser, hvor stor en del af det kontante overskud der er uddelt i det pågældende år.</p>	<p>Belyser, hvor stor en del af årets kontante overskud der uddeles. Det kræver likviditet at dele penge ud, og derfor er det relevant at se balancen mellem den kontante indtjening og uddelingerne.</p> <p>Parameteret indikerer, om uddelinger primært finansieres af kontant indtjening eller i højere grad trækker på opsparret kapital eller realisering af investeringsaktiver. Dermed kan man se, hvor aktivt fondene vælger at bringe deres kontante kapital i spil i forhold til uddelingsaktiviteten.</p>

Figur 12: Hvor meget uddeles af det kontante overskud?

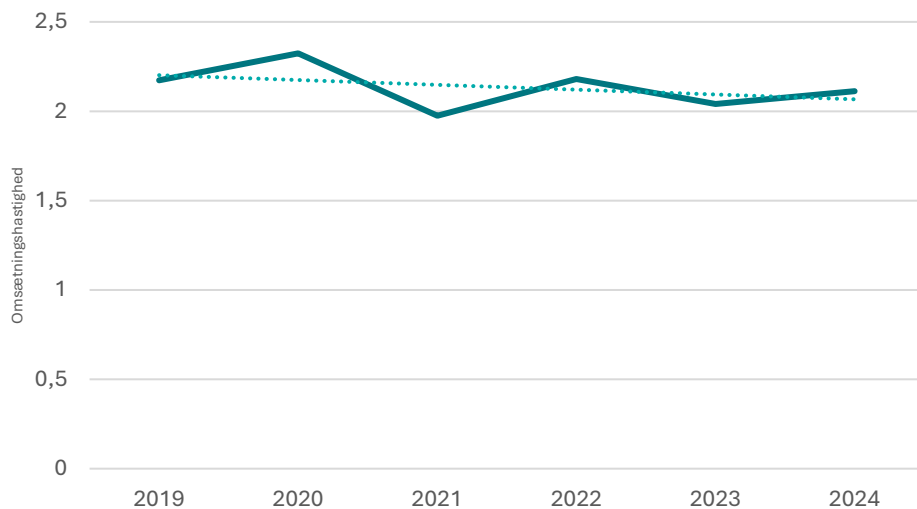
Fondene har i perioden anvendt cirka 75-80 pct. af det kontante overskud til uddelinger.



Kilde: Deloitte 2026

Parameter	Forklaring	Analytisk relevans
Omsætningshastighed for skyldige uddelinger	<p>Nøgletallet er beregnet som skyldige uddelinger delt med årets uddelinger.</p>	<p>Viser, hvor hurtigt tidligere besluttede, men endnu ikke udbetalte, uddelinger faktisk udbetales. Det indikerer tempoet i fondenes uddelingspraksis. En lav omsætningshastighed peger på hurtig implementering og eksekvering, mens en høj omsætningshastighed kan afspejle flerårige bevillinger, komplekse projekter eller bevidste strategiske valg om langsigtet udbetaling.</p>

Figur 13: Uddelingernes omsætningshastighed



Omsætningshastigheden for uddelinger har været svagt faldende over perioden, hvilket peger på, at der ikke er sket væsentlige forskydninger mellem kortsigtede og langsigtede uddelinger i perioden.

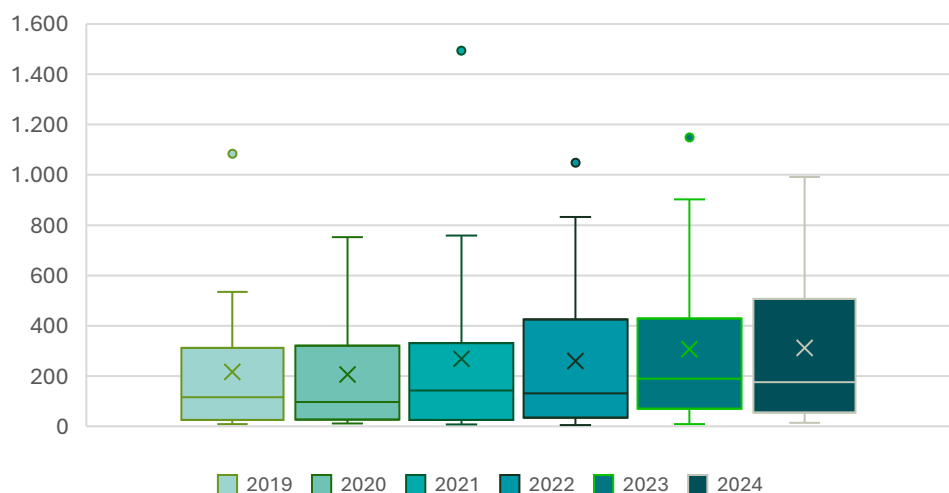
Kilde: Deloitte 2026

Parameter	Forklaring	Analytisk relevans
Fordeling af den samlede årlige uddeling for hver fond	<p>Figuren er lavet som et box-whisker-diagram, der er en statistisk baseret måde at præsentere observationer på.</p> <p>Hver søjle repræsenterer alle datapunkter for perioden, og den midterste halvdel er vist som en boks. Whiskerne viser afstanden til den yderste observation, der ligger inden for en værdi på 1,5 gange boksens spænd. Punkter uden for whiskerne er statistiske outliers og ligger derfor langt fra gennemsnittet (x) og medianen (-).</p>	<p>Muliggør sammenligning af fondenes relative økonomiske gennemslagskraft. Parameteret sætter de øvrige indsigter om organisatorisk kapacitet i kontekst ved at tydeliggøre forskelle i størrelse, ambitionsniveau og potentiel samfundsmæssig effekt på tværs af fondene.</p> <p>Spredningen mellem fondene er udtrykt ved højden på boksen og længden på whiskerne. Spredningen øges over tid, når boksene bliver højere og whiskerne længere, hvilket afspejler en større forskel i de faktiske uddelinger fra fond til fond.</p>

Der er relativt stor spredning i, hvor meget den enkelte fond uddeler, hvilket naturligt hænger sammen med de enkelte fondes økonomiske formåen.

I starten af perioden uddelte den halvdel af fondene, der ligger tættest på gennemsnittet, mellem 26-312 mio.kr., mens dette spænd i slutningen af perioden var øget til mellem 55-507 mio.kr. Spændet mellem høj og lav er dermed øget med 50 pct. i perioden, hvilket også viser, at fondene har prioriteret meget forskelligt i forhold til, hvor meget uddelingerne er øget.

Figur 14: Spredningen i de faktiske uddelingsstørrelser



Kilde: Deloitte 2026

Sammenfatning – uddelingsstrategier

Fondene tilgodeser samlet set mange forskellige områder i samfundet. Med en stigning i de samlede uddelinger fra 3,5 mia.kr. i 2019 til 5,1 mia.kr. i 2024 (i alt en stigning på 50 pct.) har de undersøgte fonde markant forøget deres aftryk på samfundsudviklingen – særligt på forsknings- og uddannelsesområdet, der blev tilgodeset med cirka 40 pct. af deres samlede uddelinger i 2024. Der ses over perioden en generel tendens til, at forskningsuddelingerne udgør en mindre del af de samlede uddelinger, mens områderne inden for natur og miljø, sociale og kulturelle formål har oplevet en markant stigning. Omsætningshastigheden for uddelinger ligger på cirka to gange hen over perioden, hvilket indikerer en relativt høj andel af flerårige uddelinger i fondene.

Selv om der er stor spredning i, hvor meget den enkelte fond kan uddele, ses en generelt stigende tendens på tværs af de undersøgte fonde. Den midterste del af fondene uddelte i 2019 mellem 26-312 mio.kr., hvilket i 2024 var steget til mellem 55-507 mio.kr. Fondene har i perioden i gennemsnit uddelt omkring 80 pct. af deres kontante overskud. Det viser, at deres uddelingsstrategi – målt ved andelen af det kontante overskud, der uddeles – stort set har været uændret, og at de stigende uddelinger måske derfor i højere grad skyldes højere resultater frem for en bevidst prioritering.

2.2. Et solidt fundament med begrænset bevægelse

Sammenfattende viser analysen af de 16 undersøgte fonde, at de har vide rammer i fundatserne for at kunne agere i takt med samfundsudviklingen. På trods af markante stigninger i uddelingerne har de øget deres opsparinger, således at deres disponible kapital er steget med over 50 pct. i perioden fra 2019-2024. Fondene har i perioden ikke ændret væsentligt på den grundlæggende sammensætning af investeringerne og har dermed fastholdt en gammel og velafprøvet model, der har vist sig bæredygtig, hvilket analysen også bekræfter.

Organisatorisk har fondene styrket deres kapacitet og kompetencer, både på ledelsesniveau og blandt medarbejderne, og der ses en klar sammenhæng mellem størrelsen af fondenes uddelinger og deres organisatoriske kapacitet. Samtidig peger analysen på markante forskelle i fondenes valg af organisationsmodel. Nogle fonde har fortsat meget få ansatte, hvilket typisk hænger sammen med en mere reaktiv uddelingspraksis, hvor støtten ofte tildeles på baggrund af indkomne ansøgninger. Andre fonde har derimod opbygget større sekretariater og arbejder mere proaktivt med deres formål gennem en bredere palet af filantropiske virkemidler, herunder partnerskaber og aktiv involvering i de støttede projekter. Begge strategier har deres fordele og ulemper, og det er samlet set en styrke for den danske fondsmodel, at begge strategier er i spil.

Fondene uddeler bredt til mange formål, med forskning og uddannelse som de dominerende formål, mens internationalt humanitært arbejde og sundhedsformål generelt ikke prioriteres hos de undersøgte fonde. Med markante stigninger til kulturelle og sociale formål ses også en prioritering hen imod formål, som styrker sammenhængskraften i samfundet.

Samlet set indikerer analysen dermed, at fondenes praksis er præget af en vis kontinuitet snarere end forandring, idet de på de analyserede parametre mere synes at have fulgt med udviklingen frem for aktivt at forme den. Der synes således at være betydeligt potentiale i de undersøgte fondes strategiske råderum. Det betyder ikke, at fondene gør for lidt, men det rejser spørgsmål om, hvordan midlerne anvendes – i tillæg til det mere gængse spørgsmål om uddelingernes størrelse. Potentialet vedrører også muligheden for et mere udtalt fokus på at maksimere og dokumentere den langvarige samfundsmæssige værdiskabelse (impact). Mere af det, der allerede virker, kan være en styrke. Men mere af det, der ikke virker, skaber ikke i sig selv større samfundsmæssig værdi.

Man kan spørge, hvorvidt den nuværende ageren gavner fondenes mulighed for at udøve deres virke og skabe mest mulig impact i en verden præget af hastige geopolitiske, teknologiske og samfundsmæssige forandringer – eller om fremtiden kalder på, at fondene i højere grad udnytter deres muligheder for at sætte en mere aktiv og retningsgivende kurs?

Formålet er ikke at fælde dom, men at åbne for refleksion og dialog om en række centrale spørgsmål som fx:

- Er der vigtige muligheder, fondene endnu ikke udnytter – især i lyset af de markante samfundsmæssige ændringer, der finder sted i disse år?
- Hvad holder fondene tilbage fra at bruge deres strategiske råderum mere aktivt?
- Kan fondene skabe større effekt med de midler og virkemidler, de allerede uddeler i dag?
- Hvis fondene skal gøre mere – eller noget andet – hvad er så de nødvendige forudsætninger?
- Hvilke risici er fondene reelt villige til at tage – og acceptere?

3. Fra nutidens praksis til fremtidens fond

3.1. Er fondene klar til fremtiden?

Internationalt peges der i stigende grad på, at filantropien som felt er ved at komme i uoverensstemmelse med sin omverden. Mange fonde arbejder fortsat med strategier, strukturer og styringsmodeller, der er udviklet til en mere stabil, forudsigelig og sektoropdelt verden. Men som analysen viser, har fondene et betydeligt handlerum og en høj grad af strategisk autonomi. Hvor andre aktører ofte er bundet af korte budgetcyklusser, politiske hensyn eller markedslogikker, har de danske fonde mulighed for at tænke langsigtet, tage risici og arbejde på tværs af sektorer – og deres fundatser og finansielle styrke understøtter i vid udstrækning denne rolle, som det fremgår af denne analyse. Men dette handlerum er ikke værdineutralt. Hvordan fondene vælger at bruge det får, som tidligere beskrevet, afgørende betydning for deres fremtidige relevans og legitimitet.

3.1.1. Fra uddelinger til samlet kapitalanvendelse

En central pointe i diskussionen om fremtidens fond er viljen til at bringe alle fondens aktiver i spil. Traditionelt har der været et skarpt skel mellem uddelinger og kapitalforvaltning. I stigende grad udfordres denne opdeling. Internationale erfaringer viser, at fonde, der formår at tænke uddelinger, investeringer, ejerskab, netværk og indflydelse som en samlet strategisk portefølje, kan opnå langt større samfundsmæssig effekt.

Impact-investeringer – hvor der investeres med intentionen om at skabe positive, målbare sociale og/eller miljømæssige effekter samtidig med et finansielt afkast – samt ESG-investeringer er eksempler på tilgange, hvor fondens finansielle midler bringes bedre i overensstemmelse med fondens formål og værdier. Anvendelsen af disse tilgange forudsætter imidlertid ofte både nye kompetencer, ændrede risikovurderinger og en kulturændring i organisationen. Spørgsmålet handler dog ikke kun om disse udfordringer, men i lige så høj grad om, hvornår og hvordan sådanne virkemidler giver mening i forhold til fondens formål og strategi.

Sådanne overvejelser bør ikke alene ses i lyset af fondens egne formål og strategiske ambitioner, men også i et bredere samfundsmæssigt perspektiv, som påpeget indledningsvist i rapporten. Deloitte har i rapporten *Meget mere end forskning* (2025) beskrevet, hvordan Danmark står solidt sammenlignet med mange andre lande, men at også det danske samfund i stigende grad må forene økonomisk styrke med sikkerhedsmæssig og samfundsmæssig robusthed, og at det forudsætter en mere samlet strategisk indsats. Som vigtige samfundsaktører kan fondene inddrage denne kontekst i deres strategiske overvejelser om deres fremtidige rolle.

Et beslægtet perspektiv knytter sig til de helt store samfundsmæssige udfordringer og fondenes potentiale for at bidrage til løsninger på dem. I England arbejder fonde i stigende grad sammen med investorer, velhavende privatpersoner og staten inden for rammerne af den såkaldte "impact economy" – et indbyrdes forbundet økosystem af organisationer og kapital, der har til formål både at fremme en stærk økonomi til gavn for alle og at skabe positive sociale og miljømæssige resultater.

3.1.2. Fra aktivitet til læring og effekt

En gennemgående udfordring er behovet for at styrke læring og effektforståelse. Mange fonde måler i dag deres aktivitet – antal bevillinger, uddelte midler, støttede projekter – men har sværere ved systematisk at lære, hvad der faktisk virker, for hvem og under hvilke betingelser. I en mere kompleks verden bliver evnen til at lære, justere og tilpasse sig en strategisk kernekompetence.

Det rejser spørgsmålet, om fondene i højere grad bør bevæge sig fra traditionel effektmåling mod mere beslutningsunderstøttende viden, hvor data og evaluering bruges aktivt til at forbedre strategiske valg frem for blot at dokumentere resultater bagudrettet. En sådan tilgang indebærer også at acceptere usikkerhed, fejl og iteration som en naturlig del af arbejdet med samfundsforandring.

Her kan fondene med fordel lade sig inspirere af den velkendte og datadrevne tilgang til investeringer, hvor der systematisk følges op på afkast, risici og performance, og hvor nye beslutninger træffes på baggrund af løbende analyser og læring. En tilsvarende tankegang kan overføres til de filantropiske uddelinger, så indsatser i højere grad styres af viden om effekt og virkningsmekanismer frem for alene af aktivitet og intention.

På den måde kan en fond udvikle en kultur, hvor evaluering og læring bliver et gennemgående element på tværs af dens hovedaktiviteter, dvs. uddelinger, investeringer og ejerskab af virksomheder, og hvor viden om, hvad der virker, systematisk omsættes til bedre strategiske prioriteringer og større samfundsmæssig effekt. Der er ikke et rigtigt eller forkert svar, men det er en vigtig overvejelse, som løbende bør diskuteres.

3.1.3. Fra administrativ drift til en strategisk organisation

En tredje, meget væsentlig overvejelse i et fremtidsperspektiv er, at organisationen skal matche ambitionerne. Dette bliver særligt relevant, hvis flere fonde fremover vælger at hæve deres strategiske ambitionsniveau i lyset af de mange samfundsudfordringer og forandringer i omverdenen. Nye strategier stiller krav om nye kompetencer, nye beslutningsprocesser og ofte også nye arbejdsformer – både internt i organisationen og i samspillet med eksterne partnere. Hvis fondenes interne strukturer ikke udvikler sig i takt med de strategiske ambitioner, er der en risiko for, at strategierne forbliver på papiret.

I en verden, hvor tidligere apolitiske problemstillinger i stigende grad politiseres – eksempelvis klima, teknologi og social ulighed – kan fonde ikke altid forblive neutrale og distancerede aktører. Fondenes betydelige soft power i kraft af deres formål, legitimitet og samfundsmæssige position gør dem til indflydelsesrige dagsordenssættere, og denne form for indflydelse er i stigende grad betydningsfuld i et samfund præget af kompleksitet og værdimæssige spændinger. Ønsket om at skabe reel samfundsforandring kan derfor i stigende grad forudsætte engagement i policy-processer, partnerskaber og koalitioner, der rækker ud over den klassiske projektstøtte.

Erfaringer, særligt fra USA, viser, at flere fonde i stigende omfang anvender såkaldt ”narrative change” som et strategisk virkemiddel i arbejdet med komplekse og politiserede samfundsudfordringer. Her rettes indsatsen mod at påvirke de dominerende problemforståelser og fortællinger, som former den offentlige debat, politiske prioriteringer og institutionelle beslutninger. Ved at gøre en given samfundsmæssig udfordring til et bredt anerkendt samfundsanliggende, som befolkningen støtter, mindskes risikoen for, at skiftende politiske prioriteringer på tværs af regeringer fører til bortfald af statslig opbakning. Dermed reduceres risikoen for, at langsigtede indsatser, som fondene har investeret i, mister deres bæredygtighed over tid. Anvendelsen af ”narrative change” kan således være et effektivt og vigtigt virkemiddel for fonde – ikke mindst i en tid præget af øget politisk polarisering, divergerende værdier og usikkerhed om landenes politiske kurs. Anvendelsen af ”narrative change” stiller imidlertid nye krav til fondenes organisering og praksis, herunder behovet for nye kompetencer, længere tidshorisonter og tydelige governance-rammer, der kan sikre legitimitet, transparens og armslængde i samspillet mellem filantropi, politik og samfund.

3.1.4. Fra enhedstænkning til helhedstænkning

Analysen synliggør fondenes samlede kapacitet og potentielle gennemslagskraft. Set under ét har fondene et betydeligt finansielt og strategisk handlerum, som rækker langt ud over, hvad den enkelte fond kan mobilisere alene. Dette perspektiv bliver særligt relevant i lyset af, at mange af de samfundsudfordringer, fondene i stigende grad allerede forholder sig til, netop er komplekse og systemiske og derfor fordrer koordinerede indsatser på tværs af aktører.

Fondenes legitimitet hviler på, at de skaber reel og synlig værdi for samfundet og forbliver relevante samfundsaktører. I takt med at samfundets udfordringer vokser i omfang og kompleksitet, kalder det derfor på øget opmærksomhed fra fondenes side og kan måske nødvendiggøre nye former for fælles indsatser. Det peger på et potentiale i at betragte fondenes virke i et mere kollektivt perspektiv. Spørgsmålet er ikke blot, hvad den enkelte fond kan bidrage med, men også hvad fondene samlet set kan opnå gennem øget koordinering, videndeling og strategisk samspil. Det giver mulighed for at skalere projekter til helt nye niveauer og derigennem skabe større samfundsværdi, som tydeligere bidrager til den ønskede forandring. Ikke med henblik på ensretning, men gennem samarbejdsformer, hvor fondenes forskellige profiler, formål og virkemidler bringes i spil på komplementær vis og inden for rammerne af deres respektive fundatser og uafhængighed.

Analysen rejser spørgsmålet om, hvorvidt fondene i tilstrækkelig grad udnytter potentialet i deres fælles handlekraft – og om tiden er moden til at gøre dette til et mere eksplicit strategisk tema i fondenes bestyrelser og ledelser.

4. At være i takt med tiden

At omstille sig til fremtiden handler ikke kun om at kunne reagere hurtigt på forandringer. For de private fonde handler det i høj grad om at forholde sig aktivt til de store strukturelle forandringer, der kan undergrave eller forstærke deres indsats både i forhold til filantropi, investeringer og – for de erhvervsdrivende fonde – virksomhedsejerskaber. Sådan har det altid været, men samfundsforandringerne i disse år er meget markante; klimaforandringer, demokratisk erosion, teknologisk disruption og geopolitisk ustabilitet er ikke sidevilkår – de er rammebetingelser, som kan definere, om fondenes arbejde får den ønskede effekt.

Fremtidens fond er derfor ikke nødvendigvis den, der *gør mere* af det samme, men den, der formår at bringe formål, kapital, organisation og kontekst i bedre afstemning med samtiden. Det kræver mod til at gentænke etablerede praksisser, villighed til at tage nye risici samt evnen til løbende at udfordre sin egen tænkning, lære og justere kursen.

Med dette perspektiv er analysen ikke en afslutning, men et afsæt. Et afsæt for en mere oplyst og ærlig debat om, hvordan danske private fonde bedst kan udvikle sig, så de også i fremtiden kan skabe bæredygtig samfundsværdi – til størst mulig gavn for kommende generationer.

Kontakt



Kirstine Rasmussen
Sektorleder
Vice President

SRTA, Deloitte Economics
Mobil: +45 40 95 38 23
Mail: kierasussen@deloitte.dk



Kristoffer Hemmingsen
Co-lead
Director

Audit & Assurance
Mobil: +45 21 25 77 40
Mail: khemmingsen@deloitte.dk



Deloitte Statsautoriseret Revisionspartnerselskab is the Danish affiliate of Deloitte NSE LLP, a member firm of Deloitte Touche Tohmatsu Limited, a UK private company limited by guarantee ("DTTL"). DTTL and each of its member firms are legally separate and independent entities. DTTL and Deloitte NSE LLP do not provide services to clients. Please see www.deloitte.com/about to learn more about our global network of member firms.

Deloitte provides leading professional services to nearly 90 pct. of the Fortune Global 500® and thousands of private companies. Our people deliver measurable and lasting results that help reinforce public trust in capital markets and enable clients to transform and thrive. Building on its 180-year history, Deloitte spans more than 150 countries and territories. Learn how Deloitte's approximately 470,000 people worldwide make an impact that matters at www.deloitte.com

This communication contains general information only, and none of Deloitte Touche Tohmatsu Limited (DTTL), its global network of member firms or their related entities (collectively, the "Deloitte organization") is, by means of this communication, rendering professional advice or services. Before making any decision or taking any action that may affect your finances or your business, you should consult a qualified professional adviser.

No representations, warranties or undertakings (express or implied) are given as to the accuracy or completeness of the information in this communication, and none of DTTL, its member firms, related entities, employees or agents shall be liable or responsible for any loss or damage whatsoever arising directly or indirectly in connection with any person relying on this communication. DTTL and each of its member firms, and their related entities, are legally separate and independent entities.