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

Rådene, der er gengivet i dette bilag, blev oprindeligt udgivet af PwC i forbindelse med Fonde Live 2023. Publikationen er efterfølgende opdateret efter afslutningstidspunktet for Fondshåndbogen 2027. Du kan downloade den nyeste version her: *pwc.dk/da/publikationer/2026/10-gode-raad-til-bestyrelsesmedlemmer.pdf.*

10 gode råd om ansvar og opgaver for bestyrelsesmedlemmer

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. Flere af de beskrevne punkter er vigtige, fordi mange sidestiller erhvervsdrivende fonde med kapitalselskaber – og derfor glemmes til tider nogle af de særlige forhold, der gør sig gældende i en erhvervsdrivende fond. Andre punkter er vigtige, fordi fondsmyndigheden (Erhvervsstyrelsen – i det følgende "fondsmyndigheden") de senere år har fokuseret på dem, herunder sanktioneret overtrædelser af lovgivningen.

De 10 gode råd beskriver langtfra alle bestyrelsens pligter og kan derfor ikke anses for udtømmende. Men de opsummerer nogle af de forhold, som vi oftest støder på i vores arbejde med erhvervsdrivende fonde. De pågældende pligter følger af erhvervsfondsloven og praksis, som denne er udmøntet af fondsmyndighederne. Vi har imidlertid også omtalt enkelte centrale forhold vedrørende skat.

10 gode råd

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

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 føler, at du har de nødvendige kompetencer og tiden til at udfylde rollen. Samtidig skal du være tryg ved den øvrige del af bestyrelsen og en eventuel daglig ledelse samt fondens aktiviteter. I den forbindelse skal 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.

1 Forstå forskellen på erhvervsdrivende fonde og kapitalselskaber

Et kapitalselskab har én 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 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 fondsmyndighederne, 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, fx ved at besidde kapitalandele i et kapitalselskab. Sådanne fonde er ikke-erhvervsdrivende fonde (også kaldet almene fonde), men har også uddelingsformål ligesom erhvervsdrivende fonde. Disse fonde er imidlertid omfattet af et andet regelsæt, som ikke omtales yderligere i nærværende pjece, der udelukkende retter sig mod erhvervsdrivende fonde. En lang række af forholdene kan imidlertid også anvendes af bestyrelser i de ikke-erhvervsdrivende fonde.

PwC's anbefalinger

- Læs i PwC's Fondshåndbog og evt. i andre kilder, så du sikrer dig adgang til relevante opslagsværker.
- Nogle væsentlige forskelle er i forhold til formålet i vedtægter (et todelt formål: erhvervsformålet og uddelingsformålet), bestyrelsens rolle, valg af bestyrelsesmedlemmer, uddelinger fra fonden, Anbefalinger for god Fondsledelse, Erhvervsstyrelsens rolle over for fonde og regler om inhabilitet (der kan være mere aktuelle i fonde end i selskaber).

2 Bliv bekendt med den erhvervsdrivende fonds formål – erhvervsformålet og uddelingsformålet

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

Formålene findes i vedtægterne, som fx kan indeholde et 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). Fonden har derfor til formål at indtjene penge via erhvervsdriften og herefter anvende disse på uddelingsformålet eller -formålene.

Som bestyrelsesmedlem er det vigtigt at læse fondens vedtægter for at få indblik i de forhold, som gør sig gældende for fonden, særligt formålsparagraffen og eventuelle retningslinjer samt underliggende notater fra stiftelsen for at få indblik i stifterens ønsker og tanker. Det er bestyrelsens ansvar, at formålene løbende 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 til tider, at der er flere uddelingsformål, fx uddeling til et bestemt museum samtidig med en forpligtelse til at støtte fx specifikke projekter inden for psykiatrien. Hvis vedtægten ikke har angivet en prioritering af formålene, er det bestyrelsens ansvar at sikre en balanceret uddeling, 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.

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 ekstern modtager og til et formål, der ligger inden for fondens uddelingsformål. Her modtages således ingen modydelse for fondens betaling.
- 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 (og skal samtidig dokumenteres i bestyrelsesprotokollen og i legatarfortegnelsen), mens driftsomkostninger og investeringer i et vist omfang kan besluttes af en eventuel direktion. Desuden vises dispositionerne på forskellige måder i årsregnskabet.

Tilføres 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 det erhvervsmæssige formål, da tilførslen til en dattervirksomhed ikke direkte kommer en uddelingsmodtager til gode.

Det skal bemærkes, at fonde har en pligt til at uddele til uddelingsformålene – se nærmere om uddelinger under punkt 7 nedenfor, hvor der også er beskrevet nogle praktiske forhold vedrørende gennemførelse af uddelinger.

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.
- Overvej, hvorledes 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.

3 Varetag fondens interesser og sikr en økonomisk forsvarlig ledelse

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 overvejelse i fonden 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 tillige 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.

Brug af administrator skal vedtages i bestyrelsen. Det medlem, som måtte få opgaven, er inhabil i forhold til beslutningen. Det er vigtigt 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.

PwC's anbefalinger

- Bestyrelsen skal regelmæssigt modtage rapportering om økonomi, uddelinger mv., så likviditeten kan følges og sikre, at uddelingsrammen 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 der iværksættes de nødvendige tiltag, hvis der konstateres fejl eller uregelmæssigheder.
- Det skal sikres, at der er etableret tilstrækkeligt med kontroller i forhold til de løbende uddelinger fra fonden.

4 Fastsæt vederlag til bestyrelsen og en eventuel 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.

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 fondsmyndighederne, 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.

PwC's anbefalinger

- 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.

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 bestyrelsesmedlem, 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 uegnet 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 at en advokat leverer juridiske ydelser til en fond, hvor vedkommende samtidig er bestyrelsesmedlem i fonden. Det kan også være relevant at overveje, hvis et bestyrelsesmedlem eller virksomheder, hvor bestyrelsesmedlemmet har en ledelsespost eller 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 normalt 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, hvorvidt man over for fondsmyndighederne med rimelighed vil kunne forsvare, at man har været del af en beslutning.

Aftaler mellem fonden og et medlem af fondens ledelse, ledelsens ægtefæller eller faste samlevere eller virksomheder, som de nævnte personer hver for sig eller tilsammen har bestemmende indflydelse over, skal behandles og besluttes på bestyrelsesmøder. Bestyrelsen skal påse, at de gensidigt bebyrdende aftaler er indgået på sædvanlige markedsvilkår. Aftalerne skal være skriftlige og vedlægges bestyrelsesprotokollen. Efter årsregnskabsloven skal fonden oplyse sådanne transaktioner i årsrapporten under transaktioner med interesseforbundne parter.

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 ikke deltog i behandlingen af sagen og i bestyrelsens beslutning.

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 bestyrelsesmedlem 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.

6 Få fondsmyndighedens godkendelse ved ekstraordinære beslutninger

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 fondsmyndighederne, 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 er eksempler, der ikke nødvendigvis anses som ekstraordinære i alle fonde.

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

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 denne, 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.

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 en uformel kontakt til fondsmyndighederne, hvis bestyrelsen er i tvivl.

7 Uddelinger skal besluttes af bestyrelsen og ske i overensstemmelse med fondens uddelingsformål

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.

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, så 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.

Udgangspunktet er, at alle uddelinger skal godkendes af den samlede bestyrelse, men bestyrelsen kan på årsregnskabsmødet og efter nærmere betingelser give en bemyndigelse med en ramme til et ledelsesmedlem, som derpå frem til næste årsregnskabsmøde kan uddele fra rammen, uden at den samlede bestyrelse skal beslutte de enkelte uddelinger.

En erhvervsdrivende fond må 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 ikke overlades til andre. I praksis accepteres imidlertid, at bestyrelsen under meget faste rammer beslutter en begrænset ramme, som i praksis udmøntes af en ansat direktør over en afgrænset periode. I sådanne tilfælde er det vigtigt, at bestyrelsen også modtager afrapportering om de faktiske uddelinger og i det hele taget sikrer, at uddelingerne sker til de af bestyrelsen besluttede formål.

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 nok 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 særlig vigtigt at undgå under hensyn til GDPR-reglerne, når uddelinger gives til enkeltpersoner. En legatarfortegnelse, der indsendes separat sammen med årsrapporten, offentliggøres ikke.

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 over en periode, ikke mindst for at sikre den mest hensigtsmæssige optimering af skatten og tilstrækkelig likviditet til uddelingerne.
- 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 rettidigt.

8 Tag stilling til hver enkelt anbefaling om god fondsledelse

Som en del af lovgivningen skal bestyrelsen forholde sig til en række anbefalinger vedrørende god fondsledelse. De pågældende anbefalinger er i sagens natur ikke lovkrav, der skal opfyldes, men såfremt 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 fondsledelse 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 i praksis skal genbesøges årligt i forbindelse med udarbejdelsen af årsrapporten.

Anbefalingerne vedrørende god fondsledelse er inden for 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)
   - 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 på *godfondsledelse.dk*.

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 eksempelvis ikke er relevant for fonden på nuværende tidspunkt, eller at vedtægterne foreskriver noget andet.

9 Sørg for at der udarbejdes årsrapport mv.

Erhvervsdrivende fonde skal udarbejde en årsrapport, der skal indsendes 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 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 kapitlet *Regnskab* 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 hhv. direktion. Anbefalingerne for god fondsledelse anbefaler, 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/interesseforbundne parter, herunder med ledelsesmedlemmerne og deres nærtstående familie. Dette krav gælder, selvom transaktionerne sker på sædvanlige markedsvilkår. Fondsmyndighedens praksis viser, at der næppe kan anlægges en væsentlighedsvurdering vedrørende dette.
- Der er krav om en redegørelse for fondens uddelingspolitik. Herunder skal 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, hvorledes 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, hvorledes fonden forholder sig til Anbefalingerne for god fondsledelse. Redegørelsen kan placeres på hjemmesiden frem for at medtage den i ledelsesberetningen. Det kræver dog henvisning hertil i ledelsesberetningen.
- 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.

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 250.

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 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.

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 i høring, som forventes fremsat og vedtaget inden udgangen af 2026.

For regnskabsår 2027 og fremover gælder markant mere omfattende regler om fondes oplysninger om ESG-forhold – langt ud over, hvad der gælder i dag. Det følger af det endelige omnibusdirektiv, som er under implementering i dansk lovgivning, at rapporteringskravet ifølge et lovforslag i høring vil gælde for de største virksomheder med en omsætning, der overstiger 3.530 mio. DKK, og mere end 1.000 fuldtidsansatte i gennemsnit. De nye krav vil indebære, at større virksomheder – herunder større fonde – 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, og er under visse betingelser helt fritaget fra at udarbejde bæredygtighedsrapportering, herunder bl.a. når der rapporteres i de underliggende store datterselskaber og holdingselskaber.

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 alt 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.
- Når nye ESG-regler vedtages, bør bestyrelsen tidligt i processen vurdere, hvorledes fonden rammes heraf, og hvordan rapportering tilrettelægges og struktureres.

10 Bestyrelsen skal sikre rettidig indberetning af korrekt selvangivelse

Fonde er skattepligtige efter fondsbeskatningsloven. Udgangspunktet for beskatningen er, at fonde er omfattet af selskabsskattelovens regelsæt i lighed med kapitalselskaber. Hertil indeholder fondsbeskatningsloven en række særregler med henblik på regulering af fondenes særlige forhold.

Vi har i det følgende medtaget en række highlights om fondsbeskatning, men henviser til Fondshåndbogens kapitel om fondsbeskatning 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. Det er vigtigt at nævne, at i forhold til det skattemæssige kan der 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.

Reglerne om fondsbeskatning er komplekse og indeholder flere undtagelsesbestemmelser og særregler med tilknyttede betingelser, som er væsentlige at iagttage, hvis særreglerne skal anvendes. 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, 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 og almennyttige formål eller hensættelser til senere uddelinger til sådanne formål, nedbringes beskatningen til nul. Samlet set medfører transparensreglen derfor en nedbringelse 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 betyder noget 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, såfremt fonden har eller påtænker at engagere sig i denne type investeringer.

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.