

De Erhvervsdrivende Fondes Rolle Under Coronakrisen 2020 ^{1, 2}

Konsulent Benedikte Kaalund

&

Seniorrådgiver Claus Richter

Center for Corporate Governance

Institut for Regnskab

Copenhagen Business School

Revideret oktober 2021

Introduktion

Dette notat er en del af et delprojekt i forlængelse af forskningsprojektet om ”*Langvarigt Ejerskab og Værdiskabelse i Erhvervsdrivende Fonde*” og vil kortlægge, hvordan Coronakrisen har påvirket de erhvervsdrivende fonde. Delprojektet skal beskrive Coronakrisens indflydelse på de erhvervsdrivende fonde fra tre forskellige perspektiver. Dette notat har til formål at analysere, hvorvidt de erhvervsdrivende fonde, i kraft af deres ansvarlige og langsigtede ejerstruktur, har påtaget sig en særlig rolle under Coronakrisen 2020. En rolle som kan resultere i varige ændringer i samarbejds mønstret mellem det offentlige Danmark og fondene, hvilket notatet forsøger at belyse.

Analysen af samarbejds mønstret vil også forsøge at besvare mere tekniske spørgsmål omkring samarbejds mønstret for at klarlægge, hvori ændringerne består. Her vil fokus være på beslutningsprocesser, uddelingsprocedurer, agilitet i samarbejdet og om der er lagt spor ud, der kan benyttes ved en ny krise og erhvervsfondenes eventuelle rolle i en ny krise. I den forbindelse vil potentielle spændinger og udfordringer i samarbejdet, særligt hvad angår balancen mellem faglighed og myndighed, blive berørt.

Ovenstående analyse tager udgangspunkt i en række kvalitative data indhentet via interviews hos en række fonde og offentlige myndigheder. Der er i alt interviewet 15 personer, som har hjulpet med afdækning af konkrete initiativer og tendenser omkring de erhvervsdrivende fondes bidrag til løsning af traditionelle offentlige aktiviteter. Desuden har de interviewede givet deres bud på, hvordan dette har ændret de erhvervsdrivende fondes rolle i samfundet.

Delprojektet om Coronakrisens indflydelse på de erhvervsdrivende fonde vil for at opnå en fyldestgørende analyse inkludere yderligere to projekter. En økonometrisk analyse af regnskabstal for både erhvervsdrivende fonde og fondsejede virksomheder, som må lade vente på sig indtil regnskabstallene er tilgængelige. Ligesom en analyse af den filantropiske proces tilgår, hvor omlægning af tilskud og tildelingsprocesser er i fokus.

¹ Støtte fra Poul Due Jensens Fond er modtaget til projektet, ligesom støtte fra forskningsprojektet om Langsigtet Ejerskab og Værdiskabelse i Erhvervsdrivende Fonde anerkendes. Projektet er finansieret af Copenhagen Business School, Augustinus Fonden, Carlsberg Fonden, COWI Fonden, Interogo Fonden, Laurantzen Fonden, Leo Holding, Lunbeck Fonden, Rambøll Fonden og William Demant Fonden.

² Manuskriptet er efterfølgende rettet og redigeret af forskningsassistent Siv Levorsen og seniorrådgiver Tine Roed

Resumé

Samarbejdet mellem de erhvervsdrivende fonde og de offentlige myndigheder under Coronakrisen³ har favnet bredt og omfattede blandt andet social, sundhed og kultur. Fondene har ydet Corona-indsatser fra 10.000 kr. til 250.000 mio. men udover økonomiske tilskud, som de store erhvervsdrivende fonde er kendt for, har de også involveret sig på anden vis. De erhvervsdrivende fonde har påtaget sig nye opgaver, indgået i nye typer partnerskaber og påtaget sig yderligere risiko over perioden; et handlingsmønster der kan relateres til fondenes politik om at optræde samfundsansvarligt. Krisestemningen og travlheden, der var udpræget i marts – april 2020, tilsidesatte normale governanceprocesser.

Beslutningsprocesserne i fondene blev afkortet, ofte med færre personer involveret og flere steder havde enten bestyrelsesformanden eller direktøren en afgørende personlig rolle via udvidede beføjelser. Fondsbestyrelserne godkendte udvidede beføjelser, samarbejdet og indsatserne, hvilket grundet krisens karakter indimellem skete på efterbevilling. Personlige relationer, netværk samt en række henvendelser fra centrale offentlige myndigheder gav anledning til samarbejdet. Herudover forenkledede bestyrelserne uddelingsprocedurerne betydeligt og var i højere grad mere uformelle og tillidsbårne end normalt.

Hvad angår samarbejdet mellem de erhvervsdrivende fonde og det offentlige Danmark, er der bred enighed om, at det har været et nødvendigt, samfundsgavnligt og relativt gnidningsfrit samarbejde. Samarbejdet blev oplevet som agilt, når man tager omfang og hastighed i betragtning. Indsatserne blev igangsat indenfor fundatsernes eksisterende rammer. De offentlige myndigheder anerkendte, at de erhvervsdrivende fonde kom med kompetencer, arbejdsmetoder, implementeringskraft og ikke mindst finansielle muskler, som det offentlige ikke selv har.

Fondenes udbredte legitimitet i det danske samfund var en forudsætning for at indgå i løsningen af velfærdsopgaver. Meget tyder på, at nogle fonde gik foran og dannede skole for, hvordan de øvrige erhvervsdrivende fonde agerede under Coronakrisen.

Oftest var det de offentlige myndigheder, der rakte ud, men løsninger og initiativer blev skabt gennem fælles dialog mellem de implicerede parter samt myndighedspersoner på alle niveauer. Undersøgelsen viser, at den politiske anerkendelse af de erhvervsdrivende fondes væsentlige rolle var mere udpræget på sundhedsområdet sammenlignet med social- og kulturområdet. Herudover var der også udbredt tillid til, at bestyrelse og ledelse i de erhvervsdrivende fonde ville træffe rigtige og værdifulde beslutninger set fra et offentligt perspektiv.

Dialogen mellem de erhvervsdrivende fonde og de offentlige myndigheder blev fra begge sider oplevet som ligeværdig og konstruktiv om end præget af ”krise-management”. Der er kun begrænsede indikatorer på varige strukturelle eller systematiske samarbejdsrelationer i form af kontrakter, permanente fora eller lignende. Erfaringer og viden fra samarbejdet er personbåret, og derfor spredt udover organisationerne. Koordinationen mellem de samarbejdende parter har båret præg af at være netværksorienteret.

Med andre ord er der tegn på, at de erhvervsdrivende fonde i kraft deres ansvarlige og langsigtede ejerstruktur har påtaget sig en særlig rolle under Coronakrisen. Dog er der ingen tegn på, at dette har resulteret i varige ændrede samarbejds mønstre mellem det offentlige Danmark og de erhvervsdrivende

³ Coronakrisen er i dette notat defineret som perioden marts – august 2020

fonde. Det kan derfor udledes, at indsatserne har været uformelle, spredte og ad hoc prægede. Fondene formåede at forblive strategi-loyale i en krisesituation.

Fondene oplever egen indsats under Coronakrisen som exceptionel vigtig. Men når det kommer til en samfundskontrakt, oplever flertallet ”at one size doesn’t fit all”. En mindre del af deltagerne i undersøgelsen er tilhængere af en samfundskontrakt, hvor hovedparten ønsker en stærk samfundskontrakt. Alle undersøgelsens deltagere giver udtryk for et ønske om et dynamisk langsigtet samarbejde i fremtiden.

Metode

Problemstillingerne præsenteret er forsøgt belyst og analyseret gennem semistrukturerede interviews med nøglepersoner både fra det offentlige Danmark og de erhvervsdrivende fonde. Det offentlige Danmark er repræsenteret ved centrale myndighedspersoner fra sundhedsvæsenet, socialområdet og kulturområdet, hvor de erhvervsdrivende fonde er repræsenteret af bestyrelsesformænd og/eller direktører.

Valget af deltagende erhvervsdrivende fonde er sket ud fra et ønske om at dække både kultur-, social og sundhedsområdet samt flere niveauer af den offentlige administration. Givet at hovedparten af de erhvervsdrivende fonde har været aktive i en eller anden form for samspil med de offentlige myndigheder under Coronakrisen, har en begrænsning af deltagere været nødvendig. De deltagende fonde er valgt ud fra, at disse yder en bred indsats, hvad angår små- og store projekter samt nationale og internationale samarbejder. Herudover er valget af deltagere også baseret på, hvorvidt de erhvervsdrivende fonde tidligere har samarbejdet med offentlige myndigheder, således at både fonde, der tidligere har indgået i et samarbejde, og fonde der ikke tidligere har indgået i et samarbejde, er repræsenteret.

Interviews er gennemført i perioden fra 01.11.2020 – 01.01.2021 enten digitalt grundet Corona-restriktioner eller fysisk. Der er nedskrevet et kortfattet resumé af alle interviews, men herudover har samtalerne været fortrolige og anonymiseret. Denne model er valgt for at skabe et fortroligt, tillidsfuldt rum, og derigennem opnå en dybere indsigt i arbejdet og indvinde så meget ny viden som muligt. Grundet omstændighederne under Coronakrisen har det desværre ikke været muligt at inddrage 2-3 væsentlige myndighedspersoner fra blandt andet sundhedsministeriet.

Aktivt Ejerskab

De erhvervsdrivende fondes Corona-initiativer i foråret 2020 kan groft opdeles i fire faser. I første fase var fokus på stabilisering af de underliggende virksomheder og derigennem sikring af en langsigtet overlevelse gennem dialog og koordinering med datterselskabet. Den anden fase bestod i at sikre medarbejdernes ve og vel, samt kortlægge interne arbejdsstrukturer og organisatoriske rammer. I tredje fase fokuserede de erhvervsdrivende fonde på eksisterende bevillinger, afledte projekter og sikring af disse. Slutteligt rettede de erhvervsdrivende fonde blikket mod omverdenen, mod de offentlige myndigheder og responderede på ”følere” fra offentlige myndigheder i fjerde fase.

Stabiliseringen og langsigtet overlevelse for de erhvervsdrivende fondes datterselskaber var hovedprioriteten, da Coronakrisen ramte i marts 2020. Rollen som moderfond og de deraf afledte

udfordringer skulle løses, hvilket er i tråd med de erhvervsdrivendes fondes DNA og formål⁴. Om ejerskabet er defineret som engageret ejerskab, aktivt ejerskab, opsøgende ejerskab eller aggressiv medspiller, var samarbejdet og kontakten mellem moderfond og datterselskaber tættere end normalt⁵.

Anden fase bestod i at sikre interne strukturer og medarbejdere. Efterfølgende fokuserede fondene på de eksisterende bevillinger, indsatser og programmer – både internationale og nationale med ønske om sikring af disse. Fondene kontaktede alle igangværende projekter, der havde modtaget bevillinger og var igangværende. Håndsrækningen fra de erhvervsdrivende fonde igangsatte en dialog om nødvendige ændringer i lyset af Coronakrisen, hvilket førte til ”frihedsbreve” og ændrede krav til bevillingsmodtagerne.

I samarbejdet med de offentlige myndigheder faciliterede de erhvervsdrivende fonde kontakten mellem offentlige instanser og datterselskaber. Hvor den fondsejede virksomhed i denne konstellation måtte indtage rollen som leverandør og udføre den udstedte opgave, indgik de erhvervsdrivende moderfonde eksempelvis i produktion af værnemidler, betaling af velfærdslignende initiativer eller andre utraditionelle opgaver. Herudover påtog fondene sig finansieringen af initiativerne.

Samles trådene og anskues de erhvervsdrivende fondes ageren gennem hele krisen, er det nødvendigt at tage fondenes indbyggede karakter som ansvarlig, langsigtet ejer i betragtning. Undersøgelsen peger netop på, at fondene også agerede langsigtet⁶ i en krisesituation. Et aktivt ejerskab blev udøvet.

Nye Samarbejder

I afdækningen af om det var det offentlige eller de erhvervsdrivende fonde, der rakte ud, skabte nye initiativer og drev samarbejdet fremad, peger undersøgelsen på, at det var en dialogdrevet proces. Inden for nogle områder eksisterede der desuden allerede ønsker om et samarbejde, som nu kunne realiseres og gav anledning til at igangsætte konkrete initiativer – særligt på kulturområdet.

Hovedparten af de interviewede deltagere peger på betydningen af de personlige netværk og stærke langvarige tillidsfulde relationer som motor for samarbejdet. Det offentlige Danmark rakte ud gennem opsøgende ministerkontakter på alle niveauer, Skype møder, personlige møder og uformelle møder i allerede eksisterende netværk. Mens flere erhvervsdrivende fonde søgte at skabe en politisk dialog ved at fremsende notater, analyser og oplæg. Det var dog ikke alle disse henvendelser, der udmøntede sig i et nyt samarbejde det offentlige og fondene imellem.

Under Coronakrisen indtog statsministeriet en rolle som omdrejningspunkt og koordinator, hvilket var kendt blandt de erhvervsdrivende fonde. Udover at give legitimitet til de nye samarbejder etableret mellem det offentlige Danmark og de erhvervsdrivende fonde, var det også et signal om krisens karakter. Det offentlige henvendte sig til de erhvervsdrivende fonde i forbindelse med produktion af værnemidler, test, forskningsindsatser mv. Men også i andre sammenhænge erfarede de offentlige myndigheder, at der var behov for at indtage en anden rolle⁷ i relation til de erhvervsdrivende fonde.

Som allerede nævnt var koordinationen mellem fonde og offentlige myndigheder netværksorienteret⁸. Dialogerne mellem parterne gav indsigt i krisens omfang og skabte overblik over, hvor der var behov

⁴ I -103, I-113

⁵ I - 112

⁶ s. 36, Thomsen.

⁷ I - 109

⁸ I - 113

for nye samfundsinitiativer, ligesom det gav grobund for nye muligheder. Retrospektivt er der flere, der har undret sig over, at der ikke tidligere er blevet etableret et samarbejde mellem parterne. Endvidere har processen også ledt til nysgerrighed på, hvad flere og bredere samarbejder kunne føre til. Undersøgelsen peger på, at både erhvervsdrivende fonde og det offentlige Danmark er bevidste om, at der er et uudnyttet potentiale⁹.

Omvendt er der også fonde, som ikke har haft samme positive oplevelse som beskrevet ovenfor. Her har fondene savnet initiativer fra deres statslige samarbejdspartner og oplevet en administrativ langsommelighed. Herudover manglede flere erhvervsdrivende fonde også en anerkendelse af deres kompetencer og indsigt i de faglige problemstillinger, som samarbejdet skulle løse¹⁰.

I foråret 2021 oplevede flere fonde et kursskifte i samarbejdet med de offentlige myndigheder. Skiftet bestod i, at myndighederne i højere grad lænte sig op ad de erhvervsdrivende fonde uden at være dialogorienteret¹¹, hvorved samarbejdet ændrer karakter og faldt tilbage i normal ramme før corona.

Tillidsskabende Processer

Tidligere forskning peger på, at tillid og fælles forståelse af den samfundskritiske forpligtigelse for at finde en fælles løsning, er en forudsætning for samarbejdet mellem erhvervsdrivende fonde og de offentlige myndigheder. Herudover skal der etableres en fælles forståelse af behov og løsninger parterne i mellem. Slutteligt skal det undersøges, hvorvidt der er en intern legitimitet til at igangsætte samarbejdet¹².

Tilliden mellem de erhvervsdrivende fonde og de offentlige myndigheder, der deltog i samarbejdet, voksede i perioden. Denne tillid var mere personbåret end institutionsbåret og blev skabt via personlige relationer og tidligere samarbejder. Det politiske fokus på adressering af behovet for at udvise samfundssind har haft betydning i forhold til en fælles forståelse af den samfundskritiske forpligtigelse. Dette blev understreget af direkte henvendelser fra nogle myndigheder, hvor problemstillinger og specifikke behov blev tydeliggjort. Myndighederne rakte ud og signalerede, at opgaven skulle løses, *uanset* hvem der kunne løse den (private aktører, erhvervsdrivende fonde, offentlige myndigheder NGO).

Samarbejdet mellem det offentlige og fondene har været en positiv erfaring. Flere fonde oplever, at dialogen om fondenes samfundsnytte pt. har fundet et afbalanceret leje, hvor ”frie private midler” er en politisk legitim vej til samfundsændringer og nye initiativer.

En Ny Type Samarbejde?

Begrebet samfundssind, som blev anvendt i stor stil i forbindelse med Coronakrisen, blev introduceret af de offentlige myndigheder i foråret 2020. Generelt var der en øget opmærksomhed på værdien af borgerskab, borgeres personlige ansvar, samarbejde og ansvar.

I forbindelse med samarbejdet var fondenes svar prompte

⁹ I- 112, I - 110, I - 104

¹⁰ I - 114

¹¹ I - 114

¹² s 651, Public Adm. Review

”Vi mener selv, vi udviste samfundssind ved at igangsætte initiativer hurtigt”¹³

Den private sektor er generelt kendt for at have fokus på effektivitet, ydeevne, markedskræfter samt økonomisk rationalitet. Begrebet samfundssind peger i modsat retning mod demokratisk værdi og værdiskabelse. Værdier som stemmer overens med de erhvervsdrivendes fondes identifikation som blandt andet filantropiske enheder.

Traditionelt set er den offentlige sektor kommet med svar, når samfundet har mødt nye udfordringer og således også under Coronakrise. Spørgsmålet er, om der er nye tendenser på vej, der inkluderer et samarbejde mellem det offentlige og private. Grundet pandemiens omfang opstod et akut behov, som en af de offentlige interviewede personer udtalte

”Det var rent kaos – det gik stærkt i den periode”¹⁴

I netop disse hektiske marts-dage blev der taget ekstraordinære initiativer. Hos enkelte myndigheder er der eksempler på øget selvorganisering og effektivt arbejde med langvarig offentlig værdi. Eksemplerne er talrige og tæller blandt andet telefon hotlines, digitale møder, fællespuljer. I visse tilfælde bekræftes antagelsen om, at myndighedspersoner i højere grad så sig selv som *”problemløsende innovatører, der er skabere af det produkt, der kommer ud af den offentlige administration, mere end traditionelle embedsmænd”¹⁵*. Der peger på, at den enkelte embedsmand påtog sig en høj grad af ansvarlighed, hvilken ikke nødvendigvis var hierarkisk forankret eller styret af loven. En oplevelse de erhvervsdrivende fonde kan genkende.

De nyopståede samarbejder mellem de erhvervsdrivende fonde og det offentlige har været af forskellig karakter. Men ens for dem alle er, at de ikke var drevet af lov eller økonomi men derimod af samfundsnytte og demokrati. Undersøgelsen viser, at Coronakrisen har skabt mulighed for at afprøve og åbne nye samarbejdsformer, samarbejdsmodeller og projekter.

”Der har været få formelle samarbejder, men det var Coronakrisen, der kickstartede samarbejdet”¹⁶.

Til trods for forskellige typer af samarbejder, er de alle kortvarige, og strækker sig typisk over en periode fra få uger til 6 måneder. Herudover var aftalen om samarbejde ikke formaliseret fra starten – og var altså uden en egentlig masterplan¹⁷. Aftalen mellem parterne bestod typisk i en informationsudveksling, om hvilke projekter der blev finansieret, men herudover var der ikke yderligere koordination¹⁸. Relationen mellem parterne er beskrevet som formel og vedkendt, og fondene oplevede at komme ind bag facaden på deres samarbejdspartnere¹⁹. Dette har medført at samarbejdet har været komplekst og dynamisk og båret præg af interaktion på mange forskellige niveauer²⁰.

De offentlige myndigheder var bevidste om deres egen kunnen og ekspertise, men at de samtidig havde begrænsede ressourcer.

”Vi kan ikke løfte det i kommunerne, men det kan og vil civilsamfundet”²¹.

Opbygningen af Test Center Danmark, produktion af værnemidler, understøttelse af offentlige sociale indsats, af offentlige kulturinitiativer og nye offentlige forskningsindsatser på sundheds- og

¹³ I - 105

¹⁴ I - 111

¹⁵ S 447, Public Ad. Review

¹⁶ I - 101

¹⁷ S 647, Public Ad. Review, I – 10X

¹⁸ I - 106

¹⁹ I - 101

²⁰ S 647, Public Ad. Review, I – 10X

²¹ I – 102, I - 106

socialområdet er de fællesprojekter, som har fået særlig offentlig opmærksomhed. Hertil kommer en række indsatser, der støtter kultur, uddannelse og forskningsindsatser af bredere karakter.

I nogle projekter var det de erhvervsdrivende fonde, der konkret og praktisk tog ansvar for hele projektet²²

”Vi var sendt hjem, og imens flyttede de ind. Fondens medarbejdere var med i maskinrummet. De tog ejerskabet helt ind i maskinrummet²³”.

Mens de offentlige myndigheder i andre samarbejder efterspurgte ressourcer frem for viden og involvering²⁴.

Gennemgangen af interviews peger på, at embedsværket, politikerne og fondene talte mere sammen, end hvad var tilfældet før Coronakrisen. Samarbejdet og kontakten generelt har skabt en fælles forståelse for behovet for at skabe løsninger og øge hastigheden i store samfundskritiske initiativer, som det var tilfældet i både foråret og fremadrettet.

De talrige samarbejder og samfundsindsatser under Coronakrisen kunne potentielt føre til ændrede samarbejdsformer bestående i nye samarbejdsformer, faste strukturer eller samarbejdsaftaler. En entydig konklusion på hvorvidt tendenserne i samfundsstrukturen ændrer sig er ikke mulig at opnå på nuværende tidspunkt.

”Nogle steder i det offentlige er man længere en andre med et samarbejde med fondene²⁵”.

Potentialet for fremtidige samarbejder er ikke til at tage fejl af, og de involverede personer betegner også processen som en positiv oplevelse. Men blandt de interviewede er der samtidig en erkendelse af, at den positive oplevelse er personbåret, og derfor potentielt kan aftage over tid.

Hvorom alting er, så har flere samarbejder, der som udgangspunkt var personbåret, udviklet sig til et samarbejde præget af planlægningsfaser med formelle elementer. På andre områder synes samarbejdet at have åbnet myndighedernes øjne for værdien af de erhvervsdrivende fonde i fremtidige krisesituationer, til trods for tidligere erkendelse af muligt uudnyttet potentiale.

”Ministrene havde før inviteret til samarbejde med fondene, men det var ikke rigtigt blevet til noget – der havde ikke rigtigt været stemning for det²⁶”.

Flere af de erhvervsdrivende fonde oplevede, at man hen over vinteren 2020 – 2021 har en ny tilgang til fondene. Tilgangen bar præg af, at det offentlige i højere grad ønskede en tæt involvering af fondene med elementer af kontrol og styring²⁷. Nogle af de offentlige myndigheder var af den opfattelse, at der er et voksende behov for orientering mellem de samarbejdende parter²⁸. Dette behov stammer fra omfanget af blandt andet fondenes forskningsaktiviteter, som er vokset i volumen og ligeledes de flere og større aktiviteter i fondene.

Spændinger og modstand

²² I – 108, I – 112, I - 111

²³ I - 108

²⁴ I - 114

²⁵ I - 101

²⁶ I – 101, I - 104

²⁷ I - 114

²⁸ I - 106

Både i rollefordelingen, magtspillet og det politiske spil mellem de offentlige myndigheder; stat, regioner og kommuner, måtte de erhvervsdrivende fonde indtage en ny rolle. De erhvervsdrivende fonde er opbygget og drevet på en anden måde end de forskellige offentlige instansers, og blandt andet mødet mellem traditionelle magthierarkier og de hastigt igangsatte opgaver gav anledning til faglige udfordringer²⁹.

”Træghed i de offentlige systemer blev udfordret, og der var en vis spænding i systemet”³⁰.

De samarbejdende parter måtte balancere fondenes uafhængighed, og afhængigheden skabt af den positive interesse for fondenes bidrag fra både befolkningen og myndighederne. Samtidig med at det skulle defineres, om det var de erhvervsdrivende fonde eller de offentlige myndigheder som havde opgaven og skulle udvise handlekraft i forbindelse med udførelsen.

Spændinger, uindfriede ønsker og faglige udfordringer opstod som resultat af ulige aktører, der skulle samarbejde under de særlige forhold som Coronakrisen medførte³¹. Det blev tydeligt over kriseperioden, marts – maj 2020, at de to verdener ikke havde samme balance mellem for eksempel fagprofessionelle og hensynet til fremdrift og hastighed. Hos begge parter kan man finde den opfattelse, at de offentlige myndigheder ikke er gode til eksekvering af opgaver³².

Undersøgelsen peger på, at der i det offentlige eksisterer en erkendelse af manglende agilitet og hurtighed. Tilsvarende findes der i fondene en erkendelse af, at interne procedurer har været komplekse i en sådan grad, at det muligvis har hæmmet bevillingernes gennemførelse. Deraf kan vigtige projekter være forhindret i at vinde frem. Umiddelbart er der ikke tegn på, at disse erkendelser fører til ændrede processer eller samarbejds mønstre på længere sigt.

Endnu en spænding opstod som følge af de modsatrettede kræfter mellem de erhvervsdrivende fondes autonomi og ønsket om at blive opfattet som en integreret del af samfundssindet og den muskel, der kunne aktiveres i en samfundskrise. På nogle fondsområder, her eksempelvis kultur frem for socialområdet, peger interviews på, at der er en større grad af behov for autonomi.

Herudover opstod der også anspændthed mellem de erhvervsdrivende fonde. For hvem skulle være talsmand for de erhvervsdrivende fonde? Hvilke fonde har mandat eller pligt til at påtage sig samfundskritiske opgaver? Hvem har de nødvendige personlige relationer, som gør indsatsen legitim? Det interne samarbejde mellem de erhvervsdrivende fonde var på nogle områder mere smidigt end andre. Skulle en fælles indsats igangsættes, var der minimum tre strukturelle forhold, som skulle gå op i en højere enhed: National politik, regional politik og fondspolitik.

Det sidste forhold beskrevet berørt af de erhvervsdrivende fondes nye rolle, er forholdet mellem fondene og bevillingsmodtagerne. Hindringerne opstod som følge af ændrede arbejdsrutiner, og kravet om højere hastighed grundet situationens alvor. De ændrede bevillingsprocesser under Coronakrisen belyste konkurrencen internt mellem forskere, NGO’ere, universiteter mv.

Governance under Pres

De erhvervsdrivende fonde identificerer sig som filantropiske enheder, hvorfor det er naturligt, at fondene indgår i samfundskritiske opgaver i et homogent land som Danmark.

²⁹ s 651, Cross-Sector Collaborations mv.

³⁰ I - 102.

³¹ s 651, Cross-Sector Collaborations mv.

³² I – 112, I – 109, I – 106 mfl.

”Altruistic entrepreneurs are more likely to ”give back to society” in small and homogenous countries with strong social norms³³”.

Men at de erhvervsdrivende fonde med et life science ophav ville optræde mere altruistisk end de øvrige fonde, var ej forventet. Undersøgelsen viser, at alle erhvervsdrivende fonde, der har deltaget i undersøgelsen, har udvist samfundssind og ønsket at samarbejde med de offentlige fonde. Herudover viser undersøgelsen at fonde med en sundhedsfaglig profil havde bredere og længere erfaring med partnerskaber med de offentlige myndigheder.

Ydermere peger undersøgelsen ikke på, at strategien i fondene blev revideret under krisen. Derfor blev donationspolitikken som udgangspunkt fastholdt. Men rammerne for fundatsen blev trykprøvet, og bevillingerne fik en stærk tilknytning til alle facetter af pandemien.

”Vi drejede vores indsats over mod Corona”. ”Det hele kom til at handle om Corona”³⁴

Tidligere forskning peger på, at de erhvervsdrivende fonde har en indbygget tålmodighed med egen organisation³⁵. Hvilket stemmer overens med, at undersøgelsen finder, at fondenes fokus under krisen var på bevarelse af arbejdspladser, medarbejdernes ve og vel og langsigtet intern organisatorisk stabilitet³⁶.

Litteraturen beretter ligeledes, at de erhvervsdrivende fonde i al almindelighed følger de aftalte rammer for ”good governance”³⁷. Interviews forsøger at kortlægge, hvorvidt Coronakrisen 2020 har medført ændringer i governance i de erhvervsdrivende fonde, herunder om ledelsen har været under pres. Undersøgelsen peger på, at man i enkelte af de adspurgte fonde har set bort fra eksisterende governance strukturer og midlertidigt har været under pres. Dette var særligt tilfældet i perioden marts – april 2020, hvor krisen ramte landet. Men sidenhen er processerne reetableret;

”Vi vendte tilbage til de normale processer i efteråret”³⁸.

Udover ”good governance” skal de erhvervsdrivende fonde også tage højde for rammerne i ”god fondsledelse”³⁹. Hvis man holder fondenes indsats under Coronakrisen op mod rammerne i ”god fondsledelse”, finder man i hovedtræk, at CEO-rollen blev udvidet betydeligt, hvad angår ekstern kommunikation og synlighed. Desuden blev formanden også mere synligt.

”Det var mig, der ringede og lavede aftaler. Jeg satte det i gang indenfor de første 24 timer”. ”Det var formanden og jeg, der drev det”. ”Jeg ringede rundt og fik det sat i gang”⁴⁰.

Formanden påtog sig ofte et større ansvar og var katalysator for nye projekter.

”Det var gennem dialog, vi talte sammen om det. Vi kendte hinanden i forvejen. Vi kunne ikke bare sidde og vente på, at der kom nogle projekter”⁴¹.

Opgavefordelinge mellem formand og direktør varierede, og formanden blev mere aktiv end normalt.

Samarbejdet mellem formand, forretningsudvalg, medlemmer og øvrige udvalg i bestyrelsen blev forandret, således at formanden typisk blev givet øgede beføjelser. Endvidere er der også eksempler på, at formanden tog sig øgede beføjelser med en forventning om positiv efterbevilling. Ligeledes blev der

³³ Thomsen

³⁴ I – 110, I – 103, I – 112, mfl.

³⁵ Thomsen

³⁶ Thomsen

³⁷ Thomsen

³⁸ I – 111, I – 103, I - 109

³⁹ Thomsen

⁴⁰ I -112, I – 107, I – 101, I – 103, I - 105

⁴¹ I – 112, I – 107, I – 101, I – 103, I - 105

givet et udvidet mandat til direktøren, ligesom der i enkelte fonde var en række, betroede medarbejdere, der fik udvidet deres beføjelser.

I hvilket omfang, den enkelte bestyrelse havde formaliseret den øgede delegering af magt til denne enkelte formand og/eller forretningsudvalg, er ikke afdækket. Noget kunne dog tyde på, at det kun i nogen grad var tilfældet.

”I starten var alt jo kaos, og vi måtte bare gå i gang”⁴².

Undersøgelsen tyder på, at der overordnet set var en høj grad af støtte fra bestyrelserne til, at formanden påtog sig en proaktiv rolle, da Coronakrisen ramte Danmark i foråret 2020.

Bestyrelserne selv arbejdede tillige mere, da der typisk blev afholdt flere bestyrelsesmøder – digitalt, og sagsgangene blev fremrykket betydeligt med henblik på effektive bestyrelsesmøder. Overgangen til digitalisering af dialoger, bestyrelsesmøder, afstemninger og processer kom som en naturlig forlængelse af krisen. En arbejdsform der for flere bestyrelser var ny; de nye arbejdsrammer var en konsekvens af det ydre pres.

”Der var ingen kontrakt, og det var ikke formaliseret. Det var ren force majeure for at redde Danmark” ... ”Man kan godt sige, vi hastede en række beslutninger igennem i bestyrelsen”⁴³.

Fondenes egen beskrivelse af deres bevillingsindsats under Coronakrisen, er det øget agilitet og ændringer i beslutningsprocesserne, som huskes som mest afgørende.

”Vi var mere agile i hverdagen”. Ledelseskraften blev splittet op og lagt ud, ligesom ledelseslagene fik flere penge, flere budgetter og derigennem øget power”⁴⁴.

De erhvervsdrivende fonde har tidligere været karakteriseret ved nogen lukkethed med langsigtede strategier, årlige eller halvårslige bevillinger med op til års behandlingstid og komplekse processer⁴⁵. Med de ændrede processer, som følge af Coronakrisen, har bestyrelserne vist, at de kan være agile, optræde mere transparente og effektivisere deres beslutningsprocesser. Bestyrelsen har tilmed bevist, at behandlingen af ansøgningerne kan ske hurtigere, og beslutningskraften kan samles hos færre. Desuden er der flere steder kommet en større opmærksomhed på den samfundsmæssig kontekst fonden agerer i.

Effektiviteten i fondene har naturligvis været forskellig. Flere fonde har oplevet, at egen effektivitet under Coronakrisen er steget – til bestyrelsens store tilfredshed. Interviews peger på, at den vidstrakte delegering af magt og bevillingsprocesserne står overfor en evaluering efter krisen. Ligeledes formaliserer flere fonde forårets initiativer i løbet af vinteren 2020⁴⁶.

Bestyrelsernes sammensætning med hensyn til kompetencer og kompetence mix fik ekstra stor betydning under Coronakrisen. Nogle hævder, at de rette kompetencer i bestyrelsen var mere vigtig end nogensinde.

”Vi testede vores bestyrelse af undervejs”⁴⁷.

De offentlige myndigheder anerkendte, at fondene ændrede arbejdsform under Coronakrisen. Enkelte fonde påtog sig en både reaktiv og proaktiv attitude i behandling af projekterne, ligesom der var støtte til lavpraktiske opgaver. En indsats der blev anerkendt blandt offentlige myndigheder.

⁴² I - 110

⁴³ I – 105 mfl.

⁴⁴ I - 110

⁴⁵ Thomsen

⁴⁶ s 64, Thomsen

⁴⁷ I – 101, XX

Samarbejdet mellem fondene og civilsamfundsorganisationer på socialområdet beskrives som match-making mellem fonde og projekter. De offentlige myndigheder oplevede, at sideløbende med, at der blev dannet et overblik over de akutte ”kriser”, skulle de påtage sig opgaven med at finde indsatser, der passede præcist til den enkelte fonds fundats⁴⁸. Myndighederne måtte påtage sig denne nye rolle, i det der var en udbredt fælles forståelse af omfanget og nødvendigheden af indsatserne.

Nogle brancher blev ramte hårdere end andre, og nogle ministerier var dermed mere klar til samarbejdet med de erhvervsdrivende fonde end andre. Samarbejdet mellem de to parter var tovejs, men den generelle oplevelse var, at det var regeringen eller statsministeriet, der rakte ud og formidlede dialogen. Gennem undersøgelsen opstår et indtryk af, at der var nogen forskel mellem sundhed, social og kulturområdet. Enkelte fonde måtte som en del af samarbejdet minde om ”noget for noget” princippet.

Fondenes Videnscenter fik også en anden rolle end tidligere, da Corona ramte i marts 2020. Enkelte projekter udført i denne forbindelse blev koordineret igennem Videnscenteret. Flere fonde peger på, at samarbejdet gennem Fondenes Videnscenter er styrket, men at organisationen stadig savner hurtighed og koordination internt mellem fondene⁴⁹. Udover Fondenes Videnscenter har Dansk Erhverv og Dansk Industri haft en fremtrædende rolle i at opbygge samarbejdet. I undersøgelsen bliver de to organisationer karakteriseret som ”limen” mellem fondene, erhvervslivet og det offentlige.

Fundatser Trykprøvet

Fundatser blev ”trykprøvet”⁵⁰, men krisen gav kun i meget få tilfælde anledning til bevillinger, der lå udenfor de eksisterende rammer fastlagt i fondenes fundats. De enkelte erhvervsdrivende fondes indsatser under Coronakrisen lå som udgangspunkt inden for – eller meget tæt på allerede eksisterende fundatsrammer. I flere bestyrelser har der været en drøftelse af, om der var behov for andre akutte indsatser, eller indsatser der lå på kanten af fundatserne. Umiddelbart er der ingen tegn på, at det har været diskussion, som har ledt til forhøjede indsatser som følge af de særlige omstændigheder. Enkelte peger på, at det var en mulighed at foretage indsatser udenfor fundatserne, men at der hverken var behov eller et ønske om at tage en sådan risiko.

Omvendt har en række samarbejder med de offentlige myndigheder en anden karakter end før Coronakrisen. Flere fonde peger på, at en eksisterende dialog med offentlige myndigheder er blevet mere substantiel efterfølgende. De nye indsatser er præget af

”mindre snak og mere konkret handling”⁵¹.

Et eksempel er socialområdet, hvor der tidligere havde været dialog og konstruktive drømme, er der nu konkrete fastlagte indsatser både på kommunalt og regionalt niveau⁵².

I et større perspektiv har indsatserne under Corona i den enkelte fond ”taget farve efter” fundatsen, men også efter den kultur, som den fondsejede virksomhed og fonden selv identificerer sig med.

”Vi behøvede ikke stille spørgsmål ved indsatserne, det lå i vores kultur. Det var ikke noget, vi behøvede at diskutere”⁵³.

⁴⁸ I - 109

⁴⁹ I - 110

⁵⁰ I - 112, I - 110, I - 101 mfl.

⁵¹ I - 106

⁵² I - 106

⁵³ I - 105

Der er blandt alle de deltagende fonde ingen strategiændringer som følge af Coronakrisen. De erhvervsdrivende fonde tænkte langsigtet, tog bestik af den nationale såvel som internationale situationen og var strategikonsistente.

Bevillinger på Samme Niveau

De interviewede personer berettede, at det samlede niveau for bevillinger fra de erhvervsdrivende fonde i 2020 landede på det forventede niveau, om end bevillingerne var flere i starten af året (*denne undersøgelse har ikke haft adgang til aktuelle tal*). Flere fonde pegede dog på, at dette skyldes, at en række af forårets bevillinger på grund af pandemien blev udskudt eller havde haft start vanskeligheder.

Fondene beskriver selv, at der ikke er sket særlige ændringer af bevillingsniveauerne på de enkelte eksisterende projekter. Herudover er det samlede uddelte beløb set i et flerårigt perspektiv ikke "vildt". De erhvervsdrivende fonde oplever som udgangspunkt ikke deres bevillinger under Coronakrisen som risikofyldte. Hvorfor det kan udledes, at krisen ikke grundlæggende har ændret fondenes bevillingspraksis⁵⁴.

Undersøgelsen viser, at fondene i foråret 2020 prægede hinanden og observerede de nye processer og rammer, der blev fastsat i det offentlige. Således blev eksempelvis bevillingsrammer på nogle områder hurtigt synkroniseret i form af forlængelse af bevillinger, signaler til modtager, samme processer for tildeling mv. uanset fond. Det var en fælles implementering for at være smidige og lettilgængelige overfor NGO'er, organisationer mv., som var bragt i knæ af krisen.

Under krisen var en opdeling af fondene i forhold til, hvordan de håndterede bevillinger – nye som eksisterende. Nogle fonde forlængede de eksisterende bevillinger og fastholdt projekter indenfor de områder, som man allerede støttede. Andre fonde gik mere offensivt til værks og pegede på nye indsatsområder. Undersøgelsen tyder umiddelbart på, at fremgangsmåden var betinget af, hvilket område fonden beskæftiger sig med. I kunstområdet så man kun få nye indsatser, mens socialområdet var præget af flere nye indsatser, og hvor sundhedsområdet havde et ønske om helt andre typer af indsatser end tidligere.

Flere af de erhvervsdrivende fonde, der har deltaget i undersøgelsen, fortæller, at de ønsker at være mere transparente omkring rammerne for deres fremadrettede bevillinger. Fondene har et ønske om at tydeliggøre, at de ikke ønsker at være en "buffer" for det offentlige i henhold til finansiering af forskning. Samtidig vil fondene melde mere entydigt ud omkring rollen, de ønsker som fond, i forhold til samarbejder med det offentlige efter Coronakrisen. Et ønske som er særligt tydeligt i social- og sundhedsområdet.

*"Vi vil ikke være på finansloven"*⁵⁵.

Som følge af samarbejdet har flere fonde dog fået øjnene op for værdien i at være mere offensiv og opsøgende i deres donationspolitik.

Få Ændrede Samarbejdsrelationer

Coronakrisen, og de deraf følgende fælles indsatser og projekter, har overordnet set ikke ændret på samarbejdet mellem fonde og de offentlige myndigheder. Hverken i form af nye fastlagte processer,

⁵⁴ I-103

⁵⁵ I – 112, I – 110, I - 107

langsigtede indsatser, fastlagte møder eller bevillinger. Det er kun få af de interviewede – uanset tilhørsforhold, der giver udtryk for et egentlig behov for et formaliseret samarbejde.

”Vi ved, vi kan samarbejde med det private, men det betyder ikke, at hver gang der er noget, skal vi den vej”⁵⁶.

Men der er forskel på opfattelsen områderne i mellem. På kulturområdet er oplevelsen, at samarbejdet har været en konstruktiv proces. Til trods for at det har været nyt for begge parter at arbejde tæt sammen på området, har oplevelsen været positiv.

”Nu ved vi at man kan samarbejde, og at vi kan sætte noget op sammen”⁵⁷.

Til trods for det succesfulde samarbejde, har man på kulturområdet ikke lagt op til nye initiativer. Der efterspørges i højere grad modenhed i ministeriet i forhold til de erhvervsdrivende fondes fremadrettede rolle.

Eksisterende samarbejder på sundhedsområdet fortsætter, men der er ikke planer om intensiverede, systematiske eller nye formaliserede samarbejdsmodeller.

På socialområdet er der tegn på nye samarbejder gennem evaluerings-projekter og fælles dataindsamling bygget op omkring en ny fondsstrategi, der udkom i efteråret 2020.

”Den strukturelle dialog med fondene den fortsatte faktisk, den blev født ud af Corona og blev kickstartet af krisen”⁵⁸

Ligesom der er kommet fælles faglige erkendelser som resultat af fælles Coronaindsatser⁵⁹. Erkendelserne omhandler særligt kvaliteten af de regionale og kommunale indsatser.

”I dag kan fondene melde ind med projekter vi kan samarbejde om eller skabe bilaterale indsatser”⁶⁰.

Indsatserne og samarbejdet på det sociale område er desuden præget af en gensidig ”tryghed” opbygget via de tidligere samarbejder. Men også fordi den politiske lydhørhed opleves som relevant, imødekommende og nærværende i forhold til fondenes begrænsninger og muligheder. Flere fonde oplevede dog, at denne positive nysgerrighed er aftaget hen over vinteren 2021.

*”Vi oplevede processen omkring samarbejdet som en meget positiv og konstruktiv proces”⁶¹.
”Processen har været den samme, men hastigheden har været ny”⁶².*

Fondsbestyrelserne har drøftet spørgsmål om bestilling og udførsel, når samarbejdet er med en offentlig myndighed, og hvorvidt fondene forpligtiger sig på lang sigt. I samme omgang er den nuværende politiske konstellations manglende erfaring med de erhvervsdrivende fonde også blevet diskuteret. Adskillige fonde peger på nødvendigheden af, at politikerne får en bedre indsigt i, hvad de erhvervsdrivende fonde bidrager med til det danske samfund - økonomisk såvel som samfundspolitisk.

Flere fonde peger på, at over de seneste 8-9 måneder har samarbejdet flyttet sig, ligesom der er kommet offentlige politiske udtalelser, der understøtter selv samme.

Enkelte fonde anbefaler en mere struktureret aftale med regeringen med hen blik på at øge effekten af midlerne. Mange af fondene beretter, at de har en impact-udfordring og peger på at det

⁵⁶ I – 111, I - 109

⁵⁷ I - 101

⁵⁸ I - 109

⁵⁹ I – 106, I - 110

⁶⁰ I - 109

⁶¹ I - 102

⁶² I - 102

samfundsøkonomisk vil være væsentligt at være mere kalibreret med det offentlige med henblik på at bruge pengene rigtigt.

”Vi skyder til højre og venstre med risiko for, at midlerne ikke får effekt. Vi bruger ikke ikke midlerne godt nok”⁶³. ”Vi har problemer med impact – og at måle impact”⁶⁴.

Grundet ovenstående problemer foreslår flere fonde en samlet evaluering af samarbejdet i Fondenes Videnscenter post Corona. Herudover foreligger et forslag om at give Videnscenteret en ny rolle. Nogle fonde ønsker at udfordre vanetænkningen i de erhvervsdrivende fonde og foreslår, at Fondenes Videnscenter skal udfordre fondslandskabet og arbejdsprocesserne.

Modsat er der også en gruppe af erhvervsdrivende fonde, der er bekymrede for den nuværende mindre erhvervsvenlige politik. Der er en bekymring for, at det fremadrettede samarbejde kan være præget af den nuværende regerings, førte politik. Desuden mener flere erhvervsdrivende fonde, at fondene i højere grad skal skabe en tydelig kant til den nuværende politiske retning – både national og på europæisk plan. Som følge heraf kan spørgsmål om de erhvervsdrivende fonde har været for medgørlige og for ”flinke” rejses⁶⁵.

”Vi skal være mere ubehageligt – vi skal skabe en kant”⁶⁶.

Ingen Ny Samfundskontrakt

Meningerne, om hvorvidt der er behov for en ny samfundskontrakt, er ikke entydige. En ny samfundskontrakt kom på tale efter en offentlig debat blandt flere fonde i foråret 2020. Debatten tydeliggjorde, at der er fonde, der mener, at fondene skal benytte synligheden fra Coronakrisen til at blive mere ydmyge og dialogsøgende⁶⁷. På den anden side viser undersøgelsen også, at der blandt fondene er en bred enighed om, at det er en offentlig opgave, at samfundet er robust og klar til næste pandemi uanset samfundskontrakt.

Samarbejdet under Coronakrisen var ikke drevet af ønsket om en samfundskontrakt, her var det pandemien, der var den afgørende faktor. Forinden var der allerede en voksende dialog og et fælles ønske om et samarbejde og anerkendelse af forskelligheden mellem fonde og det offentlige. Nogle fonde hævder, at under andre omstændigheder kunne dialogen godt have ført til noget andet⁶⁸.

Coronasituationen har afspejlet en eksisterende diskussion, som har strakt sig over længere tid mellem det offentlige og fondene. Diskussionen er kendetegnet ved hele tiden at flytte sig politisk. Et par fonde er efter krisen villige til at komme på forkant af denne diskussion af de ”private penges” rolle. Netop diskussionen om de private penge har fået plads under Coronakrisen, i det diskussionen ikke længere drejede sig om, hvem der er en legal aktør på feltet blandt hovedparten af de politiske partier. Flere fonde har oplevelsen af, at det offentlige har lært, at de ikke bare kan sige

”Vi har idéerne, og I har pengene”⁶⁹

og derfor er modnet i synet på de erhvervsdrivende fonde. En udvikling ikke alle de erhvervsdrivende fonde kan genkende⁷⁰.

⁶³ I – 110, I – 112, I - 101

⁶⁴ I – 107, I – 112, I - 101

⁶⁵ I – 112, I – 110 – I - 107

⁶⁶ I - 112

⁶⁷ I - 103

⁶⁸ I - 101

⁶⁹ I - 101, I - 107

⁷⁰ I - 114

Fondenes oplevelse af, hvornår og hvordan de viser samfundssind er ikke ens på tværs af de adspurgte, erhvervsdrivende fonde. En gruppe af fondene mener, at de per automatik udviser samfundssind uanset kontekst og samfundskriser.

”Den er indlejret i vores historie og hos vores grundlægger”⁷¹.

Andre fonde var tværtimod nye i rollen, da de trådte til i samarbejdet med det offentlige

”Det var helt nyt for os, det havde vi aldrig gjort før”⁷².

En tredje andel af fondene havde udvist den form for samfundssind før og under Coronakrise genaktiverede en glemt opgave

”Det med samfundskontrakten har altid været der og er bare en del af os. Så når der kommer en ny krise, vil den blive aktualiseret igen”⁷³.

De erhvervsdrivende fonde deler en generel oplevelse af, at deres egen indsats under Coronakrisen var exceptionel vigtig for Danmark, og at fondsverdenen samlet set har ydet en ekstraordinær indsats. Men når det kommer til en samfundskontrakt, så oplever flertallet, at ”one size doesn’t fit all”. Ligesom flertallet ønsker en stærk samfundskontrakt, mens en mindre del af deltagerne er tilhængere af en samfundskontrakt. Under alle omstændigheder er der et fælles ønske om et dynamisk langsigtet samarbejde fremover.

Konklusion

Undersøgelsen viser, at der ikke synes at være sket grundlæggende, længerevarende ændringer i de erhvervsdrivende fondes bevillingspraksis, bestyrelsesarbejde eller fundats som følge af Coronakrisen og samarbejdet med de offentlige myndigheder. I mindre grad ses en fravigelse af normal praksis og procedure, og dermed af den fastlagte beslutningsadfærd i de erhvervsdrivende fonde.

Fondene har reageret på initiativer fra ministerier og offentlige myndigheder, men mener ikke selv, at de grundlæggende har ændret adfærd. Herudover har fondene set det nødvendigt at optræde mere transparent under pandemien, men har i hovedtræk ikke ændret uddelingsstrategi. Det forventes ikke, at fondene ændrer praksis eller processer i fremtiden.

Igangsætning og eksekvering af Corona-initiativer har typisk været drevet af direktionen og er derigennem præget af både kulturen i de erhvervsdrivende fonde og af personlige henvendelser og kontakter. Til trods for at flere fonde har udviklet en ny strategi i 2020, så har hverken samarbejdet med det offentlige eller forårets Coronakrisen ifølge fondene selv påvirket udviklingen af disse.

Fondenes ledelsesforhold synes at have haft en betydning for med hvilken hastighed, hvordan og med hvem de første indsatser blev igangsat. Enkelte steder var det en mindre direktionsgruppe, der igangsatte og rammesatte Covid-indsatserne i samarbejde med de offentlige myndigheder. Før efter at arbejdet var påbegyndt blev bestyrelsen inddraget – ofte med kort varsel.

Undersøgelsen peger ydermere på, at de samarbejdende parter har opnået en større viden om modpartens kvaliteter og kompetencer. Erkendelsen af modpartens styrker, men også begrænsninger er blevet mere udtalte. Blandt andet er der blevet peget på det offentliges manglende effektivitet i krisesituationer, de begrænsninger der ligger i henholdsvis de erhvervsdrivende fondes fundatser, komplekse arbejdsstrukturer og langsigtede fokus.

⁷¹ I - 107

⁷² I - 101

⁷³ I - 112

De aktuelle samarbejde har givet anledning til et øget kendskab fondene i mellem, der kan skabe mulighed for en række nye initiativer. Hvorvidt dette bliver tilfældet i samspil med de offentlige myndigheder, synes væsentligt at afklare på sigt. Erfaringerne fra foråret 2020 er umiddelbart kun indlejret som personlig erfaring og viden og ikke strukturelt.

Overordnet set er der blandt fondene ikke et ønske om et fastlåst samarbejdsfora eller en samarbejdsaftale med det offentlige Danmark. Derimod ønsker fondene at fastholde fondslandskabet ligeså selvstændigt og differentieret som inden Coronakrisen indtraf.

Referencer og Data

Bryson, John M., Crosby, Barbara C. & Stone, Melissa Middleton (2015) Designing and Implementing Cross-Sector Collaborations: Needed *and* Challenging. In: *Public Administration Review* vol 75 issue 5, pp. 647-663

Bryson, John M., Crosby, Barbara C. & Bloomberg, Laura (2014) Public Value Governance: Moving Beyond Traditional Public Administration and the New Public Management. In: *Public Administration Review* vol 74 issue 4, pp. 445-456

Thomsen, Steen (2017) The Danish Industrial Foundations. Djøf Publishing.

Interview 1-14. Uddrag fra interview angives som 'I-10x', det vil sige 'interview nr. 10x'.

Oversigt over fondens covid-19 indsatser.

Kilde: Fondens Videnscenter. 2021

Fond	Aktivitet / Link
NNF	Novo Nordisk Fonden: Innovations-ambassadører skal stimulere iværksætterier ved universiteter og hospitaler
Spar Nord Fonden	Spar Nord Fonden: Team Ønskeland på træningslejr med fællesskab, succesoplevelser og masser af kilometer i benene
Spar Nord Fonden	Spar Nord Fonden: Corona stopper ikke spilopperne – her skaber udendørs aktiviteter stor glæde for børnene på krisecentre
KFI Erhvervs Drivende Fond	KFI Erhvervsdrivende Fond: Købmænd hjælper 140 coronaramte sportsklubber og foreninger
Poul Due Jensens Fond	Poul Due Jensens Fond: 30.000 visirer til læger uden grænser
NNF	Novo Nordisk Fonden: Nye danske antistoftest
Poul Due Jensens Fond	Poul Due Jensens Fond: Beskyttelse mod COVID-19 i Tanzania
Spar Nord Fonden	Spar Nord Fonden: Bordtennisklubben B75 præsenterer ambitiøse visioner med donation fra Spar Nord Fonden
Ny Carlsbergfondet	Ny Carlsbergfondet: Milliondonation styrker SMK's samling og dansk samtidskunst
NNF	Novo Nordisk Fonden: Kæmpe testforsøg skal afsløre om immunforsvaret husker den ny coronavirus
Industriens Fond	Industriens Fond: Fremstillingsvirksomheder rustes til ny virkelighed
Ny Carlsbergfondet	Ny Carlsbergfondet: 27 mio. kr. til kunstmuseerne
Dreyers Fond	Dreyers Fond: Retsstaten og Covid-19
Dreyers Fond	Dreyers Fond: JunkFood efter Corona
Poul Due Jensens Fond	Poul Due Jensen Fond: Effektivt samarbejde begrænser smittespredning blandt Etiopiens flygtninge
Carlsbergfondet	Carlsbergfondet: Bloom genopstår med liveevents over hele landet
Industriens Fond	Industriens Fond: Fremstillingsvirksomheder rustes til ny virkelighed
Augustinus Fonden	Augustinus Fonden: Sammen om kunsten
Elsass Fonden	Elsass Fonden: Legene er begyndt igen på Experimentarium
Realdania	Realdania: Indsats til afbødning af COVID-19-krisen
Trygfonden	TrygFonden: Coronakrisen har ikke slået danskerne ud
Carlsbergfondet	Carlsbergfondet: Online symposium: Coronakrisen ifølge ti førende forskere
Spar Nord Fonden	Spar Nord Fonden: Spar Nord Fonden klar med hjælpepakke til nordjysk kulturliv
Carlsbergfondet	Carlsbergfondet: Carlsbergfondet uddeler 7,4 millioner kroner til humanistiske COVID-19-forskningsprojekter
Egmont-fonden	Egmont Fonden: Analyse: Udsatte børn og unge er blevet mere udsatte under Coronakrisen, men der er også et lyspunkt
Egmont-fonden	Egmont Fonden: Egmont Fonden giver direkte støtte til udsatte børn og unge under krisen
Poul Due Jensens Fond	Poul Due Jensens Fond: Støtte til COVID-19 indsats i Ghana og Niger
Elsass Fonden	Elsass Fonden: Fortæl om dit liv i en tid

Dreyers Fond	Dreyers Fond: Retssikkerhedsfond
Carlsbergfondet	Carlsbergfondet: Ny vaccine mod virus består test i mus
Industriens Fond	Industriens Fond: Erhvervsledere i fælles front mod Corona
Carlsbergfondet	Carlsbergfondet: Mobildata ind i kampen mod -virus
Bikubenfonden	Bikubenfonden: Coronakrisens innovationskraft på socialområdet kortlægges
NNF	Novo Nordisk Fonden: Humanitært partnerskab skal afbøde konsekvenserne af COVID-19 blandt flygtninge
Industriens Fond	Industriens Fond: Tænketaenken Europa skal kortlægge krisens konsekvenser for SMV'er
Dreyers Fond	Dreyers Fond: Støtte til Red Barnet
Dreyers Fond	Dreyers Fond: Opkald er omsorg
15. Juni Fonden	15. Juni Fonden: Håndsrækning på 5 mio. kr. til danske billedkunstnere
Spar Nord Fonden	Spar Nord Fonden: Populær Pompeji udstilling forlænges og kan ses frem til 13. september
LEGO Fonden	LEGO Fonden: The LEGO Foundation donates US\$ 15 million to Education Cannot Wait for COVID-19 response
KFI Erhvervs Drivende Fond	KFI Erhvervsdrivende Fond: KFI støtter Min Købmand i "Køb Lokalt" – Kampagne
KFI Erhvervs Drivende Fond	KFI Erhvervsdrivende Fond: KFI uddeler 10 mio. kr. til købmændenes sponsering af det lokale foreningsliv
Aage og Johanne Louis-Hansens Fond	Aage og Johanne Louis-Hansens Fond: Hjælp på vej til dansk kulturliv
Aage og Johanne Louis-Hansens Fond	Aage og Johanne Louis-Hansens Fond, Augustinus Fonden, Bikubenfonden og Det Obelske Familiefond: Sammen om kunsten – et fælles fondsinitiativ
Augustinus Fonden	Augustinus Fonden: Investering i kulturlivets fortsatte udvikling
Dreyers Fond	Dreyers Fond: Konfliktramte børnefamilier
Lundbeckfonden	Lundbeckfonden: 300 obduktioner er kernen i nyt dansk -projekt
Velux Fonden	Velux Fonden: Humanistiske og samfundsvidenskabelige forskere dokumenterer Covid-19-krisens konsekvenser
Realdania	Realdania: Lokale mødesteder er vigtigere under -krisen
Egmont-fonden	Egmont Fonden: Egmont Fonden giver pris til sorgramte børn og -hotline
Hempel Fonden	Hempel Fonden: Getting children back to school
Realdania	Realdania: Kom videre-pulje åbner nu for ansøgninger
Nordea-fonden	Nordea-fonden: Ungdommens Folkemøde rykker ud til unge i hele landet
Trygfonden	TrygFonden: Færre gældsramte opsøger hjælp under -krisen
Poul Due Jensens Fond	Poul Due Jensens Fond: Nødhjælp til flygtninge i Libanon
Det Obelske Familiefond	Det Obelske Familiefond: Det Obelske Familiefond opretter særpulje til de danske kunsthaller
NNF	Novo Nordisk Fonden: TestCenter Danmark
Poul Due Jensens Fond	Poul Due Jensens Fond: Forskere vil spille skak mod Corona: Dét sker der, når vi åbner samfundet igen
Poul Due Jensens Fond	Poul Due Jensens Fond: Verdens forskning kortlægges
Realdania	Realdania: 175 mio. kr. fra Realdania til indsatser i kølvandet på COVID-19
NNF	Novo Nordisk Fonden: Novo Nordisk Fonden støtter internationale COVID-19-projekter i Jordan og Tanzania

Carlsbergfondet	Carlsbergfonden: Ny COVID-19-antistoftest tages i brug på Rigshospitalet
Nordea-fonden	Nordea-fonden: IDRÆTSMØDET aflyser i 2020 og får stor støtte til 2021
Spar Nord Fonden	Spar Nord Fonden: Opfordring til Foreningsdanmark: Brug tid og iverigdom NU og brug Spar Nord Fondens platforme til aktivitet, lokal opbakning og udsigt til penge fra Spar Nord Fonden
Poul Due Jensens Fond	Poul Due Jensens Fond: Flere bevillinger til bekæmpelse af COVID-19
Augustinus Fonden	Augustinus Fonden: Når -krisen går ud over de svageste
Poul Due Jensens Fond	Poul Due Jensens Fond: Omprioritering af midler hos PlanBørnefonden
NNF	Novo Nordisk Fonden: Novo Nordisk Fonden har bevilget op til 250 mio. kr. til Statens Serum Institut i forbindelse med etableringen af et nationalt testcenter for den ny virus
NNF	Novo Nordisk Fonden: Novo Nordisk Fonden uddeler de sidste bevillinger til akutte projekter relateret til virus-epidemien
Augustinus Fonden	Augustinus Fonden: Kulturen kommer hjem til dig
Tuborgfondet	Tuborgfondet: 45 lyspunkter midt i en krisetid
Carlsbergfondet	Carlsbergfondet: Carlsbergfondet støtter akut nødproduktion af ethanol med knap 9 millioner kr.
Carlsbergfondet	Carlsbergfondet: Stay curious – Video Series
A. P. Møller Fonden	A.P. Møller Fonden: Første sending med the Maersk Bridge
Poul Due Jensens Fond	Poul Due Jensens Fond: Flere COVID-19 initiativer får støtte
NNF	Novo Nordisk Fonden: 3 nye forskningsprojekter får del i Novo Nordisk Fondens akutte virus-pulje
Bikubenfonden	Bikubenfonden: Tilbud om økonomisk og juridisk rådgivning til vores bevillingsmodtagere
Dreyers Fond	Dreyers Fond: Stjernekok hjælper hjemløse
Dreyers Fond	Dreyers Fond: Retssikkerhed og
Velux Fonden	Velux Fonden: Covid-19-dataindsamling: Søg nu!
Industriens Fond	Industriens Fond: Industriens Fond støtter danske SMV'er gennem -krisen
Industriens Fond	Industriens Fond: Industriens Fond støtter dansk erhvervsliv i kampen mod konsekvenserne af virussen
Ny Carlsbergfondet	Ny Carlsbergfondet: Ekstraordinær pulje til de danske kunstmuseer
NNF	Novo Nordisk Fonden: 9 nye virus-relaterede projekter i Danmark og Grønland får støtte fra Novo Nordisk Fonden
LEGO Fonden	Lego Fonden: The LEGO Group and the LEGO Foundation support children and families impacted by COVID-19
Lundbeckfonden	Lundbeckfonden: Syv forskningsinstitutioner får 20 mio. kr. til -forskning
Trygfonden	TrygFonden: Sociale indsatser under -krisen
Poul Due Jensens Fond	Poul Due Jensens Fond: Fra Microflora Danica til Corona Danica
Poul Due Jensens Fond	Poul Due Jensens Fond: Fonden støtter en række COVID-19 initiativer
Lundbeckfonden	Lundbeckfonden: Første Corona-bevilling fra Lundbeckfonden til forsøg med et kendt lægemiddel
NNF	Novo Nordisk Fonden: Coronavirus-initiativer

NNF	Novo Nordisk Fonden: Novo Nordisk Fonden støtter 11 nye vigtige projekter i forbindelse med virus-epidemien
NNF	Novo Nordisk Fonden: Novo Nordisk Fonden støtter forsøg med betændelsedæmpende medicin mod COVID-19
NNF	Novo Nordisk Fonden: Stor interesse for at søge Novo Nordisk Fondens midler til akutte virus-tiltag
NNF	Novo Nordisk Fonden: 7 nye projekter får del i Novo Nordisk Fondens akutte virus-pulje
NNF	Novo Nordisk Fonden: Novo Nordisk Fonden vil støtte forskning og udvikling, der kan styrke indsatsen mod nye virale infektioner
NNF	Novo Nordisk Fonden: Novo Nordisk Fonden afsætter 50 mio. kr. til akutindsats mod virus-epidemien i Danmark
Lundbeckfonden	Lundbeckfonden: Lundbeckfonden bevilger 30 mio. kr. til forskningsprojekter målrettet ny virus
KFI Erhvervs Drivende Fond	KFI Erhvervsdrivende: Tocifret millionbeløb til købmændene fra KFI
KFI Erhvervs Drivende Fond	KFI Erhvervsdrivende Fond: KFI betaler Corona afskærmning hos frie købmænd
Ny Carlsbergfondet	Ny Carlsbergfondet: Ny Carlsbergfondet etablerer ekstraordinær pulje på 30 mio. kr. til genstart af kriseramte kunstmuseer
Ny Carlsbergfondet	Ny Carlsbergfondet: Virtuel undervisning til gymnasieklasser med Tæt på Kunsten
Carlsbergfondet	Carlsbergfondet: Carlsbergfondet giver 25 millioner kroner til forskning i virus
Carlsbergfondet	Carlsbergfondet: Carlsbergfondene bevilger 95 mio. kr. til at accelerere indsatsen mod COVID-19
Carlsbergfondet	Carlsbergfondet: Carlsbergfondet giver 25 millioner kroner til forskning i social adfærd under covid-19-epidemien
Carlsbergfondet	Carlsbergfondet: Carlsbergfondet giver 10 mio. Kroner til forskning i matematiske pandemimodeller
Egmont-fonden	Egmont-fonden: COVID-19 – set fra et ungeperspektiv
Tuborgfondet	Tuborgfondet: Akutpulje fra Tuborgfondet skal sikre fællesskaber under COVID-19-krisen
Poul Due Jensens Fond	Poul Due Jensens Fond: Poul Due Jensens Fond øger uddelingerne, og virus vil ændre fokus
Nordea-fonden	Nordea-fonden: Ny digital besøgstjeneste skal give isolerede fællesskab
Trygfonden	Trygfonden: Trygfondens akutpulje til sociale indsatser under virus-krisen
Trygfonden	Trygfonden: Trygfondens akutpulje til virksomheder med en social profil
Spar Nord Fonden	Spar Nord Fonden: SAMMEN HVER FOR SIG – virtuelle læsegrupper
Spar Nord Fonden	Spar Nord Fonden: Tegnefestival TV – tegn sammen hver for sig
LEGO Fonden	The LEGO Foundation: The LEGO Group and the LEGO Foundation support children and families impacted by COVID-19
NNF	Støtte til udsatte børns læring efter Corona
Industriens Fond	Ny platform opskaleres for at hjælpe flere iværksættere gennem krisen
Industriens Fond	Er din virksomhed kriseparat?
NNF	Millionstøtte til COVID-19-initiativer I fattige lande
Spar Nord Fonden	15 Corona-sikre jazzkoncerter for børn I efterårsferien
NNF	Nyt forskningsprogram skal hjælpe intensivpatienter
NNF	Novo Nordisk Fonden opretter nyt program for forskning I de sundhedsmæssige senfølger ved smitte med COVID-19