Deloitte.

Together makes progress



At tage ansvar for fremtidens løsninger

Et strategisk perspektiv på værdiskabelse, usikkerhed og risiko i private fondes uddelinger

September 2026

Indhold

Executive summary

1.	**Fra formål til forandring – risiko som strategisk dimension**	**6**
1.1.	Rapportens formål og bidrag	6
1.2.	Rapportens opbygning	8
1.3.	Rapportens metodiske grundlag	9
1.4.	Rapportens fokus og afgrænsninger	9
2.	**Fondens særlige handlerum i et samfund under forandring**	**11**
2.1.	Nye samfundsudfordringer kalder på nye løsninger	11
2.2.	Fondenes særlige konstruktion skaber et særligt handlerum	12
2.3.	Fra filantropi til forandringsskabende filantropi	14
3.	**Fondens strategiske udgangspunkt**	**17**
3.1.	Fra fælles handlerum til fondsspecifikt udgangspunkt	17
4.	**Risiko i fondens samlede filantropiske portefølje**	**22**
4.1.	Hvad er usikkerhed, risikofaktorer og risiko?	22
4.2.	Fra enkeltbevilling til filantropiske porteføljer	23
4.3.	Risikofaktorer identificeres gennem tre perspektiver	24
4.4.	Porteføljens samlede risikoprofil opstår i sammensætningen	27
5.	**Fondens strategiske beslutningsrum**	**29**
5.1.	Porteføljen er et strategisk valg	29
5.2.	Beslutningsrummet som grundlag for strategiske valg	31
6.	**Fra strategiske valg til lærende ledelsespraksis**	**34**
6.1.	Anvendelsesmuligheder	34
6.2.	Fra beslutningsrum til ledelsespraksis	35
6.3.	Usikkerhed og risiko gennem den filantropiske proces	35
6.4.	Læring som en del af fondens årshjul	37
6.5.	Vejen frem: Fra forventet til dokumenteret purposeholder value	37
7.	**Appendiks**	**39**
7.1.	Nøglebegreber	39
7.2.	Perspektiver fra praksis	41

Deloitte.

Deloitte Statsautoriseret
Revisionspartnerselskab
Weidekampsgade 6
2300 København S

Telefon: 36 10 20 30
www.deloitte.dk

EXECUTIVE SUMMARY

Private fonde træffer strategiske valg under usikkerhed. Rapporten introducerer et samlet rammeværk, der gør usikkerhed og risiko til synlige dimensioner i beslutningsgrundlaget – og kan dermed bidrage til at styrke grundlaget for værdiskabelse og formålsopfyldelse.

Private fonde træffer løbende valg om, hvordan deres midler bedst kan bringes i spil for at realisere deres formål. Valgene træffes under forskellige grader af usikkerhed: om hvilke løsninger der virker, hvilke resultater der kan opnås, og hvordan omverdenen udvikler sig. Et stærkere strategisk grundlag for at forstå denne usikkerhed kan derfor kvalificere fondenes valg og styrke deres mulighed for værdiskabelse.

Denne rapport er et strategisk white paper, der introducerer et rammeværk til netop dette. Rammeværket giver bestyrelse og direktion et fælles sprog og et struktureret grundlag for at kunne analysere sammenhængen mellem fondens strategiske udgangspunkt, dens filantropiske aktiviteter og den usikkerhed og risiko, der naturligt følger med arbejdet for at skabe samfundsværdi.

Risiko skal i denne kontekst forstås som en strategisk dimension, fordi den beskriver, hvordan usikkerhed kan påvirke fondens formålsopfyldelse. Risiko knytter sig til fondens strategiske valg i form af de muligheder, den vælger at forfølge, men også dem, den fravælger. En forsigtig tilgang kan reducere usikkerheden i den enkelte bevilling, men kan samtidig begrænse fondens mulighed for at understøtte nye løsninger med stort potentiale for samfundseffekt. Omvendt bør risici, der kan begrænse formålsopfyldelsen uden at bidrage til den ønskede værdiskabelse, håndteres, når det kan ske proportionalt og effektivt. Opgaven er derfor ikke at tage mere eller mindre risiko, men at skabe et bedre grundlag for de strategiske valg, der bedst understøtter fondens formål.

Som overordnet værdiskabelseslogik introducerer rapporten *purposeholder value* som en pendant til shareholder value og som begreb for fondens filantropiske værdiskabelse. Mens shareholder value i finansielle porteføljer anvendes til at vurdere forholdet mellem risiko og forventet finansielt afkast, sætter purposeholder value i stedet fondens formål i centrum og gør det muligt at anlægge et tilsvarende porteføljeperspektiv på den filantropiske værdiskabelse, der her består af både samfundseffekt og strategisk læring. Det overordnede spørgsmål bliver dermed, hvordan fondens ressourcer bedst anvendes på tværs af aktiviteter, når både den forventede værdiskabelse og vejen dertil er forbundet med usikkerhed.



Fra handlerum til strategiske valg og læring

Rapporten udfolder, hvordan private fonde har et særligt strategisk handlerum til at arbejde langsigtet og understøtte udviklingen af nye løsninger på samfundets udfordringer. Det indebærer, at strategiske valg træffes under usikkerhed. Rapportens rammeværk gør denne usikkerhed og den risiko, der følger af fondens valg, til synlige dimensioner i beslutningsgrundlaget. Når fondens strategiske udgangspunkt sammenholdes med dens aktiviteter og samlede risikoprofil, bliver dens strategiske beslutningsrum synligt. Det styrker grundlaget for at kvalificere porteføljen, træffe fremtidige valg og omsætte erfaringer til læring – med henblik på øget purposeholder value.

Fem ledelsesspørgsmål binder rammeværket sammen

Rammeværket bevæger sig fra fondenes fælles handlerum til den enkelte fonds strategiske udgangspunkt, videre til dens faktiske aktiviteter og risikoprofil og derfra til de strategiske valg og den løbende ledelsespraksis. Det udfoldes gennem fem sammenhængende ledelsesspørgsmål:

1. Hvilket handlerum har private fonde for at bidrage til udviklingen af fremtidens løsninger?
2. Hvad er fondens strategiske udgangspunkt – hvad er den sat i verden for, hvad vil den opnå, og hvad har den kapacitet til?
3. Hvilken usikkerhed og risiko følger af de aktiviteter, fonden faktisk støtter?
4. Hvordan hænger fondens faktiske risikoprofil sammen med dens strategiske udgangspunkt og den værdi, den ønsker at skabe?
5. Hvordan kan denne viden kvalificere fondens fremtidige valg og løbende ledelsespraksis?

Rammeværket kan anvendes både til at kvalificere fondens eksisterende portefølje og som beslutningsgrundlag for nye strategiske valg. Når fonden fx overvejer nye virkemidler, projekttyper, involveringsgrad mv., kan en systematisk vurdering af risiko synliggøre både mulighederne for værdiskabelse og de krav, som valget stiller til fondens kompetencer, governance, partnerskaber og øvrig kapacitet. Når erfaringerne efterfølgende føres tilbage til porteføljе- og strateginiveau, styrkes samtidig grundlaget for fondens kommende aktiviteter og valg.

Om Deloitte

Bag rapporten står Deloittes fondsgruppe, som samler specialister inden for private fonde på tværs af økonomi, revision, strategi og transformation, jura og skat. Rapporten bygger videre på Deloittes publikation *Fondenes strategiske valg i et samfund under forandring* (februar 2026), som belyser private fondes strategiske muligheder og særlige forudsætninger for nytænkning. Denne rapport går et skridt videre ved at give fondene et rammeværk til at forstå og anvende risiko som en del af beslutningsgrundlaget for øget værdiskabelse.

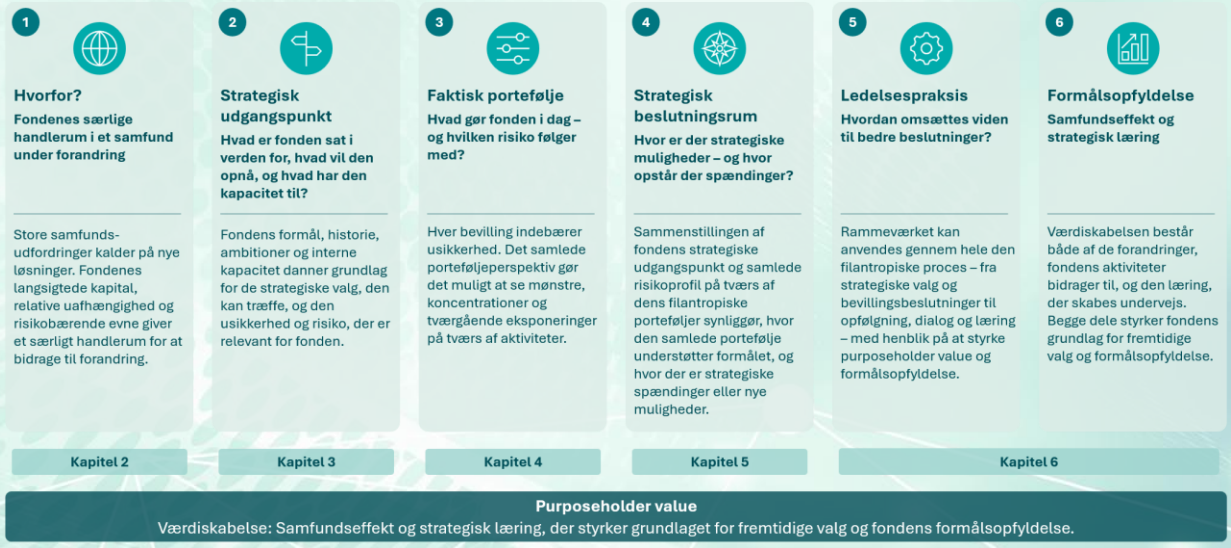
UDGANGSPUNKTET

➔ **Usikkerhed er et grundvilkår:**
Når en fond arbejder for at skabe fremtidige resultater, kan hverken vejen eller udfaldet kendes fuldt ud på forhånd.

➔ **Risiko beskriver usikkerheden i en strategisk kontekst:**
Risiko beskriver, hvordan usikkerhed kan påvirke fondens mulighed for at realisere sit formål – både de muligheder, den vælger at forfølge, og dem, den fravælger.

➔ **Formålsopfyldelse er ledelsesopgaven:**
Opgaven er derfor at træffe de strategiske valg, der bedst understøtter den ønskede værdiskabelse, på et oplyst grundlag om den risiko, der følger med.

EN SAMLET FREMSTILLING AF RAPPORTENS HOVEDPOINTER OG OPBYGNING



RAPPORTENS UDGANGSPUNKT



RAPPORTENS NØGLEBEGREBER

Et fælles sprog for usikkerhed, risiko og værdiskabelse

Rapporten anvender en række nøglebegreber, som læseren med fordel bør kende fra starten. Tilsammen etablerer de et fælles sprog for rammeværket og den strategiske dialog om værdiskabelse, formålsopfyldelse og risiko. En komplet liste over rapportens anvendte nøglebegreber findes i appendiks, afsnit 7.1.

BEGREB	DEFINITION
Usikkerhed	Forhold eller situationer, hvor udfaldet ikke kan forudsiges eller kvantificeres med sikkerhed.
Risikofaktor	Det konkrete forhold, der skaber usikkerhed om fondens formålsopfyldelse, og som potentielt kan påvirke aktivitetens udvikling og resultater. (Beskrivelse af "hvad kan gå galt")
Risiko	Beskrivelsen af, hvordan usikkerheden kan indvirke på fondens formålsopfyldelse. Risiko vurderes derfor altid i relation til den enkelte fonds konkrete forhold og kan være høj eller lav efter omstændighederne.
Fondenes handlerum	De særlige institutionelle muligheder, private fonde generelt har. Betegner de særlige muligheder for at handle langsigtet og under usikkerhed, som følger af fondenes institutionelle position og konstruktion.
Fondens strategiske udgangspunkt	Hvad den konkrete fond er, vil og kan. Betegner de fondsspecifikke forhold, der danner grundlag for fondens strategiske valg, dvs. fondens grundlæggende forudsætninger, strategiske ambitioner og interne kapacitet.
Portefølje	En gruppe af aktive bevillinger inden for et afgrænset bevillings- eller indsatsområde, som meningsfuldt kan analyseres i sammenhæng. En fond med flere bevillingsområder vil derfor typisk have flere filantropiske porteføljer.
Fondens samlede risikoprofil	Den risiko, der følger af det, fonden gør i dag inden for det filantropiske område. Fondens samlede faktiske risikoprofil udgøres af risikoprofilerne i de enkelte porteføljer og de tværgående risikoeksponeringer, der opstår mellem dem.
Fondens strategiske beslutningsrum	Fondens muligheder for at justere sine strategiske valg, når det fonden er, vil og kan, sammenholdes med det, den gør, og den risiko, der følger heraf.
Strategisk læring	Den viden, der skabes – også når den forventede effekt ikke realiseres.
Samfundseffekt (outcome og impact)	Den effekt, der kan sandsynliggøres: De forandringer, som fondens filantropiske aktiviteter bidrager til at skabe for målgrupper eller samfundet. Effekterne (outcomes) er de umiddelbare forandringer, der typisk kan vurderes efter 1-3 år. Konsekvenserne (impact) er de langsigtede forandringer, der typisk opstår efter 3 år.
Purposeholder value	Fondens samlede værdiskabelse i relation til dens filantropiske formål. I rapportens analyse af de filantropiske aktiviteter består purposeholder value både af samfundseffekt og strategisk læring.
Formålsopfyldelse	Graden, hvormed fondens samlede virke realiserer det formål, den er sat i verden for.



1. Fra formål til forandring – risiko som strategisk dimension

Private fonde har særlige forudsætninger for at understøtte udviklingen af nye løsninger på komplekse samfundsudfordringer. Med muligheden for at skabe forandring følger også usikkerhed og risiko. Rapporten viser, hvordan risiko kan forstås og anvendes som en strategisk dimension i fondenes filantropiske arbejde – med henblik på at styrke værdiskabelsen.

1.1. Rapportens formål og bidrag

Nye samfunds-udfordringer kalder på nye løsninger

En række af de samfundsudfordringer, som private fonde søger at bidrage til at løse, kan ikke adresseres alene ved at videreføre eller skalere eksisterende løsninger. Inden for bl.a. forskning, sundhed, klima, teknologi og sociale indsatser er der behov for ny viden, nye løsninger og nye samarbejdsformer.

Udviklingen af nye løsninger er imidlertid forbundet med usikkerhed. Resultaterne kan ikke altid forudsiges, effekten kan ligge langt ude i fremtiden, og nogle aktiviteter vil ikke skabe den forventede forandring. Private fonde har særlige forudsætninger for at arbejde under denne usikkerhed, og risiko er derfor allerede en del af fondenes filantropiske arbejde. Det strategiske spørgsmål er derfor, hvordan fonden træffer de valg, der bedst understøtter dens formål, på et oplyst grundlag om den usikkerhed og risiko, der følger med.

Behovet for et strategisk perspektiv på risiko

Risiko er ikke et nyt hensyn i private fondes filantropiske arbejde. Den indgår allerede i både udviklingen af uddelingsstrategier, vurderingen af konkrete bevillinger og den løbende opfølgning på aktiviteter. Der findes imidlertid ikke i samme grad som på det finansielle område en fælles strategisk forståelsesramme for, hvordan risiko kan defineres, vurderes og anvendes på tværs af fondens samlede filantropiske portefølje. Risikovurderingen kan derfor i højere grad knyttes til det enkelte projekt end til spørgsmålet om, hvilken samlet risikoprofil fonden ønsker, og hvordan denne afspejler dens formål og ambitioner.

Rapporten tager afsæt i dette potentiale. Ambitionen er ikke at argumentere for, hvilken grad af risiko fonde generelt bør tage, men at skabe et stærkere grundlag for strategiske valg ved at gøre risiko til en bevidst og eksplicit dimension i fondens filantropiske beslutninger og porteføljeledelse for at styrke værdiskabelsen. Et strategisk perspektiv på risiko ændrer dog ikke på fondens grundlæggende forpligtelse til at reducere risici til et acceptabelt lavere niveau, så længe indsatsen står mål med fordelene.

Hvad er rapportens særlige bidrag?

Rapportens centrale bidrag er et sammenhængende rammeværk, der gør usikkerhed og risiko til synlige strategiske dimensioner i private fondes filantropiske beslutninger og porteføljeledelse. Med et nyt fælles sprog og en konkret proces giver rammeværket bestyrelse og direktion et stærkere grundlag for at forstå sammenhængen mellem fondens strategiske udgangspunkt, dens faktiske aktiviteter, den risiko, der følger med, og den værdi, fonden søger at skabe.

Rammeværket kan anvendes både til at kvalificere den eksisterende portefølje og som beslutningsgrundlag for nye strategiske valg. Det kan samtidig understøtte den løbende opfølgning og læring samt skabe et fælles sprog internt i fonden og i dialogen med bevillingsmodtagere og samarbejdspartnere. Dermed kan viden om usikkerhed og risiko anvendes gennem hele den filantropiske proces med henblik på at styrke fondens værdiskabelse og formålsopfyldelse.

Fra risiko i det enkelte projekt til strategisk porte-føljeledelse

Rammeværket flytter perspektivet fra alene at vurdere risiko i det enkelte projekt til også at betragte fondens samlede risikoprofil. Fonden bevilger med andre ord ét projekt ad gangen – men leder en portefølje. Det samlede perspektiv gør det muligt for bestyrelse og direktion at se, hvilken risikoprofil fondens aktiviteter tilsammen skaber, og hvordan den hænger sammen med det, fonden er, vil og kan – og den værdi, den ønsker at skabe.

Fra finansielt afkast til filantropisk værdiskabelse

Inspirationen kommer bl.a. fra den finansielle porteføljetankegang, hvor investeringer sammensættes med afsæt i forholdet mellem risiko og forventet afkast. I filantropien er værdiskabelsen en anden, men det grundlæggende strategiske spørgsmål er beslægtet: Hvordan anvendes fondens ressourcer på tværs af aktiviteter, når både den forventede værdiskabelse og vejen dertil er forbundet med usikkerhed? Porteføljeperspektivet kan dermed hjælpe private fonde med at forstå sammenhængen mellem deres strategiske valg, den risiko, der følger med, og den værdi, de søger at skabe.

De principper, virksomheder anvender til systematisk at prioritere ressourcer og skabe værdi for deres ejere, kan således inspirere en tilsvarende strategisk tilgang til fondenes formålsopfyldelse. Formålet er ikke at overføre virksomheders styringslogikker direkte til fondene, men at oversætte den grundlæggende værdiskabelseslogik til en fondskontekst. Hvor en finansiel investering i sidste ende vurderes ud fra sit finansielle afkast, er fondens formål det strategiske referencepunkt. Forskellene fremgår af Tabel 1.

Tabel 1: Virksomheder kontra fonde

Kapitalselskab	Privat fond
Kapitalejere	Formål (fundats)
Afkastkrav	Formålsopfyldelse og samfundseffekter
Dividendepolitik	Uddelingspolitik

Purposeholder value sætter formålet i centrum

Rapporten anvender begrebet *purposeholder value* som et tilsvarende perspektiv på fondens filantropiske værdiskabelse. Begrebet sætter fondens formål i centrum og beskriver den samlede værdiskabelse i relation til dens filantropiske formål. Hvor *shareholder value* fokuserer på værdiskabelse for kapitalejeren, fokuserer purposeholder value på værdiskabelse for formålet.

I denne sammenhæng, hvor fokus er på den filantropiske værdiskabelse, består værdien både af den realiserede samfundseffekt og den skabte strategiske læring som fx ny viden om, hvilke løsninger der virker, hvilke der ikke gør, og under hvilke forudsætninger. Aktiviteter, der ikke realiserer den forventede effekt, kan fortsat bidrage til fondens værdiskabelse, hvis de skaber ny viden, reducerer usikkerhed eller på anden måde styrker grundlaget for fremtidige strategiske valg. Det gælder særligt inden for forskning, innovation og andre forandringsskabende aktiviteter, hvor udfaldet ikke kendes på forhånd. I rapportens filantropiske kontekst består purposeholder value dermed af den samfundseffekt og strategiske læring, som fondens aktiviteter skaber i relation til fondens formål.

Risiko i det strategiske beslutnings-grundlag

Purposeholder value ændrer også perspektivet på risiko. Risiko kan ikke vurderes isoleret eller alene som noget, der skal reduceres og kontrolleres. Den bør ses i relation til den værdi, fonden vil skabe. Hvor det centrale strategiske spørgsmål i en finansiel portefølje er forholdet mellem risiko og forventet afkast, er spørgsmålet i en filantropisk portefølje, hvordan risiko hænger sammen med den forventede samfundseffekt og strategiske læring.

Risiko i det strategiske beslutnings-grundlag

Rapportens rammeværk gør dette til et strategisk ledelsesspørgsmål. Ved at sammenholde fondens egne forudsætninger og ambitioner med de aktiviteter, den faktisk støtter, og den risiko, der følger med, får fonden et stærkere grundlag for strategiske valg og porteføljeledelse. Fokus er dermed ikke på at minimere risikoen, men på at forstå den i relation til den værdiskabelse, fonden søger – og anvende denne viden til at kvalificere fremtidige valg med henblik på øget værdiskabelse.

1.2. Rapportens opbygning

Fra strategisk spørgsmål til ledelsespraksis

Rapportens fem analytiske kapitler følger en samlet ledelseslogik. Først etableres fondenes særlige handlerum for at arbejde langsigtet og under usikkerhed. Herefter bevæger analysen sig fra fondens strategiske udgangspunkt til dens faktiske aktiviteter og den risiko, der følger med. Når disse perspektiver sammenholdes, bliver fondens strategiske beslutningsrum synligt og skaber grundlag for at vurdere, hvilke fremtidige valg der bedst understøtter fondens værdiskabelse og formålsopfyldelse. Afslutningsvis vises, hvordan denne viden kan indgå i fondens eksisterende ledelsespraksis, og hvordan erfaringer og læring fra aktiviteterne kan kvalificere de fremtidige beslutninger.

Kapitel 2:

Hvilket handlerum giver fondenes særlige position for at understøtte udviklingen af fremtidens løsninger?

Kapitlet etablerer den samfundsmæssige og institutionelle begrundelse for rapportens risikoperspektiv. Det beskriver behovet for nye løsninger, den usikkerhed, der følger med udviklingen af dem, og de særlige muligheder, som private fondes konstruktioner giver for at arbejde langsigtet under usikkerhed. Kapitlet introducerer samtidig forandringsskabende filantropi som rapportens særlige fokus.

Kapitel 3:

Hvad er fondens strategiske udgangspunkt – hvad er den sat i verden for, hvad vil den opnå, og hvad har den kapacitet til?

Kapitlet fastlægger fondens strategiske udgangspunkt med afsæt i tre fondsspecifikke dimensioner: dens grundlæggende forudsætninger, strategiske ambitioner og interne kapacitet. Tilsammen beskriver dimensionerne, hvad fonden er, vil og kan – og dermed de forudsætninger, der danner grundlag for dens strategiske valg.

Kapitel 4:

Hvilken risiko følger af de aktiviteter, fonden faktisk støtter?

Kapitlet introducerer rapportens risikobegreb og viser, hvordan risiko kan identificeres gennem tre perspektiver: aktivitetens karakter, fondens rolle og påvirkning fra eksterne forhold. Herfra løftes analysen fra det enkelte projekt til porteføljen og videre til de tværgående eksponeringer, der tilsammen former fondens samlede faktiske risikoprofil.

Kapitel 5:

Hvordan hænger fondens faktiske risikoprofil sammen med dens strategiske udgangspunkt og den værdi, den ønsker at skabe?

Kapitlet sammenholder fondens strategiske udgangspunkt med dens samlede faktiske risikoprofil. Herved bliver fondens strategiske beslutningsrum synligt: hvor de aktiviteter og den risiko, der følger med, understøtter fondens ambitioner og ønskede værdiskabelse, og hvor der opstår strategiske spændinger eller nye muligheder. Beslutningsrummet skaber dermed grundlag for at vurdere, hvilke ændringer i porteføljen der bedst understøtter fondens værdiskabelse.

Kapitel 6:

Hvordan kan denne viden kvalificere fondens fremtidige valg og løbende ledelsespraksis?

Kapitlet viser, hvordan viden om risiko kan kobles til fondens eksisterende uddelingspolitik, beslutningsprocesser og opfølgning og følge aktiviteterne fra bevilling gennem udførelse til afslutning. Gennem fondens årshjul kan ny viden fra aktiviteterne løbende føres tilbage til porteføljе- og strateginiveauet og kvalificere fremtidige valg. Afslutningsvis peger kapitlet på, hvordan den oprindelige risikovurdering over tid kan kobles med dokumentation af realiseret samfundseffekt og strategisk læring og dermed styrke grundlaget for værdiskabelse.

Perspektiver fra praksis

To casestudier fra to store danske fonde illustrerer, hvordan forskellige strategiske udgangspunkter og filantropiske aktiviteter medfører forskellige former for risiko, og hvordan fondene forholder sig til dem i arbejdet med at realisere deres formål og skabe samfundsværdi.

1.3. Rapportens metodiske grundlag

Et tværfagligt og vidensbaseret fundament

Rapporten har en konceptudviklende tilgang. Med afsæt i eksisterende viden og praksis udvikles et strategisk rammeværk, der skal skabe et fælles sprog og et praktisk beslutningsgrundlag for arbejdet med risiko i private fondes filantropiske aktiviteter. Det strategiske rammeværk er udviklet med afsæt i litteratur om filantropi, porteføljestyring, governance og risikostyring samt internationale perspektiver fra Monitor Institute by Deloitte, som er et internationalt anerkendt videnscenter for strategisk filantropi og samfundseffekt.

Afprøvning og kvalificering i praksis

Som led i udviklingen er rammeværket både afprøvet og kvalificeret i praksis. Det er afprøvet i samarbejde med en stor dansk erhvervsdrivende fond og yderligere kvalificeret gennem casestudier med to private fonde. Praksisafprøvningen har undersøgt rammeværkets anvendelighed til at kortlægge fondens risikoprofil på tværs af dens filantropiske aktiviteter og til at strukturere strategiske drøftelser om sammenhængen mellem risiko, samfundseffekt og formålsopfyldelse. Erfaringerne herfra er anvendt til at videreudvikle rammeværkets begreber, metoder og praktiske anvendelse.

Rapporten er udviklet i et tværfagligt samarbejde på tværs af Deloittes forretningsenheder og trækker på kompetencer inden for økonomi, strategi og transformation, jura, revision og skat. Rammeværket integrerer således både de strategiske, økonomiske og juridiske rammer, som private fonde opererer inden for, herunder lovgivning og fondens fundats.

1.4. Rapportens fokus og afgrænsninger

Fokus på risiko i større private fondes filantropiske aktiviteter

Rapporten skal læses som et strategisk refleksions- og ledelsesværktøj – ikke som en operationel risikostyringsmanual eller en kvantitativ model for risikomåling. Fokus er på usikkerhed og risiko i private fondes filantropiske aktiviteter. Risikostyring i relation til fondenes kapitalforvaltning, erhvervsmæssige ejerskaber, compliance og juridiske forhold behandles derfor ikke selvstændigt, bortset fra hvor disse forhold udgør rammer for fondens filantropiske virke.

Rammeværkets anvendelse afhænger af aktiviteternes karakter

Rammeværket er udviklet som en fælles strategisk forståelsesramme, men dets konkrete anvendelse vil afhænge af karakteren af de filantropiske aktiviteter, fonden støtter. For forskningsfinansierende fonde er usikkerhed fx en integreret del af selve det projekt, de finansierer. Det ligger i forskningens natur, at udfaldet ikke kendes på forhånd, og at vejen fra forskningsspørgsmål til ny viden – og eventuel samfundseffekt – ofte er lang og usikker. Det betyder ikke nødvendigvis, at risikoen skal reduceres, da usikkerhed er en forudsætning for at skabe ny viden, og forskningen kan skabe betydelig værdi, også når den oprindelige hypotese ikke bekræftes. Rammeværket kan her anvendes til at synliggøre, hvordan forskellige grader af usikkerhed, tidshorisonter og forventet videns- og samfundseffekt hænger sammen på tværs af porteføljen, og dermed kvalificere fondens strategiske valg.

For fonde, der understøtter komplekse forandringsprocesser, flerårige programmer eller indsatser med mange aktører og gensidige afhængigheder, vil risikobilledet ofte være mere dynamisk. Risikofaktorer kan fx knytte sig til aktørernes incitamenter og kapacitet, koordinering og implementering samt ændringer i eksterne rammevilkår – og kan udvikle sig gennem aktivitetens levetid. Rammeværket kan her anvendes løbende til at identificere ændringer i risikobilledet, kvalificere fondens involvering og vurdere behovet for tilpasninger, så indsatsen fortsat understøtter fondens strategi, formål og ønskede samfundseffekt.

For fonde, der primært støtter velkendte og tilbagevendende aktiviteter, hvor indsatsen og dens resultater er relativt veldokumenterede, vil usikkerheden typisk være mindre. Her kan rammeværket i højere grad bruges til at synliggøre, hvordan porteføljens sammensætning hænger sammen med fondens strategiske udgangspunkt og den værdi, den ønsker at skabe.

Forskellene understreger, at rammeværket ikke foreskriver en bestemt risikoprofil eller en bestemt tilgang til filantropi. Det afgørende er, at usikkerhed og risiko forstås i relation til karakteren af fondens aktiviteter, dens strategiske udgangspunkt og den værdi, den søger at skabe. For nogle fonde vil værdien af rammeværket primært ligge i den overordnede porteføljedialog, mens andre vil have behov for at integrere perspektivet mere systematisk i bevillingsprocesser, monitorering mv.

Forandrings-skabende filantropi som omdrejnings-punkt

Rammeværket er udviklet med særligt fokus på større private fonde med egne sekretariater, en strategisk tilgang til deres filantropiske aktiviteter og en ambition om at skabe mærkbare samfundsforandringer gennem det, rapporten betegner som forandringsskabende filantropi. Det kan fx være finansiering af forskning, især grundvidenskabelig forskning, udvikling og afprøvning af nye sociale indsatser, nye teknologiske løsninger, demonstrations- og pilotprojekter eller indsatser, der søger at udvikle nye modeller for samarbejde mellem offentlige, private og civilsamfundsaktører. Fælles for disse aktiviteter er, at fonden understøtter muligheden for en forandring, hvis effekt ikke nødvendigvis kan dokumenteres på forhånd, og som andre aktører ikke nødvendigvis kan understøtte med samme vedholdenhed og styrke.

Forandringsskabende filantropi er én blandt flere måder, hvorpå fonde kan realisere deres formål, og relevansen afhænger af den enkelte fonds formål, strategi og den forandring, den ønsker at bidrage til. Fondene spiller fx også en vigtig rolle i at bevare og styrke institutioner, fællesskaber og kulturelle værdier, der bidrager til kontinuitet og sammenhængskraft i samfundet. Mange fonde vil derfor have en portefølje, der både understøtter det eksisterende, udbreder veldokumenterede løsninger og bidrager til udviklingen af nye.

Risiko er relevant på tværs af alle disse former for filantropi, men risikobilledet vil variere. I mere etablerede eller bevarende aktiviteter vil risikoen typisk være knyttet til andre forhold end udviklingen af nye løsninger som fx implementering, afhængigheder, økonomi, governance, forankring eller omdømme. I den mere forandringsskabende filantropi vil usikkerheden om selve vejen til effekt ofte fylde mere.

Rapporten har primært fokus på sidstnævnte, fordi udvikling og afprøvning af nye løsninger typisk indebærer større usikkerhed om resultater og effekter, og dermed gør risikoen til en særlig tydelig strategisk dimension. Rammeværkets grundlæggende logik er imidlertid bredere anvendelig på tværs af filantropiske aktivitetstyper, hvor usikkerhed og risiko får strategisk betydning i relation til fondens målsætninger og den værdi, den søger at skabe.

Udgangspunktet er derfor fondens formål og den forandring og værdi, fonden ønsker at skabe. De følgende kapitler viser, hvordan viden om den risiko, der følger af fondens aktiviteter, kan indgå i det strategiske beslutningsgrundlag og kvalificere fondens porteføljeledelse.

2. Fondens særlige handlerum i et samfund under forandring

Private fonde har særlige forudsætninger for at understøtte forskning, innovation og andre udviklingsprocesser, hvor udfaldet ikke kendes på forhånd – og har længe haft det. Risiko er derfor ikke et nyt fænomen i fondenes filantropiske arbejde, men en naturlig del af arbejdet med at skabe forandring. Det strategiske spørgsmål er, hvordan fondene kan træffe valg under denne usikkerhed på et oplyst grundlag og bringe deres særlige handlerum i spil med henblik på værdiskabelse.

2.1. Nye samfundsudfordringer kalder på nye løsninger

Et samfund i hastig forandring

Deloittes seneste fondsrapport beskriver, hvordan fondenes rammevilkår grundlæggende forandres i disse år. Geopolitiske spændinger, klimaforandringer, teknologiske gennembrud og demografiske forskydninger udfordrer eksisterende praksis og øger behovet for omstilling på tværs af samfundets centrale institutioner og aktører.

Fælles for disse udviklingstendenser er, at de skaber et stigende behov for investeringer i nye, langsigtede og bæredygtige løsninger, idet en voksende del af de udfordringer, som samfundet – herunder fondene – søger at adressere, ikke alene kan løses ved at udvide eksisterende indsatser. Inden for områder som grøn omstilling, teknologi, sundhed og sociale indsatser er mange af de nødvendige løsninger fortsat ukendte, og vejen fra idé til implementering kan være lang, kompleks og forbundet med høj risiko for den enkelte aktør.

Innovation er forbundet med usikkerhed

Danmarks fremtidige velstand og konkurrencekraft afhænger derfor i stigende grad af samfundets evne til at udvikle, afprøve, dokumentere og skalere nye innovative løsninger. Fælles er, at udfaldet ikke altid kendes på forhånd. Nye teknologier virker måske ikke som forventet. Nye metoder kan vise sig vanskelige at implementere. Lovende forskningsspor fører ikke nødvendigvis til de ønskede resultater, og løsninger, der fungerer i én kontekst, kan vise sig vanskelige at udbrede til en anden. Usikkerhed følger derfor med udviklingen af nye løsninger.

Samfundet har brug for aktører, der kan handle under usikkerhed

Det rejser spørgsmålet om, hvem der kan understøtte udviklingen af løsninger, før resultaterne er kendte, og før det er sikkert, at de kan skaleres. Samfundets aktører opererer imidlertid under forskellige vilkår og har derfor forskellige muligheder for at engagere sig i udviklingsprocesser med lange tidshorisonter og betydelig usikkerhed. Offentlige myndigheder skal forvalte midler inden for politiske prioriteringer og budgetmæssige rammer. Private virksomheder prioriterer investeringer, der skaber et økonomisk afkast til deres ejere, mens civilsamfundsorganisationer ofte arbejder med begrænsede ressourcer og kortere finansieringshorisonter.

Det betyder ikke, at disse aktører ikke kan eller vil tage risiko. Men deres rammer påvirker, hvilken type usikkerhed de kan acceptere, hvor længe de kan bære den, og hvilke resultater de skal kunne legitimere deres ressourceanvendelse ud fra.

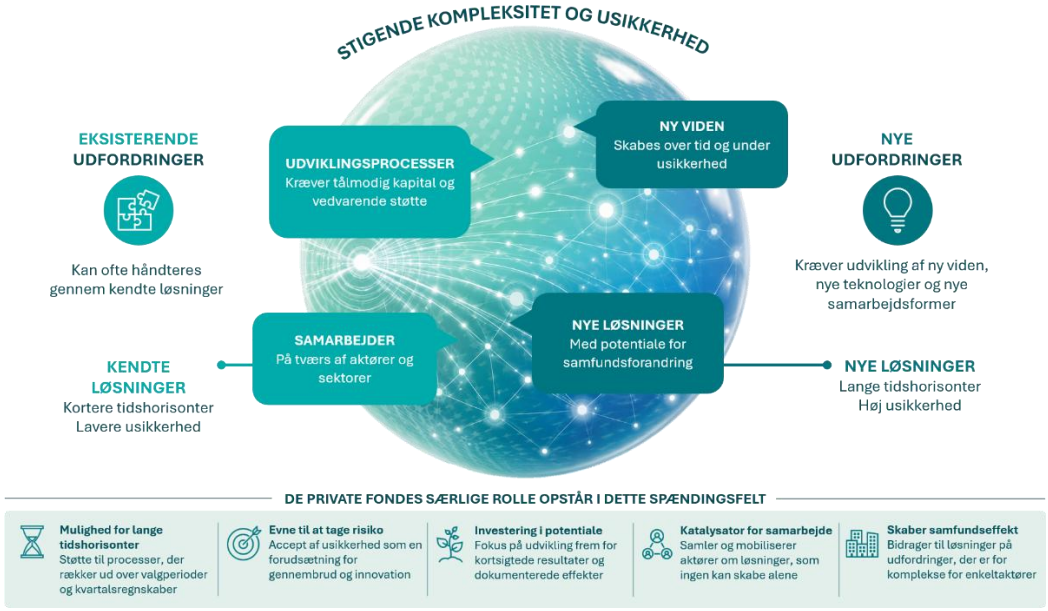
2.2. Fondenes særlige konstruktion skaber et særligt handlerum

Fondenes særlige rolle i udviklingen af nye løsninger

Private fonde indtager her en særlig position. De anlægger et langsigtet perspektiv og har ofte god erfaring med at understøtte udviklingsforløb, hvor usikkerheden er betydelig. De kan investere i forskning, innovation og nye samarbejdsformer og i nogle tilfælde understøtte udviklingen på stadier, hvor løsningerne endnu ikke er modne til bred offentlig finansiering eller privat kapital. Fondenes samfundsbidrag består allerede i ikke alene at finansiere eksisterende løsninger, men også i at skabe rum for, at nye løsninger udvikles, afprøves og modnes – så de på sigt kan forankres eller skaleres bredere i samfundet.

Nye udfordringer kræver nye løsninger

Figur 1: Fondenes særlige samfundsrolle



Fondenes særlige position bliver stadig vigtigere

Betydningen af fondenes særlige handlerum skal i dag også ses i lyset af de strukturelle udfordringer, som Europa – og herunder Danmark – står overfor. I Mario Draghis rapport *The Future of European Competitiveness* fremhæves bl.a. behovet for at styrke Europas innovationskraft og teknologiske udvikling, accelerere dekarboniseringen og den grønne omstilling samt reducere kritiske strategiske afhængigheder[1]. Fælles for disse udfordringer er, at de kræver betydelige investeringer, lange tidshorisonter og udvikling af løsninger, hvis resultater og effekter ikke nødvendigvis kendes på forhånd.

Private fonde som en del af den danske samfunds-kontrakt

Fondes mulighed for at spille en central rolle i udviklingen af fremtidens løsninger udspringer af en særlig institutionel konstruktion: den danske fondsmodel. Fondsmodellen giver fondene et langsigtet økonomisk og strategisk rum for handling, som på flere områder adskiller dem fra stat, marked og civilsamfund. Fondenes kapital har historisk afsæt i privat værdiskabelse, deres filantropiske aktiviteter understøtter en bred vifte af samfundsformål, og de erhvervsdrivende fonde varetager samtidig langsigtet ejerskab af nogle af Danmarks største virksomheder.

Fondsmodellen skaber dermed en særlig forbindelse mellem privat værdiskabelse, langsigtet kapital og samfundsmæssige formål. Gennem denne konstruktion og de formål, der er fastlagt i fondenes fundatser, er fondene blevet en integreret del af den danske samfundsmodel og en betydningsfuld aktør i udviklingen af det danske samfund – en rolle, der kan ses som en del af den danske samfundskontrakt.

[1] Europa-Kommissionen, 2024

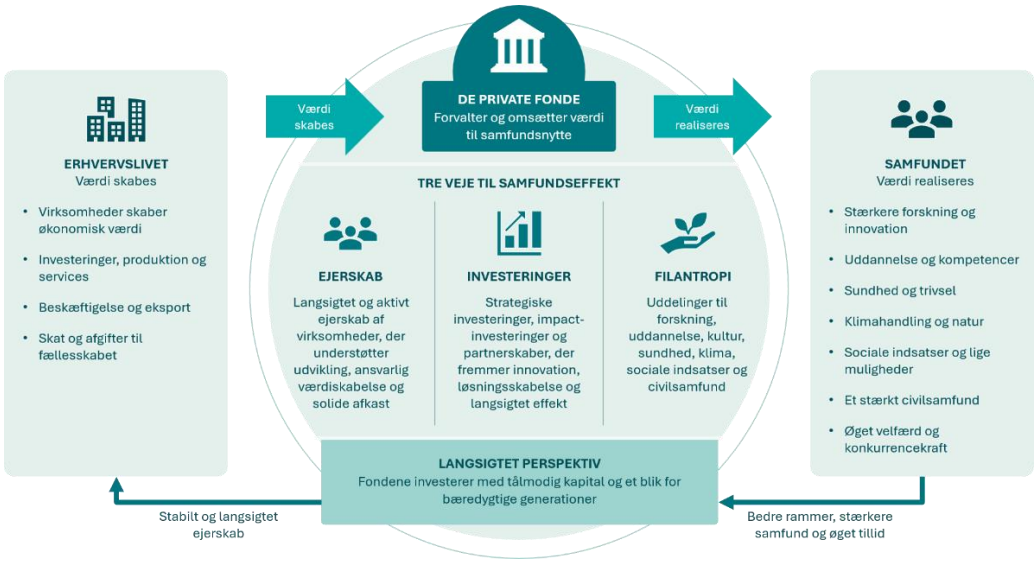
Fondenes tredobbelte samfundsbidrag

Fondenes betydning for samfundet rækker således ud over deres uddelinger, og Figur 2 viser, hvordan deres samlede samfundsbidrag kan anskues gennem tre forskellige, men forbundne mekanismer: filantropi, investeringer og – for de erhvervsdrivende fonde – ejerskab. Tilsammen er de med til at forklare fondenes særlige position i den danske samfundsmodel.

Set gennem rapportens purposeholder value-perspektiv repræsenterer de tre dimensioner forskellige måder, hvorpå fondens ressourcer kan bringes i spil for at understøtte dens formål og skabe samfundsmæssig værdi. Den konkrete sammensætning og betydning vil variere fra fond til fond afhængigt af fundats, formueforhold og ejerskab.

Danske fonde bidrager bredt til samfundet

Figur 2: Det tredobbelte samfundsbidrag: Filantropi, investeringer og ejerskab



Ejerskab: Virksomheder udvikles og forankres i Danmark

De erhvervsdrivende fonde skaber først og fremmest værdi gennem deres ejerskaber. Som stabile og langsigtede ejere bidrager fondene til at udvikle og forankre virksomheder i Danmark og dermed fastholde arbejdspladser, kompetencer og strategisk beslutningskraft. Betydningen rækker samtidig bredt ind i dansk økonomi: Fondsejede virksomheder understøtter ca. 212.000 årsværk, mens fondskontrollerede virksomheder står for omkring 26 pct. af Danmarks samlede eksport. Hertil kommer et betydeligt bidrag til de offentlige finanser – fondsejede virksomheder bidrager med omkring 115 mia.kr. i skatter og afgifter[2].

Fondsmodellen forbinder dermed to former for værdiskabelse: den værdi, der skabes gennem det langsigtede virksomhedsejerskab, og den samfundsmæssige værdi, der skabes gennem det almennyttige virke, som virksomhedernes værdiskabelse finansierer.

Investeringer: Kapitalen arbejder langsigtet for formålet

Fondene forvalter deres kapital med henblik på at sikre det økonomiske grundlag for at forfølge deres formål over tid. For de erhvervsdrivende fonde kan kapitalen bl.a. være opbygget gennem virksomhedernes værdiskabelse og udbytter, mens andre fonde har deres økonomiske grundlag i den formue, der historisk har været stillet til rådighed for fonden.

Kapitalforvaltningen skal sikre fondens langsigtede økonomiske bæredygtighed og dermed dens mulighed for at foretage uddelinger – også på tværs af generationer. Samtidig kan kapitalen gennem fx impact-investeringer og andre formålsunderstøttende investeringer bringes mere direkte i spil i finansieringen af virksomheder, teknologier og løsninger med potentiale til at bidrage til samfundets udvikling. Investeringerne er dermed både grundlag for fondens fremtidige filantropiske kapacitet og et potentielt selvstændigt instrument i formålsopfyldelsen.

[2] Fondenes Videnscenter (2022): Fondes erhvervsaktivitet og Bridge & HBS (2026): Analyse af fondsejede virksomheders betydning og potentiale.

Filantropi: Kapital omsættes til samfundseffekt

Gennem de filantropiske aktiviteter omsættes fondenes økonomiske ressourcer til indsatser, der skal realisere deres almennyttige formål og skabe værdi for samfundet. Fondene finansierer forskning, uddannelse, kultur, sundhed, sociale indsatser, natur, klima, civilsamfund og en lang række øvrige almennyttige formål. I 2024 uddelte danske fonde og filantropiske foreninger samlet 29,6 mia.kr., hvoraf 27,5 mia.kr. gik til almennyttige formål[3].

Fra kapital til forandring

Gennem uddelingerne bringes den kapital, som fondene ejer og forvalter, således i spil til deres formål. Fondene bidrager både til at understøtte eksisterende aktiviteter og institutioner og til at udvikle, afprøve og udbrede den viden og de løsninger, der kan forme fremtidens samfund. Det er denne særlige position – og den risiko, der er forbundet med at skabe forandring – som er rapportens omdrejningspunkt.

2.3. Fra filantropi til forandringsskabende filantropi

Fondene kan bringe deres særlige position i spil på forskellige måder

Fondsmodellen giver fondene et særligt handlerum, men den enkelte fonds strategiske udgangspunkt er individuelt. Nogle fonde understøtter primært eksisterende aktiviteter og institutioner, mens andre i højere grad engagerer sig i udvikling, afprøvning eller udbredelse af nye løsninger. Det betyder, at fondene kan bringe deres særlige position i spil på forskellige måder. Private fonde støtter et bredt spektrum af aktiviteter – fra driftstilskud til lokale foreninger og kulturbevarelse til forskning, naturbeskyttelse, sociale indsatser og udvikling af ny teknologi. Bredden illustrerer de forskellige måder, hvorpå fondene kan arbejde for at realisere deres formål.

En bevilling til et nyt gyngestativ på den lokale legeplads kan have stor betydning for et lokalsamfund, ligesom kunst i folkeskolen kan styrke børns dannelse og kreativitet. På samme måde kan etableringen af et nyt forskningscenter, udviklingen af en coronavaccine eller investeringer i kvanteteknologi få vidtrækkende betydning for samfundet. Fælles er, at aktiviteterne kan skabe betydelig værdi og bidrage til realiseringen af fondenes formål. Forskellen ligger derfor ikke nødvendigvis i værdien af filantropien, men i karakteren af den forandring, fonden søger at skabe – og den usikkerhed, der følger med.

Fondene kan både understøtte det eksisterende og udvikle det nye

En del af fondenes filantropiske aktiviteter understøtter eksisterende institutioner, fællesskaber og kulturelle tilbud. Gennem støtte til bl.a. museer, kulturinstitutioner og lokale aktiviteter bidrager fondene til at bevare og udvikle tilbud og aktiviteter, som allerede skaber værdi for deres målgrupper og samfundet.

Denne form for filantropi kan stå side om side med aktiviteter, der søger at udvikle nye løsninger. Mange fonde vil derfor have en portefølje, der både understøtter og bevarer det eksisterende, udbreder veldokumenterede løsninger og medvirker til udviklingen af det nye. Aktiviteterne kan alle understøtte fondens formålsopfyldelse, men er forbundet med forskellige grader og typer af risiko.

Nye løsninger indebærer usikkerhed

Når en fond ønsker at bidrage til nye svar på komplekse samfundsudfordringer, bevæger den sig ind på områder, hvor sammenhængen mellem indsats og effekt ofte er mindre kendt. I rapporten betegnes filantropiske aktiviteter, der søger at udvikle, afprøve, modne eller udbrede nye løsninger på komplekse samfundsudfordringer, som *forandringsskabende filantropi*. Innovation er i den forbindelse et middel og ikke et mål i sig selv. En teknologi, metode eller samarbejdsform skaber ikke værdi alene ved at være ny. Værdien afhænger af, om den bidrager til den forandring, fonden søger at skabe. Omvendt kan kendte og veldokumenterede løsninger skabe meget betydelige samfundseffekter med relativt begrænset usikkerhed.

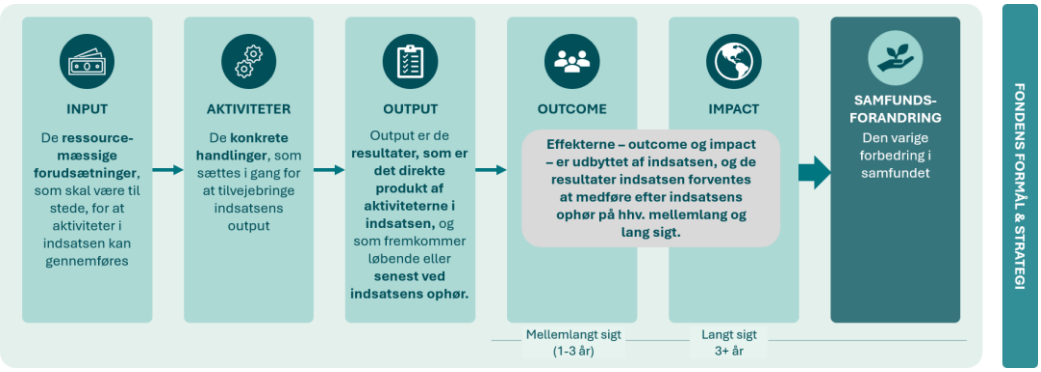
Der er derfor ikke en entydig sammenhæng mellem størrelsen af den ønskede samfundseffekt og graden af usikkerhed. Det er karakteren af den valgte vej til forandring, der definerer usikkerheden.

[3] Fondenes Videnscenter (2026): Faktaark: Fondsbevillinger 2024.

Vejen fra bevilling til samfundseffekt er ikke lineær

En bevilling er begyndelsen på en udviklingsproces, hvor ressourcer omsættes til aktiviteter, hvor aktiviteterne skaber konkrete resultater, og hvor resultaterne kan føre til ændringer hos målgruppen, som på længere sigt kan skabe en bredere samfundseffekt (også kaldet impact). Vejen fra bevilling til forandring er derfor hverken direkte eller lineær, men kan anskues som en række sammenhængende trin i en forandringskæde.

Figur 3: Fondens forandringskæde



Jo længere man bevæger sig gennem forandringskæden, desto vanskeligere bliver det typisk at forudsige udfaldet. Mens gennemførelsen af aktiviteter og de umiddelbare resultater ofte kan observeres relativt direkte, vil effekter på mellemlang og lang sigt afhænge af en række forhold, som fonden og bevillingsmodtageren kun delvist kan påvirke. Usikkerheden knytter sig derfor ikke alene til, om et projekt gennemføres som planlagt, men også til, om det over tid fører til den ønskede forandring. Ved udviklingen af nye løsninger vil denne usikkerhed ofte være større, fordi både tilgangen, implementeringen og de forventede effekter i mindre grad er kendte på forhånd.

Læring er også værdiskabende

I forandringsskabende filantropi er værdiskabelse ikke nødvendigvis ensbetydende med, at den forventede samfundseffekt realiseres fuldt ud. En indsats kan skabe værdi, selv om den ikke lykkes som planlagt, hvis den genererer ny viden, reducerer usikkerhed eller skaber grundlag for bedre løsninger i fremtiden. Netop muligheden for at understøtte eksperimenter, hvor udfaldet ikke er givet på forhånd, er en af private fondes særlige styrker. Det gælder fx især inden for forskning.

Det ændrer også perspektivet på risiko. Hvis værdien af en indsats alene vurderes ud fra, om den leverer den forventede effekt, kan fonden overse værdien af de aktiviteter, hvor usikkerhed netop er en forudsætning for at skabe ny viden og nye løsninger. At arbejde forandringsskabende handler derfor ikke om at søge risiko for risikoens skyld, men om at acceptere, at usikkerhed kan være en nødvendig del af vejen mod den ønskede forandring.

Fra implicit usikkerhed til et eksplicit strategisk perspektiv

At engagere sig i aktiviteter, hvor udfaldet ikke kendes på forhånd, er ikke nyt for de private fonde. Fonde har længe understøttet forskning, innovation og andre udviklingsprocesser, hvor usikkerhed er et grundvilkår, og hvor den forventede effekt ikke nødvendigvis realiseres som oprindeligt antaget. Det nye ligger derfor ikke i, at fondene skal begynde at tage risiko, men i at gøre risiko til en mere eksplicit strategisk dimension i det filantropiske arbejde. Ved systematisk at forstå og kortlægge risiko i relation til fondens målsætninger og dermed identificere de væsentligste risikofaktorer bliver det muligt at forholde sig konkret til, hvilken risiko fonden kan og vil tage – og hvorfor.

Denne vurdering er fondsspecifik. Fonde har forskellige formål, strategiske ambitioner, ressourcer og organisatoriske forudsætninger og dermed forskellige muligheder for at arbejde med og håndtere risiko. Det relevante spørgsmål er derfor ikke, hvor meget risiko en fond generelt bør tage, men hvilken risiko netop den enkelte fond kan og vil tage. Svaret på dette spørgsmål begynder med en forståelse af fondens strategiske udgangspunkt.

Kapitlet kort:

Fra fondenes handlerum til den enkelte fonds strategiske udgangspunkt

Private fondes institutionelle position giver dem et særligt handlerum til at arbejde langsigtet og understøtte aktiviteter, hvor udfaldet ikke kendes på forhånd. Det giver fondene særlige muligheder for at bidrage til udviklingen af nye løsninger og arbejde med den usikkerhed, der følger med forandringsskabende filantropi.

At fondene har dette handlerum, betyder imidlertid ikke, at alle fonde kan eller bør anvende det på samme måde. Fondenes formål, økonomiske grundlag, historie, strategiske ambitioner og organisatoriske kapacitet er forskellige. Derfor vil det også variere, hvilken type forandring den enkelte fond ønsker at understøtte, hvilken rolle den ønsker at spille, og hvilke forudsætninger den har for at arbejde under usikkerhed.

Det institutionelle handlerum er således et fælles potentiale, mens anvendelsen af det er fondsspecifik. For den enkelte fond bliver det næste centrale strategiske spørgsmål derfor, hvordan dens særlige muligheder kan omsættes til værdiskabelse i lyset af det, fonden er sat i verden for, den forandring, den ønsker at skabe, og den kapacitet, den har til rådighed.

PERSPEKTIV FRA PRAKSIS:
Usikkerhed er et vilkår for den ønskede værdiskabelse, når målet er ny viden, der kan understøtte forandring

Carlsbergfondets støtte til fri grundforskning illustrerer, at usikkerhed om udfaldet ikke nødvendigvis er noget, der kan eller bør fjernes. Når ambitionen er ny erkendelse, kan resultatet netop ikke være kendt på forhånd. Fondets lange tidshorisont giver samtidig mulighed for at være tålmodig dér, hvor den faglige kvalitet er på plads, men vejen til resultater er usikker.

Læs casen om Carlsbergfondet i appendiks, afsnit 7.2.



3. Fondens strategiske udgangspunkt

Private fonde deler en række institutionelle karakteristika, som giver dem et særligt handlerum til at arbejde langsigtet og under usikkerhed. Hvordan dette handlerum omsættes i praksis, afhænger imidlertid af den enkelte fonds formål, ambitioner og organisatoriske kapacitet. Før risikoen i fondens portefølje kan vurderes, må fonden derfor først kortlægge sit strategiske udgangspunkt.

3.1. Fra fælles handlerum til fondsspecifikt udgangspunkt

Fondenes handlerum er fælles – udgangspunktet er fondsspecifikt

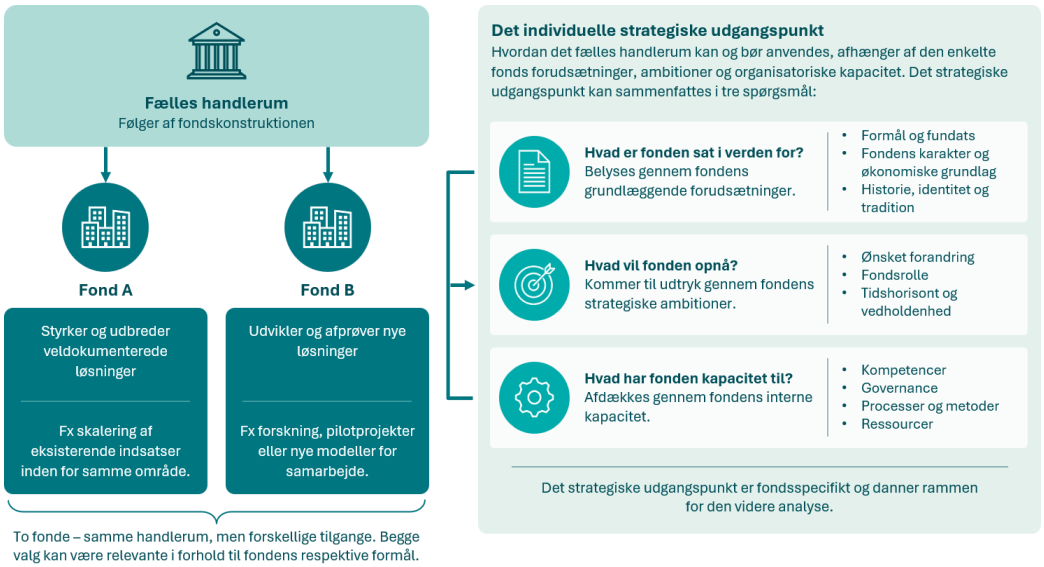
Som beskrevet i kapitel 2 giver private fondes institutionelle position dem et særligt handlerum. De kan bl.a. anlægge lange tidshorisonter og understøtte aktiviteter, hvor resultaterne ikke kendes på forhånd. Handlerummet følger således i væsentlig grad selve fondskonstruktionen.

Men det betyder ikke, at alle fonde har de samme forudsætninger for at bringe dette handlerum i spil. To fonde kan arbejde inden for samme område og med sammenlignelige formål, men alligevel vælge meget forskellige tilgange. Den ene kan fx koncentrere sig om at styrke og udbrede veldokumenterede løsninger, mens den anden i højere grad ønsker at bidrage til udvikling og afprøvning af nye løsninger. Begge valg kan være relevante i forhold til fondenes respektive formål eller bestyrelsens prioriteringer.

Forskellene skyldes bl.a., at fondene har forskellige grundlæggende forudsætninger, forskellige ambitioner for den forandring, de ønsker at skabe, og forskellig organisatorisk kapacitet til at realisere deres strategier. Det strategisk relevante spørgsmål er derfor ikke, hvordan fonde generelt bør arbejde med risiko, men hvad der er det relevante udgangspunkt for netop denne fond. Det strategiske udgangspunkt kan sammenfattes i tre spørgsmål:

Hvad er fondens strategiske handlerum?

Figur 4: Fondens strategiske udgangspunkt



3.1.1. De grundlæggende forudsætninger sætter fundamentet

Nogle forhold er givne – andre kan udvikles

Den første dimension i fondens strategiske udgangspunkt er dens grundlæggende forudsætninger. Det er forhold, som over tid sætter de mest grundlæggende rammer for fondens virke og strategiske valg. Nogle af disse forhold er formelt fastlagt og kun vanskelige at ændre, mens andre er formet gennem fondens historie og udvikling. Fælles er, at de udgør det fundament, som fondens strategiske ambitioner må tage afsæt i. Tre forhold er særligt centrale: fondens formål (fundats), dens karakter og økonomiske grundlag samt dens historie, identitet og tradition.

Formål og fundats

Fondens formål er det centrale referencepunkt for dens virke. Fundatsen fastlægger, hvilke formål fonden skal forfølge, og sætter dermed de overordnede rammer for den værdiskabelse, fonden skal søge at realisere. De fleste fonde har både erhvervsformål og uddelings-/aktivitetsformål, men fokus er her primært på sidstnævnte.

Formålet angiver imidlertid ikke nødvendigvis den konkrete vej til formålsopfyldelse. Brede formålsbestemmelser kan give betydelig strategisk frihed til at vælge mellem forskellige indsatsområder, virkemidler, målgrupper og samarbejdsformer. To fonde med beslægtede formål kan derfor legitimt vælge meget forskellige strategier for at realisere dem. Det er netop i rummet mellem formålet og de strategiske valg, at fondsbestyrelsens og direktionens ledelsesopgave ligger. Formålet sætter retningen; strategien fortolker, hvordan fonden i den aktuelle samfundsmæssige kontekst bedst kan bidrage til at realisere den.

Fondens karakter og økonomiske grundlag påvirker mulighederne

Private fonde varierer betydeligt i størrelse, konstruktion og økonomisk grundlag. Blandt de største danske fonde er en betydelig del erhvervsdrivende fonde, som samtidig tegner sig for hovedparten af de almennyttige uddelinger. For disse fonde er virksomhedsejerskabet en central del af konstruktionen og det økonomiske grundlag, mens andre fonde primært baserer deres virke på kapitalforvaltning. Det giver fondene forskellige institutionelle, økonomiske og ledelsesmæssige udgangspunkter for deres filantropiske arbejde.

Fondens økonomiske størrelse, indtægtsgrundlag og stabilitet heri er med til at forme dens muligheder. Et stort og stabilt uddelingsgrundlag kan fx skabe mulighed for flerårige engagementer, spredning på tværs af en filantropisk portefølje og opbygning af en specialiseret organisation. For erhvervsdrivende fonde kan sammenhængen mellem virksomhedsejerskab, udbytter og filantropiske uddelinger samtidig understøtte et langsigtet perspektiv, men også indebære en særlig ledelsesopgave i balancen mellem kapitalberedskab til erhvervsmæssige og filantropiske formål. Fondens strategiske potentiale formes dermed af de muligheder, dens konkrete konstruktion og økonomiske grundlag skaber, og af hvordan disse bringes i spil i forhold til fondens formål og strategiske ambitioner.

Historie, identitet og tradition præger fondens valg

Fondens strategiske udgangspunkt formes også af den institutionelle identitet, som kommer til udtryk i dens faglige traditioner, relationer, arbejdsformer og forståelse af egen rolle. Stifterens intentioner og værdier er ofte en væsentlig del af denne identitet, ligesom mangeårige engagementer inden for bestemte fagområder, relationer til institutioner og samarbejdspartnere samt erfaringer fra tidligere aktiviteter kan præge fondens prioriteringer. Også bestyrelsens og organisationens udvikling samt beslutningskulturen har betydning for, hvilke typer aktiviteter og roller der opleves som naturlige for fonden.

Historie og tradition kan dermed udgøre strategiske ressourcer. De kan give fonden særlig viden, stærke relationer, faglig position og legitimitet, hvilket kan styrke dens muligheder for at skabe forandring. Samtidig kan de forme fondens blik på, hvilke muligheder den ser og forfølger – og hvilke der lettere falder uden for dens etablerede orientering.

En bevidsthed om fondens historiske og kulturelle udgangspunkt gør det derfor muligt at skelne mellem det, fonden viderefører, fordi det fortsat understøtter dens formål og ambitioner, og det, der primært videreføres, fordi det er blevet en del af dens tradition. Det skaber et stærkere grundlag for at vurdere, hvor fonden ønsker kontinuitet, og hvor der kan være behov for at udvikle dens strategiske position.

Et klart billede af fondens grundlæggende forudsætninger kan i vid udstrækning etableres med afsæt i den viden, fonden allerede har. Fundats, investerings- og uddelingspolitik, økonomiske fremskrivninger og historiske uddelinger kan tilsammen synliggøre de rammer og mønstre, som fondens strategiske valg tager afsæt i.

3.1.2. De strategiske ambitioner sætter retningen

Fra det, fonden er, til det, fonden vil

De grundlæggende forudsætninger beskriver det fundament, fonden står på. De strategiske ambitioner sætter retningen for, hvordan fonden ønsker at bringe dette fundament i spil. De udtrykker, hvilken forandring fonden ønsker at bidrage til, hvilken rolle den ønsker at spille, og med hvilken tidshorisont og vedholdenhed den vil forfølge sine mål. De er bl.a. også referencepunkter for vurderingen af, om fondens faktiske filantropiske portefølje afspejler den retning, fonden ønsker.

Ambitionerne er dermed et udtryk for bestyrelsens og ledelsens strategiske valg inden for fondens formål. Hvor formål, fundats og andre grundlæggende forudsætninger ofte er relativt varige, kan ambitionerne udvikle sig i takt med ændringer i samfundets behov, ny viden, fondens egne erfaringer og bestyrelsens vurdering af, hvor fonden har særlige muligheder for at skabe værdi.

Ambitionen for forandring

Et centralt strategisk valg vedrører karakteren af den forandring, fonden ønsker at bidrage til. En fond kan fx prioritere at styrke, videreføre eller udbrede løsninger, hvor sammenhængen mellem indsats og effekt er relativt veldokumenteret. Det kan give mulighed for at bringe eksisterende viden og løsninger i anvendelse i større skala eller over for nye målgrupper eller blot sikre bevarelsen af det eksisterende. Fonden kan samtidig – eller i stedet – have en ambition om at bidrage til udvikling, afprøvning og modning af nye løsninger på områder, hvor vejen til effekt er mindre kendt. Her investerer fonden i muligheden for at skabe ny viden eller nye løsninger, og usikkerhed bliver derfor i højere grad en integreret del af arbejdet.

Der er ikke tale om en rangorden mellem forskellige ambitioner for forandring. Deres relevans afhænger af fondens formål og den værdi, fonden søger at skabe. For nogle fonde vil den væsentligste værdiskabelse ligge i at udbrede løsninger, der allerede virker. For andre vil en central del af deres rolle være at understøtte udviklingen af det, der endnu ikke findes. Mange fonde vil kombinere de to. Det strategisk relevante er, at fonden har en bevidst forestilling om den forandring, den ønsker at skabe, og den forandringskæde, der forbinder fondens aktiviteter med den langsigtede samfundseffekt. Det skaber et strategisk referencepunkt for efterfølgende at vurdere, om de aktiviteter, fonden faktisk støtter, afspejler denne ambition. Ambitionen tydeliggør dermed, hvor i forandringskæden fonden ønsker at bidrage, og hvilken langsigtet effekt dens aktiviteter i sidste ende skal understøtte.

Fondens ønskede rolle

Ambitionen handler ikke alene om, hvad fonden ønsker at bidrage til, men også om, hvordan den ønsker at bidrage. Nogle fonde ønsker primært at stille kapital til rådighed og give bevillingsmodtageren betydelig autonomi i realiseringen af aktiviteten. Andre ønsker at bringe flere af fondens ressourcer i spil gennem fx faglig sparring, netværk, kapacitetsopbygning, etablering af partnerskaber eller aktiv medudvikling.

Fondens ønskede rolle er dermed et strategisk valg om, hvilken type aktør den ønsker at være i relation til den forandring, den søger at skabe. Valget har betydning for, hvilke kompetencer og ressourcer fonden har behov for, hvor tæt den ønsker at følge sine engagementer, og hvordan ansvaret fordeles mellem fonden og de aktører, den samarbejder med.

En mere aktiv rolle er ikke i sig selv mere værdiskabende. Fondens bidrag skal skabe en merværdi, der står mål med de ressourcer og det ansvar, engagementet kræver. I nogle sammenhænge kan fondens særlige position, kompetencer og relationer være afgørende for at bringe et projekt videre. I andre kan fondens største bidrag netop være at stille langsigtet finansiering til rådighed og give andre aktører rum til at handle. Det strategiske spørgsmål er derfor ikke, hvor involveret fonden bør være generelt, men hvilken rolle den ønsker at spille, når det understøtter dens formål og ambitioner.

Tidshorisont og vedholdenhed

Forandring tager forskellig tid, og fondens ambitioner må derfor også ses i forhold til den tidshorisont, den er villig til at arbejde med. Nogle filantropiske aktiviteter kan skabe resultater inden for en relativt kort og afgrænset periode. Andre kræver langvarige engagementer, før den forventede værdi kan realiseres. Det gælder fx grundforskning, udvikling og modning af nye indsatser, der søger at påvirke komplekse samfundssystemer.

Tidshorisont handler derfor grundlæggende om fondens strategiske vedholdenhed: hvor længe fonden er villig til at fastholde et fokusområde, opbygge viden og relationer og acceptere, at resultaterne først ses langt ude i fremtiden. En langsigtet ambition indebærer dog ikke, at fonden skal fastholde aktiviteter, der ikke udvikler sig som forventet. Tværtimod kan vedholdenhed forudsætte løbende læring og justering. Det afgørende er, at fondens tidshorisont afspejler karakteren af den forandring, den ønsker at skabe. Tidshorisonten bliver dermed et strategisk valg om, hvor længe fonden ønsker at give en ambition mulighed for at udvikle sig, før dens resultater kan forventes at vise sig.

Ambitionerne sætter retningen for den faktiske portefølje

Fondens ambition for forandring, dens ønskede rolle og dens tidshorisont beskriver tilsammen den retning, fonden ønsker for sit filantropiske arbejde. Det tydeliggør dermed, hvilken forandring fonden ønsker at bidrage til, hvordan dens aktiviteter forventes at føre frem mod den langsigtede samfundseffekt og fondens egen rolle i forandringskæden. Ambitionerne kan kvalificeres gennem både fondens egne erfaringer og viden om det område, den ønsker at påvirke. Uddelingsstrategier og tidligere effektmålinger kan sammen med forskning, data og erfaringer fra andre aktører styrke grundlaget for at vurdere, hvilken forandring fonden ønsker at skabe, og hvor den har særlige muligheder for at bidrage.

Ambitionerne fungerer dermed som et strategisk referencepunkt for den faktiske portefølje. En fond kan fx have en ambition om at udvikle nye løsninger, uden at dette nødvendigvis afspejles i dens aktuelle bevillinger, eller ønske en mere aktiv rolle, end dens nuværende engagementer afspejler. Først når ambitionerne sammenholdes med den faktiske portefølje, bliver det muligt at vurdere, om fondens praksis følger den ønskede strategiske retning. Ambitionerne beskriver således det ønskede, mens porteføljeanalysen kortlægger det faktiske.

3.1.3. Den interne kapacitet sætter fondens organisatoriske forudsætninger

Ambition og kapacitet skal hænge sammen

Den tredje dimension i fondens strategiske udgangspunkt er dens interne kapacitet. Det er fondens organisatoriske evne til at realisere sine strategiske ambitioner og omfatter bl.a. kompetencer, governance, arbejdsformer og ressourcer. Hvilken kapacitet der er nødvendig, afhænger af fondens ambitioner og den rolle, den ønsker at spille. En fond, der primært finansierer veletablerede aktører og dokumenterede indsatser, stiller andre krav til organisationen end en fond, der udvikler egne initiativer, indgår i komplekse partnerskaber eller bidrager aktivt til udviklingen af nye løsninger. Det relevante er derfor ikke fondens absolutte kapacitet, men om den står mål med det, fonden ønsker at opnå.

Organisationen skal understøtte strategien

Fondens kompetencer, governance og arbejdsformer skal tilsammen understøtte den strategi, fonden ønsker at forfølge. Det indebærer adgang til den nødvendige faglige og strategiske viden, klare roller og beslutningsprocesser samt arbejdsformer, der understøtter kvalificeret vurdering, opfølgning og læring. Kapaciteten behøver ikke alene at være opbygget internt. Fonden kan trække på eksterne kompetencer, samarbejdspartnere og netværk. Det afgørende er, at organisationen samlet set har de nødvendige forudsætninger for at udfylde den rolle, fonden har valgt.

Kapacitet kan udvikles

Den interne kapacitet kan udvikles gennem kompetencer, arbejdsformer, governance og prioritering af ressourcer. Sammenhængen mellem ambition og kapacitet kan derfor skabes fra begge sider: Fonden kan tilpasse sine ambitioner til den eksisterende kapacitet eller udvikle sin kapacitet i takt med, at ambitionerne ændrer sig. Vurderingen af den interne kapacitet tager afsæt i fondens eksisterende organisation og arbejdsformer. Kompetencer, governance, beslutningsprocesser og ressourcer kan ses i forhold til de strategiske ambitioner og den rolle, fonden ønsker at spille.

Kapitlet kort:

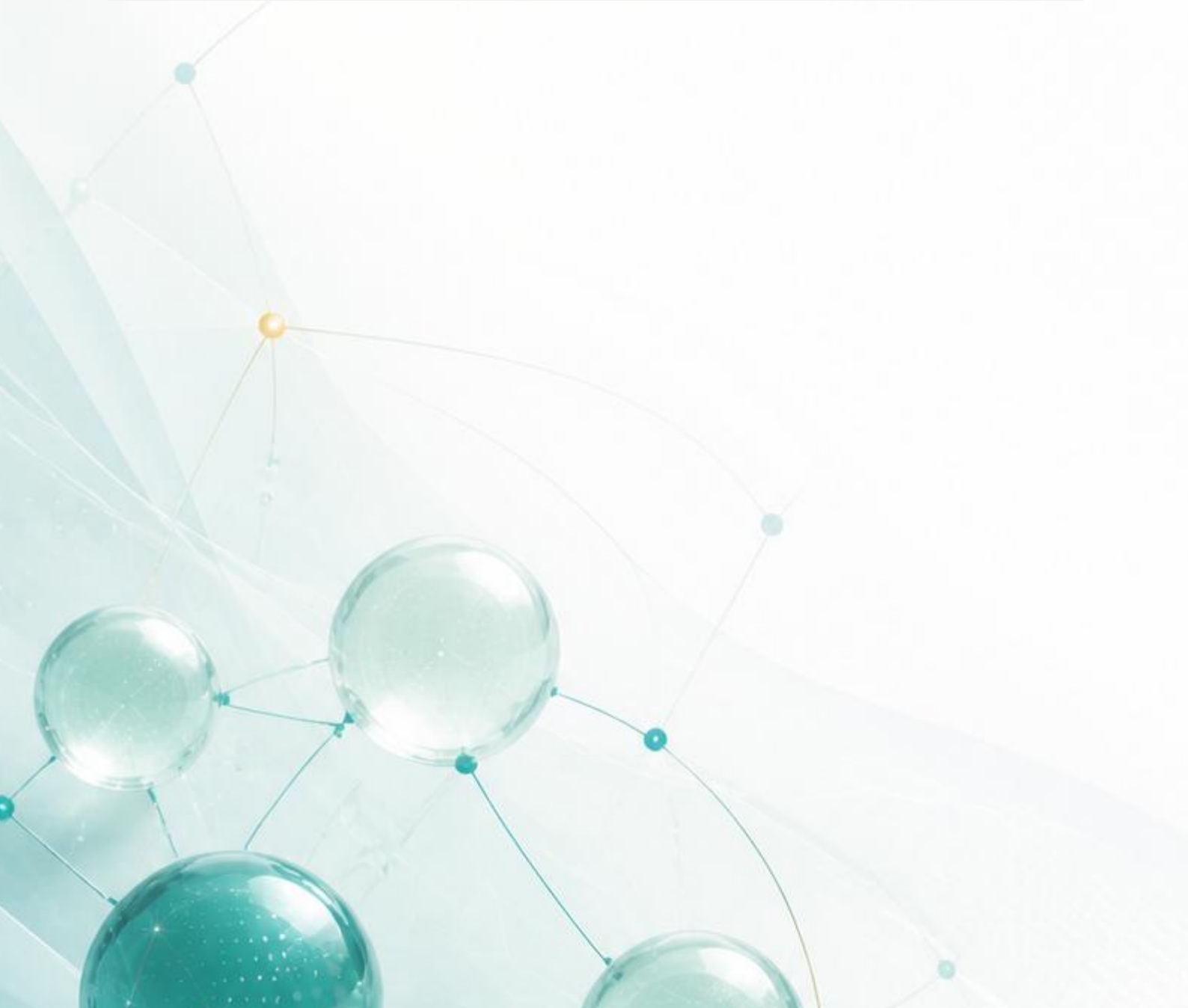
Det strategiske udgangspunkt samler det, fonden er, vil og kan

Private fonde har qua deres institutionelle position et særligt handlerum, men udgangspunktet for at anvende det er fondsspecifikt. Fondens formål, konstruktion, historie, ambitioner og organisatoriske kapacitet betyder, at to fonde kan have forskellige strategiske udgangspunkter – også selv om de arbejder inden for samme område.

Fondens strategiske udgangspunkt består af tre sammenhængende dimensioner: de grundlæggende forudsætninger, de strategiske ambitioner og den interne kapacitet. De grundlæggende forudsætninger udgør fondens fundament. De strategiske ambitioner sætter retningen for, hvilken forandring fonden ønsker at bidrage til, hvilken rolle den ønsker at spille og med hvilken tidshorisont og vedholdenhed. Den interne kapacitet beskriver fondens organisatoriske kapacitet til at omsætte ambitionerne i praksis.

Ambitionerne forbinder samtidig fondens formål med den forandringskæde, som dens filantropiske aktiviteter skal bidrage til: hvor i kæden fonden ønsker at sætte ind, og hvilken langsigtet samfundseffekt den søger at understøtte.

Formålet med at tydeliggøre det strategiske udgangspunkt er at skabe et samlet og fælles referencepunkt for de efterfølgende vurderinger. Når de væsentligste konklusioner på tværs af de tre dimensioner er samlet, kan fondens videre analyse tage afsæt i et fælles og faktabaseret billede af det, fonden er, vil og kan. Et klart overblik over de tre dimensioner kan dermed fungere som et strategisk afsæt, når den faktiske portefølje og dens risici analyseres.



4. Risiko i fondens samlede filantropiske portefølje

Risiko opstår, når usikkerhed får betydning for det, fonden ønsker at opnå. Men den enkelte bevilling fortæller kun en del af historien. Fondens risikobillede formes både af projekternes karakter, fondens egen rolle og de eksterne forhold – og af de mønstre, koncentrationer og afhængigheder, der opstår inden for og på tværs af porteføljerne.

4.1. Hvad er usikkerhed, risikofaktorer og risiko?

Usikkerhed er et grundvilkår – risikofaktorer konkretiserer den

I analysen skelnes mellem usikkerhed og risiko. Usikkerhed beskriver forhold, hvor udfaldet ikke kendes med sikkerhed, fx om en ny teknologi virker, en forskningshypotese holder, en samarbejdspartner har tilstrækkelig kapacitet, eller om rammevilkårene ændrer sig. Sådanne usikkerheder kan eksistere uafhængigt af den enkelte fond og have forskellig betydning afhængigt af aktivitetens karakter og kontekst.

En risikofaktor er et konkret forhold, der skaber usikkerhed om aktivitetens udfald. Det kan fx være en uprøvet teknologi, begrænset implementeringskapacitet, afhængighed af en samarbejdspartner eller ændrede regulatoriske rammer. Risikofaktorerne konkretiserer dermed, hvor usikkerheden ligger, og hvilke forhold der potentielt kan påvirke aktivitetens udvikling og resultater.

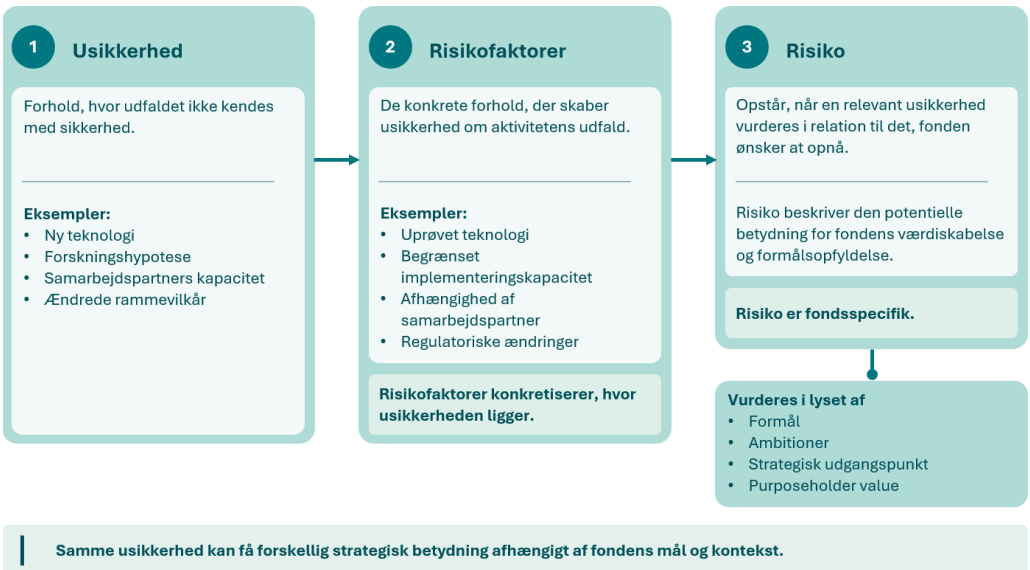
Risiko er fondsspecifik

Risiko opstår, når en relevant usikkerhed vurderes i relation til det, fonden ønsker at opnå. Risiko beskriver dermed den potentielle betydning, som en risikofaktor kan have for fondens forventede værdiskabelse og formålsopfyldelse.

Den samme risikofaktor kan derfor have forskellig strategisk betydning fra fond til fond. Risikovurderingen afhænger af fondens formål, ambitioner og strategiske udgangspunkt – og dermed af den purposeholder value, fonden søger at skabe.

Hvordan hænger risikobegreberne sammen?

Figur 5: Usikkerhed, risikofaktorer og risiko



Risiko bør vurderes før fondens håndtering

Risikovurderingen bør så vidt muligt beskrive risikoen uafhængigt af de tiltag, fonden allerede har etableret for at håndtere den. Formålet er at skabe et så objektivt billede af den samlede risiko, der følger af aktiviteten og dens forudsætninger, før effekten af fondens egne håndteringstiltag medregnes. Fx kan usikkerhed om en samarbejdspartners faglige kvalifikationer være en risikofaktor. Fonden kan vælge at håndtere dette gennem due diligence, fagligt review eller tættere opfølgning. Disse tiltag ændrer imidlertid ikke den oprindelige risikofaktor; de er fondens svar på den. Sondringen gør det efterfølgende muligt at vurdere både risikoens karakter og effekten af den valgte risikohåndtering.

Sondringen er vigtig, fordi ikke alle risici skal behandles ens. De risici, som fonden kan reducere gennem fx robuste procedurer, governance, due diligence eller kvalitetssikring, bør naturligvis adresseres, så længe fondens indsats står mål med risikoens betydning. Andre risici knytter sig til forhold uden for fondens kontrol. Sådanne risici skal i udgangspunktet ikke mitigeres, men monitoreres løbende for at vurdere fondens grad af risikoeksponering. Det er derfor vigtigt, at risikovurderingen først skaber et billede af risikoen og dernæst danner grundlag for fondens vurdering af, om og hvordan den skal adresseres.

4.2. Fra enkeltbevilling til filantropiske porteføljer

Første trin er afgrænsning af fondens porteføljer

En risikoanalyse forudsætter et klart billede af det filantropiske engagement, der skal analyseres. Første skridt er derfor at kortlægge fondens bevillingsområder og afgrænse de porteføljer, analysen skal tage udgangspunkt i. En portefølje forstås i rapporten som en gruppe af aktive bevillinger inden for et afgrænset bevillings- eller indsatsområde, som meningsfuldt kan analyseres i sammenhæng. En fond kan fx have porteføljer inden for sport, forskning og kulturbevarelse.

Inden for hver portefølje kan aktiviteterne igen være organiseret omkring forskellige virkemidler eller aktivitetstyper. Inden for sport kan fonden fx støtte både indkøb af udstyr og indsatser rettet mod unge eliteudøvere. Hvis bevillinger inden for en kategori har nogenlunde sammenlignelige karakteristika, kan de analyseres samlet frem for hver for sig. Det kan fx vurderes ud fra bevillingernes størrelse og varighed, aktiviteternes kompleksitet, de involverede aktører, fondens erfaring med området eller eksterne afhængigheder.

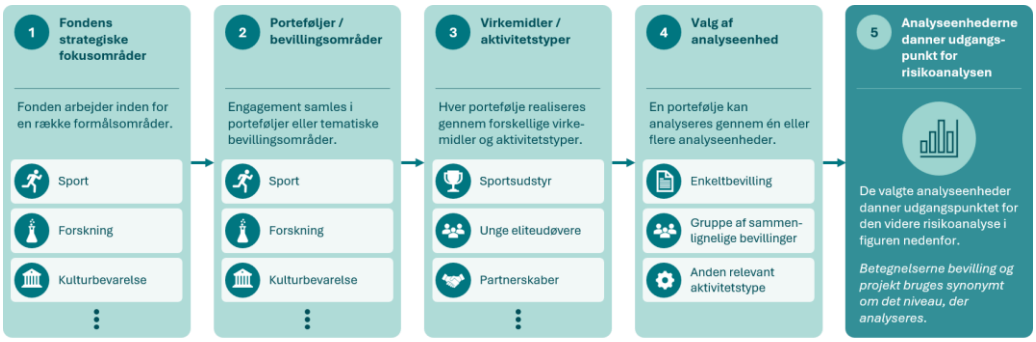
Fonden fastlægger selv analysens niveau

Fonden fastlægger dermed selv, hvor detaljeret analysen skal gennemføres inden for den enkelte portefølje. Det afgørende er, at analysen giver et tilstrækkeligt grundlag for at forstå porteføljens risici uden at blive mere omfattende end nødvendigt.

I det følgende anvendes betegnelserne bevilling og projekt synonymt om det niveau, der analyseres. Betegnelsen kan således dække både en enkelt bevilling og flere sammenlignelige bevillinger, der analyseres samlet.

Sådan kortlægges fondens bevillinger

Figur 6: Fra strategiske fokusområder til analyseenheder



Porteføljen er det strategiske analyseniveau

Et porteføljeperspektiv gør det muligt at analysere sammenhænge på tværs af de valgte analyseenheder, hvor fx mønstre i aktiviteternes karakter, fondens roller, ressourcekoncentrationer og risikofaktorer bliver synlige.

Porteføljeperspektivet trækker på en finansiel porteføljelogik, men omsættes her til de private fondes kontekst. Hvor finansielle porteføljer analyseres i forhold til risiko og forventet afkast, analyseres den filantropiske portefølje i forhold til risiko og den forventede værdiskabelse i relation til fondens formål. Forskellige aktiviteter kan således bidrage forskelligt til fondens purposeholder value gennem forventet samfundseffekt og strategisk læring. Porteføljen kan derfor rumme aktiviteter med meget forskellige kombinationer af forventet samfundseffekt, strategisk læring og risiko. Det er netop denne variation og dens samlede betydning, som porteføljeperspektivet gør synlig.

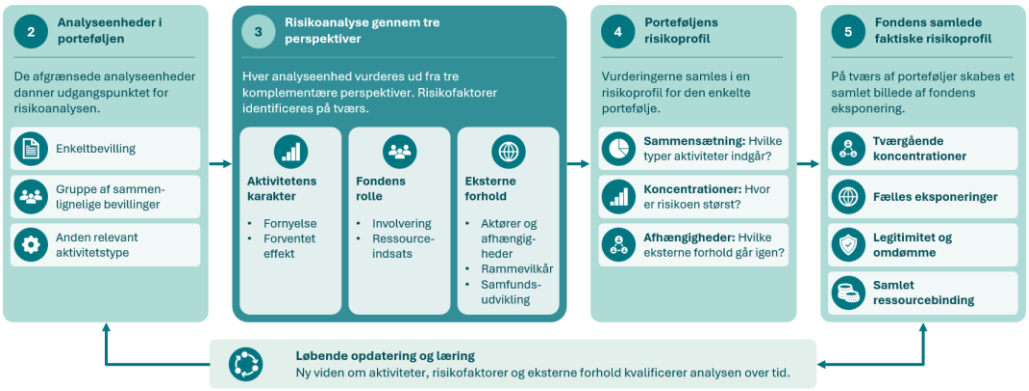
Den første kortlægning skaber et fælles udgangspunkt

Når porteføljerne er kortlagt, kan selve risikoanalysen gennemføres. Ved den første kortlægning bør de aktiviteter, der indgår i porteføljerne, vurderes efter den samme grundlæggende struktur; dvs. at alle risikofaktorer gennemgås systematisk. Dermed etableres et sammenligneligt baselinebillede på tværs af porteføljen.

Efterhånden som fonden opbygger viden om sine aktiviteter og risikofaktorer, kan analysen blive mere fokuseret. Veletablerede aktivitetstyper med stabile risikobilleder kan fx kræve en anden analysedybde end nye eller komplekse engagementer. Differentieringen må imidlertid ikke ske på bekostning af det samlede overblik. En risikofaktor, der tidligere har været mindre relevant, kan få betydning, hvis aktiviteten eller dens omgivelser ændrer sig. Den grundlæggende kortlægning fungerer derfor fortsat som referencepunkt, hvis fonden vælger at målrette analyseprocessen mere over tid.

Processen i den filantropiske risikoanalyse

Figur 7: Fra enkeltbevilling til den samlede filantropiske portefølje



4.3. Risikofaktorer identificeres gennem tre perspektiver

Risikoen belyses gennem aktiviteten, fondens rolle og de eksterne forhold

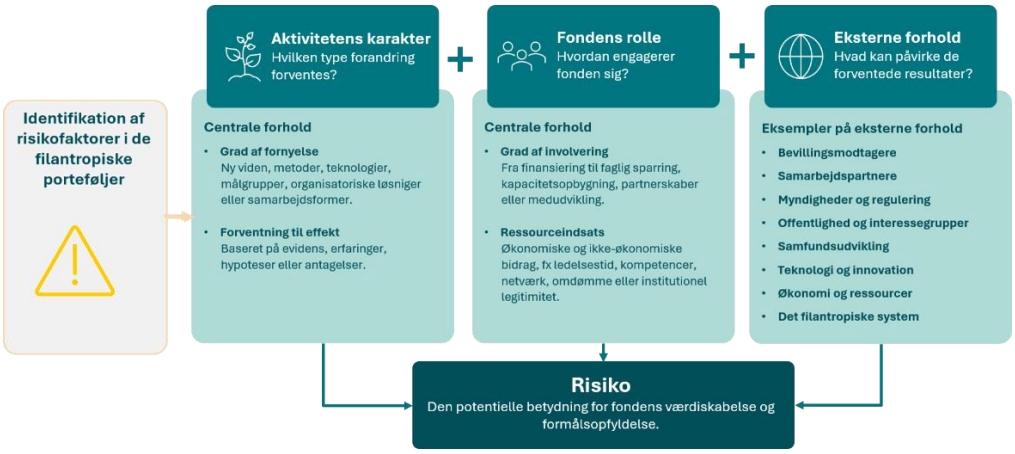
Når analyseenhederne er fastlagt, vurderes de gennem tre perspektiver, som retter blikket mod forskellige sider af det filantropiske projekt. Aktivitetens karakter belyser den valgte vej til forandring og grundlaget for at forvente en effekt. Fondens rolle belyser dens involvering og ressourceindsats. De eksterne forhold belyser de aktører, afhængigheder og rammevilkår, som aktivitetens udvikling og resultater påvirkes af. Perspektiverne udfoldes nedenfor og danner tilsammen rammen for porteføljens risikoanalyse.

Inden for hvert perspektiv kan der være forhold, som skaber usikkerhed om aktivitetens udvikling eller resultater. Risikofaktorer kan dermed knytte sig til selve det projekt, fonden understøtter, til den måde, fonden engagerer sig på, eller til de aktører og rammevilkår, som aktiviteten er afhængig af.

Perspektiverne skal ses i sammenhæng. En risikofaktor kan udspringe af ét enkelt forhold, men kan også opstå i samspillet mellem fx aktivitetens kompleksitet, fondens rolle og eksterne afhængigheder. Tilsammen danner de tre perspektiver derfor strukturen for at identificere de risikofaktorer, som efterfølgende vurderes i relation til fondens målsætninger.

Tre perspektiver på risikoen i fondens filantropiske aktiviteter

Figur 8: Tre perspektiver på risikoen i fondens filantropiske aktiviteter



4.3.1. Aktivitetens karakter

Aktivitetens karakter formes af fornyelse og forventet effekt

Filantropiske aktiviteter varierer både i graden af fornyelse og i grundlaget for forventet effekt. Fornyelse kan ligge i ny viden, nye metoder eller teknologier, nye målgrupper, organisatoriske løsninger eller samarbejdsformer. Jo mindre erfaring og dokumentation der findes på området, desto større vil usikkerheden om aktivitetens udvikling typisk være. I forandringsskabende filantropi er denne usikkerhed ofte en integreret del af ambitionen om at udvikle noget nyt.

Forventningen til effekten afhænger både af det eksisterende vidensgrundlag og af fondens ambitioner for aktiviteten. Den samme aktivitet kan derfor vurderes forskelligt afhængigt af, hvilken forandring fonden søger at skabe, og hvilke antagelser der ligger til grund for sammenhængen mellem indsats og effekt.

De to dimensioner kan udvikle sig forskelligt

Graden af fornyelse og forventet effekt udgør to forskellige dimensioner i vurderingen af aktiviteten. En ny tilgang kan fx bygge på et stærkt vidensgrundlag, mens en velkendt løsning kan være forbundet med betydelig usikkerhed, hvis den anvendes i en ny kontekst eller over for en ny målgruppe. De to dimensioner giver dermed et billede af aktivitetens strategiske karakter og den usikkerhed, der følger af den valgte vej til forandring.

4.3.2. Fondens rolle

Fondens rolle påvirker aktivitetens risikobillede

Risikoen i et projekt påvirkes også af den rolle, fonden spiller. Den samme type projekt kan understøttes med meget forskellig grad af involvering – fra finansiering og ordinær opfølgning til faglig sparring, kapacitetsopbygning, netværk, partnerskaber eller aktiv medudvikling.

Fondens rolle må ses i sammenhæng med dens strategiske udgangspunkt og især dens interne kapacitet. Større involvering indebærer ikke entydigt større eller mindre risiko, men ændrer risikobilledet. En aktiv rolle kan give fonden større indsigt i og mulighed for at påvirke aktivitetens udvikling og dermed reducere visse risici. Samtidig kan den medføre større ressourcebinding, ansvar og afhængighed. Betydningen af fondens involvering afhænger derfor af, om rollen modsvares af de nødvendige kompetencer, ressourcer og arbejdsformer.

Ressourceindsatsen rækker ud over bevillingens størrelse

Graden af involvering skal ses i sammenhæng med fondens samlede ressourceindsats. Denne omfatter ikke alene bevillingens størrelse, men også fx ledelsestid, faglige kompetencer, netværk, omdømme og institutionel legitimitet. To aktiviteter med samme økonomiske bevilling kan derfor indebære meget forskellige engagementer for fonden.

På porteføljeniveau bliver fordelingen af roller og ressourceindsats derfor en del af det samlede risikobillede, herunder hvor fondens økonomiske og organisatoriske engagement er koncentreret.

4.3.3. Eksterne forhold: Hvad kan påvirke de forventede resultater?

Projektet indgår i et økosystem

Filantropiske aktiviteter gennemføres ikke isoleret. Deres udvikling og mulighed for at skabe den forventede effekt afhænger ofte af andre aktører og af de rammevilkår, som aktiviteten indgår i. Det kan være afhængigheder af bevillingsmodtagere, samarbejdspartnere, målgrupper eller andre aktører, hvis handlinger og kapacitet har betydning for aktivitetens udvikling. Det kan også være politiske beslutninger, regulering, økonomiske forhold, teknologisk udvikling eller bredere samfundsforandringer, som hverken fonden eller bevillingsmodtageren har direkte kontrol over.

Eksterne forhold omfatter også den offentlighed og de interessenter, som fondens aktiviteter indgår i. Holdninger blandt målgrupper, samarbejdspartnere, medier, myndigheder og den bredere offentlighed kan påvirke aktivitetens gennemførelse, forankring og mulighed for at skabe den forventede effekt. Det gælder bl.a. spørgsmål om tillid, transparens, omdømme og legitimitet, hvor ændrede forventninger eller reaktioner i omgivelserne kan få betydning for både det konkrete projekt og fondens mulighed for at realisere sit formål. Sådanne forhold kan være relevante allerede i vurderingen af det enkelte projekt. Når lignende eksponeringer går igen på tværs af flere porteføljer, kan de samtidig få betydning for fondens samlede position og legitimitet.

De eksterne forhold kan også påvirke forskellige dele af forandringskæden. Et projekt kan fx gennemføres som planlagt og skabe de forventede umiddelbare resultater, men ændrede rammevilkår, utilstrækkelig forankring eller manglende mulighed for udbredelse kan påvirke, om resultaterne fører til den langsigtede samfundseffekt.

Hvilke eksterne forhold kan være risikofaktorer i et projekt?

Figur 9: Eksterne forhold, der kan være risikofaktorer



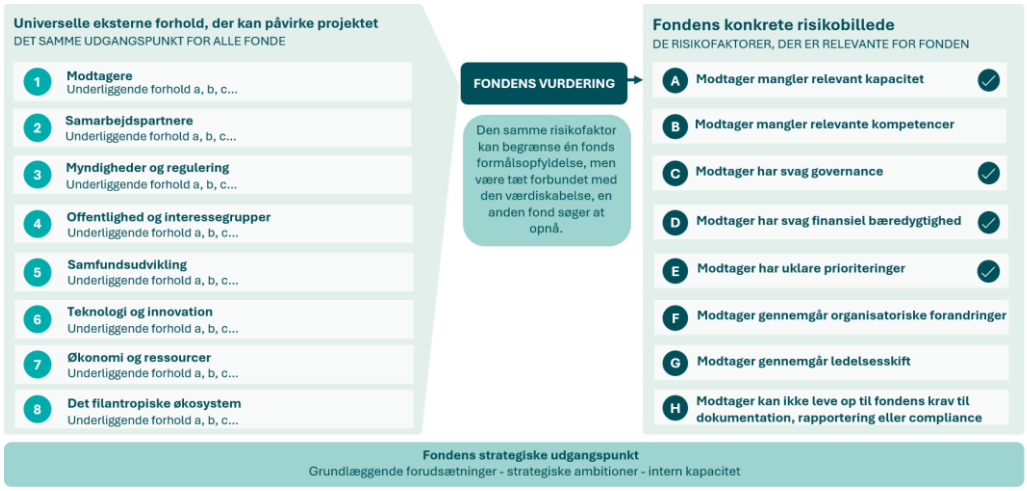
De samme forhold kan have forskellig betydning fra fond til fond

Hvilke af disse eksterne forhold der udgør en væsentlig risiko, afhænger imidlertid af den konkrete aktivitet og fondens strategiske udgangspunkt. Figur 10 illustrerer denne sondring. Et bredt sæt af potentielle risikofaktorer fungerer som et fælles udgangspunkt, men deres relevans og betydning vurderes i lyset af fondens formål, strategiske ambitioner og organisatoriske forudsætninger. Den samme risikofaktor kan dermed være væsentlig for én fond, mindre relevant for en anden eller ligefrem være en accepteret del af den forandring, fonden ønsker at understøtte.

Risikoanalysen af de eksterne forhold består derfor ikke i at anvende en universel risikoliste, men i at identificere, hvilke forhold der er relevante for den konkrete aktivitet, og hvilken betydning de kan få for fondens forventede værdiskabelse.

Det er fondens strategiske udgangspunkt, der afgør risikofaktorernes relevans og væsentlighed

Figur 10: Fra universelle risikofaktorer til fondens konkrete risikobillede



4.4. Porteføljens samlede risikoprofil opstår i sammensætningen

Hver portefølje har sin egen risikoprofil

Når projekterne i en portefølje ses samlet, bliver mønstre synlige, som ikke fremgår af de enkelte bevillinger. Flere projekter kan fx være afhængige af de samme aktører, teknologier, finansieringskilder eller rammevilkår, ligesom fondens ressourcer kan være koncentreret omkring bestemte aktivitetstyper, fondsroller eller længerevarende engagementer.

Den enkelte porteføljes risikoprofil formes dermed både af risikoen i de projekter, der indgår, og af deres indbyrdes sammensætning. To porteføljer med projekter med nogenlunde samme risikoniveau kan derfor have forskellige risikoprofiler, hvis risikoen fx er mere koncentreret i den ene eller knytter sig til de samme afhængigheder på tværs af mange projekter.

På tværs af porteføljerne opstår tværgående risikoeksponeringer

Når porteføljernes risikoprofiler sammenholdes, bliver en anden type risiko synlig: de eksponeringer, der går på tværs af fondens bevillingsområder. De knytter sig ikke nødvendigvis til ét bestemt projekt eller én bestemt portefølje, men til fondens samlede filantropiske aktiviteter. Det kan fx være geografiske koncentrationer, stor afhængighed af bestemte institutioner eller samarbejdspartnere, eksponering mod de samme teknologier, metoder eller politiske beslutninger eller et samlet stort træk på fondens egne kompetencer og ledelsesressourcer. Det kan også være, at flere porteføljer har lange tidshorisonter eller samtidig forudsætter en høj grad af involvering fra fondens side. Hver for sig kan engagementerne være håndterbare, mens den samlede eksponering på tværs får en anden betydning. Også andre tværgående hensyn kan være relevante, fx geografisk fordeling, kønsbalance eller miljømæssige forhold, hvis de har betydning for fondens formål, værdier eller forventet værdiskabelse for samfundet, fx i forhold til diversitet. Det afgørende er her, hvilken betydning den samlede eksponering kan få for fonden.

Fondens samlede aktiviteter kan påvirke dens position og legitimitet

Nogle risikoeksponeringer bliver først tydelige, når fondens filantropiske aktiviteter betragtes i sin helhed. Porteføljernes samlede sammensætning kan have betydning for fondens omdømme, tillid og legitimitet og dermed for dens mulighed for at skabe purposeholder value. Det kan fx handle om, hvilke områder og målgrupper fonden prioriterer eller ikke prioriterer, hvor geografisk koncentreret dens støtte er, hvordan prioriteringerne opleves af centrale interessenter, og hvor transparent fonden er i sine valg. Tilsvarende kan ændrede politiske eller samfundsmæssige forventninger over tid udfordre sammenhængen mellem fondens engagement og omgivelsernes forventninger.

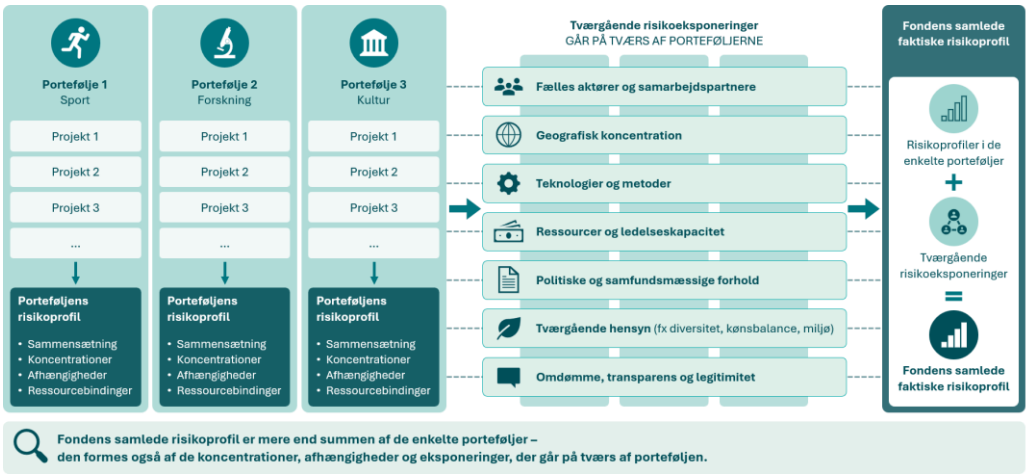
Hvor omdømme, transparens og legitimitet kan være relevante allerede i det enkelte projekt, får de her en tværgående dimension: Risikoen opstår gennem det samlede billede af, hvor og hvordan fonden engagerer sig, snarere end gennem en enkelt bevilling.

Den samlede risikoprofil samler begge niveauer

Fondens samlede faktiske risikoprofil består dermed af risikoprofilerne i de enkelte porteføljer og de tværgående risikoeksponeringer, der opstår mellem dem. Det samlede billede omfatter både koncentrationer, fælles afhængigheder og ressourcebindinger samt de eksponeringer, der knytter sig til fondens position, omdømme og legitimitet.

Hvordan opstår fondens samlede risikoprofil?

Figur 11: Fondens samlede faktiske risikoprofil



Kapitlet kort:

Fra kortlægning af porteføljerne til fondens samlede risikoprofil

Risiko forstås i rapporten som den potentielle betydning, en usikkerhed kan have for fondens forventede værdiskabelse og formålsopfyldelse. Risikofaktorer konkretiserer, hvor usikkerheden ligger, mens selve risikoen er fondsspecifik og afhænger af fondens formål, ambitioner og strategiske udgangspunkt.

Risikoanalysen tager afsæt i fondens filantropiske porteføljer. Fonden afgrænser selv, hvilke projekter eller grupper af sammenlignelige bevillinger der analyseres samlet, og dermed også analysens detaljeringsgrad. Den første kortlægning skaber et fælles udgangspunkt, som efterfølgende kan målrettes i takt med, at fonden opbygger erfaring.

Risikofaktorer identificeres gennem tre perspektiver: aktivitetens karakter, fondens rolle og de eksterne forholds påvirkning. Perspektiverne belyser forskellige kilder til usikkerhed i projektets udvikling og forventede resultater og danner tilsammen grundlaget for risikovurderingen. Når projekterne ses samlet, dannes risikoprofilen for den enkelte portefølje. På tværs af porteføljerne bliver tværgående risikoeksponeringer samtidig synlige, fx koncentrationer, fælles afhængigheder, ressourcebindinger samt forhold knyttet til fondens omdømme, legitimitet og relation til omgivelserne. Tilsammen udgør porteføljernes risikoprofiler og de tværgående eksponeringer fondens samlede faktiske risikoprofil.

Den samlede risikoprofil er udgangspunktet for den strategiske vurdering, hvor den risiko, der følger af fondens faktiske aktiviteter, sættes i relation til dens strategiske udgangspunkt og den værdi, fonden søger at skabe. I dette møde træder fondens strategiske beslutningsrum frem.

5. Fondens strategiske beslutningsrum

Fondens strategiske beslutningsrum opstår, når dens samlede faktiske risikoprofil sammenholdes med dens strategiske udgangspunkt. Sammenstillingen gør det muligt at vurdere, hvor fondens faktiske risikotagning er i overensstemmelse med det, fonden er, vil og kan – og hvor der kan være spændinger eller nye muligheder.

5.1. Porteføljen er et strategisk valg

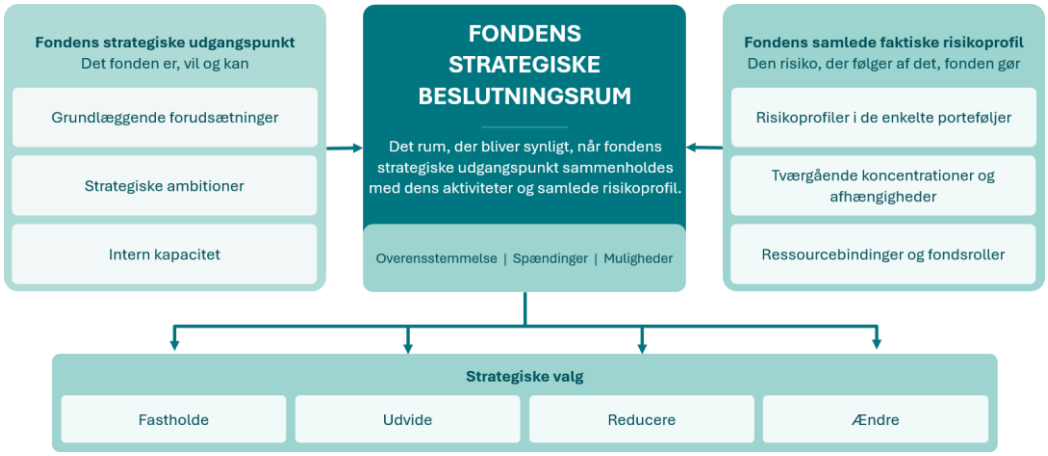
Beslutningsrummet gør fondens handlerum konkret

Private fonde har qua deres institutionelle position et særligt handlerum til at arbejde langsigtet og under usikkerhed. Handlerummet er et fælles institutionelt udgangspunkt; hvordan det kan bringes i spil, er fondsspecifikt. Den enkelte fonds formål, ambitioner og interne kapacitet udgør dens strategiske udgangspunkt. Når dette sammenholdes med fondens faktiske aktiviteter og den risikoprofil, de tilsammen skaber, bliver fondens strategiske beslutningsrum synligt. Beslutningsrummet viser, hvor fondens faktiske praksis understøtter den værdiskabelse, den søger, og hvor der kan være spændinger eller nye muligheder.

Beslutningsrummet handler dermed om sammenhængen mellem det, fonden er, vil og kan, det, den faktisk gør, og den værdi, den søger at skabe. Risiko indgår som en strategisk dimension i denne vurdering, fordi forskellige valg indebærer forskellige former og grader af usikkerhed om værdiskabelse.

Beslutningsrummet opstår i mødet mellem det, fonden vil og kan – og den risiko, den faktisk tager

Figur 12: Fondens strategiske beslutningsrum



Strategisk overensstemmelse handler om sammenhæng

Der er strategisk overensstemmelse, når fondens faktiske aktiviteter – og den risikoprofil, de tilsammen skaber – hænger sammen med dens formål, ambitioner og interne kapacitet. En fond, der har en defineret strategi om at udvikle nye måder til fx at mindske ensomhed blandt unge, kan derfor have tilegnet sig de nødvendige kompetencer og udviklet arbejdsformer, der egner sig til at arbejde under usikkerhed, og samtidig have porteføljer, hvor udviklingsorienterede aktiviteter, længere tidshorisonter og læringsmål indgår som bevidste elementer.

Overensstemmelse indebærer ikke ensartethed. Forskellige porteføljer – og forskellige aktiviteter inden for dem – kan have forskellige funktioner i fondens samlede filantropiske engagement. Nogle kan understøtte kontinuitet eller udbredelse af veldokumenterede løsninger, andre kan udvikle ny viden eller nye løsninger, og andre igen kan have en særlig strategisk læringsværdi. Det relevante er sammenhængen mellem fondens valg og den purposeholder value, den søger at skabe.

Porteføljerne udvikler sig samtidig gradvist gennem konkrete bevillinger, flerårige engagementer, afsluttede aktiviteter og ændrede samfundsbehov. Beslutningsrummet er derfor et strategisk referencepunkt for retningen. Der er ikke krav om, at fondens faktiske risikoprofil på ethvert tidspunkt skal svare til en bestemt fordeling.

HVORDAN KAN EN RISIKOPROFIL SE UD?

Et eksempel kan være en 10-20-70-model, hvor omkring 70 pct. af porteføljen består af aktiviteter med relativt høj sandsynlighed for effekt og et mere kendt grundlag, mens 20 pct. anvendes til videreudvikling og afprøvning af nye tilgange. De resterende 10 pct. kan reserveres til de aktiviteter, hvor fonden bevidst søger at flytte grænserne for, hvad der er muligt – fx ved at udvikle ny viden, udforske uprøvede løsninger eller skabe nye modeller for, hvordan en samfundsudfordring kan adresseres. Her vil usikkerheden typisk være større, men det samme kan potentialet for at skabe gennembrud, strategisk læring og nye veje til langsigtet samfundseffekt være.

Modellen er ikke en anbefaling til en bestemt fordeling, men illustrerer, hvordan en fond kan skabe et eksplicit rum i porteføljen til forandringsskabende aktiviteter, samtidig med at andre dele af porteføljen understøtter kontinuitet, udbredelse og videreudvikling.

Strategiske spændinger handler om sammensætning

Sammenstillingen kan også synliggøre spændinger mellem fondens strategiske udgangspunkt og dens faktiske risikoprofil. En eller flere porteføljer kan fx være mere forsigtige, end fondens ambitioner tilsiger, hvis fonden ønsker at bidrage til udviklingen af nye løsninger, men hovedparten af aktiviteterne bygger på kendte tilgange og korte veje til effekt. Her kan der være et uudnyttet rum for en anden risikotagning.

Spændingen kan også gå den anden vej. Flere porteføljer kan samlet stille større krav til fondens organisation, end den interne kapacitet kan bære, fx hvis mange aktiviteter samtidig forudsætter tæt involvering, faglig sparring, komplekse partnerskaber og løbende tilpasning. I så fald ligger den strategiske udfordring i forholdet mellem det støttede projekt og fondens kapacitet.

Endelig kan spændinger opstå i sammensætningen på tværs af porteføljerne. Ressourcer kan være koncentreret på områder, der ikke svarer til fondens vigtigste ambitioner, eller flere porteføljer kan være afhængige af de samme aktører, teknologier eller eksterne rammevilkår. Sådanne mønstre er et grundlag for en strategisk stillingtagen til, om den samlede risikoprofil fortsat er den ønskede.

Fra manglende viden til et kvalificeret beslutnings-grundlag

En strategisk risikoanalyse kan ikke alene synliggøre de risici, fonden allerede kender. Den kan også tydeliggøre, hvad fonden ikke ved. Det er i sig selv værdifuld ledelsesinformation. Udfordringen opstår, hvis manglende viden behandles som sikker viden – eller hvis fonden omvendt anvender uforholdsmæssigt mange ressourcer på at reducere usikkerhed, som ikke er afgørende for beslutningen. Fonden bør derfor skelne mellem risici, der kræver handling, og videnshuller, der kræver undersøgelse. For hvert væsentligt videnshul kan ledelsen spørge: Hvad ved vi? Hvad ved vi ikke? Er den manglende viden væsentlig for beslutningen? Kan og bør usikkerheden reduceres? Og hvilken viden vil i så fald gøre os i stand til at træffe et bedre valg?

Mere viden er ikke altid nødvendig eller mulig. Nogle usikkerheder kan ikke reduceres meningsfuldt, før et projekt påbegyndes. I det tilfælde kan fondens strategiske valg være at acceptere usikkerheden og fokusere på læring. I andre tilfælde kan relativt begrænsede analyser, ekspertvurderinger, yderligere dokumentation fra bevillingsmodtageren eller erfaringer fra andre fonde og samarbejdspartnere væsentligt styrke beslutningsgrundlaget.

Beslutningsrummet omfatter også nye muligheder

Det strategiske beslutningsrum kan også synliggøre nye muligheder. Analysen kan pege på områder, virkemidler eller fondsroller, der ligger inden for fondens strategiske udgangspunkt, men som ikke indgår i den nuværende portefølje. Beslutningsrummet bliver dermed også et grundlag for at overveje, hvordan fonden fremadrettet kan bringe sit handlerum i spil.

PERSPEKTIV FRA PRAKSIS:
Risiko knytter sig også til fondens egne strategiske valg

LEO Fondet peger bl.a. på risiko for ikke at identificere den mest banebrydende forskning, ikke løbende at tilpasse uddelingerne til forskernes rammevilkår og ikke at have en tilstrækkelig bredde i sine virkemidler. Casen illustrerer dermed, at fondens risikoprofil ikke alene formes af de projekter, den støtter, men også af dens egne valg af virkemidler, målgrupper og støtteformer.

Læs casen om LEO Fondet i appendiks, afsnit 7.2.

5.2. Beslutningsrummet som grundlag for strategiske valg

Fire strategiske retninger

Når beslutningsrummet er identificeret, kan fonden tage stilling til, om analysen giver anledning til ændringer i dens filantropiske aktiviteter eller porteføljesammensætning. Vurderingen kan overordnet pege i fire retninger: fastholde, udvide, reducere eller ændre. Retningerne er ikke en mekanisk beslutningsmodel, men forskellige strategiske svar på den sammenhæng eller spænding, som analysen har tydeliggjort.

Tabel 2: Fire strategiske retninger for porteføljen

Retning	Strategisk betydning
Fastholde	Den nuværende portefølje understøtter fondens strategiske udgangspunkt og ønskede værdiskabelse.
Udvide	Fondens ambitioner og kapacitet giver mulighed for at forfølge yderligere muligheder for værdiskabelse, også når det indebærer øget risikotagning.
Reducere	Dele af porteføljen står ikke i et tilstrækkeligt meningsfuldt forhold til fondens ambitioner, kapacitet eller forventede værdiskabelse.
Ændre	Sammensætningen af aktiviteter, fondsroller, tidshorisonter, ressourceindsats eller afhængigheder bør justeres.

Risici skal adresseres proportionalt og målrettet

Fonden bør naturligvis adressere de relevante risici, når fonden har mulighed for at reducere deres indvirkning på værdiskabelsen, og når indsatsen står mål med den forventede effekt. Det gælder særligt risici knyttet til fondens grundlæggende governance, compliance og legitimitet, hvor robuste procedurer og politikker er en forudsætning for fondens virke.

Andre risici er tættere forbundet med selve den aktivitet og værdiskabelse, som fonden ønsker at understøtte. Her kan fonden måske reducere risikoen indledningsvis, men den kan også bevidst vælge at acceptere den. Det afgørende er, at fondens reaktion er proportional, og at den ikke reducerer den usikkerhed, der er en nødvendig del af aktivitetens potentiale for samfundseffekt eller strategisk læring. Nogle risici er vanskelige eller uforholdsmæssigt ressourcekrævende at reducere. I sådanne tilfælde må fonden vurdere, om denne risiko er acceptabel i relation til fondens formål, forventede værdiskabelse og kapacitet.

Forskellige valg er mulige

Fondens strategiske valg behøver ikke at være de samme på tværs af dens bevillingsområder. Den kan fx udvide aktiviteter inden for én portefølje, fastholde en anden og reducere en fælles afhængighed på tværs. Den samlede strategiske retning opstår gennem kombinationen af disse valg. Det gør også beslutningsrummet relevant på flere niveauer. Inden for den enkelte portefølje kan fonden vurdere sammenhængen mellem

aktiviteternes karakter, fondens rolle, ressourceindsatsen og de relevante risikofaktorer. På tværs kan den vurdere, om porteføljerne samlet skaber den ønskede balance mellem forskellige former for effekt, læring, tidshorisont og eksponering.

Purposeholder value som vurderings-perspektiv

Der findes ikke én rigtig porteføljebalance eller ét generelt ønskeligt risikoniveau. Fondens risikoprofil må vurderes i relation til den værdi, fonden søger at skabe. En højere grad af usikkerhed kan være strategisk velbegrundet, hvis den følger af aktiviteter med et væsentligt potentiale for samfundseffekt eller strategisk læring. Omvendt kan en relativt forudsigelig portefølje være et bevidst valg, hvis den understøtter fondens formål og ambitioner.

Purposeholder value fungerer dermed som et vurderingsperspektiv for beslutningsrummet. Spørgsmålet er ikke, om fonden tager meget eller lidt risiko, men hvordan den risiko, der følger af fondens strategiske valg, hænger sammen med den forventede samfundseffekt og strategiske læring – og med de ressourcer og den kapacitet, fonden bringer i spil.

Balance er heller ikke det samme som spredning. En bevidst koncentration kan være relevant, hvis fonden fx har særlige kompetencer, ønsker at opbygge et felt over tid eller vurderer, at et gennembrud kræver en vedholdende indsats. Beslutningsrummet gør koncentrationen til et eksplicit strategisk valg frem for et utilsigtet resultat af enkeltstående bevillinger.

Ledelsens dialog

Beslutningsrummets værdi ligger i den strategiske dialog, som det kan kvalificere. Når fondens strategiske udgangspunkt sammenholdes med den faktiske risikoprofil, får bestyrelse og direktion et fælles grundlag for at drøfte sammenhængen mellem fondens ambitioner, risikotagning og den forventede værdiskabelse. Dialogen kan bl.a. tage afsæt i følgende spørgsmål:

- Afspejler porteføljerne den forandring, fonden ønsker at bidrage til?
- Står graderne af risiko i et meningsfuldt forhold til den forventede samfundseffekt og strategiske læring?
- Bringer fonden sine ressourcer i spil der, hvor de forventes at skabe størst merværdi?
- Er der koncentrationer eller fælles afhængigheder på tværs, som kræver strategisk opmærksomhed?
- Matcher porteføljernes krav fondens kompetencer, governance, processer og ressourcer?
- Hvor giver analysen grundlag for at fastholde eller ændre porteføljens sammensætning – og hvor peger den på nye muligheder?

Svarene er ikke afslutningen på risikoanalysen, men starten på den løbende ledelsesopgave.

5.2.1. Beslutningsrummet udvikler sig over tid

Udviklingen sker fra flere sider

Fondens strategiske beslutningsrum er dynamisk og formes i samspillet mellem dens faktiske risikoprofil og strategiske udgangspunkt. Det kan derfor udvikles både gennem ændringer i porteføljerne og gennem ændringer i de forudsætninger, ambitioner og rammer, som fonden arbejder ud fra. På porteføljesiden kan fonden ændre sin risikoprofil gennem fx en anden sammensætning af aktivitetstyper, fondsroller, tidshorisonter, ressourceindsats eller tværgående afhængigheder.

Men fonden kan også flytte sit strategiske udgangspunkt. Det kan ske gennem ændrede ambitioner, nye prioriteringer, opbygning af kompetencer, udvikling af governance og arbejdsformer, nye partnerskaber eller ændringer i det økonomiske grundlag. I nogle tilfælde kan der også udvikles mere grundlæggende rammer for fondens virke, herunder – hvor det er muligt – fundatsmæssige forhold.

Behovet for løbende at forholde sig til beslutningsrummet skyldes også, at samfundets udfordringer og muligheder ændrer sig. Nye teknologier, politiske skift, demografiske forandringer og nye former for samfundsproblemer kan på kort tid ændre, hvor fonden har de største muligheder for at skabe værdi.

For en fond, der ønsker at være relevant i sin samtid, bliver det derfor nødvendigt løbende at vurdere, om dens strategiske udgangspunkt og porteføljer fortsat imødekommer de behov, som dens formål skal realiseres i.

Beslutningsrummet er dermed ikke en fast størrelse. Det udvikler sig i takt med, at fonden ændrer det, den vil, det den kan, og de rammer, den virker inden for, samtidig med at porteføljerne udvikles. En ændring i én del kan dermed skabe nye strategiske muligheder i de øvrige dele.

Beslutningsrummet bør genbesøges løbende

Fordi den faktiske risikoprofil og fondens strategiske udgangspunkt begge kan ændre sig, bør sammenhængen mellem dem genbesøges med passende mellemrum. Det giver mulighed for at vurdere, om tidligere strategiske valg fortsat er relevante, og om ny viden giver grundlag for at fastholde eller ændre retningen. Herfra bliver beslutningsrummet et udgangspunkt for den løbende ledelsespraksis. De strategiske valg skal omsættes i uddelingspolitik, beslutningskriterier, bevillingsprocesser, monitorering og læring, så risiko ikke alene kortlægges, men også indgår aktivt i fondens prioriteringer over tid.

Kapitlet kort:

Fra faktisk risikoprofil til strategisk beslutningsrum

Fondens strategiske beslutningsrum bliver synligt, når dens samlede faktiske risikoprofil sammenholdes med dens strategiske udgangspunkt. Sammenstillingen viser, hvordan fondens aktiviteter og den risiko, der følger med, hænger sammen med det, fonden er, vil og kan – og den værdi, den ønsker at skabe.

Beslutningsrummet giver bestyrelsen og direktionen et grundlag for at vurdere, om porteføljens sammensætning understøtter fondens ambitioner og formålsopfyldelse, hvor der opstår strategiske spændinger, og hvor der kan være nye muligheder for værdiskabelse. På den baggrund kan fonden tage stilling til, om dele af porteføljen skal fastholdes, udvides, reduceres eller ændres.

Beslutningsrummet er samtidig dynamisk. Nye erfaringer, ændrede samfundsbehov og udvikling i fondens egne ambitioner, kompetencer og ressourcer kan ændre grundlaget for fremtidige valg. Beslutningsrummet bliver dermed bindeleddet mellem den strategiske analyse og den løbende ledelsespraksis.



6. Fra strategiske valg til lærende ledelsespraksis

Rammeværkets værdi opstår, når viden om usikkerhed og risiko anvendes i fondens strategiske valg og løbende ledelsespraksis. Den kan kvalificere nye muligheder, styrke beslutningsgrundlaget for eksisterende aktiviteter og skabe et fælles sprog for opfølgning, tilpasning og læring. Når erfaringer fra aktiviteterne samtidig føres tilbage til porteføljе- og strateginiveau, styrkes grundlaget for fondens næste valg – og dermed dens mulighed for at øge sin purposeholder value.

6.1. Anvendelsesmuligheder

Rammeværket kan kvalificere valg gennem hele den filantropiske proces

Rammeværkets værdi ligger ikke alene i at skabe et billede af den eksisterende portefølje. Viden om usikkerhed og risiko kan anvendes aktivt i fondens løbende ledelsespraksis – fra overvejelsen af nye strategiske muligheder til tilrettelæggelsen af og opfølgningen på konkrete aktiviteter samt den efterfølgende læring. Rammeværket skaber dermed en forbindelse mellem fondens strategiske udgangspunkt, de valg, den træffer, og den viden, der opbygges gennem aktiviteterne.

Før et valg træffes, kan rammeværket kvalificere nye strategiske muligheder

Når fonden overvejer nye bevillingsområder, virkemidler, projekttyper, partnerskaber eller fondsroller, kan den tage udgangspunkt i den værdi, den ønsker at skabe, og undersøge den usikkerhed og de risikofaktorer, der forventeligt følger med. Analysen kan samtidig synliggøre, hvilke forudsætninger valget stiller til fonden selv – fx i form af kompetencer, governance, partnerskaber, tidshorisont mv. Spørgsmålet bliver dermed både, om muligheden kan bidrage til fondens værdiskabelse, og hvad det kræver af fonden at forfølge den. Risikovurderingen bliver på den måde et grundlag for både at kvalificere valget og dets konkrete tilrettelæggelse.

Undervejs i projektet kan rammeværket understøtte tilpasning og dialog

Risikobilledet er ikke statisk. Forudsætninger kan ændre sig, nye afhængigheder kan opstå, og erfaringer fra aktiviteten kan udfordre de antagelser, der lå til grund for den oprindelige beslutning. Ved løbende at følge de væsentligste risikofaktorer kan fonden vurdere, om aktiviteten, fondens egen rolle eller rammerne for indsatsen bør tilpasses. Formålet er ikke at fjerne den usikkerhed, der naturligt følger med aktiviteten, men at sikre, at fondens valg fortsat understøtter den ønskede værdiskabelse.

Når et projekt afsluttes, kan rammeværket omsætte erfaring til strategisk læring

Når den oprindelige vurdering af usikkerhed og risiko sammenholdes med aktivitetens faktiske forløb, realiserede samfundseffekt og strategiske læring, får fonden ny viden om sammenhængen mellem sine valg og den værdi, den skaber. Denne viden kan føres tilbage til porteføljе- og strateginiveauet og styrke beslutningsgrundlaget for fremtidige aktiviteter. Dermed bliver opfølgning ikke alene et spørgsmål om at dokumentere, hvad der blev opnået, men også om at kvalificere, hvad fonden bør gøre næste gang.

Et fælles sprog kan styrke dialogen om værdiskabelse

Rammeværket kan samtidig skabe et fælles sprog på tværs af de aktører, der bidrager til fondens værdiskabelse. Internt kan det understøtte dialogen mellem bestyrelse, direktion og bevillingsorganisation om ambitioner, strategiske valg, usikkerhed og forventet værdiskabelse. Eksternt kan det kvalificere dialogen med bevillingsmodtagere og samarbejdspartnere om, hvad man ønsker at opnå, hvilke væsentlige usikkerheder der følger med, hvordan de udvikler sig, og hvad der læres undervejs.

Et fælles sprog kan dermed flytte dialogen fra alene at handle om, hvorvidt aktiviteterne følger planen, til også at handle om de forudsætninger, der skal være til stede for at lykkes, og den læring, der kan styrke den fælles værdiskabelse. Det er særligt relevant i forandringsskabende aktiviteter, hvor vejen til effekt ikke nødvendigvis kan fastlægges på forhånd, og hvor fond og bevillingsmodtager derfor har en fælles interesse i at kunne reagere på ny viden undervejs.

6.2. Fra beslutningsrum til ledelsespraksis

Den nye viden kvalificerer den eksisterende ledelsespraksis

Kapitel 5 har vist, hvordan fondens strategiske beslutningsrum kan tilføre ny viden om sammenhængen mellem dens strategiske udgangspunkt og den risiko, der følger af fondens filantropiske aktiviteter. Denne viden kan indgå i fondens eksisterende ledelsespraksis og kvalificere de prioriteringer og beslutninger, der allerede træffes om uddelinger og porteføljer.

Det kan bl.a. ske gennem fondens uddelingspolitik, bevillingskriterier, beslutningsprocesser og løbende opfølgning. Viden om usikkerhed og risiko skaber her et fælles strategisk grundlag for at vurdere, om fondens eksisterende praksis understøtter de aktiviteter og den værdiskabelse, som fonden ønsker at fremme. Hvis analysen fx peger på et strategisk ønske om større rum for udviklingsorienterede aktiviteter, kan fonden vurdere, om de eksisterende processer i tilstrækkelig grad understøtter projekter med større usikkerhed, et mindre etableret vidensgrundlag og et væsentligt læringspotentiale.

Uddelingspolitikken sætter den strategiske retning

Uddelingspolitikken eller -strategien er et naturligt bindeled mellem fondens strategiske udgangspunkt, dens beslutningsrum og de konkrete bevillingsbeslutninger. Den bør ikke alene beskrive, hvilke områder fonden støtter, men også afspejle de principper, der skal guide fondens arbejde med risiko på tværs af porteføljerne.

Det kan bl.a. handle om, hvilke typer af forandring fonden ønsker at understøtte, hvilken rolle den ønsker at spille, hvilke former for usikkerhed der naturligt følger af disse valg, og hvilke risici eller tværgående eksponeringer der kræver særlig opmærksomhed. Det er vigtigt, at fokus ikke rettes mod at fastlægge ét generelt risikoniveau for hele fonden, da forskellige porteføljer kan have forskellige funktioner og dermed også forskellige relevante risikoprofiler.

Forretningsgange og beslutningskriterier gør principperne operationelle

De strategiske principper får først praktisk betydning, når de kan genfindes i fondens arbejdsgange. Det kan ske gennem faste spørgsmål i bevillingsoplæg, klare krav til dokumentation, tydelig placering af ansvar for risikovurdering og opfølgning samt aftalte kriterier for, hvornår væsentlige ændringer i et projekts risikobillede skal eskaleres. Formålet er ikke at opbygge et parallelt kontrolsystem, men at skabe kvalitet og konsistens i de strategiske vurderinger. Den konkrete organisering vil afhænge af fondens størrelse, porteføljer og arbejdsform. Det afgørende er, at væsentlige risici bliver synlige på det niveau, hvor fonden kan træffe et kvalificeret valg, og at håndteringen står mål med risikoens omfang.

6.3. Usikkerhed og risiko gennem den filantropiske proces

Tre ledelsesfaser

Risikobilledet udvikler sig gennem projektets levetid, i takt med at ny viden opstår, og aktivitetens forudsætninger ændrer sig. Det betyder, at risikoperspektivet følger den filantropiske proces – fra vurdering og beslutning til opfølgning, tilpasning og læring.

6.3.1. Bevillingsfasen

Risikoen forstås, og beslutningen kvalificeres

I bevillingsfasen vurderer fonden, om aktiviteten ligger inden for fondens formål, hvordan den strategisk bidrager til porteføljen, hvilken værdiskabelse der forventes, og hvilken usikkerhed og risiko der følger med. Vurderingen bør både omfatte aktivitetens strategiske karakter – fx innovationsgrad, evidensgrundlag, sandsynlig effekt, eksterne afhængigheder og tidshorisont – og de forudsætninger, aktiviteten stiller til fondens egen rolle og ressourceindsats.

Et tydeligt beslutningsgrundlag kan med fordel samle begrundelsen for, hvorfor aktiviteten er relevant, hvilken samfundseffekt og strategisk læring der forventes, hvilke væsentlige risikofaktorer der følger med, og hvordan aktiviteten bidrager til porteføljen. For større eller mere usikre aktiviteter er det særligt relevant at tydeliggøre de centrale antagelser bag forventningen om effekt og de risici, der kræver særlig opmærksomhed eller handling.

6.3.2. Udførelsesfasen

Ny viden kan give anledning til tilpasning

Når projektet er i gang, flyttes fokus fra den indledende vurdering til udviklingen i de væsentlige risikofaktorer og de antagelser, som bevillingen bygger på. Monitoreringen bør derfor ikke alene følge fremdrift, budget og leverancer, men også undersøge, om forudsætningerne for den forventede effekt fortsat holder, og om nye risici eller afhængigheder er opstået.

Opfølgningen bør være proportional med projektets karakter og fondens rolle. I mere velkendte aktiviteter kan et relativt let monitoreringsspor være tilstrækkeligt. I nye eller komplekse aktiviteter kan der være behov for tættere opfølgning på læring, centrale antagelser og ændringer i omgivelserne. Formålet er ikke at fastholde projektet i den oprindelige plan for enhver pris, men at skabe et grundlag for rettidigt at fastholde, justere eller ændre fondens engagement, når ny viden tilsiger det.

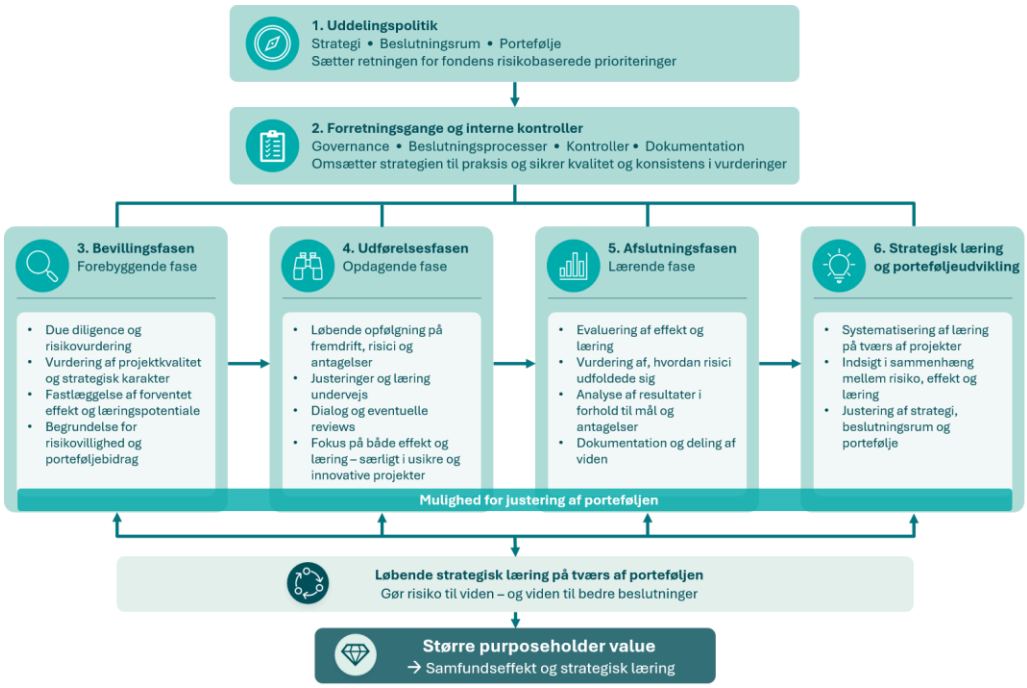
6.3.3. Afslutningsfasen

Resultater, risici og læring samles

Ved afslutningen bør fonden ikke alene se på, om de planlagte aktiviteter blev gennemført, men også på, hvad der blev lært om projektets risici og forandringsmekanisme. Hvilke risikofaktorer fik faktisk betydning? Hvilke viste sig at være mindre væsentlige end forventet? Hvilke håndteringstiltag gjorde en forskel? Og hvilken samfundseffekt og strategisk læring blev realiseret? Denne viden har værdi ud over det enkelte projekt. Når erfaringerne systematisk føres tilbage til porteføljen, kan de kvalificere vurderingen af nye aktiviteter, ændre fondens forståelse af bestemte risikofaktorer og styrke grundlaget for fremtidige strategiske valg.

Risiko følger projektet igennem den filantropiske proces

Figur 13: Risiko igennem den filantropiske proces



6.4. Læring som en del af fondens årshjul

Ny viden bringes løbende tilbage til porteføljen

Risikobilledet udvikler sig ikke kun gennem det enkelte projekt. Nye bevillinger kommer til, aktiviteter afsluttes, eksterne rammevilkår ændrer sig, og fonden opbygger løbende ny viden om både effekter, risici og sin egen rolle. Den samlede faktiske risikoprofil vil derfor udvikle sig over tid.

Den nye viden fra risikoanalysen kan med fordel kobles til de tidspunkter, hvor fonden allerede følger op på sin strategi og sine porteføljer. Det kan fx ske i forbindelse med den årlige strategidrøftelse, budget- og uddelingsplanlægning, porteføljegennemgange eller evaluering af større indsatser. Dermed bliver risikoperspektivet en supplerende dimension i fondens eksisterende ledelsescyklus frem for en særskilt proces.

Tre niveauer kan kobles i den løbende dialog

- På projektniveau kan fonden følge, om de væsentlige risikofaktorer og antagelser udvikler sig som forventet, og om ny viden giver anledning til tilpasninger, eller om der opstår risici, som ikke var forudset.
- På porteføljeniveau kan fonden vurdere, hvordan nye og afsluttede aktiviteter påvirker porteføljernes risikoprofiler og tværgående eksponeringer.
- På strategisk niveau kan bestyrelse og direktion med passende mellemrum genbesøge, om den samlede faktiske risikoprofil fortsat står i et meningsfuldt forhold til fondens strategiske udgangspunkt og den purposeholder value, som fonden søger at skabe.

På den måde skabes der en løbende bevægelse mellem strategi, portefølje og projekter. Strategien sætter retningen for nye valg, erfaringerne fra aktiviteterne skaber ny viden, og den nye viden kvalificerer efterfølgende porteføljeprioriteringer og strategiske drøftelser.

Samtidig giver rammeværket fonden et fælles sprog for dialogen med bevillingsmodtagere og samarbejdspartnere om, hvad man ønsker at opnå, hvilke usikkerheder der følger med, og hvad man lærer undervejs. Det kan styrke samarbejdet om det fælles mål: at øge værdiskabelsen – for bevillingsmodtageren gennem størst mulig effekt af indsatsen og for fonden gennem øget purposeholder value. Beslutningsrummet bliver dermed et dynamisk referencepunkt, som kan genbesøges, når fondens faktiske risikoprofil, strategiske udgangspunkt eller omgivelser ændrer sig.

6.5. Vejen frem: Fra forventet til dokumenteret purposeholder value

Risiko beskriver forventningen – dokumentationen viser, hvad der faktisk skete

På bevillingstidspunktet bygger vurderingen af både risiko og forventet samfundseffekt i sagens natur på den viden, der er tilgængelig på det tidspunkt. Særligt i forandringsskabende filantropi vil dele af beslutningsgrundlaget være hypoteser om, hvordan en aktivitet kan føre til den ønskede forandring. Først efterfølgende bliver det muligt at undersøge, hvilke antagelser der holdt, hvilke risici der fik betydning, og hvilken værdi der faktisk blev skabt.

Ved systematisk at koble den oprindelige risikovurdering med dokumentation af den realiserede samfundseffekt og strategiske læring kan fonden over tid opbygge et stærkere empirisk grundlag for at forstå sammenhængen mellem risiko og værdiskabelse. Det kan fx synliggøre, hvilke typer af aktiviteter der oftere skaber de ønskede effekter, hvor højere usikkerhed er strategisk værdifuld, hvilke fondsroller der fungerer bedst under forskellige forudsætninger, og hvor bestemte risikofaktorer igen og igen får betydning.

Strategisk læring er en del af værdi-skabelsen

Et projekt kan fortsat skabe værdi, selv om den forventede samfundseffekt ikke realiseres fuldt ud. Hvis aktiviteten udvikler ny viden, reducerer usikkerhed eller giver erfaringer, som forbedrer fremtidige beslutninger, bidrager den til fondens strategiske læring og dermed til purposeholder value. Det forudsætter imidlertid, at læringen identificeres, dokumenteres og anvendes på tværs af organisationen og porteføljerne.

Målet er dermed at opbygge et stærkere vidensgrundlag for fondens fremtidige valg ved at skabe større indsigt i, hvilke aktiviteter og fondsroller der under forskellige forudsætninger bidrager til værdiskabelsen, hvilke risikofaktorer der får betydning, og hvad fonden kan lære af sammenhængen mellem de oprindelige forventninger og de faktisk realiserede resultater.

Læring kvalificerer næste beslutning

Når erfaringer fra gennemførte aktiviteter systematisk føres tilbage til nye bevillinger, porteføljeprioriteringer og strategiske drøftelser, opstår en lærende ledelsesmodel. Fondens strategiske udgangspunkt sætter retningen, den faktiske risikoprofil skaber viden om de aktiviteter, fonden har valgt, beslutningsrummet synliggør muligheder for fremtidige valg, og dokumentationen af effekt og læring kvalificerer de næste beslutninger.

På den måde lukkes cirklen i rapportens rammeværk. Formålet er at styrke fondens viden om sammenhængen mellem dens strategiske valg, den risiko, der følger med, og den værdi, aktiviteterne faktisk skaber – og dermed løbende at styrke grundlaget for værdiskabelse.

Et bredere perspektiv: Fondens samlede kapital i formålets tjeneste

Et naturligt videre perspektiv ligger i fondens finansielle portefølje. Ligesom den filantropiske portefølje indebærer strategiske valg om risiko og forventet værdiskabelse, foretager fonden løbende valg om risiko og afkast i sin kapitalforvaltning. Et næste skridt kan derfor være at undersøge risikobalancen på tværs af fondens filantropiske og finansielle porteføljer – og ikke mindst graden af sammenhæng mellem dem. Spørgsmålet bliver dermed ikke alene, hvordan fonden balancerer risiko i hver portefølje, men også om de to porteføljer samlet understøtter fondens formål og strategiske ambitioner.

Gennem impact-investeringer og andre formålsunderstøttende investeringer kan fondens kapital i højere grad bringes i samspil med dens filantropiske aktiviteter. Det åbner for et bredere strategisk perspektiv på, hvordan fondens samlede ressourcer – både den kapital, der uddeles, og den kapital, der investeres – kan mobiliseres for at styrke fondens samlede værdiskabelse. Et sådant perspektiv ligger uden for denne rapports fokus, men udgør en naturlig videreudvikling af purposeholder value-tankegangen: fra strategisk ledelse af den filantropiske værdiskabelse til et samlet blik på, hvordan fondens finansielle og filantropiske ressourcer kan bringes i spil for at styrke dens formålsopfyldelse.

Kapitlet kort:

Fra strategiske valg til lærende ledelsespraksis

Når fondens beslutningsrum og strategiske retning er fastlagt, omsættes valgene til den løbende ledelsespraksis. Viden om usikkerhed og risiko opdateres løbende i uddelingspolitikken, beslutningskriterierne, arbejdsgangene og den måde, ansvar og opfølgning er organiseret på.

Risikoanalysen følger samtidig projektet gennem hele den filantropiske proces. I bevillingsfasen etableres det fælles risikobillede og de centrale antagelser. Under udførelsen monitoreres ændringer, og engagementet tilpasses ved behov. Ved afslutningen samles viden om realiseret effekt, materialiserede risici og strategisk læring, som føres tilbage til porteføljen.

Når denne viden integreres i fondens årshjul og kobles med dokumentation for den faktiske samfundseffekt og læring, bliver risikoanalysen en del af en lærende ledelsesmodel. Over tid styrker det fondens grundlag for at træffe de valg, der skaber størst mulig purposeholder value.

Kontakt



Kirstine Rasmussen
Sektorleder
Vice President

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



Kristoffer Hemmingsen
Co-lead
Director

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

7. Appendiks

7.1. Nøglebegreber

BEGREB	DEFINITION
Due diligence	Den forudgående vurdering af fx ansøger, projektkvalitet, gennemførelseskapacitet og sandsynligheden for effekt.
Eksterne forhold	De aktører, afhængigheder og rammevilkår, som aktivitetens udvikling og resultater påvirkes af.
Filantropisk portefølje	Den samlede sammensætning af fondens filantropiske aktiviteter.
Fondenes handlerum	De særlige institutionelle muligheder, private fonde generelt har. Betegner de særlige muligheder for at handle langsigtet og under usikkerhed, som følger af fondenes institutionelle position og konstruktion.
Fondens strategiske beslutningsrum	Fondens muligheder for at justere sine strategiske valg, når det, fonden er, vil og kan, sammenholdes med det, den gør, og den risiko, der følger heraf.
Fondens samlede risikoprofil	Den risiko, der følger af det, fonden gør i dag inden for det filantropiske område. Fondens samlede faktiske risikoprofil udgøres af risikoprofilerne i de enkelte porteføljer og de tværgående risikoeksponeringer, der opstår mellem dem.
Fondens strategiske udgangspunkt	Hvad den konkrete fond er, vil og kan. Betegner de fondsspecifikke forhold, der danner grundlag for fondens strategiske valg, dvs. fondens grundlæggende forudsætninger, strategiske ambitioner og interne kapacitet.
Forandringskæde	Sammenhængen mellem fondens ressourcer og aktiviteter og output, outcome og langsigtet impact.
Forandringsskabende filantropi	Filantropiske aktiviteter, der søger at udvikle, afprøve, modne eller udbrede nye løsninger på komplekse samfundsudfordringer.
Formålsopfyldelse	Graden, hvormed fondens samlede virke realiserer de formål, den er sat i verden for.
Impact	Den bredere og mere langsigtede samfundsforandring, som aktiviteten bidrager til.
Intern kapacitet	Fondens organisatoriske kapacitet til at omsætte strategiske ambitioner til praksis – fx kompetencer, governance, processer, metoder og ressourcer.
Outcome	De ændringer, der sker hos målgruppen som følge af aktiviteten.
Output	De umiddelbare resultater af en aktivitet.
Portefølje	En gruppe af aktive bevillinger inden for et afgrænset bevillings- eller indsatsområde, som meningsfuldt kan analyseres i sammenhæng. En fond med flere bevillingsområder vil derfor typisk have flere filantropiske porteføljer.
Porteføljens risikoprofil	Den enkelte porteføljes samlede risikobillede, som formes både af risikoen i de projekter, der indgår, og af deres indbyrdes sammensætning.
Porteføljeperspektiv	En strategisk tilgang, hvor fonden balancerer forskellige typer aktiviteter, risici, læring og forventede samfundseffekter på tværs af den samlede portefølje med udgangspunkt i fondens formål.

Purposeholder value	Fondens samlede værdiskabelse i relation til dens filantropiske formål. I rapportens analyse af de filantropiske aktiviteter består purposeholder value af samfundseffekt og strategisk læring.
Risiko	Beskrivelse af, hvordan usikkerhed kan indvirke på fondens formålsopfyldelse. Risiko vurderes derfor altid i relation til den enkelte fonds konkrete forhold og kan være høj eller lav efter omstændighederne.
Risikofaktor	Det konkrete forhold, der skaber usikkerhed om fondens formålsopfyldelse, og som potentielt kan påvirke aktivitetens udvikling og resultater.
Risikohåndtering	Fondens målrettede og proportionale respons på en risiko. Håndteringen kan fx bestå i at ændre projektets design, styrke governance eller monitorering, dele eller faseopdele risikoen eller bevidst acceptere usikkerheden.
Tværgående risikoeksponeringer	Eksponeringer, der går på tværs af fondens bevillingsområder og knytter sig til dens samlede filantropiske aktiviteter, fx fælles afhængigheder, koncentrationer eller et samlet træk på fondens kompetencer og ledelsesressourcer.
Samfundseffekt (outcome og impact)	Den effekt, der kan sandsynliggøres: De forandringer, som fondens filantropiske aktiviteter bidrager til at skabe for målgrupper eller samfundet. Effekterne (outcomes) er de umiddelbare forandringer, der typisk kan vurderes efter 1-3 år. Konsekvenserne (impact) er de langsigtede forandringer, der typisk opstår efter 3 år.
Strategisk læring	Den viden, der skabes – også når den forventede effekt ikke realiseres.
Strategisk porteføljeledelse	En ledelsestilgang, hvor fonden vurderer og prioriterer risiko og forventet værdiskabelse på tværs af sine filantropiske aktiviteter. Tilgangen forbinder fondens strategiske udgangspunkt og samlede risikoprofil med prioriteringer, bevillingsbeslutninger, monitorering, evaluering, læring og løbende tilpasning af porteføljen.
Tredobbelt samfundsbidrag	Den samlede samfundseffekt, der skabes gennem fondenes ejerskaber, investeringer og filantropiske aktiviteter.
Usikkerhed	Forhold eller situationer, hvor udfaldet ikke kan forudsiges eller kvantificeres med sikkerhed.

7.2. Perspektiver fra praksis

CASE | LEO Fondet

Virkemidler i takt med forskningens udvikling

LEO Fondet arbejder inden for et klart afgrænset filantropisk område, men i en forskningsvirkelighed, der løbende forandrer sig. Nye resultater, metoder og teknologier skaber nye muligheder, mens forskernes rammevilkår ændrer sig. For fondet knytter risiko sig derfor både til at identificere den mest perspektivrige forskning og til løbende at sikre, at fondets virkemidler er relevante for de forskere og forskningsmiljøer, det ønsker at understøtte. Casen illustrerer dermed, hvordan viden om risiko kan bruges til at kvalificere både den konkrete uddelingspraksis og fondets løbende strategiske valg.

Casens perspektiv

LEO Fondet illustrerer, at en fonds risikoprofil ikke alene følger af de aktiviteter, den støtter, men også af de virkemidler og rammer, den selv vælger. Når forskningsfeltet og forskernes vilkår ændrer sig, kan det derfor være en risiko ikke at tilpasse fondets egen praksis. Løbende viden om forskningsområdet, dialog med relevante aktører og opfølgning på fondets uddelinger bliver dermed et grundlag for at kvalificere fremtidige strategiske valg.

1. Hvilket handlerum har private fonde for at bidrage til udviklingen af fremtidens løsninger?

For LEO Fondet kommer fondenes særlige handlerum bl.a. til udtryk i muligheden for målrettet at understøtte forskning, hvor ny viden og nye gennembrud endnu ikke kan forudsiges. Fondet støtter især forskning i huden og dens sygdomme i Danmark og internationalt og kombinerer ansøgningsbaserede og proaktive uddelinger. I 2025 gav fondet 105 individuelle bevillinger, hvoraf langt størstedelen løber over flere år.

Fondets støtte spænder over forskellige former for forskning og forskellige stadier i forskernes karrierer. I fondets åbne forskningsprogram støttes fx grundforskning, translationel, teknisk, epidemiologisk og klinisk forskning. Det giver fondet mulighed for at anvende forskellige virkemidler inden for det samme overordnede formål og løbende tilpasse dem til udviklingen i forskningsfeltet.

2. Hvad er fondens strategiske udgangspunkt – hvad er den sat i verden for, hvad vil den opnå, og hvad har den kapacitet til?

LEO Fondets overordnede formål er at bane vejen for at kurere hudsygdomme. De filantropiske aktiviteter bidrager til dette langsigtede mål gennem støtte til fremragende og perspektivrig forskning i huden og dens sygdomme. Fondet beskriver selv sin filantropiske ambition som at katalysere forskning, der skaber nye opdagelser og transformerer forståelsen af huden og dens sygdomme.

Det giver samtidig et klart fagligt fokus for fondets uddelinger. Fondet arbejder løbende med at følge forskningens vilkår nationalt og internationalt samt udviklingen i nye resultater, metoder og teknologier. Denne viden bruges til at vurdere, hvordan de filantropiske aktiviteter bedst kan bringes i spil, og hvordan fondets virkemidler bør udvikles i takt med forskningsområdet.

Fondets rolle i de større projekter beskrives som overvejende hands-off. Det understreger samtidig betydningen af de valg, der træffes omkring virkemidler, udvælgelse og rammer for bevillingerne.

3. Hvilken usikkerhed og risiko følger af de aktiviteter, fonden faktisk støtter?

En væsentlig risiko for LEO Fondet er at overse de mest banebrydende forskningsforslag og i stedet støtte forskning, der i mindre grad bidrager med ny viden. Fondet fremhæver samtidig risikoen for, at dets uddelinger ikke i tilstrækkelig grad følger udviklingen i forskernes rammevilkår, eller at paletten af virkemidler ikke er tilstrækkelig til at realisere ambitionerne i uddelingsstrategien.

På tværs af uddelingsprocessen handler det bl.a. om at ramme de relevante grupper og karriereniveauer, finde den rette balance mellem national og international støtte og sikre, at programmerne også er relevante for tværfaglig forskning. Fondet peger desuden på, at forskellige typer forskning med stort potentiale kan kræve forskellige niveauer af støtte for at få hensigtsmæssige arbejdsbetingelser.

Nogle risikofaktorer ligger uden for fondets direkte indflydelse. Fondet fremhæver fx udviklingen mod færre faste stillinger i den offentlige forskning og den deraf følgende risiko for indirekte at understøtte en høj andel midlertidige ansættelser. Det illustrerer, at fondets risikobillede også påvirkes af de systemiske rammer, som dets aktiviteter indgår i.

4. Hvordan hænger fondens faktiske risikoprofil sammen med dens strategiske udgangspunkt og den værdi, den ønsker at skabe?

LEO Fondets klare fokus på forskning i huden og dens sygdomme koncentrerer fondets filantropiske aktiviteter inden for ét overordnet felt. Fondet beskriver selv, at de strategiske støtteområder ligger fast, mens der inden for den samlede portefølje løbende arbejdes med at optimere det videnskabelige udbytte og balancere de forskellige støtteformer.

Det betyder, at risikoprofilen ikke alene afhænger af risikoen i de enkelte forskningsprojekter. Den formes også af fondets valg af virkemidler, målgrupper, finansieringsniveauer og balancen mellem forskellige former for støtte. Risikoen for at overse forskningsnybrud eller ikke have de relevante virkemidler hænger dermed direkte sammen med fondets ambition om at katalysere forskning, der kan skabe nye opdagelser.

Samtidig håndteres en række konkrete risici gennem fondets uddelingspraksis. Der er faste processer omkring bevillingsbreve og – for større projekter – bevillingsaftaler med særligt fokus på den organisation, der modtager og administrerer bevillingen. Fondet stiller bl.a. krav om dokumenteret institutionel opbakning, ansættelse og adgang til relevant forskningsinfrastruktur. For alle ansøgninger om forskningsbevillinger gælder det, at der indgår en faglig vurderingsproces, før bestyrelsen træffer den endelige beslutning.

5. Hvordan kan denne viden kvalificere fondens fremtidige valg og løbende ledelsespraksis?

LEO Fondet arbejder løbende med at vurdere, om de filantropiske virkemidler fortsat passer til den forskningsvirkelighed, fondet ønsker at understøtte. Det sker bl.a. gennem dialog med forskningsmiljøer og andre fonde nationalt og internationalt, deltagelse i relevante videnskabelige konferencer samt løbende drøftelser med bestyrelsen.

Fondet afrapporterer desuden årligt til bestyrelsen om impact fra bevillingerne set i sammenhæng med internationale udviklingstendenser inden for filantropi, samfundsdebatten om fondenes rolle og udviklingen i behovene på det område, fondet støtter. Her indgår også en drøftelse af mulige risici ved den måde, forskningsstøtten er tilrettelagt på, og om der er behov for justeringer.

Den løbende læring kan dermed føres tilbage til fondets fremtidige valg af virkemidler og detsres konkrete udformning. LEO Fondet illustrerer på den måde, hvordan risiko ikke alene kan vurderes på projektniveau, men også i relation til fondets egen portefølje og uddelingspraksis. For fondet bliver spørgsmålet løbende, om de valgte virkemidler fortsat giver de bedste betingelser for at identificere og understøtte den forskning, der kan bringe fondet tættere på sit formål.

CASE | Carlsbergfondet

Plads til forskningsmæssig usikkerhed – med kvalitet som fundament

For Carlsbergfondet er usikkerhed en naturlig del af arbejdet med fri grundforskning. Ny viden kan ikke planlægges på forhånd, og forskningens værdi ligger netop i muligheden for at nå frem til erkendelser, som ikke allerede er kendte. Fondet sondrer derfor i praksis mellem forskningsmæssig usikkerhed, som kan være en forudsætning for ny erkendelse, og risici vedrørende kvalitet, integritet og gennemførelse, som søges reduceret gennem faglig kvalitetssikring, institutionel forankring og løbende opfølgning.

Casens perspektiv

Carlsbergfondet illustrerer, at forskellige typer risiko kræver forskellige svar. I fri grundforskning er usikkerhed om udfaldet en naturlig del af vejen mod ny erkendelse og derfor noget, som fondet giver plads til. Risici omkring kvalitet, integritet og gennemførelse håndteres derimod gennem faglige, institutionelle og ledelsesmæssige mekanismer.

For fondet handler risikohåndtering derfor ikke om at reducere al usikkerhed, men om at beskytte de forudsætninger, der gør den ønskede værdiskabelse mulig. Den faglige kvalitet vurderes stringent i forbindelse med den enkelte bevilling, mens mere generelle risici bl.a. håndteres gennem de institutionelle strukturer omkring dansk grundforskning. Det giver fondet mulighed for at være tålmodig dér, hvor den faglige kvalitet er på plads, men hvor vejen til ny erkendelse er usikker, kræver tid, og resultaterne ikke kendes på forhånd.

1. Hvilket handlerum har private fonde for at bidrage til udviklingen af fremtidens løsninger?

Carlsbergfondets filantropiske ambition tager afsæt i støtte til fri grundforskning. Forskning betragtes som et almennyttigt gode og som en langsigtet samfundsforandrende kraft. Men hvilken ny viden forskningen skaber, og hvilken forandring den på længere sigt fører til, kan ikke nødvendigvis forudsiges. Fondet uddeler hvert år et betydeligt antal bevillinger, som spænder over forskellige virkemidler og tidshorisonter.

Carlsbergfondet har ikke en eksplicit *high-risk, high-gain*-politik, men søger at støtte forskning, hvor der er noget på spil, og hvor resultatet ikke er givet på forhånd. Usikkerheden om forskningens udfald er dermed tæt forbundet med ambitionen om at skabe ny viden. Fondets lange tidshorisont understøtter dette handlerum. Fondet fremhæver tålmodighed som en del af sin rolle og har mulighed for at engagere sig i aktiviteter, hvor vejen til resultater kan være lang og vanskelig at forudsige. Samtidig kan fondet iværksætte strategiske indsatser på områder, hvor det identificerer behov eller mangler i forskningssystemet.

2. Hvad er fondens strategiske udgangspunkt – hvad er den sat i verden for, hvad vil den opnå, og hvad har den kapacitet til?

Carlsbergfondets strategiske udgangspunkt er præget af en kombination af ambitionen om at give plads til ny erkendelse og en stærk vægt på de faglige og institutionelle forudsætninger for forskningen.

Fondets tilgang beskrives som tillidsbaseret, hvormed forskerne gives betydelig faglig frihed, mens kvaliteten omkring bevillingsbeslutningen understøttes gennem faglige paneler, peer reviews og bestyrelsens beslutning. Efter bevillingen er fondets rolle fortsat overvejende tillidsbaseret, men *hands-off* er ikke det samme som fravær af relation eller opfølgning: kontakten kan fortsætte gennem bl.a. arrangementer, symposier, præsentation af resultater og formidling af den viden, projekterne skaber.

Fondets udgangspunkt gør det muligt at acceptere usikkerheden om, hvad forskningen vil føre til, samtidig med at andre risici søges reduceret. Forskernes kvalifikationer, faglig bedømmelse og institutionelle rammer, der reducerer bestemte gennemførelsesrisici, bidrager til at skabe et fundament omkring den forskningsmæssige frihed. Fondets forudsætninger for at arbejde med usikkerhed er dermed tæt forbundet med både dets formål, tidshorisont, kompetencer og institutionelle position.

3. Hvilken usikkerhed og risiko følger af de aktiviteter, fonden faktisk støtter?

Carlsbergfondets aktiviteter rummer fire overordnede former for usikkerhed og risiko:

- Forskningsmæssig usikkerhed omkring selve forskningens karakter, idet ny erkendelse indebærer, at resultatet ikke kendes på forhånd.
- Risici knyttet til forskningskvalitet og integritet.
- Institutionelle og ansættelsesmæssige risici, der kan påvirke gennemførelsen.
- Fondets virkemidler kan miste deres strategiske relevans, hvis de ikke løbende tilpasses forskningssystemets behov og rammevilkår.

Disse risici behandles forskelligt. Som en del af fondets samlede strategiske arbejde gennemføres en årlig, systematisk risikoanalyse, hvor risici vurderes ud fra sandsynlighed og konsekvens. Hertil kommer en række risikohåndterende mekanismer, som er indbygget direkte i uddelingsprocessen og i rammerne for bevillingerne.

Et eksempel er forskningsintegritet. Risikoen for at støtte forskning, der ikke lever op til gældende standarder for forskningspraksis, håndteres bl.a. gennem aftalegrundlaget for bevillingerne og i samarbejde med universiteterne. Institutionel forankring og ansættelsesforhold kan tilsvarende reducere bestemte risici i forbindelse med gennemførelsen, mens den løbende afrapportering giver mulighed for at følge projekternes udvikling. Risikoen er samtidig ikke ens på tværs af fondets aktiviteter. Forskellige virkemidler, forskergrupper, institutionelle rammer og tidshorisonter indebærer forskellige former og grader af usikkerhed. Fondet arbejder samtidig ud fra strategiske principper for sine uddelinger, herunder fokus på kønsdiversitet.

4. Hvordan hænger fondens faktiske risikoprofil sammen med dens strategiske udgangspunkt og den værdi, den ønsker at skabe?

Carlsbergfondets praksis illustrerer, hvorfor risiko må vurderes i relation til den værdi, fondet søger at skabe. Den forskningsmæssige usikkerhed er ikke en risiko, der skal reduceres. Den følger i nogle tilfælde direkte af ambitionen om at skabe ny erkendelse. Fondet kan derfor give plads til betydelig usikkerhed om forskningens konkrete udfald, samtidig med at risikoen knyttet til bl.a. kvalitet, integritet og gennemførelse søges reduceret. Faglig bedømmelse, institutionel forankring og opfølgning skaber et fundament for den forskningsmæssige usikkerhed og gør det muligt at håndtere forskellige risici forskelligt.

Sammenhængen mellem risiko og værdiskabelse varierer på tværs af fondets virkemidler. Internationaliseringsindsatsen fremhæves fx som et område med andre former for usikkerhed end mere institutionelt forankrede projekter. Her kombineres ambitionen om at skabe ny viden og opbygge forskningskapacitet med en større usikkerhed omkring den enkelte forskers forløb og tilbagevenden til det danske forskermiljø. Det relevante risikoniveau kan derfor ikke fastlægges én gang for hele fondet, men må ses i relation til den konkrete aktivitet, fondets rolle og den værdi, indsatsen skal bidrage til.

Carlsbergfondets praksis peger dermed på en vigtig strategisk sondring: Nogle risici kan begrænse formålsopfyldelsen og bør adresseres, mens andre er tæt forbundet med muligheden for at skabe den ønskede værdi og dermed accepteres. At reducere al usikkerhed mest muligt ville derfor også kunne begrænse det rum for ny erkendelse, som fondet ønsker at skabe.

5. Hvordan kan denne viden kvalificere fondens fremtidige valg og løbende ledelsespraksis?

Carlsbergfondets arbejde med evaluering viser, hvordan erfaringer fra uddelingerne kan føres tilbage til udviklingen af fondets virkemidler. Fondet evaluerer både virkemidler og institutionelle engagementer, og evalueringerne indgår bl.a. i bestyrelsens drøftelser.

Et eksempel er fondets internationaliseringsindsats. Bevillingen var tidligere personlig, men administreres nu gennem et dansk universitet, bl.a. for at styrke den institutionelle forankring og sikre forskerens adgang til sociale rettigheder. Erfaringer fra aktiviteterne bliver dermed ny viden, der kan kvalificere fondets efterfølgende valg om, hvordan et virkemiddel skal udformes, og hvilke rammer der bedst understøtter dets formål.

Det illustrerer en bredere sammenhæng mellem usikkerhed, risiko og læring. Vurderingen stopper ikke ved bevillingsbeslutningen. Gennem opfølgning og evaluering opbygges viden om, hvilke antagelser der holder, hvilke risici der materialiserer sig, og hvordan virkemidlerne fungerer i praksis. Denne viden kan føres tilbage til både konkrete virkemidler og fondets bredere strategiske prioriteringer.

For ledelsen rejser det tre spørgsmål: Hvilken usikkerhed er nødvendig for værdiskabelsen? Hvilke risici bør reduceres? Og hvilken viden skal føres tilbage til strategi og virkemiddeldesign?

Carlsbergfondets praksis illustrerer samtidig sammenhængen mellem risiko og tålmodighed. Når fondet giver plads til forskning, hvis resultater ikke kan forudsiges, accepteres en usikkerhed, der følger af den værdi, fondet ønsker at skabe. Tålmodighed bliver dermed en strategisk forudsætning for at kunne forfølge resultater, hvor vejen ikke kendes på forhånd.

Deloitte.

Together makes progress

Deloitte Statsautoriseret Revisionspartnerselskab is the Danish affiliate of Deloitte EMEA BV, a limited liability company incorporated under the laws of Belgium (Deloitte EMEA), that is 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 EMEA 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% 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 over 470,000 people worldwide work together every day to 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.

© 2026 Deloitte Statsautoriseret Revisionspartnerselskab