

## Gode og mindre gode eksempler på forklaringer, når en anbefaling IKKE følges

Generelle eksempler	Gode eksempler	Eksempler, der ikke overholder "følg eller forklar"-princippet <sup>1</sup>	Begrundelse
		<p>1. Vi har bedt revisionen komme med udkast til redegørelse for god Fondsledelse og afventer denne.</p> <p>2. Anbefalingen er ikke relevant for fonden.</p> <p>3. Fonden er under afvikling/ omlægning til en ikke-erhvervsdrivende fond.</p> <p>4.</p>	<p>1. Det er bestyrelsens ansvar at forholde sig til Anbefalingerne for god Fondsledelse, og at redegørelsen foreligger til tiden.</p> <p>2. Anbefalingerne er som udgangspunkt relevante for alle fonde. Hvis fonden kan komme med en konkret begrundelse for, hvorfor anbefalingen ikke er relevant, bør denne konkrete begrundelse angives. Det kan f.eks. være, fordi fonden måske ikke har en direktør eller administrator, eller ikke har datterselskaber, jf. anbefaling nr. 2.6.2. og 2.3.5.</p> <p>3. Selvom fonden er under afvikling eller på vej til at skifte juridisk status, er anbefalingerne relevante, indtil fonden måtte ophøre med at være en erhvervsdrivende fond.</p> <p>4. Rapporteringen skal vedrøre</p>

<sup>1</sup> Eksemplerne er udtryk for komitéens holdning. Tilsyn med fondenes overholdelse af regler og love udøves af Erhvervsstyrelsen.

		<p>Bestyrelsen har ikke haft behov for anbefalingen endnu, men tager sagen op i bestyrelsen på et senere tidspunkt.</p> <p>5. Bestyrelsen overvejer at følge anbefalingen.</p> <p>6. Fonden følger ikke anbefalingen, jf. fondens vedtægter.</p>	<p>samme periode som årsrapportens regnskabsperiode. Følger en fond ikke en anbefaling, skal bestyrelsen forklare,</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• hvorfor bestyrelsen har valgt at indrette sig anderledes, <b>og</b></li> <li>• hvordan man i stedet har valgt at indrette sig.</li> </ul> <p>5. Se pkt. 4.</p> <p>6. Henviser fonden til fondens vedtægter, skal indholdet gengives i redegørelsen, således at det fremgår af redegørelsen, hvordan fonden i stedet har indrettet sig.</p>
--	--	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Anbefaling	Gode eksempler	Eksempler, der ikke overholder "følg eller forklar"-princippet	Begrundelse
<b>1. Åbenhed og kommunikation</b>			
<p>1.1. Det <b>anbefales</b>, at bestyrelsen vedtager retningslinjer for ekstern kommunikation, herunder hvem, der kan, og skal udtale sig til offentligheden på den erhvervsdrivende fonds vegne, og om hvilke forhold. Retningslinjerne skal imødekomme behovet for åbenhed og interessenternes behov og mulighed for at opnå relevant opdateret information om fondens forhold.</p>	<p>På grund af fondens størrelse har fonden erfaringsmæssigt ikke kontakt med offentligheden. Til offentlige myndigheder og lign. varetages kontakten af formanden.</p>		

Anbefaling	Gode eksempler	Eksempler, der ikke overholder "følg eller forklar"-princippet	Begrundelse
<b>2. Bestyrelsens opgaver og ansvar</b>			
2.1 Overordnede opgaver og ansvar			
<p>2.1.1 Det <b>anbefales</b>, at bestyrelsen med henblik på at sikre den erhvervsdrivende fonds virke i overensstemmelse med fondens formål og interesser mindst en gang årligt tager stilling til fondens overordnede strategi og uddelingspolitik med udgangspunkt i vedtægten.</p>	<p>1. Fonden følger delvis. Som følge af at fonden lige er etableret, har fonden for dette regnskabsår ikke fastlagt fondens overordnede strategi. Dette vil komme på plads i næste regnskabsår.</p>	<p>2. Fondens eneste formål er at drive et vandkraftværk og fonden foretager således ikke uddelinger. Derfor har fonden ikke en uddelingspolitik.</p> <p>3. Fonden foretager ikke uddelinger. I overensstemmelse med vedtægterne er der etableret, og der drives, et kollegium for højt kvalificerede unge under uddannelse. Fonden har derfor ikke en uddelingspolitik.</p>	<p>1. Fonden følger en del af anbefalingen, og forklarer den del, som fonden ikke følger.</p> <p>2 og 3. Fonde, som er omfattet af lov om erhvervsdrivende fonde, er forpligtet til at medtage en redegørelse for fondens uddelingspolitik, jf. ÅRL § 77 b, uanset om fonden har foretaget uddelinger i det pågældende år.</p> <p>Uddelingspolitikken skal indeholde en eventuel udarbejdet strategi samt retningslinjer og mål, som bestyrelsen følger ved uddelinger fra fonden.</p> <p>Uddelingspolitikken kan ikke blot være en afskrift af vedtægten, men skal være en uddybning af, hvorledes fonden konkret forholder sig til spørgsmålet om uddelinger m.v.</p>

Anbefaling	Gode eksempler	Eksempler, der ikke overholder "følg eller forklar"-princippet	Begrundelse
2.2 Formanden og næstformanden for bestyrelsen			
2.2.1 Det <b>anbefales</b> , at bestyrelsesformanden organiserer, indkalder og leder bestyrelsesmøderne med henblik på at sikre et effektivt bestyrelsesarbejde og skabe de bedst mulige forudsætninger for bestyrelsesmedlemmernes arbejde enkeltvis og samlet.	Af tekniske grunde er opgaven med at indkalde til møder overladt til administrator. Formanden organiserer og leder møderne.		
2.2.2 Det <b>anbefales</b> , at hvis bestyrelsen – ud over formandshvervet – undtagelsesvis anmoder bestyrelsesformanden om at udføre særlige driftsopgaver for den erhvervsdrivende fond, bør der foreligge en bestyrelsesbeslutning, der sikrer, at bestyrelsen bevarer den uafhængige overordnede ledelse og kontrolfunktion. Der bør sikres en forsvarlig arbejdsdeling mellem formanden, næstformanden, den øvrige bestyrelse og en eventuel direktion.		<p>1. Der foreligger ingen skriftlig bestyrelsesbeslutning herom som følge af fondens størrelse.</p> <p>2. Det er en arbejdende bestyrelse, der på forskellig vis deltager i fondens daglige virke på linje med andre frivillige.</p>	<p>1. og 2. Også i små fonde skal der foreligge en bestyrelsesbeslutning.</p> <p>Det fremgår af LEF § 52, stk. 3, at formanden for bestyrelsen ikke må udføre hverv for fonden, der ikke er en del af hvervet som formand.</p> <p>En bestyrelsesformand kan dog, hvor der er særligt behov herfor, udføre opgaver, som den pågældende bliver anmodet om at udføre af og for bestyrelsen.</p> <p>En sådan beslutning bør tage stilling til det i anbefalingen omtalte spørgsmål om bestyrelsens uafhængighed.</p>

Anbefaling	Gode eksempler	Eksempler, der ikke overholder "følg eller forklar"-princippet	Begrundelse
2.3 Bestyrelsens sammensætning og organisering			
2.3.1 Det <b>anbefales</b> , at bestyrelsen løbende vurderer og fastlægger, hvilke kompetencer bestyrelsen skal råde over for bedst muligt at kunne udføre de opgaver, der påhviler bestyrelsen.	Det fremgår af vedtægterne, at fondens tre medlemmer skal bestå af en økonom, en advokat og en læge. Bestyrelsen finder ikke anledning til at fastlægge yderligere kompetencer.		
2.3.2 Det <b>anbefales</b> , at bestyrelsen med respekt af en eventuel udpegningsret i vedtægten sikrer en struktureret, grundig og gennemskuelig proces for udvælgelse og indstilling af kandidater til bestyrelsen.		<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Fonden er underlagt de i fondens vedtægter anførte udpegningsprocedurer.</li> <li>2. Bestyrelsens medlemmer udpeger deres efterfølger. Følges ikke.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. og 2. Følger fonden ikke anbefalingen, skal bestyrelsen forklare, <ul style="list-style-type: none"> <li>· hvorfor bestyrelsen har valgt at indrette sig anderledes. Bestyrelsen kan f.eks. give vedtægtsbestemmelsen.</li> <li>· hvordan man i stedet har indrettet sig.</li> </ul> </li> </ol> <p>I nr. 1 mangler der en beskrivelse af hvordan man i stedet har indrettet sig.</p> <p>I nr. 2 mangler angivelse af hvorfor man har valgt at indrette sig anderledes.</p>
2.3.3 Det <b>anbefales</b> , at bestyrelsesmedlemmer udpeges på baggrund af deres personlige egenskaber og kompetencer under hensyn til bestyrelsens samlede kompetencer, samt at der ved sammen-	Fonden er underlagt de i fondens vedtægter § 4 stk. 1 anførte udpegningsprocedurer. Fon-		

Anbefaling	Gode eksempler	Eksempler, der ikke overholder "følg eller forklar"-princippet	Begrundelse
<p>sætning og indstilling af nye bestyrelsesmedlemmer tages hensyn til behovet for fornyelse – sammenholdt med behovet for kontinuitet – og til behovet for mangfoldighed i relation til bl.a. erhvervs- og uddelingserfaring, alder og køn.</p>	<p>dens bestyrelse udpeges således af de organisationer, som stod bag fondens stiftelse, og det er op til disse organisationer at vurdere og fastlægge hvilke kompetencer bestyrelsen skal råde over, samt at sikre en struktureret, grundig og gennemskelig proces for valg af medlemmer til bestyrelsen.</p>		
<p>2.3.4 Det <b>anbefales</b>, at der årligt i ledelsesberetningen, og på den erhvervsdrivende fonds eventuelle hjemmeside, <b>redegøres for sammensætningen af bestyrelsen</b>, herunder for mangfoldighed, samt at der gives følgende oplysninger om hvert af bestyrelsens medlemmer:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• den pågældendes navn og stilling,</li> <li>• den pågældendes alder og køn,</li> <li>• dato for indtræden i bestyrelsen, hvorvidt genvalg af medlemmet har fundet sted, og udløb af den aktuelle valgperiode,</li> <li>• medlemmets eventuelle særlige kompetencer,</li> <li>• den pågældendes øvrige ledelseshverv, her-</li> </ul>	<p>1. Fonden følger anbefalingen med undtagelse af, at fonden har valgt ikke at offentliggøre redegørelsen for sammensætningen på hjemmesiden pga. den store medieopmærksomhed, der var omkring fonden.</p> <p>Bestyrelsen har dog besluttet, at det vil blive oplyst på hjemmesiden i løbet af 2017.</p>	<p>2. I ledelsesberetningen og på fondens hjemmeside gives der oplysninger om de anførte forhold for hvert enkelt bestyrelsesmedlem. Der oplyses dog ikke om udenlandske ledelseshverv.</p> <p>Bestyrelsen er opmærksom på, hvilke kompetencer, der påkræves for at kunne udføre sine opgaver.</p> <p>Bestyrelsen anser det ikke for relevant at annoncere en specifik redegørelse på fondens hjemmeside.</p>	<p>2. Følger fonden ikke anbefalingen, skal bestyrelsen forklare,</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• hvorfor bestyrelsen har valgt at indrette sig anderledes. og</li> <li>• hvordan man i stedet har indrettet sig.</li> </ul> <p>Det skal forklares, hvorfor bestyrelsen ikke anser det for relevant at oplyse om udenlandske ledelseshverv, hvorfor det ikke er relevant at lægge en redegørelse på fondens hjemmeside og hvordan man i stedet har indrettet sig.</p>

Anbefaling	Gode eksempler	Eksempler, der ikke overholder "følg eller forklar"-princippet	Begrundelse
<p>under poster i direktioner, bestyrelser og tilsynsråd, inklusive ledelsesudvalg, i danske og udenlandske fonde, virksomheder, institutioner samt krævende organisationsopgaver,</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• hvilke medlemmer, der er udpeget af myndigheder/tilskudsyder m.v., og</li> <li>• om medlemmet anses for uafhængigt.</li> </ul>			
<p>2.3.5 Det <b>anbefales</b>, at flertallet af bestyrelsesmedlemmerne i den erhvervsdrivende fond ikke samtidig er medlemmer af bestyrelsen eller direktionen i fondens dattervirksomhed(-er), medmindre der er tale om et helejet egentligt holdingselskab.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Fondens fundats § 5 kræver, at bestyrelsen er sammenfaldende med bestyrelsen i XX.</li> <li>2. Flertallet af bestyrelsen i fonden sidder i fondens datterselskabs bestyrelse, idet selskabet ikke har nogen aktivitet.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>3. Fondens ejerinteresser og effektive ledelse anses bedst sikret gennem en mere stringent bestyrelsessammensætning.</li> <li>4. Der er bestyrelsesmedlemmer, som er med i flere bestyrelser.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>3. Følger fonden ikke anbefalingen, skal bestyrelsen forklare, <ul style="list-style-type: none"> <li>• hvorfor bestyrelsen har valgt at indrette sig anderledes, og</li> <li>• hvordan man i stedet har valgt at indrette sig.</li> </ul> <p>Her mangler en angivelse af hvorfor man har valgt at indrette sig anderledes. Bestyrelsens holdning til anbefalingen er ikke tilstrækkelig.</p> </li> <li>4. Følger fonden ikke anbefalingen, skal bestyrelsen forklare, <ul style="list-style-type: none"> <li>• hvorfor bestyrelsen har valgt at indrette sig anderledes, og</li> <li>• hvordan man i stedet har valgt at indrette sig.</li> </ul> <p>Her mangler begge dele.</p> </li> </ol>

Anbefaling	Gode eksempler	Eksempler, der ikke overholder "følg eller forklar"-princippet	Begrundelse
		<p>5. Fondens hovedformål varetages gennem bestyrelsesarbejdet i XX. Der er derfor hensigtsmæssigt med sammenfald i bestyrelsessammensætningen.</p>	<p>5. Her mangler en angivelse af hvorfor man har valgt at indrette sig anderledes. Bestyrelsens holdning til anbefalingen er ikke tilstrækkelig.</p>
2.4 Uafhængighed			
<p>2.4.1 Det <b>anbefales</b>, at en passende del af bestyrelsens medlemmer er uafhængige.</p> <p>Består bestyrelsen (eksklusiv medarbejdervalgte medlemmer) af op til fire medlemmer, bør mindst ét medlem være uafhængigt. Består bestyrelsen af mellem fem til otte medlemmer, bør mindst to medlemmer være uafhængige. Består bestyrelsen af ni til elleve medlemmer, bør mindst tre medlemmer være uafhængige og så fremdeles.</p> <p>Et bestyrelsesmedlem anses i denne sammenhæng ikke for uafhængig, hvis den pågældende:</p>	<p>1. Grundet fondens meget specialiserede arbejdsområde med XX, har fonden prioriteret at have bestyrelsesmedlemmer, der har bestemte kompetencer og viden, hvilket har resulteret i, at et stort flertal af bestyrelsesmedlemmerne har været medlemmer af bestyrelsen i mere end 10 år.</p>	<p>2. Fondens bestyrelse består pt. af tre medlemmer. Fonden fraviger aktuelt komitéens anbefaling om, at mindst et medlem er "uafhængigt". Det ene medlem opfylder vedtægtens krav om afhængighed. Ingen af de tre medlemmer opfylder imidlertid komitéens definition af "uafhængighed". Fonden vil opfylde anbefalingen med virkning fra 2018.</p> <p>3.</p>	<p>2.-6. Følger fonden ikke anbefaling, skal bestyrelsen forklare,</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• hvorfor bestyrelsen har valgt at indrette sig anderledes, og</li> <li>• hvordan man i stedet har valgt at indrette sig.</li> </ul> <p>2. Her mangler angivelse af hvorfor bestyrelsen har valgt at indrette sig anderledes.</p> <p>3.</p>



Anbefaling	Gode eksempler	Eksempler, der ikke overholder "følg eller forklar"-princippet	Begrundelse
<ul style="list-style-type: none"> <li>· er, eller inden for de seneste tre år har været, medlem af direktionen eller ledende medarbejder i fonden eller en væsentlig dattervirksomhed eller associeret virksomhed til fonden,</li> <li>· inden for de seneste fem år har modtaget større vederlag, herunder uddelinger eller andre ydelser, fra fonden/koncernen eller en dattervirksomhed eller associeret virksomhed til fonden i anden egenskab end som medlem af fondens bestyrelse eller direktion,</li> <li>· inden for det seneste år har haft en væsentlig forretningsrelation (f.eks. personlig eller indirekte som partner eller ansat, aktionær, kunde, leverandør eller ledelsesmedlem i selskaber med tilsvarende forbindelse) med fonden/koncernen eller en dattervirksomhed eller associeret virksomhed til fonden,</li> <li>· er, eller inden for de seneste tre år har været, ansat eller partner hos ekstern revisor,</li> <li>· har været medlem af fondens bestyrelse eller direktion i mere end 12 år,</li> <li>· er i nær familie med eller på anden måde står personer, som ikke betragtes</li> </ul>		<p>Bestyrelsens arbejde i fonden forudsætter indsigt i et særdeles snævert vidensområde. Anbefalingen følges pt. ikke.</p> <p>4. Bestyrelsens sammensætning og funktionsperiode følger af fundatsens pkt. 5, der hviler på et andet grundlag end anbefalingens uafhængighedsbegreb.</p> <p>5. Fondens bestyrelse er ikke uafhængig, da de alle har siddet der længere end 10 år.</p> <p>6. Vedtægten indeholder ikke bestemmelser om funktionsperioder eller maksimalt antal år i bestyrelsen, som derfor opfatter vedtægten således, at det var stifternes intention, at der ikke blev sat loft over medlemmernes funktionstid i bestyrelsen.</p>	<p>Her mangler angivelse af hvordan man i stedet har valgt at indrette sig.</p> <p>4. Her mangler angivelse af hvordan man i stedet har valgt at indrette sig.</p> <p>5. Her mangler angivelse af hvorfor bestyrelsen har valgt at indrette sig anderledes.</p> <p>6. Her mangler angivelse af hvordan man i stedet har valgt at indrette sig.</p>

Anbefaling	Gode eksempler	Eksempler, der ikke overholder "følg eller forklar"-princippet	Begrundelse
<p>som uafhængige, særligt nær,</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· er stifter eller væsentlig gavegiver, hvis fonden har til formål at yde støtte til disses familie eller andre, som står disse særligt nær, eller</li> <li>· er ledelsesmedlem i en organisation, en anden fond eller lignende, der modtager eller gentagne gange inden for de seneste fem år har modtaget væsentlige donationer fra fonden.</li> </ul>			
2.5 Udpegningsperiode			
<p>2.5.1 Det <b>anbefales</b>, at bestyrelsens medlemmer som minimum udpeges for en periode på to år, og maksimalt for en periode på fire år.</p>	<p>1. Det fremgår af vedtægterne, at bestyrelsen er udpeget for et år ad gangen. Dette har sin årsag i den demokratiske kultur, men bestyrelsen agter i det kommende år at vurdere, hvorvidt dette fortsat er tidssvarende og hensigtsmæssigt, fondens virke og drift taget i betragtning.</p> <p>2. Ifølge fundatsen er udpegningsperioden 5 år, og det følges.</p>	<p>3. Det vurderes, at en funktionsperiode på 4 år er for kort i forhold til fondens virke.</p>	<p>3. Følger fonden ikke anbefalingen, skal bestyrelsen forklare,</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• hvorfor bestyrelsen har valgt at indrette sig anderledes, og</li> <li>• hvordan man i stedet har valgt at indrette sig.</li> </ul> <p>Her mangler angivelse af hvordan man i stedet har valgt at indrette sig.</p>

Anbefaling	Gode eksempler	Eksempler, der ikke overholder "følg eller forklar"-princippet	Begrundelse
<p>2.5.2 Det <b>anbefales</b>, at der for medlemmerne af bestyrelsen fastsættes en aldersgrænse, som offentliggøres i ledelsesberetningen eller på fondens hjemmeside.</p>	<p>1. Fonden har ikke på nuværende tidspunkt fundet behov for at sætte en aldersgrænse for bestyrelsesmedlemmer, da fonden på grund af størrelse og koncernstruktur lægger vægt på, at bestyrelsen består af medlemmer med en betydelig relevant erhvervsmæssig erfaring.</p>	<p>2. Der er ikke fastlagt en aldersgrænse.</p> <p>3. Fondens vedtægter foreskriver ingen aldersgrænse. Fonden har ingen øvre aldersgrænse.</p> <p>4. Fondens fundats indeholder ingen aldersgrænse for bestyrelsesmedlemmer, som derfor principielt udpeges for livstid.</p>	<p>2., 3. og 4. Følger fonden ikke anbefalingen, skal bestyrelsen forklare,</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• hvorfor bestyrelsen har valgt at indrette sig anderledes, og</li> <li>• hvordan man i stedet har valgt at indrette sig.</li> </ul> <p>2. Her mangler forklaring på hvorfor bestyrelsen har valgt at indrette sig anderledes.</p> <p>3. Aldersgrænsen kan fastsættes i andre dokumenter end i vedtægten, f.eks. i forretningsordenen.</p> <p>4. Det forhold, at fondens fundats <u>ikke</u> indeholder en aldersgrænse, kan som udgangspunkt ikke tages som udtryk for, at indførelse af en aldersgrænse ville være imod stifters vilje.</p>
2.6 Evaluering af arbejdet i bestyrelsen og i direktionen			
2.6.1 Det <b>anbefales</b> , at bestyrelsen fastlægger en	1.		

Anbefaling	Gode eksempler	Eksempler, der ikke overholder "følg eller forklar"-princippet	Begrundelse
<p>evalueringsprocedure, hvor bestyrelsen, formanden og de individuelle medlemmers bidrag og resultater årligt evalueres, og at resultatet drøftes i bestyrelsen.</p>	<p>Da arbejdet i bestyrelsen er uhyre minimalt, vil en evaluering fylde mere tid end selve arbejdet i bestyrelsen, hvorfor dette udelades.</p> <p>2. Fonden er lige etableret og har endnu ikke fastlagt en sådan procedure.</p>		
<p>2.6.2 Det <b>anbefales</b>, at bestyrelsen én gang årligt evaluerer en eventuel direktion og/eller administrators arbejde og resultater efter forud fastsatte klare kriterier.</p>	<p>1. Det ses ikke at være relevant, da der er et meget begrænset stykke arbejde for administrator.</p> <p>2. Fonden har ikke en direktion eller administrator.</p> <p>3. Bestyrelsen har ikke ønsket at fastsætte en sådan evalueringsprocedure, da arbejdet løbende evalueres, og bestyrelsen har et fast</p>	<p>4. Bestyrelsen vil overveje en procedure for en jævnligt tilbagevendende procedure for evaluering af den administrerende direktørs arbejde og resultater efter forud fastsatte klare kriterier.</p>	<p>4. Rapporteringen skal vedrøre samme periode som årsrapportens regnskabsperiode.</p> <p>Følger fonden ikke anbefalingen, skal bestyrelsen forklare,</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• hvorfor bestyrelsen har valgt at indrette sig anderledes, og</li> <li>• hvordan man i stedet har valgt at indrettet sig.</li> </ul> <p>Begge dele mangler.</p>

Anbefaling	Gode eksempler	Eksempler, der ikke overholder "følg eller forklar"-princippet	Begrundelse
	lukket punkt på alle møder, hvor ledelsens indsats drøftes.		
<b>3. Ledelsens vederlag</b>			
<p>3.1.1 Det <b>anbefales</b>, at medlemmer af bestyrelsen i erhvervsdrivende fonde aflønnes med et fast vederlag, samt at medlemmer af en eventuel direktion aflønnes med et fast vederlag, eventuelt kombineret med bonus, der ikke bør være afhængig af regnskabsmæssige resultater. Vederlaget bør afspejle det arbejde og ansvar, der følger af hvervet.</p>	<p>Anbefalingen er ikke relevant for fonden. Bestyrelsesmedlemmer modtager ikke honorar fra fonden.</p>		<p>I fald der udbetales et vederlag, anbefales det, at bestyrelsesmedlemmerne aflønnes med et fast vederlag fremfor et variabelt.</p> <p>Modtager bestyrelsesmedlemmerne intet vederlag, er anbefalingen ikke relevant for fonden.</p>
<p>3.2 Det <b>anbefales</b>, at der i årsregnskabet gives oplysning om det samlede vederlag, hvert medlem af bestyrelsen og en eventuel direktion modtager fra den erhvervsdrivende fond og fra andre virksomheder i koncernen. Endvidere bør der oplyses om eventuelle andre vederlag som bestyrelsesmedlemmer, bortset fra medarbejderrepræsentanter i bestyrelsen, modtager for varetagelsen af opgaver for fonden, dattervirksomheder af fonden eller tilknyttede virksomheder til fonden.</p>	<p>1. Anbefalingen er ikke relevant for fonden. Der udbetales ikke honorar.</p>	<p>2. Med hensyn til bestyrelsens vederlag følger fonden anbefalingen. Bestyrelsen har besluttet ikke at offentliggøre direktionens vederlag på individuelt niveau, idet bestyrelsen mener, at oplysningen ikke tjener et objektivi formål.</p> <p>3. Det samlede vederlag til ledelsen er XX kr.</p>	<p>1. Modtager bestyrelsesmedlemmerne og direktionen intet vederlag, er anbefalingen ikke relevant for fonden.</p> <p>2. og 3. Fonden skal oplyse om vederlaget for hvert enkelt medlem af bestyrelsen og direktionen. Hvis fonden følger anbefalingen delvist, skal det fremgå, hvad fonden følger, og hvorfor den ikke følger anbefalingen fuldt ud. Endvidere skal det fremgå, hvad</p>

<b>Anbefaling</b>	<b>Gode eksempler</b>	<b>Eksempler, der ikke overholder "følg eller forklar"-princippet</b>	<b>Begrundelse</b>
			fonden har gjort i stedet for.  En generel negativ holdning til anbefalingens indhold er ikke en god forklaring for, hvorfor fonden har indrettet sig anderledes.