

Ti gode råd om ansvar og opgaver for bestyrelses-medlemmer i en fond

Hvad skal du være særligt opmærksom på som bestyrelsesmedlem i en erhvervsdrivende fond?

Opdateret november 2026

Ti gode råd om ansvar og opgaver for bestyrelsesmedlemmer i en fond

10 gode råd

1. Forstå forskellen på erhvervsdrivende fonde og kapitalselskaber
2. Bliv bekendt med den erhvervsdrivende fonds formål – erhvervsformålet og uddelingsformålet/ anden formålsopfyldelse
3. Varetag fondens interesser og sikr en økonomisk forsvarlig ledelse
4. Fastsæt vederlag til bestyrelsen og en eventuel direktør
5. Undgå interessekonflikter i beslutningstagningen som bestyrelsesmedlem
6. Få fondsmyndighedens godkendelse ved ekstraordinære beslutninger
7. Uddelinger og anden formålsopfyldelse skal besluttes af bestyrelsen
8. Tag stilling til hver enkelt anbefaling om god fondsledelse
9. Sørg for, at der udarbejdes årsrapport til tiden
10. Bestyrelsen skal sikre rettidig indberetning af uddelinger mv.

Er du ny i bestyrelsen i en erhvervsdrivende fond? Eller vil du have genopfrisket nogle væsentlige emner som en del af dit arbejde som bestyrelsesmedlem?

Vi har samlet ti gode råd, som bestyrelsesmedlemmer skal holde sig for øje. Nogle af de beskrevne punkter er vigtige, fordi erhvervsdrivende fonde ofte bliver sidestillet med kapitalselskaber – og derfor overses til tider nogle af de særlige forhold, der gør sig gældende i en erhvervsdrivende fond. Andre punkter er vigtige, fordi fondsmyndigheden (Erhvervsstyrelsen) de senere år har fokuseret på dem og i nogle tilfælde påtalt eller sanktioneret overtrædelser af lovgivningen.

De ti gode råd beskriver ikke alle bestyrelsens pligter og kan derfor ikke anses for udtømmende. De giver derimod et overblik over nogle af de forhold, vi oftest ser i vores arbejde med erhvervsdrivende fonde. De pågældende pligter følger af erhvervsfondsloven og af fondsmyndighedens praksis. Vi har også omtalt enkelte centrale forhold vedrørende skat.

Det er hele bestyrelsen, der skal sikre, at fonden ledes forsvarligt. Du har dermed som bestyrelsesmedlem også et medansvar for at sikre, at det sker, og du har også et personligt ansvar for at sikre, at fonden lever op til de forpligtelser, som lovgivningen og vedtægterne foreskriver.

Som bestyrelsesmedlem skal du forholde dig til, om du har det godt i rollen som medlem af bestyrelsen, herunder om du har de nødvendige kompetencer og den nødvendige tid til at udfylde rollen. Samtidig skal du være tryg ved den øvrige del af bestyrelsen, en eventuel daglig ledelse og fondens aktiviteter. I den forbindelse skal det også nævnes, at flere og flere bestyrelser i stigende grad søger at sikre, at de nødvendige kompetencer er til stede, og at de enkelte medlemmer ikke er inhabile i forhold til fx erhvervsdrift, investeringer generelt og de uddelinger, der foretages.

Anbefalinger for god Fondsledelse anbefaler, at bestyrelsen mindst hvert andet år vurderer og fastlægger, hvilke kompetencer bestyrelsen skal råde over for bedst muligt at kunne udføre de opgaver, der ligger hos bestyrelsen. Vurderingen og fastlæggelsen af kompetencer kan dermed indgå i udvælgelsen og indstillingen af kandidater til bestyrelsen.



Fondshåndbogen 2027

Bliv opdateret på regler og aktuelle fokusområder for fonde.

Download håndbogen her.

1

Forstå forskellen på erhvervsdrivende fonde og kapitalselskaber

PwC's anbefalinger

- Læs i PwC's Fonds-håndbog og eventuelt i andre kilder, så du sikrer dig adgang til relevante opslagsværker.
- Nogle væsentlige forskelle i forhold til et selskab er formålet i vedtægterne (et todelt formål: erhvervsformålet og uddelingsformålet/ anden formålsopfyldelse), bestyrelsens rolle, valg af bestyrelsesmedlemmer, uddelinger fra fonden, Anbefalinger for god Fondsledelse, fondsmyndighedens rolle over for fonde og regler om inhabilitet (der kan være mere aktuelle i fonde end i selskaber).
- Særlige regler i fonde om vederlæggelse af ledelsen og øvrige transaktioner med nærtstående parter og interesseforbundne virksomheder/-parter.

Et kapitalselskab har en eller flere ejere, der har investeret i selskabet for senere at få et afkast af investeringen. En erhvervsdrivende fond har derimod ingen ejere, og fonden er oprindeligt stiftet med en grundkapital. Det afkast, der skabes i fonden, skal uddeles til typisk almenvelgørende formål i overensstemmelse med uddelingsformålet, som er fastsat i vedtægterne.

Det er dog vigtigt, at fonden også opretholder et vist kapitalberedskab til at understøtte erhvervsdriften – bl.a. for at kunne absorbere dårlige (tabsgivende) år.

Et kapitalselskab overvåges løbende af ejerne, der forventer et afkast. En erhvervsdrivende fond er derimod under tilsyn fra fondsmyndigheden, som har til formål at sikre, at fonden drives effektivt, og at der uddeles midler i overensstemmelse med uddelingsformålet.

I et kapitalselskab vælger ejerne en bestyrelse (eller en direktør, hvis selskabet ikke har en bestyrelse). I en erhvervsdrivende fond vælges den første bestyrelse ofte af stifteren, og derefter er bestyrelsen ofte selvsupplerende. I nogle fonde er der også fastsat en udpegningsret hos fx et universitet eller en brancheorganisation.

Mange fonde udøver ikke erhvervsvirksomhed, men investerer typisk mere passivt i en bredere vifte af værdipapirer, oftest i overensstemmelse med reglerne i anbringelsesbekendtgørelsen. Sådanne fonde er ikke-erhvervsdrivende fonde (også kaldet almene fonde), men har ligesom erhvervsdrivende fonde også et uddelingsformål.

Disse fonde er imidlertid omfattet af et andet regelsæt, som ikke omtales yderligere i denne artikel, der udelukkende retter sig mod erhvervsdrivende fonde. En række af de forhold, som er omtalt i artiklen, har imidlertid også relevans i bestyrelser i de ikke-erhvervsdrivende fonde.

2

Bliv bekendt med den erhvervsdrivende fonds formål – erhvervsformålet og uddelingsformålet/anden formålsopfyldelse

En erhvervsdrivende fond har to overordnede formål: Et erhvervsformål og ét eller flere uddelingsformål/anden formålsopfyldelse.

Formålene findes i vedtægterne, som fx kan indeholde krav om, at fonden skal besidde den bestemmende indflydelse i et aktieselskab (erhvervsformålet), samtidig med at den skal uddele midler til fx sociale formål (uddelingsformålet). Herudover kan vedtægten indeholde et formål, der fx indebærer drift af et museum, drift af en historisk ejendom, drift af en park eller lignende. Et sådant formål indebærer ikke uddelinger til konkrete modtagere, men kan også være en del af det ikke-erhvervsmæssige formål i fonden.

Fonden har derfor til formål at indtjene penge via erhvervsdriften og herefter anvende disse på uddelingsformålet eller anden formålsopfyldelse.

Som bestyrelsesmedlem er det vigtigt at læse fondens vedtægter for at få indblik i de forhold, som gør sig gældende for fonden, bl.a. formålsparagraffen og eventuelle retningslinjer samt underliggende notater fra stiftelsen, for at få indblik i stifterens ønsker og tanker. Det er bestyrelsens ansvar løbende at sikre, at formålene efterleves. Formålsparagraffen kan være bredt formuleret, og derfor er det vigtigt, at bestyrelsen bruger tid på at fortolke bestemmelsen og eventuelt også sætter sig ind i, hvad stifteren har overvejet, da vedkommende grundlagde fonden (bestyrelsen skal "agere i stifters ånd").

I praksis ses det, at der er flere uddelingsformål, fx uddelinger inden for psykiatrien til specifikke uddelingsmodtagere og samtidig drift af et museum. Hvis vedtægten ikke har angivet en prioritering af formålene, er det bestyrelsens ansvar at sikre en balanceret uddeling og formålsopfyldelse, så begge formål tilgodeses. Kan begge formål forbruge alt, hvad der optjenes via erhvervsdriften, fx baseret på overskuddet fra en underliggende virksomhed, vil formålene over en periode typisk skulle tilgodeses med nogenlunde samme beløbsmæssige bevillinger. Er der særlige forhold, der gør sig gældende, fx at museet ikke med rimelighed kan bruge så mange penge, kan uddelingen til dette formål normalt reduceres. Nogle fonde har omtalt, at uddelingerne kan ske efter bestyrelsens skøn. Det giver nok mere frihed i at balancere mellem formålene, men intet formål må negligeres.
I praksis kan der være tvivl om, hvad der anses som en uddeling, en investering og en driftsomkostning.

2 Bliv bekendt med den erhvervsdrivende fonds formål – erhvervsformålet og uddelings-formålet/anden formålsopfyldelse

PwC's anbefalinger

- Forstå erhvervsformålet i detaljer, herunder hvilke bindinger der er i forhold til erhvervsvirksomheden.
- Forstå de forskellige uddelingsformål, herunder om der er angivet en prioritering af dem.
- Forstå eventuelle andre formål, som fonden skal opfylde, fx drift af et museum.
- Overvej, hvordan det sikres, at der over en periode foretages en balancering af uddelingerne mellem formålene, såsom hvor lang en periode balanceringen vurderes over.
- Tag stilling til, hvor stor en del af indtjeningen fra erhvervsdriften der skal uddeles. Overvej også, hvor stor en del af indtjeningen der skal blive i fonden for at skabe en finansiel reserve, som kan støtte virksomhedens drift.

I praksis kan der opstilles følgende holdepunkter:

- En uddeling er fondsbestyrelsens bindende beslutning om fondens direkte eller indirekte afgivelse af ressourcer, såsom likvider, til en konkret ekstern modtager og til et formål, der ligger inden for fondens uddelingsformål. Her modtager fonden således ingen modydelse for betalingen.
- Anden formålsopfyldelse er fondsbestyrelsens opfyldelse af et formål, der kommer omverdenen til gode, men som ikke retter sig mod konkrete modtagere, men mod en bredere og ubestemt kreds, fx samfundet som helhed. Her ydes således også noget, som der ikke modtages en markedsbaseret modydelse for.
- En investering er betaling for et aktiv, som fonden kontrollerer, fx en bygning eller en computer. Her modtages således en modydelse for fondens betaling.
- En driftsomkostning er betaling for en service, der leveres af medarbejdere eller andre. Her modtages således en modydelse for fondens betaling.

Skillelinjen mellem de forskellige dispositioner er vigtig, fordi uddelinger kun kan foretages af bestyrelsen eller et ledelsesmedlem efter specifik og detaljeret bemyndigelse på årsregnskabsmødet (og skal samtidig dokumenteres i bestyrelsesprotokollen og i legatarfortegnelsen), mens driftsomkostninger til anden formålsopfyldelse og andre driftsomkostninger og tilhørende investeringer i et vist omfang kan besluttes af en eventuel direktion. Desuden vises dispositionerne på forskellige måder i årsregnskabet, eftersom omkostninger til fx anden formålsopfyldelse og drift af fonden i øvrigt anses som driftsomkostninger, mens uddelinger anses som en fordeling af årets overskud, jf. årsregnskabslovens regler herom.

Hvis fonden tilfører midler til et af fondens datterselskaber, er det ikke en uddeling, eftersom midlerne fortsat kontrolleres af fonden via fondens ejerskab. En sådan betaling er derimod en understøttelse af fondens erhvervsmæssige formål, da tilførslen til en dattervirksomhed ikke direkte kommer en uddelingsmodtager eller fondens formål i øvrigt til gode.

Det skal bemærkes, at fonde har en pligt til at opfylde fondsformålene bl.a. ved at uddele til uddelingsformålene. Se nærmere om uddeling under punkt 7 nedenfor, hvor der også er beskrevet nogle praktiske forhold vedrørende gennemførelse af uddelinger og anden formålsopfyldelse.

3

Varetag fondens interesser og sikr en økonomisk forsvarlig ledelse

PwC's anbefalinger

- Bestyrelsen skal regelmæssigt modtage rapportering om økonomi, uddelinger mv., så likviditeten kan følges, og det kan sikres, at de frie reserver kan dække de planlagte uddelinger.
- Der skal laves budgetter, så bestyrelsen løbende kan følge udviklingen.
- Det skal sikres, at eventuelle anbefalinger fra revisor vurderes. Herunder skal de nødvendige tiltag iværksættes, hvis der konstateres fejl eller uregelmæssigheder.
- Det skal sikres, at der er etableret tilstrækkelige kontroller i forhold til de løbende uddelinger fra fonden.

Det er bestyrelsens ansvar at sikre, at fonden ledes på en ordentlig og forsvarlig måde, samtidig med at fondens erhvervsformål og uddelingsformål varetages. Er der placeret erhvervsdrift i selve fonden, har bestyrelsen et direkte ansvar for at sikre, at denne aktivitet drives effektivt og forsvarligt. Besidder fonden aktier/anparter i et underliggende kapitalselskab, er fondsbestyrelsens rolle typisk mere tilbagetrukket, fordi kapitalselskabet selv har en ledelse, der direkte varetager ledelsen af kapitalselskabet.

En vigtig opgave for bestyrelsen er at sikre, at der løbende er tilstrækkelig likviditet til at sikre uddelinger og til, at eventuelle forpligtelser i forhold til erhvervsaktiviteten/den underliggende virksomhed kan opfyldes. Som en del af disse vurderinger indgår også løbende overvejelser vedrørende en optimal skatteposition, så eventuelle fradrag udnyttes bedst muligt i henhold til skattelovgivningen.

Bestyrelsen skal alene varetage fondens formål og interesser. Ud over at håndtere den overordnede og strategiske ledelse er det bestyrelsens pligt at sikre en hensigtsmæssig organisering af fondens aktiviteter. Dette inkluderer bl.a., at:

1. bogføringen og regnskabsaflæggelsen foregår på en måde, der efter fondens forhold er tilfredsstillende
2. der er etableret de fornødne procedurer for risikostyring og interne kontroller
3. bestyrelsen løbende modtager den fornødne rapportering om fondens finansielle forhold
4. direktionen udøver sit hverv på en behørig måde og efter bestyrelsens retningslinjer
5. kapitalberedskabet til enhver tid er forsvarligt, herunder at der er tilstrækkelig likviditet til at opfylde fondens nuværende og fremtidige forpligtelser, efterhånden som de forfalder, og at bestyrelsen således til enhver tid er forpligtet til at vurdere den økonomiske stilling og sikre, at det tilstedeværende kapitalberedskab er forsvarligt.

I fonde, hvor bestyrelsen ikke har ansat en direktør, skal bestyrelsen også varetage den daglige ledelse af fondens virksomhed. Denne opgave kan i praksis overdrages til en administrator. Det er dog væsentligt at være opmærksom på, at en administrator ikke har ledelsesansvar og -pligter i henhold til lovgivningen, så ansvaret forbliver hos bestyrelsen. Det er muligt at lade et bestyrelsesmedlem varetage rollen som administrator (men opgaven kan ikke varetages af formanden eller næstformanden).

Brug af administrator skal vedtages i bestyrelsen. Hvis opgaven skal løses af et medlem af bestyrelsen (dog ikke formanden eller næstformanden), er det pågældende medlem inhabil i forhold til beslutningen. Det er et krav at få etableret en skriftlig samarbejdsaftale, der nærmere regulerer samarbejdet mellem administrator og fonden.

Vær opmærksom på, at når der udarbejdes årsrapport, skal vederlaget til administrator oplyses særskilt i årsrapporten, jf. bekendtgørelse nr. 1452 af 15. december 2014 om oplysninger om vederlag mv., som administrator modtager fra en erhvervsdrivende fond.

4

Fastsæt vederlag til bestyrelsen og en eventuel direktør

PwC's anbefalinger

- Læs Erhvervsstyrelsens Vejledning om Ledelsesvederlag i erhvervsdrivende fonde.
- Gennemfør en årlig vurdering af vederlaget til bestyrelsen og direktionen, inklusive en vurdering af dets rimelighed.
- Ved vurderingen af, hvad der anses som "sædvanligt efter hvervets art og arbejdets omfang" i forhold til bestyrelsen, kan der med fordel indhentes viden om, hvad andre lignende fondsbestyrelser modtager. Samtidig vil det være hensigtsmæssigt at registrere antallet af arbejdstimer anvendt på bestyrelsesarbejde for at sikre, at vederlaget afspejler arbejdsindsatsen. Af den grund vil det normalt være tilladt at fastsætte et højere vederlag til bestyrelsens formand og næstformand.
- Er der ansat en direktør, skal dette vederlag vurderes på samme måde som ved vurdering af bestyrelsens vederlag, men samtidig ud fra hvilke kompetencer, den pågældende direktør tilfører fonden.
- Er direktøren også medlem af bestyrelsen, skal der i henhold til myndighedernes praksis fastsættes et særskilt vederlag for de to hverv. Det skyldes, at fondsmyndighederne vil kunne nedsætte et bestyrelsesvederlag, men ikke et vederlag til en direktør.

I kapitalselskaber godkendes vederlag til bestyrelsen normalt af generalforsamlingen. I en fond er der ingen ejere. Derfor har fondsmyndighederne fokus på at sikre, at bestyrelsens vederlag er rimeligt og ikke overstiger, hvad der anses for sædvanligt efter hvervets art og arbejdets omfang. Det skal også være økonomisk forsvarligt i forhold til den erhvervsdrivende fonds, og, hvis relevant, koncernens økonomiske stilling. Det samme gælder for vederlaget til en eventuel direktør.

Erhvervsstyrelsen har udarbejdet en vejledning om ledelsesvederlag i erhvervsdrivende fonde.

Vederlaget til bestyrelsen fastsættes af bestyrelsen selv. I forhold til denne beslutning er bestyrelsesmedlemmerne ikke inhabile, selvom de har en egeninteresse i størrelsen af vederlaget. Bestyrelsen skal ifølge praksis vurdere vederlaget én gang om året.

Fondsmyndigheden kan nedsætte et vederlag til bestyrelsen, der findes for højt. Skønner fondsmyndigheden, at vederlaget til en ansat direktør er for højt, vil den normalt bede bestyrelsen om at revurdere det.

Fondsmyndighederne har således ikke ret til at nedsætte vederlaget til en direktør, eftersom denne opgave udelukkende tilkommer bestyrelsen.

5

Sådan undgås interessekonflikter i beslutningstagningen som bestyrelsesmedlem

Et bestyrelsesmedlem må ikke deltage i behandlingen af sager vedrørende aftaler mellem fonden og medlemmet selv eller søgsmål mod den pågældende, såfremt den pågældende har en væsentlig interesse heri. Det gælder også aftaler mellem fonden og en tredjepart, fx et selskab, hvis det pågældende bestyrelsesmedlem (eller en nærtstående) er medejer af selskabet eller indtager ledelsesposter i selskabet.

Reglerne om inhabilitet er til for at sikre, at bestyrelsesmedlemmer altid handler i fondens interesse og ikke bliver påvirket af uvedkommende hensyn, når der skal træffes beslutninger i bestyrelsen.

Det er det enkelte bestyrelses-medlem, der selv skal vurdere, hvorvidt vedkommende er inhabil. I tvivlstilfælde kan forholdet drøftes med den øvrige bestyrelse. Dog anses bestyrelsesmedlemmet som inhabil, hvis vedkommendes egeninteresse kan være stridende mod fondens. I praksis vil et bestyrelsesmedlem ofte trække sig fra beslutningen, hvis der blot kan opstå tvivl om medlemmets habilitet.

Spørgsmålet om, hvorvidt en person er inhabil i forhold til at træffe beslutninger på grund af personlige interesser, kan være relevant. Det kan fx være tilfældet, hvis et bestyrelsesmedlem eller dennes virksomhed skal levere varer eller services til fonden, fx hvis en advokat leverer juridiske ydelser til en fond, hvor vedkommende samtidig er bestyrelsesmedlem i fonden. Det kan også være relevant at overveje habilitetsspørgsmålet, hvis et bestyrelsesmedlem eller virksomheder, hvor bestyrelsesmedlemmet har en ledelsespost eller et ejerskab, sælger ydelser direkte til fonden.

Endvidere kan det have betydning, hvis fonden foretager uddelinger til en institution, hvor bestyrelsesmedlemmet har en væsentlig egeninteresse, fx i tilfælde af en uddeling til et forskningsprojekt, som bestyrelsesmedlemmet er en del af.

Påtænker bestyrelsen at lade et af bestyrelsesmedlemmerne fungere som administrator, vil bestyrelsesmedlemmet også være inhabilt i denne beslutning.

Der er ingen fast regel for, hvornår nogen anses for inhabil. En god måde at vurdere det på er at overveje, om man over for fondsmyndigheden med rimelighed vil kunne forsvare, at man har været del af en beslutning.

Aftaler mellem fonden og et medlem af fondens ledelse, ledelsens ægtefæller, faste samlevere eller virksomheder, som de nævnte personer hver for sig eller tilsammen har bestemmende indflydelse over, skal behandles og besluttes på et bestyrelsesmøde. Bestyrelsen skal påse, at de gensidigt bebyrdende aftaler er indgået på sædvanlige markedsvilkår. Aftalerne skal være skriftlige og vedlægges bestyrelsesprotokollen.

5 Sådan undgås interessekonflikter i beslutningstagningen som bestyrelsesmedlem

PwC's anbefalinger

- Vær opmærksom på forhold, hvor du som bestyrelsesmedlem risikerer at være inhabil. Det er dit eget ansvar at gøre den øvrige bestyrelse opmærksom herpå.
- Er du i tvivl om, hvorvidt du er inhabil, bør spørgsmålet forelægges for den øvrige bestyrelse. Det er imidlertid fortsat dit eget ansvar at konkludere, hvorvidt du anses for inhabil.
- Ved drøftelser om inhabilitet i bestyrelsen, herunder hvis bestyrelsesmedlemmer konkret anses som inhabile, skal det protokolleres i bestyrelsens forhandlingsprotokol.
- Husk, at gensidige aftaler mellem fonden og et ledelsesmedlem skal behandles, besluttes og være skriftlige for at være gyldige.
- Forhandlingsprotokollen skal altid underskrives af alle bestyrelsesmedlemmer. Fravær og uenighed i beslutningerne skal altid protokolføres.

Efter årsregnskabsloven skal fonden under transaktioner med interesseforbundne parter for regnskabsår, der begynder den 1. januar 2027 eller senere[1], oplyse om transaktioner mellem fonden og bestyrelsesmedlemmer/deres ægtefæller og samlevere samt med eventuelle virksomheder, som de pågældende:

a) deltager i ledelsen
b) besidder mindst 5 % af enten stemmerettighederne eller ejerandelene
c) både er ejer af og ansat i
d) udfører hverv for fonden på vegne af virksomheden.

Endvidere skal fonde oplyse om transaktioner med en bredere kreds af slægtninge og de virksomheder, hvori de:

a) deltager i ledelsen
b) har betydelig indflydelse.

Det bemærkes, at transaktionsomfanget efter årsregnskabsloven således er markant mere omfattende end de gensidige bebyrdende aftaler, som skal besluttes af bestyrelsen.

Ved inhabilitet skal bestyrelsesmedlemmet normalt forlade lokalet, mens et givent punkt drøftes af den øvrige bestyrelse. Det vil være tilladt for bestyrelsesmedlemmet at give oplysninger af faktuel karakter til brug for bestyrelsens videre drøftelse, inden vedkommende forlader lokalet.

I tilfælde af inhabilitet skal det føres til referat i bestyrelsens forhandlingsprotokol, at det pågældende bestyrelsesmedlem forlod lokalet og ikke deltog i behandlingen af sagen og i bestyrelsens beslutning.

[1] For regnskabsår, der påbegyndes før den 1. januar 2027, gælder årsregnskabslovens regler om oplysninger om transaktioner med "nærtstående parter". Samtidig gælder en anbefaling i Anbefalinger for god Fondsledelse om oplysning om transaktioner med "interesseforbundne virksomheder". Fra regnskabsår, der påbegyndes den 1. januar 2027 eller senere, gælder efter årsregnskabsloven et krav om oplysning om transaktioner med "interesseforbundne parter", og samtidig ophæves anbefalingen i god fondsledelse om "interesseforbundne virksomheder". Reglerne er komplicerede og er beskrevet nærmere i PwC's Fondshåndbog 2027.

6

Få fondsmyndighedens godkendelse ved ekstraordinære beslutninger



PwC's anbefalinger

- Vær opmærksom på forekomsten af ekstraordinære dispositioner, da de ikke forekommer ofte.
- Når bestyrelsen overvejer sådanne sager, skal det dokumenteres i forhandlingsprotokollen.
- Overvej at tage uformel kontakt til fondsmyndigheden, hvis bestyrelsen er i tvivl.

Bestyrelsen har pligt til at sikre, at fondsmyndighederne godkender dispositioner, hvis gennemførelse risikerer at føre til, at vedtægterne ikke kan overholdes, eller at fonden ikke vil kunne fortsætte med at eksistere (erhvervsfondsloven betegner dette som "ekstraordinære dispositioner"). Bestyrelsen skal have godkendelse fra fondsmyndigheden, før den træffer en beslutning, der omfatter meget vidtgående beslutninger i fonden. Der er generelt tale om beslutninger, som ikke kræver vedtægtsændringer, men som på anden vis er af stor betydning for fonden. Sådanne beslutninger kan fx være:

- inden for vedtægtens rammer – ved afståelse af hele eller dele af en virksomhed eller afståelse af en ejendom, som fonden er stiftet til at besidde
- indgåelse af aftaler om langsigtet finansiering af underliggende virksomheder af betydeligt omfang, eventuelt i samarbejde med eksterne parter
- nye former for erhvervsdrift, hvor fonden samtidig påtager sig betydelige forpligtelser og risici
- fondens stiftelse af en ny fond, der kan varetage dele af formålet i den eksisterende fond.

Ovenstående eksempler anses ikke nødvendigvis som ekstraordinære i alle fonde.

Beslutninger, som indebærer ændringer i det vedtægtsmæssige formål, kræver også involvering af fondsmyndigheden, eftersom fondsmyndigheden altid skal godkende eventuelle ændringer i vedtægten. Hvis bestyrelsen er i tvivl, vil det altid være en god idé at drøfte forholdet med fondsmyndigheden.

Derudover skal bestyrelsen være opmærksom på erhvervelser fra stiftere. Hvis fonden erhverver aktiver fra en stifter, skal fondsmyndigheden godkende erhvervelsen, hvis fonden yder et vederlag for erhvervelsen, og vederlaget mindst svarer til 10 % af grundkapitalen. Tilsvarende gælder ved erhvervelser fra personer, der er knyttet til stifter ved ægteskab, fast samlivsforhold eller slægtskab i ret op- eller nedstigende linje så nært som søskende, eller som på anden måde står den pågældende særlig nær. I aktieselskaber gælder en sådan regel i de første to år efter stiftelsen, men i erhvervsdrivende fonde gælder bestemmelsen i hele fondens levetid.

7

Uddelinger og anden formålsopfyldelse skal besluttes af bestyrelsen

En erhvervsdrivende fond skal uddele til det eller de uddelingsformål, der er nævnt i vedtægterne. Er der flere uddelingsformål, skal der – hvis vedtægten ikke har en prioritering af formålene – over tid sikres en afbalancering af de samlede uddelinger mellem formålene.

Nogle fonde har også andre måder at opfylde fondens formål på end gennem uddelinger til konkrete modtagere, fx drift af en park eller et museum, hvor en bredere og ubestemt kreds får gavn af fondens formålsopfyldelse.

Det er bestyrelsens pligt at sikre, at de forskellige formål opfyldes bedst muligt inden for de økonomiske rammer, som erhvervsaktiviteten kan tilbyde.

De midler, der er til rådighed for uddelinger, er de frie reserver på egenkapitalen i seneste årsrapport. Endvidere er det et krav, at der er tilstrækkeligt med frie reserver på uddelingstidspunktet.

Selvom der ikke længere er et lovkrav om at udarbejde en mellembalance, kan det efter omstændighederne være relevant for bestyrelsen at få udarbejdet en mellembalance, der dokumenterer, at fonden har frie reserver på uddelingstidspunktet.

Lovgivningen forudsætter, at der skal foretages uddelinger, hvis formålene kan forbruge uddelingerne, og hvis det i øvrigt er forsvarligt i lyset af, at fonden også skal sikre et vist beredskab til erhvervsdriften. I særlige tilfælde kan fondsmyndighederne kræve, at fonden uddeler mere eller mindre, end den allerede gør. Det er dog yderst sjældent set i praksis.

En erhvervsdrivende fond bør normalt ikke uddele alle sine reserver. Som oftest er det hensigtsmæssigt at opretholde et vist beredskab, så fonden også kan understøtte og hjælpe den underliggende erhvervsvirksomhed.

Det er bestyrelsens opgave at beslutte uddelinger, og denne opgave kan som udgangspunkt ikke overlades til andre. Det er dog muligt på årsregnskabsmødet at bemyndige et medlem af ledelsen til at træffe beslutning om at foretage uddelinger i perioden frem til næste årsregnskabsmøde. Bestyrelsens beslutning skal fastlægge det samlede maksimumsbeløb, som ledelsesmedlemmet er bemyndiget til at uddele, samt øvrige vilkår knyttet til bemyndigelsen. Det er bestyrelsens ansvar at sikre, at uddelingerne gennemføres i overensstemmelse med fondens formål.

7 Uddelinger og anden formålsopfyldelse skal besluttes af bestyrelsen

PwC's anbefalinger

- Udarbejd en oversigt over uddelinger over en længere årrække for at sikre, at alle uddelingsformålene modtager uddelinger. Herunder bør oversigten indeholde eventuelle underformål.
- Planlæg uddelingerne og anden formålsopfyldelse over en periode, ikke mindst for at sikre den mest hensigtsmæssige skatteoptimering og tilstrækkelig likviditet hertil.
- Dokumentér de foretagne uddelinger i bestyrelsens forhandlingsprotokol. For hver uddeling findes der ofte ansøgninger og andre dokumenter. Disse skal opbevares enten sammen med mødereferatet eller i et særskilt system. Dette system betragtes teknisk set som en del af mødereferatet.
- Har der været drøftelser om eventuel inhabilitet i forhold til enkelte medlemmer af bestyrelsen, skal sådanne drøftelser også dokumenteres. Det skal fremgå af forhandlingsprotokollen, om et bestyrelsesmedlem undtagelsesvist ikke har deltaget i visse beslutninger.
- Vær sikker på, at fonden i forbindelse med modtagelse af ansøgninger om uddelinger opbevarer ansøgerens persondata i overensstemmelse med GDPR-reglerne.
- Vær sikker på, at alle indberetninger til Skattestyrelsen foretages korrekt og rettidigt.

Uddelingsformålene kan være relativt brede. Derfor kan der være behov for nærmere planlægning af, hvordan uddelingerne skal ske, så bestyrelsen hen over en periode får uddelt til alle de formål, der er fastlagt. Samtidig skal det sikres, at der er tilstrækkelig likviditet til at finansiere uddelingerne. I den forbindelse skal det også sikres, at bestyrelsen har de rette sag- og fagkundskaber til at træffe beslutninger om de enkelte uddelinger.

Fonden skal også udarbejde en legatarfortegnelse, der viser regnskabsårets uddelinger, og hvem der har modtaget dem. Denne skal indsendes til fondsmyndigheden sammen med årsregnskabet.
Det er også muligt at indarbejde legatarfortegnelsen i årsrapporten, men det vil betyde, at de enkelte modtageres navne offentliggøres, hvilket er særligt vigtigt at undgå af hensyn til GDPR-reglerne, når uddelinger gives til enkeltpersoner. En legatarfortegnelse, der indsendes separat sammen med årsrapporten, offentliggøres ikke.

8

Tag stilling til hver enkelt anbefaling om god fondsledelse

PwC's anbefalinger

- Anbefalingerne er lavet som gode råd til at sikre en hensigtsmæssig ledelse i fonden. Hvis man beslutter sig for ikke at følge en anbefaling, skal det grundigt overvejes, særligt fordi bestyrelsen over for offentligheden skal forklare, hvorfor man ikke følger anbefalingen, og hvordan bestyrelsen har indrettet sig.
- Tag stilling til, om anbefalingerne passer til fonden, herunder til fondens vedtægter. Det er fuldt acceptabelt at anføre, at en anbefaling fx ikke er relevant for fonden på nuværende tidspunkt, eller at vedtægterne foreskriver noget andet.

Som en del af lovgivningen skal bestyrelsen forholde sig til en række anbefalinger vedrørende god fondsledelse. De pågældende anbefalinger er ikke lovkrav, der skal opfyldes, men hvis fonden ikke opfylder de enkelte anbefalinger, skal fonden forklare, hvorfor bestyrelsen har valgt at indrette sig anderledes, og hvordan fonden i stedet har valgt at indrette sig. Sådanne måder at regulere på omtales ofte som "soft law", fordi fondene via kravet om at forholde sig til anbefalingerne ofte ender med at opfylde anbefalingerne.

Efter årsregnskabsloven skal redegørelsen for god fonds-ledelse indgå som en del af ledelsesberetningen i årsrapporten. Alternativt kan redegørelsen for hvert regnskabsår placeres på hjemmesiden med henvisning hertil i årsrapporten. Det betyder, at anbefalingerne skal genbesøges årligt i forbindelse med udarbejdelsen af årsrapporten.

Anbefalingerne vedrørende god fondsledelse fordeler sig på følgende punkter:

1. Åbenhed og kommunikation
(én anbefaling)

2. Bestyrelsens opgaver og ansvar
- Overordnede opgaver og ansvar (to anbefalinger)
- Formanden og næstformanden for bestyrelsen (tre anbefalinger – fra den 1. januar 2027 er der to anbefalinger)
- Bestyrelsens sammensætning og organisering (seks anbefalinger)
- Uafhængighed (én anbefaling)
- Udpegningsperiode (to anbefalinger)
- Evaluering af arbejdet i bestyrelsen og direktionen (to anbefalinger)

3. Ledelsens vederlag
(to anbefalinger)

De enkelte anbefalinger kan findes her.

Anbefalingerne er senest opdateret i 2026. Der er imidlertid ikke udsendt en konsolideret udgave af de nye anbefalinger. De hidtidige anbefalinger kan ses her.

En omtale af ændringerne i anbefalingerne, som hidrører fra den seneste ændring af erhvervsfondsloven i 2026, kan ses her.

9

Sørg for, at der udarbejdes årsrapport til tiden

Erhvervsdrivende fonde skal udarbejde en årsrapport, der skal indberettes til fondsmyndigheden senest seks måneder efter udløbet af regnskabsåret. Årsrapporten skal udarbejdes i henhold til årsregnskabsloven og skal revideres af en offentlig godkendt revisor.

Årsrapporten er det sted, hvor bestyrelsen afrapporterer om fondens økonomi og uddelinger i regnskabsåret. Her udarbejdes et årsregnskab, der viser indtægter og omkostninger, en balance, eventuelt en pengestrømsopgørelse, en egenkapitalopgørelse og noter. Årsregnskabet skal også indeholde en ledelsesberetning.

Der henvises til PwC's Fondshåndbog for en nærmere indføring i reglerne for udarbejdelse af årsrapporten. Af særlige forhold for erhvervsdrivende fonde skal følgende ikke-udtømmende krav dog nævnes:

- Der er krav om oplysning om det samlede ledelsesvederlag fordelt på bestyrelse henholdsvis direktion. I Anbefalinger for god Fondsledelse anbefales det, at der oplyses om ledelsesvederlag fra fonden og andre virksomheder i koncernen og for associerede virksomheder samt opdelt på de enkelte ledelsesmedlemmer med navns nævnelse.

- Der er krav om oplysning om transaktioner med nærtstående parter, herunder med ledelsesmedlemmerne og deres nærtstående familie.

  For regnskabsår, der begynder den 1. januar 2027 eller senere, skal der oplyses om transaktioner med interesseforbundne parter, som omfatter flere transaktioner end "nærtstående parter". Disse krav om omtale gælder, selvom transaktionerne sker på sædvanlige markedsvilkår. Fondsmyndighedens praksis viser, at der næppe kan anlægges en væsentlighedsvurdering vedrørende dette. Ligeledes gælder anbefaling 2.2.3 om interesseforbundne virksomheder i Anbefalinger for god Fondsledelse, indtil reglerne om interesseforbundne parter træder i stedet.

- Der er krav om en redegørelse om fondens uddelingspolitik. Herunder skal der oplyses om en eventuel udarbejdet strategi samt retningslinjer og mål, som bestyrelsen følger ved uddelinger fra fonden. Uddelingspolitikken kan ikke blot være en afskrift af vedtægten, men skal være en uddybning af, hvordan bestyrelsen konkret forholder sig til spørgsmålet om uddelinger mv. Beskrivelsen kan placeres på hjemmesiden frem for at medtage den i ledelsesberetningen. Det kræver dog henvisning hertil i ledelsesberetningen.

- Der er krav om at udarbejde en redegørelse om, hvordan fonden forholder sig til Anbefalinger for god Fondsledelse. Redegørelsen kan placeres på hjemmesiden frem for at medtage den i ledelsesberetningen. Det kræver dog en henvisning hertil i ledelsesberetningen.

9 Sørg for, at der udarbejdes årsrapport til tiden

PwC's anbefalinger

- Det bør vurderes, hvordan bestyrelsen ønsker at kommunikere i årsrapporten, da den ofte er en central kilde til information om og profilering af fonden og dennes uddelinger.
- Fondsmyndighederne læser årsrapporten og bruger denne som en vigtig del af kontrollen med overholdelse af fondslovgivningen. Vær opmærksom på, at al relevant information skal beskrives på en ordentlig og fyldestgørende måde.
- Der er krav om en årlig kontrol af, at de reelle ejere er registreret korrekt hos Erhvervsstyrelsen. Denne vurdering skal protokolleres i bestyrelsesprotokollen på det årlige regnskabsmøde.
- Bestyrelsen bør vurdere, hvordan fonden rammes af de nye bæredygtighedsregler, og hvordan rapporteringen tilrettelægges og struktureres.

- Der skal udarbejdes en legatarfortegnelse, som kan placeres i årsrapportens ledelsesberetning. Det er dog også muligt at adskille den fra årsrapporten og indsende den separat sammen med årsrapporten, hvorefter oplysningerne i fortegnelsen ikke offentliggøres. Sidstnævnte er den altovervejende hovedregel.

- En fond skal følge reglerne for store virksomheder, såfremt fonden inklusive den underliggende koncern overstiger følgende to af tre størrelsesgrænser i to på hinanden følgende år og samtidig udarbejder koncernregnskab:
  – balancesum på 195 mio. DKK
  – omsætning på 391 mio. DKK
  – gennemsnitligt antal fuldtidsansatte på 250.

Der findes undtagelser for fondes udarbejdelse af koncernregnskab. Det er således under visse betingelser muligt for fonden at undlade udarbejdelsen heraf og i stedet overlade dette til en direkte underliggende dattervirksomhed. Vi henviser til PwC's Fondshåndbog, hvor reglerne om koncernregnskaber og bæredygtighedsrapportering er nærmere beskrevet. Læs fondshåndbogen her.

Er fonden stor, har der hidtil været krav om en redegørelse for samfundsansvar og en redegørelse for dataetik. Begge krav forventes ophævet for regnskabsåret 2026 på baggrund af et lovforslag, som er fremsat og forventes vedtaget inden udgangen af 2026. Det endelige omnibusdirektiv er under implementering i dansk lovgivning – og forventes at få virkning for regnskabsår, der begynder den 1. januar 2027 eller senere.

Det er formentlig få store fonde, som bliver omfattet af kravet om bæredygtighedsrapportering, idet kravet ifølge et fremsat lovforslag vil gælde for virksomheder, som i to på hinanden følgende regnskabsår overskrider en omsætning på 3.530 mio. DKK og har mere end 1.000 fuldtidsansatte i gennemsnit. Kravet om bæredygtighedsrapportering indebærer, at omfattede fonde og virksomheder skal udarbejde en bæredygtighedsrapportering efter de europæiske rapporteringsstandarder (European Sustainability Reporting Standards, ESRS). Fondene er undtaget fra at rapportere om bæredygtighedsforhold forbundet med deres uddelinger. Derudover er fondene under visse betingelser helt fritaget fra at udarbejde bæredygtighedsrapportering. Det er bl.a. præciseret i lovforslaget, at fonde kan undlade at udarbejde bæredygtighedsrapportering, når der rapporteres i de underliggende store datterselskaber og holdingselskaber. Fonde kan også undlade rapportering, hvis det underliggende selskab er en investeringsholdingsvirksomhed.

Et forhold, som fondsbestyrelsen skal vurdere årligt, er reelle ejere. Det kan synes besynderligt at tale om reelle ejere i en fond, men der er krav om registrering heraf i Erhvervsstyrelsens system. I erhvervsdrivende fonde anses bestyrelsen som hovedregel som reelle ejere, og der er derfor ingen forskelle i forhold til registreringen af bestyrelsen. I familiefonde skal det overvejes, om familiemedlemmer skal anses som reelle ejere, hvilket de kan være, når fondens vedtægt begunstiger dem med uddelinger.

10

Bestyrelsen skal sikre rettidig indberetning af uddelinger mv.

Udgangspunktet for beskatning af fonde er, at de er omfattet af de almindelige regler om beskatning efter selskabsskattelovens regelsæt i lighed med kapitalselskaber. Hertil indeholder fondsbeskatningsloven en række særregler gældende for næsten alle fonde med henblik på regulering af fondenes særlige forhold.

Vi har i det følgende medtaget en række hovedpunkter om fondsbeskatning, men henviser til vores afsnit i fondshåndbogen for en mere udførlig gennemgang, da der er tale om komplekse regler.

De væsentligste særregler inden for fondsbeskatning vedrører fradragsretten for almennyttige og almenvelgørende uddelinger samt skattemæssige hensættelser til fremtidige fradragsberettigede uddelinger inden for fem år. Det er vigtigt at nævne, at der skattemæssigt kan være tale om eksterne såvel som interne uddelinger, og der er således ikke fuld overensstemmelse i forhold til det regnskabsmæssige uddelingsbegreb, som alene tager højde for de eksterne uddelinger. I tilknytning til de fradragsberettigede uddelinger har fonde mulighed for at opnå et såkaldt konsolideringsfradrag på 4 % af de gennemførte almennyttige og almenvelgørende uddelinger for indkomståret.

Det samlede uddelingsfradrag er begrænset efter den såkaldte prioriteringsregel, hvorefter skattefrie indtægter skal fragå i de fradragsberettigede uddelinger, før de kan føres til fradrag i den skattepligtige indkomst.

Derudover kan uddelingsfradraget ikke medføre skattemæssige underskud til fremførsel. Hvis indkomsten bliver negativ efter uddelingsfradrag, fortabes denne del af fradraget derfor som udgangspunkt.

Bestyrelser for fonde, der er skattepligtige efter fonds-beskatningsloven, skal hver måned indberette fondens uddelinger til Indkomstregisteret (eIndkomst). Indberetningen skal for hver enkelt modtager indeholde oplysning om modtagerens identitet og størrelsen af uddelingen. Bestyrelsen skal desuden angive, om uddelingen sker til fyldestgørelse af et almenvelgørende eller på anden måde almennyttigt formål.

Indberetningspligten omfatter som udgangspunkt kun uddelinger, som modtageren skal medregne til sin skattepligtige indkomst. Der skal således ikke indberettes uddelinger til fysiske personer, der ikke er skattepligtige til Danmark, skattefri ydelser efter ligningslovens § 7, nr. 6, 22 og 40 eller uddelinger til juridiske personer, der ikke skal medregne uddelingen til den skattepligtige indkomst.

Fristerne for indberetningen svarer til fristerne for betaling af A-skat og AM-bidrag. Indberetningen skal derfor som udgangspunkt senest foretages den 10. i måneden efter den kalendermåned, hvor uddelingen er

10 Bestyrelsen skal sikre rettidig indberetning af uddelinger mv.

PwC's anbefalinger

- Afhængigt af kompleksiteten i indkomstopgørelsen, herunder særligt kompleksiteten i fondens investerings- og uddelingsunivers, kan det være hensigtsmæssigt at søge hjælp og rådgivning til opgørelsen af den skattepligtige indkomst.

foretaget, dog senest den 17. januar for uddelinger foretaget i december. En uddeling anses som udgangspunkt for foretaget på det tidspunkt, hvor modtageren har erhvervet endelig ret til den. Har fonden valgt at fradrage en flerårig uddeling, efterhånden som de enkelte rater forfalder, skal uddelingen dog i stedet indberettes for de kalendermåneder, hvor raterne forfalder (successive uddelinger).

Reglerne om fondsbeskatning er komplekse og indeholder flere undtagelsesbestemmelser og særregler med tilknyttede betingelser, som er væsentlige at iagttage. Dette gælder fx valgmuligheden om anvendelse af realisationsprincippet på aktier, som kan have væsentlige skattemæssige konsekvenser, hvis princippet brydes. Det samme gælder risikoen for efterbeskatning af skattemæssige hensættelser. I modsætning til almindelige kapitalselskaber kan fonde og deres datterselskaber ikke indgå i sambeskatning. Derimod eksisterer en særlig overførselsregel – også kaldet transparensreglen eller teknisk sambeskatning – der indebærer, at positiv indkomst fra et datterselskab kan flyttes med fradragsret i datterselskabet til fonden og her indgå som skattepligtig indkomst. Ved fondens uddelinger til almenvelgørende eller almennyttige formål eller ved hensættelser til senere uddelinger til sådanne formål nedbringes beskatningen til nul. Samlet set medfører transparensreglen derfor en reduktion af den betalbare skat mod, at fonden i stedet uddeler det overførte beløb. Anvendelse af transparensreglen kræver opfyldelse af en række betingelser.

Et bestemt felt inden for skattelovgivningen, der også har betydning for fonde, handler om, hvordan formuer investeres. I de sidste par år har vi set flere investeringer i mere komplekse produkter end før, såsom investeringer i mere sofistikerede produkter som private equity-fonde og fonde, der investerer i infrastruktur. Dette er et særdeles vanskeligt område at håndtere skattemæssigt og kræver øget bevågenhed. Vi anbefaler derfor, at der søges særskilt rådgivning herom, hvis fonden har eller påtænker at engagere sig i denne type investeringer.