



# KOMITÉEN FOR GOD FONDSLEDELSE

## ÅRSBERETNING 2019/2020

December 2020

<b>ÅRETS AKTIVITETER.....</b>	<b>4</b>
DIALOGMØDER.....	4
FONDENES DAG .....	5
ANBEFALINGERNE FOR GOD FONDSLEDELSE ER BLEVET JUSTERET.....	6
ØVRIGE AKTIVITETER.....	7
HJEMMESIDEN.....	7
UNDERSØGELSE AF ALDER OG ANCIENNITET I DE ERHVERVSDRIVENDE FONDE .....	7
STIKPRØVEUNDERSØGELSE.....	8
<b>FONDENES EFTERLEVELSE AF ANBEFALINGERNE FOR GOD FONDSLEDELSE.....</b>	<b>9</b>
EFTERLEVELSEN ER GENERELT GOD .....	9
FASTSÆTTELSE AF ALDERSGRÆNSE FØLGES GENERELT IKKE.....	12
KONTINUITET OG FORNYELSE I BESTYRELSEN.....	12
MANGFOLDIGHED I FONDSBESTYRELSENE.....	13
VEDERLAG TIL LEDELSESMEDLEMMERNE.....	14
<b>BILAG 1 – METODEBESKRIVELSE FOR KOMITÉENS STIKPRØVEUNDERSØGELSE AF FONDENES EFTERLEVELSE AF ANBEFALINGERNE FOR GOD FONDSLEDELSE.....</b>	<b>15</b>

## ÅRSBERETNING 2019/2020

Komitéen for god Fondsledelse beskriver med denne årsberetning komitéens arbejde i det forgangne år.

Komitéen har hvert år særligt fokus på løbende dialog med fondene. Som led i denne dialog afholder og medvirker komitéen i arrangementer, hvor god fondsledelse er i centrum. De seneste år har komitéen blandt andet arrangeret en paneldebat på Folkemødet på Bornholm. Beklageligvis blev Folkemødet 2020 aflyst på baggrund af coronavirus (COVID-19).

Komitéen havde også planlagt to dialogmøder, i henholdsvis Aarhus og København. Mødet i Aarhus var en stor succes, med knap 100 fremmødte repræsentanter for de erhvervsdrivende fonde. Mødet i København måtte desværre aflyses grundet coronavirus (COVID-19). Desuden var Komitéen medarrangør af Fondenes Dag i samarbejde med Dansk Industri, CBS, Københavns Universitet, Bestyrelsesforeningen og Fondenes Videnscenter. Fondenes Dag blev i år afholdt virtuelt med ca. 250 tilmeldte deltagere.

Komitéen har det seneste år arbejdet med at justere Anbefalingerne for god Fondsledelse. De justerede anbefalinger blev offentliggjort på komitéens hjemmeside den 17. juni 2020.

Komitéen har endvidere gennemført den årlige stikprøveundersøgelse, hvor fondenes arbejde med Anbefalingerne for god Fondsledelse undersøges og analyseres. Den generelle efterlevelse vurderes tilfredsstillende, og komitéen tilskriver denne udvikling fondenes stadig mere seriøse og professionelle arbejde med anbefalingerne.

God læselyst.

### MEDLEMMER AF KOMITÉEN

**Marianne Philip (formand)**, advokat og partner i Kromann Reumert  
**Lars-Erik Brenøe (næstformand)**, bestyrelsesmedlem i A.P. Møller Fonden  
**Rasmus Kristian Feldthusen**, professor ved Københavns Universitet  
**Jørgen Lang**, adm. direktør i Aarhus Universitets Forskningsfond  
**Dorrit Vanglo**, adm. direktør i LD fonde  
**Lene Skole**, adm. direktør i Lundbeckfonden  
**Martin Faarborg**, statsautoriseret revisor og partner i Deloitte

### HJEMMESIDE

[www.godfondsledelse.dk](http://www.godfondsledelse.dk)



Dialogmøde i Aarhus den 4. marts 2020, Kromann Reumert

# ÅRETS AKTIVITETER

## DIALOGMØDER

Én af komitéens årlige aktiviteter er de velbesøgte dialogmøder, der afholdes i Aarhus og København i samarbejde med Erhvervsstyrelsen. Komitéens formål med møderne er at sikre en fortsat god dialog med fondene og deres rådgivere, samt hjælpe fondene i arbejdet med anbefalingerne, herunder at oplyse og vejlede om, hvordan fondene kan udarbejde deres redegørelse om god fondsledelse.

Interessen har i 2020 været endnu større end de tidligere år, hvilket vidner om, at fondene sætter pris på muligheden for dialog om arbejdet med anbefalingerne. I år havde fondene desuden mulighed for at høre mere om komitéens arbejde med at justere anbefalingerne. Det er komitéens vurdering, at disse møder er med til at sikre den fortsat høje efterlevelse af anbefalingerne.

Dialogmødet i Aarhus blev afholdt den 4. marts 2020, og komitéen har efterfølgende fået mange positive tilbagemeldinger. Dialogmødet i København var planlagt til afholdelse den 13. marts 2020, men på baggrund af statsministerens pressemøde den 11. marts 2020 vedrørende coronavirus (COVID-19), måtte komitéen beklageligvis aflyse mødet.

## FONDENES DAG

Et højdepunkt blandt komitéens årlige aktiviteter er arrangementet Fondenes Dag, som afholdes hos Dansk Industri. Arrangementet fokuserer hvert år på de nye trends i fondsverdenen, og i år var der særlig fokus på fondenes rolle i lokalsamfundet og under COVID-19-krisen.

Grundet den aktuelle COVID-19 situation blev Fondenes Dag 2020 afholdt som en virtuel konference den 1. oktober 2020. Arrangementet blev afholdt i samarbejde med Dansk Industri, CBS, Københavns Universitet, Bestyrelsesforeningen, Fondenes Videnscenter og Komitéen for god Fondsledelse. Moderatorer var Marianne Philip, formand for Komitéen for god Fondsledelse; Tom Jacobsgaard, direktør i Bestyrelsesforeningen og Steen Thomsen, professor ved CBS.

Professor og komitémedlem Rasmus Feldthusen orienterede om den seneste udvikling i regler, praksis og anbefalinger for området. Som medlem af komitéen har Rasmus Feldthusen selv deltaget i arbejdet med justeringen af anbefalingerne, og han kunne derfor give de medvirkende et særligt indblik i den proces og de overvejelser, som lå bag justeringen. Af særlig interesse var Rasmus Feldthusens orientering om lovforslaget om indførelse af lagerbeskatning for fast ejendom. Lagerbeskatning står i modsætning til den nuværende realisationsbeskatning, hvor avancen ved salg af ejendomme først beskattes ved et salg. Regeringen forventes at indføre lagerbeskatning fra 2023 for fonde med en samlet ejendomsportefølje på over 100 mio. kr.

Professor Steen Thomsen redegjorde for fondenes økonomiske udvikling. Indlægget behandlede både de erhvervsdrivende fondes økonomiske udvikling og forhold omkring etableringen af nye fonde. Særligt nævntes det, at der blandt de fonde, som er etableret inden for de seneste år, synes at være færre egentlige erhvervsdrivende fonde. Ved egentlige erhvervsdrivende fonde henviste Steen Thomsen til fonde som stiftes ved hel eller delvis overdragelse af en eksisterende virksomhed. I stedet er der en stigning i fonde som varetager formål, der er delvist overlappende med offentlige interesser, eksempelvis kulturinstitutioner eller fonde med fokus på socialt arbejde i lokalområdet.

Erhvervsminister Simon Kollerup har siden sin tiltræden som minister vist særlig interesse for de erhvervsdrivende fonde og den langsigtede og ofte stabile profil, som er kendetegnet ved denne særlige virksomhedsform. I sit oplæg fremhævede han blandt andet fondenes store betydning for fastholdelse og udvikling i lokalsamfundene og det særlige samfundssind som mange fonde – store som små – har udvist under den aktuelle COVID-19-krise.

Under overskriften: *"Hvordan reagerede fondene på COVID-19? Udfordringer, krisehåndtering og samfundsansvar og ansvar for lokalsamfundet. Bør fondene spille en større rolle under samfundsmæssige kriser. Hvilken rolle skal fondene spille i lokalsamfundet?"* gav ni repræsentanter for danske fonde et kort oplæg, om hvordan de har håndteret COVID-19-krisen, som oplæg til en paneldebat om emnet.

## ANBEFALINGERNE FOR GOD FONDSLEDELSE ER BLEVET JUSTERET

Komitéen offentliggjorde den 17. juni 2020 justerede Anbefalinger for god Fondsledelse. Komitéen følger løbende fondenes arbejde med anbefalingerne, herunder hvordan fondene har indrettet sig, og hvilke anbefalinger fondene har udfordringer med. Komitéen fandt, at tiden var moden til en justering af anbefalingerne.

Komitéen ønskede at inddrage erhvervslivet så meget som muligt i forbindelse med justeringen af anbefalingerne. Forud for den offentlige høring afholdt komitéen derfor en række interessentmøder, herunder med Dansk Erhverv, Dansk Industri, Fondenes Videnscenter og Rederiforeningen. Forslag til justerede anbefalinger blev også præsenteret på dialogmødet i Aarhus d. 4. marts 2020, hvor de fremmødte havde mulighed for at kommentere forslaget. Den officielle høringsperiode løb fra den 2. marts 2020 til 30. marts 2020, men grundet COVID-19 blev fristen forlænget til 22. maj 2020. Komitéen modtog høringssvar fra seks interessenter.

Justeringen af anbefalingerne har blandt andet resulteret i, at Anbefalingerne for god Fondsledelse er udvidet med én ny anbefaling, hvorefter fondsbestyrelserne løbende bør forholde sig til, om fondens kapitalforvaltning modsvarer fondens formål og behov, på kort og lang sigt. Fondens kapitalforvaltning bør helt overordnet sikre fondens langsigtede levedygtighed og mulighed for til stadighed at opfylde sit formål og understøtte et eventuelt ejerskab af dattervirksomheder. Anbefalingen skal i vidt omfang ses som en påmindelse til fondenes bestyrelser om, at de løbende og aktivt bør tage stilling til fondens kapitalanbringelser.

Flere af vejledningerne til anbefalingerne er endvidere uddybet og konkretiseret, for at hjælpe fondene i arbejdet med anbefalingerne.

De erhvervsdrivende fonde skal første gang udarbejde en redegørelse i forhold til de nye anbefalinger i forbindelse med aflæggelsen af årsrapporten for 2020. For fonde, der har kalenderåret som regnskabsår, betyder det, at bestyrelsen i redegørelsen for god fondsledelse skal redegøre for, om fonden i 2020 har fulgt hver enkelt anbefaling, eller forklare hvorfor fonden ikke har fulgt den konkrete anbefaling, og hvordan fonden i stedet har indrettet sig.

Hvis fonden eksempelvis har fulgt den nye anbefaling om kapitalberedskab (2.1.2) siden august 2020 må den forklare det. Såfremt fonden i hele 2020 har forholdt sig til om fondens kapitalforvaltning modsvarer fondens formål og behov på kort og lang sigt følger fonden anbefalingen. Hvis fondens kapital er bundet, for eksempel som følge af vedtægtsbestemt ejerskab af en fast ejendom eller virksomhed, kan fonden forklare, hvordan fonden i stedet har indrettet sig.

I relation til anbefalingerne om at bestyrelsen oplyser, hvorvidt de enkelte bestyrelsesmedlemmer ejer aktier, optioner, warrants og lignende i fondens dattervirksomheder og/eller associerede virksomheder (2.3.4) og hvorvidt bestyrelsesmedlemmer og en eventuel direktion modtager andre vederlag for udførelse af andet arbejde eller opgaver for fonden, fondens dattervirksomheder eller associerede virksomheder, bortset fra medarbejderrepræsentanters vederlag som ansatte (3.1.2) skal bestyrelsen give de nævnte oplysninger henholdsvis i ledelsesberetningen, på hjemmesiden og i årsregnskabet, hvis den angiver, at den følger anbefalingen.

## ØVRIGE AKTIVITETER

Komitéens medlemmer har løbende deltaget i arrangementer, som paneldeltagere, talere og tilhørere. Komitéen sørger på den måde for at holde sig opdateret på tendenser og aktualiteter på fondsområdet. Arrangementerne har dog været begrænset i det forgangne år grundet coronavirus (COVID-19). Komitéens medlemmer er desuden løbende i dialog med mange fonde.

## HJEMMESIDEN

Komitéen opdaterer løbende sin hjemmeside [www.godfondsledelse.dk](http://www.godfondsledelse.dk) for at sikre, at fondene kan få den hjælp, de har brug for. Hjemmesiden sikrer, at fondene og andre interesserede kan søge hjælp og vejledning om, hvad Anbefalingerne for god Fondsledelse er, og hvordan de bruges i praksis. Hjemmesiden indeholder blandt andet nyheder, diverse hjælpeværktøjer til den redegørelse fondene skal udarbejde samt spørgsmål/svar (FAQ), hvor komitéen både svarer på generelle spørgsmål og på spørgsmål vedrørende de enkelte anbefalinger.

Herudover indeholder hjemmesiden sekretariatets kontaktoplysninger, så fonde og andre interessenter, som ikke kan finde svar på hjemmesiden, kan få svar på og hjælp til konkrete forespørgsler.

## UNDERSØGELSE AF ALDER OG ANCIENNITET I DE ERHVERVSDRIVENDE FONDE

Komitéen har i år gennemført en undersøgelse af alder og anciennitet for bestyrelsesmedlemmerne i de erhvervsdrivende fonde. Undersøgelsen er baseret på de data fondene har registreret i CVR på [virk.dk](http://virk.dk) den 1. januar 2020.

Undersøgelsen har vist, at gennemsnitsalderen for bestyrelsesmedlemmer i de erhvervsdrivende fonde er 59 år. Medianalderen er ligeledes 59 år.

Det yngste bestyrelsesmedlem var på opgørelsestidspunktet 18 år gammel, mens det ældste bestyrelsesmedlem var 96 år gammel.

Den mest repræsenterede aldersgruppe pr. 1. januar 2020 var de 60-65-årige, som udgjorde ca. 16 pct. af samtlige bestyrelsesmedlemmer.

Modsat Komitéen for god Selskabsledelse, har Komitéen for god Fondsledelse valgt at fastholde anbefalingen om, at erhvervsdrivende fonde bør fastsætte en aldersgrænse. Dette skal blandt andet ses i lyset af, at aldersgennemsnittet i erhvervsdrivende fondes bestyrelser er højt sammenlignet med selskabers.

I henhold til en undersøgelse fra 2012, udarbejdet af Deloitte på vegne af Erhvervsstyrelsen<sup>1</sup>, var gennemsnitsalderen for bestyrelsesmedlemmer i erhvervsdrivende fonde 58 år. Til sammenligning var gennemsnitsalderen for bestyrelsesmedlemmer i aktieselskaber i 2012 52 år.

---

<sup>1</sup> <https://erhvervsstyrelsen.dk/sites/default/files/2019-02/Unders%C3%B8gelse%20om%20erhvervsdrivende%20fonde%202012.pdf>

Undersøgelserne fra 2012 og 2020 er ikke fuldstændig sammenlignelige, da datagrundlaget og opgørelsesmetode varierer, men komitéen finder det dog positivt at gennemsnitsalderen er nogenlunde fastholdt, hvilket tyder på, at der er sket en vis udskiftning i bestyrelserne siden 2012. Dette understøttes af, at den procentvise andel af fonde med bestyrelsesmedlemmer over 70 år er faldet fra 39 pct. i Deloitte's undersøgelse til 18 pct. i komitéens undersøgelse.

Der er 633 personer som på opgørelsestidspunktet sad i mere end én fondsbestyrelse. Tilsammen besad de 1.491 bestyrelsesposter, hvilket giver i gennemsnit 2,36 poster pr. person. Den kvinde, der havde flest bestyrelsesposter, havde 10 poster og var 42 år gammel, mens den mand, der havde flest bestyrelsesposter, havde 17 poster og var 67 år gammel.

Gennemsnitsancienniteten for aktive medlemmer i de erhvervsdrivende fondes bestyrelser er 7 år, mens medianancienniteten er 4 år. 347 bestyrelsesmedlemmer er indtrådt i 2019. Der er dog den fejl i opgørelsen, at ancienniteten "nulstilles" ved rolleskifte<sup>2</sup> hvilket medfører en betydelig usikkerhed ved opgørelse af anciennitet og ny indtræden.

Opgørelsesmetode - 2020 undersøgelsen:

*Undersøgelsen omfatter alene bestyrelsesmedlemmer, som var registreret som aktive pr. 1. januar 2020, og som har dansk cpr.nr. Undersøgelsen omfatter desuden alene medlemmer som er tiltrådt 1. januar 1986 eller senere.*

*Undersøgelsen tager ikke højde for systemets "nulstilling" af anciennitet ved rolleskifte. Den reelle anciennitet må derfor antages at være højere, idet mange formænd og næstformænd har været menige bestyrelsesmedlemmer, inden de blev udpeget til de anførte poster. Der er ligeledes bestyrelsesmedlemmer, der har haft deres poster fra før 1986.*

*Komitéen har undersøgt forholdene fordelt på bestyrelsespersoner, altså enkeltindivider, der er registreret som bestyrelsesmedlemmer i en erhvervsdrivende fond, og på bestyrelsesposter, altså enhver bestyrelsespost, der var registreret besat pr. 1. januar 2020. Ved opgørelsen af bestyrelsesposter vil personer, der sidder i flere bestyrelser indgå flere gange i undersøgelsen.*

## STIKPRØVEUNDERSØGELSE

For at følge udviklingen i fondenes arbejde med anbefalingerne har komitéen gennemført den årlige stikprøveundersøgelse. Stikprøveundersøgelsens resultater vidner om en relativt høj efterlevelse (83 pct.). Undersøgelsen indikerer, at det fortsat er blandt de største fonde efterlevelsen er højest, men de mellemstore og mindre fonde følger godt med. Anbefalingen om retningslinjer for ekstern kommunikation (1.1) og bestyrelsesformandens rolle (2.2.1) har størst efterlevelse med 90 pct. Resultaterne af stikprøveundersøgelsen gennemgås yderligere nedenfor. Stikprøveundersøgelsen er vedlagt som bilag 1.

Ved gennemgang af resultaterne er det vigtigt at have in mente, at der er tale om en stikprøveundersøgelse. Undersøgelsens resultater skal ses som en temperaturmåling på den generelle udvikling vedrørende fondenes arbejde med anbefalingerne, og der er ikke tale om en komplet gennemgang. Undersøgelsens omfang og metode er beskrevet nærmere i metodebeskrivelsen, der indgår i bilag 1.

<sup>2</sup> Hvis et bestyrelsesmedlem eksempelvis skifter rolle fra *menigt medlem* til *formand*



# FONDENES EFTERLEVELSE AF ANBEFALINGERNE FOR GOD FONDSLEDELSE

Fondsbestyrelsen skal hvert år redegøre for fondens efterlevelse af Anbefalingerne for god Fondsledelse. Komitéen har for femte år i træk gennemført en stikprøveundersøgelse, hvor 70 af de i alt ca. 1380 fondes redegørelser er blevet gennemgået. Undersøgelsen viser en fortsat høj efterlevelse på 83 pct.

De udvalgte fondes redegørelser gennemgås grundigt med henblik på at undersøge, i hvilket omfang fondene efterlever anbefalingerne, og hvordan fondene forholder sig til anbefalingerne, hvis de har indrettet sig anderledes, end det anbefales.

Undersøgelsen er vedlagt beretningen i sin helhed.

## FØLG ELLER FORKLAR-PRINCIPPET

Redegørelsen for god fondsledelse skal udarbejdes ved brug af "følg eller forklar"- princippet i forhold til hver enkelt anbefaling. Princippet betyder, at bestyrelsen i den enkelte erhvervsdrivende fond selv afgør, i hvilket omfang bestyrelsen ønsker at følge anbefalingerne. Følger en erhvervsdrivende fond ikke en anbefaling, skal bestyrelsen for hver enkelt anbefaling forklare:

- *hvorfor* bestyrelsen har valgt at indrette sig anderledes, og
- *hvordan* man i stedet har valgt at indrette sig.

Følger fonden ikke en anbefaling er det ikke et regelbrud, men udtryk for, at bestyrelsen konkret, og af grunde den har redegjort for, har valgt at indrette sig på en anden måde end den, der fremgår af anbefalingen.

Efterlevelse omfatter både fonde, der angiver at de følger en given anbefaling, og fonde, der har valgt at indrette sig på en anden måde, og giver en fyldestgørende forklaring herfor.

## EFTERLEVELSEN ER GENERELT GOD

Stikprøveundersøgelsen viser, at den gennemsnitlige efterlevelseshøjde er på niveau med sidste års. Den gennemsnitlige efterlevelseshøjde blandt de udtagne fonde i denne rapporteringsperiode er 83 pct. mod 84 pct. sidste år. For komitéen vidner den fortsat høje efterlevelse om, at fondene stadig arbejder seriøst og professionelt med anbefalingerne.

Ligesom sidste år kan det dog igen i år konstateres, at der stadig er plads til forbedring. En del af de fonde, der oplyser, at de ikke følger en given anbefaling, er stadig ikke helt gode nok til at forklare, *hvorfor* fonden ikke følger anbefalingen, og *hvordan* fonden i stedet har valgt at indrette sig.

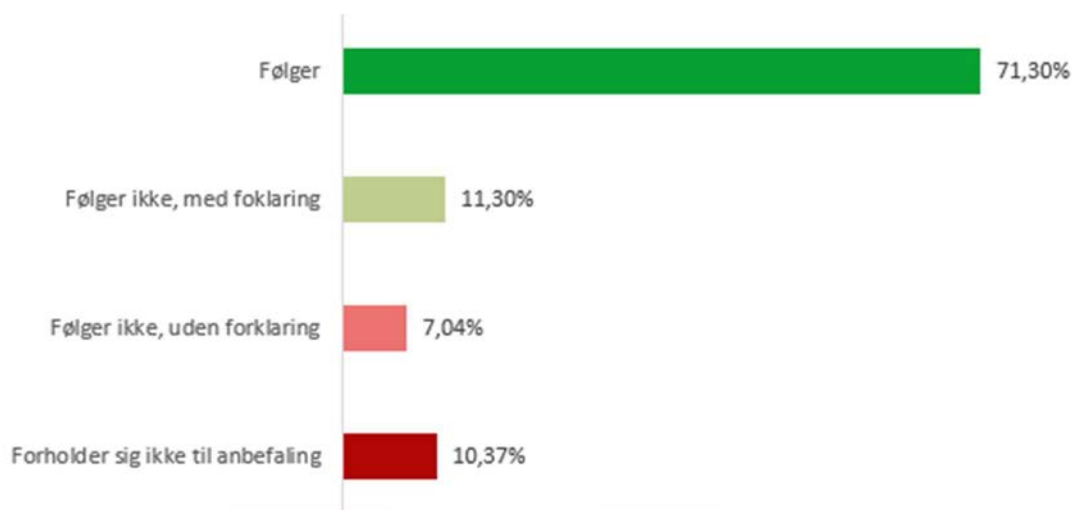
Herudover er der en klar tendens i retning af, at efterlevelsen blandt de store fonde fortsat er højere end blandt de mindste.

Komitéen hæfter sig yderligere ved, at enkelte fonde enten slet ikke har forholdt sig til anbefalingerne eller kun har forholdt sig til en del af anbefalingerne. Endelig er der nogen forklaringer, der vurderes at være åbenbart grundløse eller som ikke giver mening. Der er således stadig fonde, der har udfordringer med "følg eller forklar"-princippet.

Marianne Philip, formand for Komitéen for god Fondsledelse, udtaler:

*"Komitéen for god Fondsledelse fortsætter dialogen med de erhvervsdrivende fonde med henblik på at øge efterlevelsen af Anbefalingerne for god Fondsledelse. Fondsbestyrelsens arbejde med anbefalingerne medvirker til at skabe bevidsthed om, hvorvidt fondens nuværende governance model er den mest hensigtsmæssige for den konkrete fond."*

Besvarelserne i undersøgelsen fordeler sig således:



Oplyser bestyrelsen, at en anbefaling er "ikke relevant", eksempelvis fordi fonden ikke har dattervirksomheder (anbefaling 2.3.5), er oplysningen neutral og indgår ikke i resultatet.

- 71,3 pct. af anbefalingerne efterleves, idet de følges med eller uden forklaring.
- 11,3 pct. af anbefalingerne efterleves, idet de ikke følges, men fondene forklarer hvorfor, og hvordan de i stedet har indrettet sig.
- 17,4 pct. af anbefalingerne efterleves ikke, idet fondene enten ikke har forholdt sig til anbefalingen eller har anført, at de ikke følger, men har undladt at forklare hvorfor, og hvordan de i stedet har indrettet sig.

Den reelle efterlevelse blandt fondene omfattet af undersøgelsen er formentlig højere end gengivet i undersøgelsen. Baggrunden for denne vurdering er, at komitéen blandt andet har erfaret, at der har været tekniske problemer med anvendelse af de links, som nogle fonde benytter til offentliggørelse af deres redegørelse. Hvis redegørelsen ikke har været tilgængelig for komitéen i forbindelse

med gennemførelse af undersøgelsen, er fonden blevet noteret for "Forholder sig ikke til anbefaling", uagtet om fonden rent faktisk efterlever anbefalingen. To af fondenes placering i kategorien "Forholder sig ikke til anbefalingen" skyldes tekniske problemer med adgang til bestyrelsernes redegørelser.

Ligeledes har komitéen konstateret flere tilfælde, hvor fonde anvender besvarelser som for eksempel: "Fonden følger i al væsentlighed Anbefalingerne for god Fondsledelse" eller "fonden følger anbefalingerne med enkelte afvigelser". Disse besvarelser kategoriseres ligeledes som, at fonden ikke forholder sig til anbefalingen.

#### ANBEFALINGER MED HØJEST EFTERLEVELSE

- 90 %** - 1.1 Retningslinjer for ekstern kommunikation.
- 90 %** - 2.2.1 Bestyrelsesformanden organiserer, indkalder og leder bestyrelsesmøderne.
- 88 %** - 2.2.2 Bestyrelsesbeslutning ved udførelse af særlige driftsopgaver.
- 87 %** - 2.1.1 Stillingtagen til fondens overordnede strategi og uddelingspolitik.
- 87 %** - 2.3.1 Vurdering og fastlæggelse af kompetencer for bestyrelsen.

#### ANBEFALINGER MED LAVEST EFTERLEVELSE

- 64 %** - 2.5.2 Aldersgrænse.
- 77 %** - 2.3.4 Redegørelse for sammensætningen af bestyrelsen.
- 78 %** - 2.3.5 Ledelsessammenfald i fondens dattervirksomhed(er).

De anbefalinger, der har højest efterlevelse, er dem der omhandler åbenhed og kommunikation, bestyrelsens opgaver og ansvar samt vurdering og fastlæggelse af kompetencer for bestyrelsen. Alligevel er der siden sidste år sket et lille fald på to - fem procentpoint i efterlevelsen af disse fem anbefalinger. En del af faldet kan formentlig tilskrives den anvendte metode, og er derfor ikke nødvendigvis udtryk for en lavere efterlevelse.

I komitéens årsberetning fra sidste år var efterlevelsesciften vedrørende anbefalingen om oplysning om individuelt vederlag blandt dem med lavest efterlevelse. I år er der en stigning i efterlevelsen af denne anbefaling på ti procentpoint.

Marianne Philip, formand for Komitéen for god Fondsledelse, udtaler:

*"Undersøgelsen viser, at fondene er positive overfor arbejdet med anbefalingerne. Det er dejligt at se, at der synes at være større åbenhed om vederlaget til fondenes bestyrelser. Det er vigtigt for samfundets tillid til de erhvervsdrivende fonde, at der er åbenhed om bestyrelsens arbejde, herunder også om bestyrelsens*

vederlag. Denne tillid er vigtig blandt andet fordi de erhvervsdrivende fonde ikke har nogen ejere, der kan udøve kontrol med ledelsen.”

## **FASTSÆTTELSE AF ALDERSGRÆNSE FØLGES GENERELT IKKE**

Det er tydeligt, at anbefalingen om aldersgrænse er den anbefaling flest fonde ikke følger, og hvor de heller ikke har forklaret hvorfor, og hvordan fonden i stedet har valgt at indrette sig. Blandt de udtagne fonde er det hver tredje fond, som ikke efterlever anbefalingen.<sup>3</sup>

En del fonde oplyser i deres forklaring, at en aldersgrænse er diskriminerende og i strid med dansk lov. Komitéen har aktivt taget stilling til, hvorvidt en aldersgrænse er diskriminerende. Komitéen har blandt andet på komitéens hjemmeside oplyst, at fastlæggelse af en aldersgrænse for bestyrelsesmedlemmer ikke er en lovovertrædelse, da bestyrelsesmedlemmer ikke er i et ansættelsesforhold.

Marianne Philip, formand for Komitéen for god Fondsledelse, udtaler:

*”I de nyligt reviderede Anbefalinger for god Fondsledelse bibeholdt komitéen anbefalingen om aldersgrænse for bestyrelsesmedlemmer, blandt andet fordi den kan være med til at sikre en vis fornyelse i bestyrelserne. Vi udvidede samtidig vejledningen til anbefalingen for at tydeliggøre, at en aldersgrænse ikke er i strid med forskelsbehandlingsloven. Anbefalingen kan også bidrage til at sikre skærpet opmærksomhed om bestyrelsens kompetencebehov.”*

Anbefalingen om aldersgrænse er et eksempel på, at efterlevelsen blandt de største fonde er højere end blandt de små fonde (målt på egenkapital). Blandt de største fonde i undersøgelsen var efterlevelsen 95 pct. Blandt de små fonde var efterlevelsen kun 44 pct. Flertallet af de erhvervsdrivende fonde i Danmark falder inden for kategorien ”små” fonde<sup>4</sup>, og derfor er dette også et område, som komitéen har særlig fokus på. Komitéen anser det dog for positivt, at der er sket en lille stigning i den samlede efterlevelseshøjde vedrørende anbefalingen om aldersgrænse, hvor der i år er en efterlevelseshøjde på 64 pct. mod 61 pct. sidste år.

## **KONTINUITET OG FORNYELSE I BESTYRELSEN**

Ud over en aldersgrænse er en udpegningsperiode på mellem to og fire år en måde, hvorpå bestyrelsen kan sikre en løbende fornyelse i bestyrelsen. Af årets undersøgelse fremgår det, at en femtedel af fondene ikke efterlever anbefalingen om, at bestyrelsens medlemmer som minimum udpeges for en periode på to år, og maksimalt for en periode på fire år. Omkring halvdelen af de undersøgte fonde følger anbefalingen om udpegningsperiode, mens ca. hver tredje fond efterlever anbefalingen ved at forklare, hvordan de i stedet har indrettet sig.

<sup>3</sup> 36 pct. af de udtagne fonde efterlever ikke anbefaling 2.5.2.

<sup>4</sup> Fonde med en egenkapital under 60 mio. kr.

## LEDELSESSAMMENFALD I FONDENS DATTERVIRKSOMHED(ER)

Anbefalingen om, at flertallet af bestyrelsesmedlemmerne ikke samtidig bør være medlemmer af bestyrelsen eller direktion i den erhvervsdrivende fonds dattervirksomheder(er), har den tredje laveste efterlevelse. Anbefalingen finder ikke anvendelse i de tilfælde, hvor der er tale om et helejet holdingselskab.

Der er flere årsager til den lave efterlevelse. Flere bestyrelser angiver, at en gennemgående bestyrelse forsimples arbejdet. Den manglende efterlevelse medfører imidlertid, at der ikke etableres den nødvendige personadskillelse til sikring af, at fonden kan varetage sine ejerinteresser, og kontrollen med dattervirksomheden og dennes ledelse.

Der er ikke én governance-model, der er den rigtige i alle tilfælde. Det afhænger af de konkrete forhold for fonden og den/de virksomhed(er), som fonden ejer. 10 ud af de 70 fonde som indgik i årets undersøgelse, har redegjort for, hvorfor de har valgt at indrette sig anderledes. "Følg eller forklar"-princippet medfører, at disse 10 fonde indgår i opregningen af de fonde som efterlever anbefalingen.

## MANGFOLDIGHED I FONDSBESTYRELSERNE

Komitéen anbefaler, at bestyrelsen tager hensyn til behovet for diversitet i relation til blandt andet kompetencer, alder og køn ved bestyrelsessammensætning og ved indstillingen af nye bestyrelsesmedlemmer.

Komitéen har fået foretaget et udtræk af, hvordan den kønsmæssige sammensætning i de danske erhvervsdrivende fonde er fordelt. Udtrækket er foretaget den 1. januar 2020, og viser, at i fondsbestyrelser udgør andelen af kvinder 26 pct. mod 74 pct. mænd<sup>5</sup>. Komitéen noterer sig, at der stadig er et stykke vej til EU's målsætning om minimum 40 pct. repræsentation af det mindst repræsenterede køn i de europæiske bestyrelser. Komitéen følger fortsat udviklingen af den kønsmæssige sammensætning i de erhvervsdrivende fonde.



<sup>5</sup> Udtrækket omfatter alle poster besat af personer med cpr-nr. Såfremt en person på datoen for udtrækket besad en bestyrelsespost i flere fonde tæller vedkommende med flere gange.

## VEDERLAG TIL LEDELSESMEDLEMMERNE

Det er komitéens vurdering, at de årlige redegørelser for god fondsledelse er medvirkende til, at bestyrelserne for de erhvervsdrivende fonde generelt fastsætter vederlag i overensstemmelse med erhvervsfondsloven. Bestyrelsens årlige redegørelse vedrørende anbefaling 3.1.1. sikrer, at bestyrelsen kontinuerligt skal forholde sig til principperne for fastsættelse af vederlag til bestyrelsen og direktionen.

Den positive udvikling ses også i den stigende efterlevelse af anbefaling 3.1.2. Ifølge anbefalingen skal fondens årsrapport indeholde oplysninger om, hvad hvert bestyrelsesmedlem – og evt. direktion – modtager i vederlag. Efterlevelsen er steget fra 72 pct. i 2019 til 82 pct. i 2020.

Marianne Philip, formand for Komitéen for god Fondsledelse, udtaler:

*”Ligesom resten af Verden har de erhvervsdrivende fondes og komitéens arbejde været påvirket af COVID-19-pandemien. Fondene har under pandemien vist, at de spiller en meget vigtig rolle både i erhvervslivet og for samfundet. Komitéen for god Fondsledelse fortsætter dialogen med fondene, således at Anbefalingerne for god Fondsledelse fortsat kan bidrage til, at ledelsen alene varetager fondens formål og interesser, og forvalter fonden i overensstemmelse med god governance.”*

## Metodebeskrivelse for komitéens stikprøveundersøgelse af fondenes efterlevelse af Anbefalingerne for god Fondsledelse

Komitéen har i 2020 for femte år i træk gennemført en stikprøveundersøgelse af fondenes efterlevelse af kravet om rapportering i forhold til Anbefalingerne for god Fondsledelse.

Til stikprøveundersøgelsen er der udvalgt 70 fonde, som er inddelt i kategorier baseret på størrelsen af deres egenkapital<sup>1</sup>, eller som ved tidligere undersøgelser ikke har redegjort for anbefalingerne:

- Under 2 mio. kr.
- 2-5 mio. kr.
- 5-10 mio. kr.
- 10-20 mio. kr.
- 20-30 mio. kr.
- 30-60 mio. kr.
- Over 60 mio. kr.
- De 10 fonde med størst egenkapital
- Fonde der ikke tidligere har afgivet en redegørelse

I de otte kategorier, hvor fondene er udtaget på baggrund af størrelsen af egenkapitalen er der udtaget otte fonde i hver kategori – de fire fonde med størst egenkapital i den pågældende kategori og fire tilfældigt udvalgte. Fonde der er udtaget i kategorien: "De 10 fonde med størst egenkapital" indgår ikke i kategorien "Over 60 mio. kr."

For de udvalgte fonde gennemgås redegørelser for god fondsledelse efter "følg eller forklar"-princippet.

Det betyder, at den enkelte fondsbestyrelse selv afgør, i hvilket omfang den ønsker at følge anbefalingerne. For at skabe transparens, skal fondene forholde sig til hver enkelt anbefaling og oplyse, om de følger den pågældende anbefaling eller ej – og hvis de ikke følger, skal forklaringen indeholde en klar og konkret begrundelse for, hvorfor de har valgt at indrette sig anderledes, og hvordan de i stedet har valgt at indrette sig.

De udtagne redegørelser underlægges ikke i forbindelse med komitéens undersøgelse en kvalitetsvurdering, ligesom komitéen ikke kontrollerer om offentlighedsloven af redegørelsen overholder kravene i bekendtgørelse om offentlighedsloven af en række redegørelser efter årsregnskabsloven.<sup>2</sup>

Følger en fond ikke en anbefaling, er der ikke tale om et regelbrud. Det er udtryk for, at fondens bestyrelse har valgt at indrette sig på en anden måde end den, der fremgår af anbefalingen. Anfører fonden ikke, hvorfor den har valgt at fravige en given anbefaling, og hvordan den i stedet har indrettet sig, er forklaringen mangelfuld. Tilsvarende hvis forklaringen er åbenbart grundløs eller uden mening.

Efterlevelse omfatter således både fonde, der angiver, at de følger en given anbefaling, og fonde, der har valgt at indrette sig på en anden måde, og giver en fyldestgørende forklaring herfor.

Angiver bestyrelsen, at en anbefaling ikke relevant, f.eks. fordi fonden ikke har datterselskaber eller ikke udbetaler vederlag til ledelsen, er oplysningen neutral og indgår ikke i resultatet.

Formålet med undersøgelsen er, at få et overblik over i hvilket omfang fondene efterlever de enkelte anbefalinger, hvordan fondene forklarer sig, og hvordan fondene alternativt har indrettet sig. Derudover er det formålet at observere, om der forekommer et mønster i redegørelserne på tværs af kategorierne. Undersøgelsen skal endelig give komitéen et indtryk af, hvor der evt. er behov for en særlig formidlingsindsats.

Resultaterne bygger alene på fondenes egne besvarelser, og er ikke valideret af efterfølgende undersøgelser. Vurderingen af de enkelte fondes afreporteringer forelægges ikke fondene til kommentering. Komitéen offentliggør ikke undersøgelsesens konklusioner om de enkelte fonde.

<sup>1</sup> Tallene for fondenes egenkapital er hentet fra fondenes årsrapporter for 2019, og både fonde med kalenderåret som

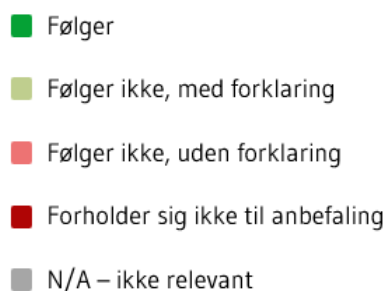
regnskabsperiode og fonde med skævt regnskabsår, der slutter i 2019, indgår i undersøgelsen vedrørende 2019.

<sup>2</sup> BEK nr 959 af 13/09/2019

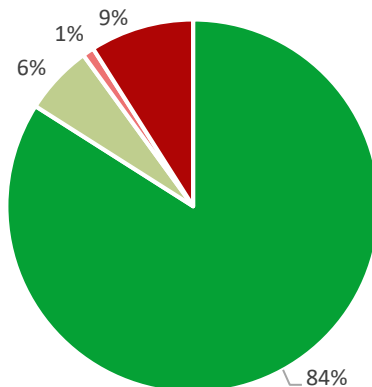
<b>ANBEFALINGER</b>	Efterlevelse blandt alle udtagne fonde 2020	Efterlevelse blandt alle udtagne fonde 2019	Efterlevelse blandt alle udtagne fonde 2018
<b>1.1 Det anbefales</b> , at bestyrelsen vedtager retningslinjer for ekstern kommunikation, herunder hvem, der kan, og skal udtale sig til offentligheden på den erhvervsdrivende fonds vegne, og om hvilke forhold.	<b>90 %</b>	95 %	89 %
<b>2.1.1 Det anbefales</b> , at bestyrelsen mindst en gang årligt tager stilling til fondens overordnede strategi og uddelingspolitik med udgangspunkt i vedtægten.	<b>87 %</b>	91 %	94 %
<b>2.2.1 Det 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.	<b>90 %</b>	95 %	95 %
<b>2.2.2 Det anbefales</b> , at hvis bestyrelsen 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.	<b>88 %</b>	92 %	94 %
<b>2.3.1 Det 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.	<b>87 %</b>	89 %	94 %
<b>2.3.2 Det 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.	<b>84 %</b>	86 %	89 %
<b>2.3.3 Det anbefales</b> , at bestyrelsesmedlemmer udpeges på baggrund af deres personlige egenskaber og kompetencer under hensyn til bestyrelsens samlede kompetencer.	<b>80 %</b>	85 %	91 %
<b>2.3.4 Det anbefales</b> , at der årligt i ledelsesberetningen redegøres for sammensætningen af bestyrelsen, herunder for mangfoldighed.	<b>77 %</b>	79 %	73 %
<b>2.3.5 Det anbefales</b> , at flertallet af bestyrelsesmedlemmerne i den erhvervsdrivende fond ikke samtidig er medlemmer af bestyrelsen eller direktionen i fondens dattervirksomhed(-er).	<b>78 %</b>	88 %	92 %
<b>2.4.1 Det anbefales</b> , at en passende del af bestyrelsens medlemmer er uafhængige.	<b>86 %</b>	91 %	92 %
<b>2.5.1 Det anbefales</b> , at bestyrelsens medlemmer som minimum udpeges for en periode på to år, og maksimalt for en periode på fire år.	<b>79 %</b>	71 %	89 %
<b>2.5.2 Det anbefales</b> , at der for medlemmerne af bestyrelsen fastsættes en aldersgrænse.	<b>64 %</b>	61 %	62 %
<b>2.6.1 Det anbefales</b> , at bestyrelsen fastlægger en evalueringsprocedure, hvor bestyrelsen, formanden og de individuelle medlemmers bidrag og resultater årligt evalueres, og at resultatet drøftes i bestyrelsen.	<b>83 %</b>	77 %	83 %
<b>2.6.2 Det anbefales</b> , at bestyrelsen én gang årligt evaluerer en eventuel direktion og/eller administrators arbejde og resultater efter forud fastsatte klare kriterier.	<b>82 %</b>	85 %	89 %
<b>3.1.1 Det 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.	<b>83 %</b>	91 %	89 %
<b>3.1.2 Det 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.	<b>82 %</b>	72 %	64 %
<b>EFTERLEVELSE (gennemsnit)</b>	<b>83 %</b>	84 %	86 %



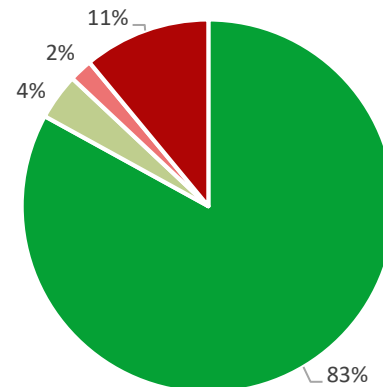
## Efterlevelse af Anbefalingerne for god Fondsledelse blandt alle 70 fonde



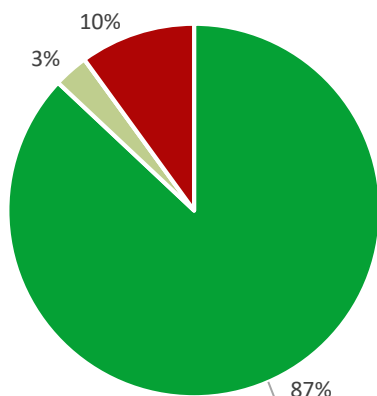
**1.1 Retningslinjer for  
ekstern kommunikation**



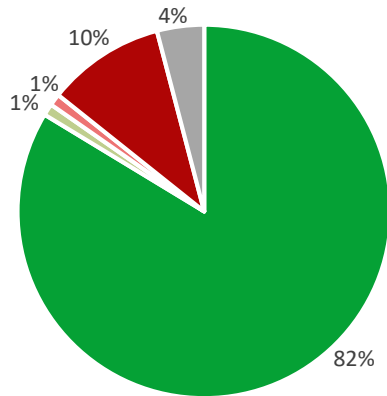
**2.1.1 Stillingtagen til fondens  
overordnede strategi og  
uddelingspolitik**



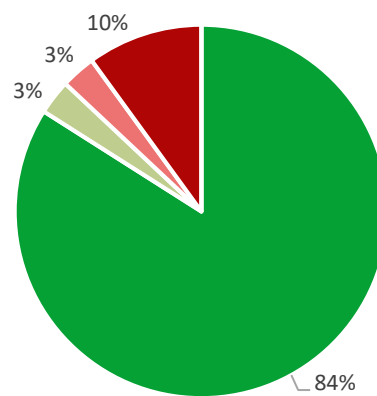
**2.2.1 Bestyrelsesformanden  
organiserer, indkalder og leder  
bestyrelsesmøderne**



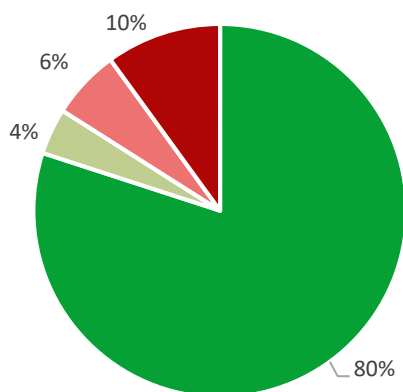
**2.2.2 Bestyrelsesbeslutning ved  
udførelse af særlige  
driftsopgaver**



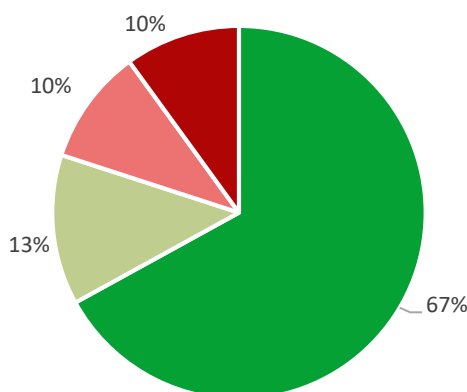
**2.3.1 Vurdering og fastlæggelse  
af kompetencer for bestyrelsen**



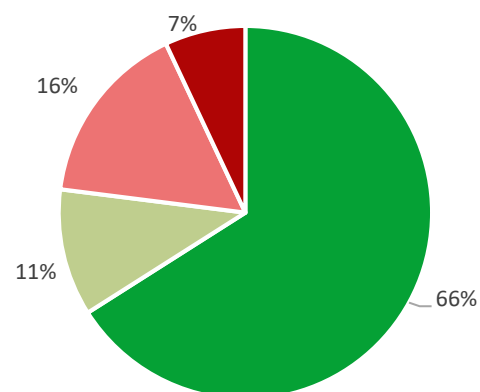
**2.3.2 Proces for udvælgelse af  
kandidater til bestyrelsen**



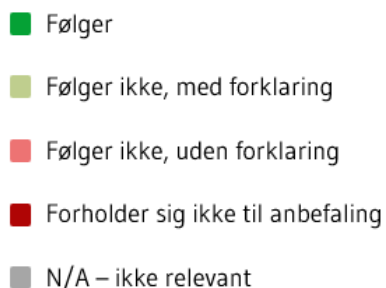
**2.3.3 Udpegning af  
bestyrelsesmedlemmer**



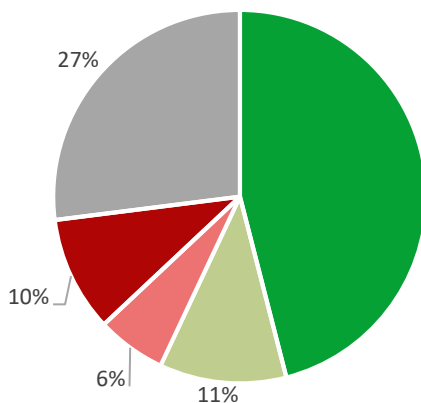
**2.3.4 Redegørelse for  
sammensætning af bestyrelsen**



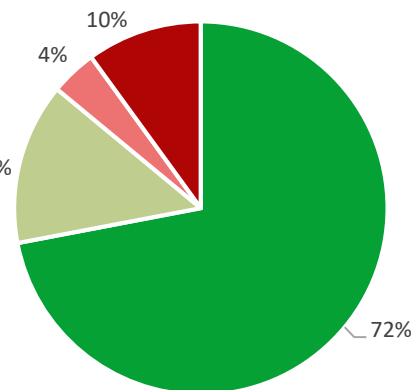
## Efterlevelse af Anbefalingerne for god Fondsledelse blandt alle 70 fonde



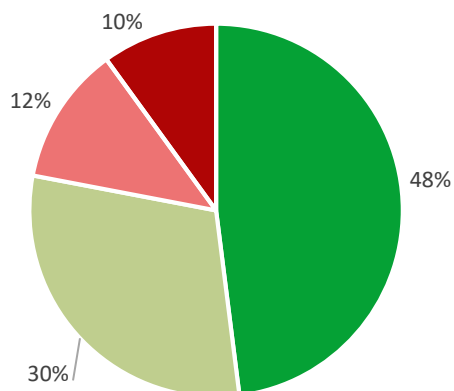
**2.3.5 Ledelsessammenfald i fondens dattervirksomhed(er)**



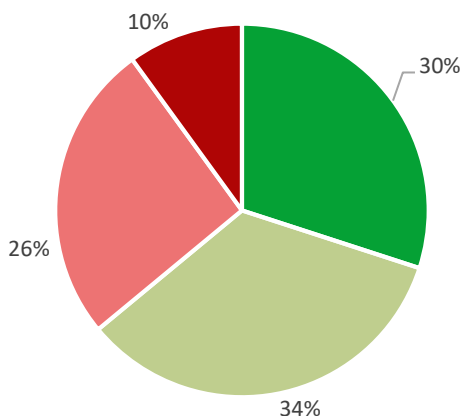
**2.4.1 Uafhængighed**



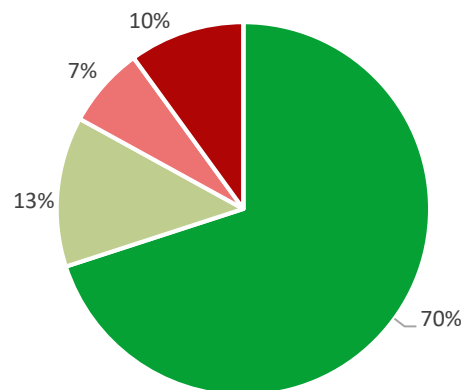
**2.5.1 Udpegningsperiode**



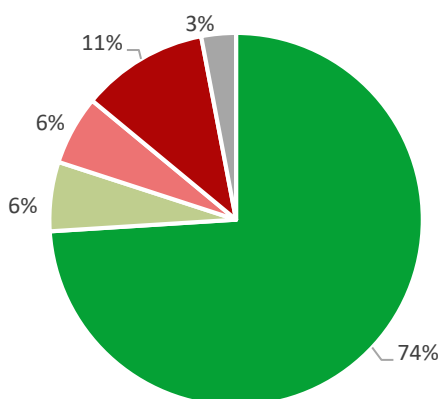
**2.5.2 Aldersgrænse**



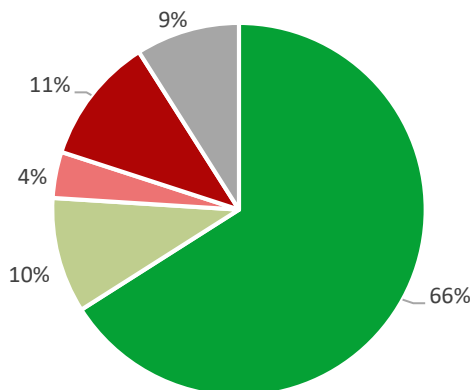
**2.6.1 Fastlæggelse af en  
evalueringsprocedure**



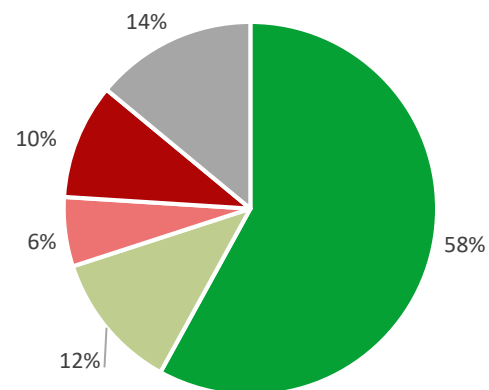
**2.6.2 Evaluering af en evt.  
direktion og/eller administrator**

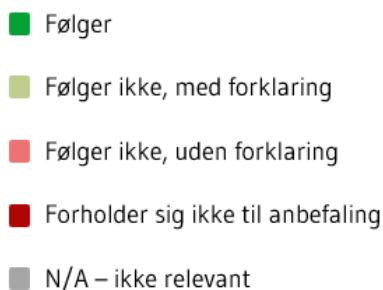


**3.1.1 Fast vederlag**

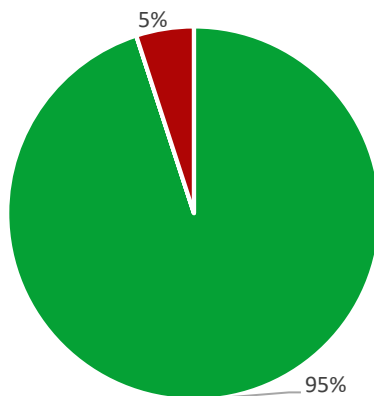


**3.1.2 Oplysning om individuelt  
vederlag**

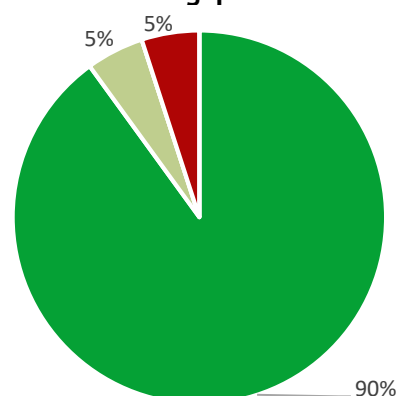




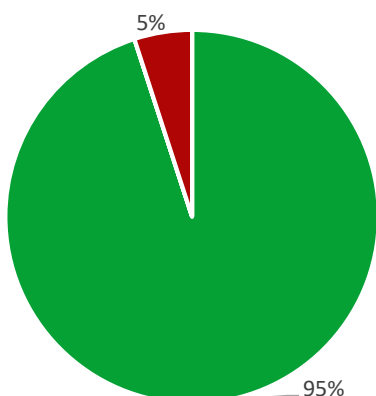
**1.1 Retningslinjer for ekstern kommunikation**



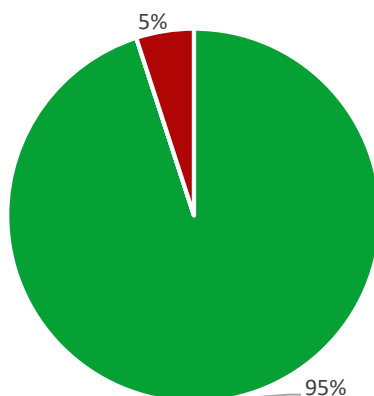
**2.1.1 Stillingtagen til fondens overordnede strategi og uddelingspolitik**



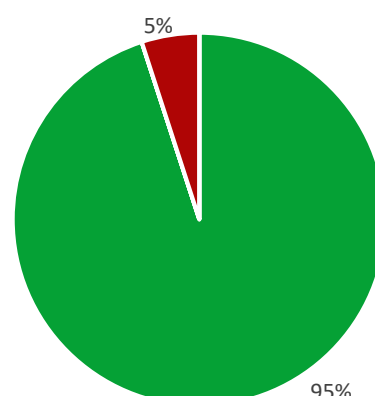
**2.2.1 Bestyrelsesformanden organiserer, indkalder og leder**



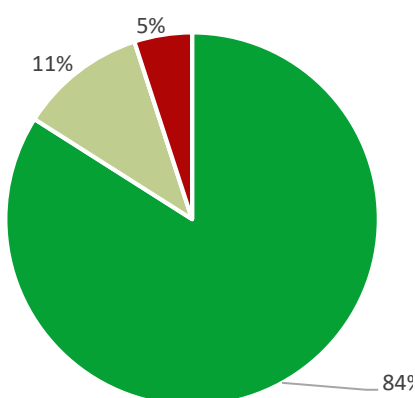
**2.2.2 Bestyrelsesbeslutning ved udførelse af særlige driftsopgaver**



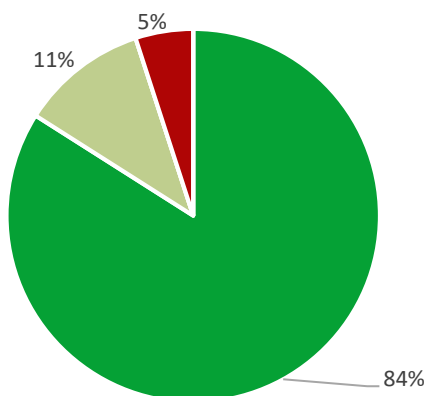
**2.3.1 Vurdering og fastlæggelse af kompetencer for bestyrelsen**



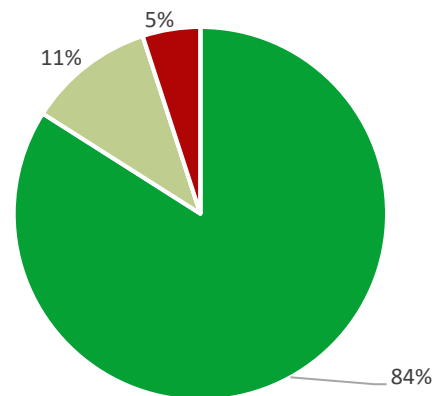
**2.3.2 Proces for udvælgelse af kandidater til bestyrelsen**



**2.3.3 Udpegning af bestyrelsesmedlemmer**

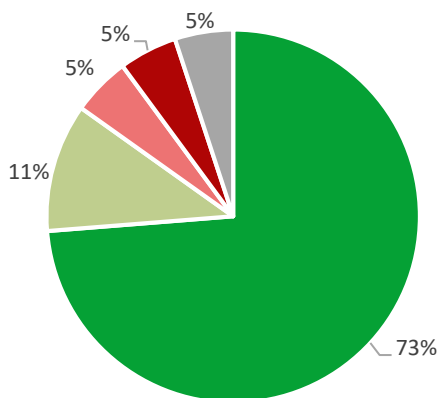


**2.3.4 Redegørelse for sammensætning af bestyrelsen**

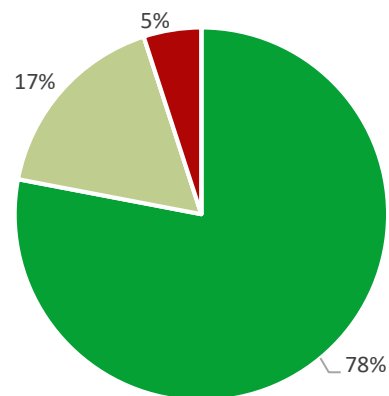


**2.3.5 Ledelsessammenfald i  
fondens dattervirksomhed(er)**

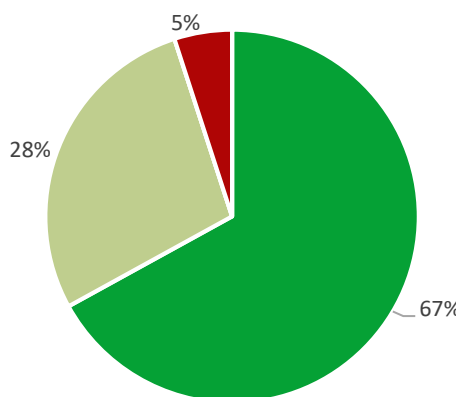
- Følger
- Følger ikke, med forklaring
- Følger ikke, uden forklaring
- Forholder sig ikke til anbefaling
- N/A – ikke relevant



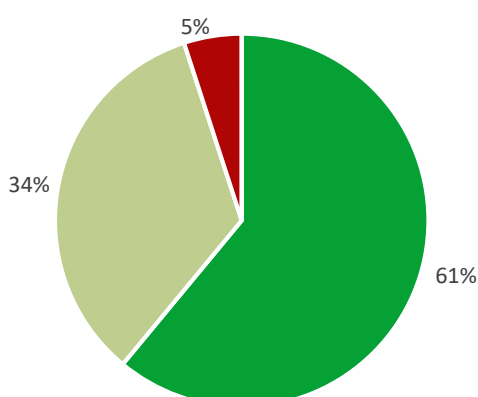
**2.4.1 Uafhængighed**



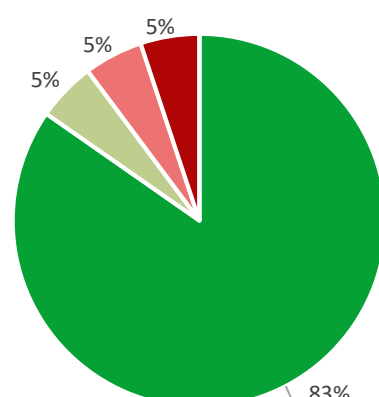
**2.5.1 Udpegningsperiode**



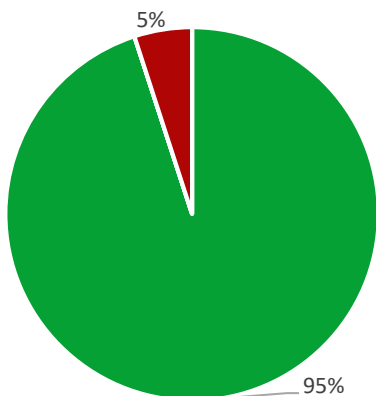
**2.5.2 Aldersgrænse**



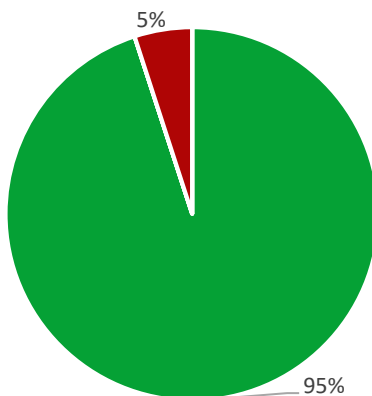
**2.6.1 Fastlæggelse af en  
evalueringsprocedure**



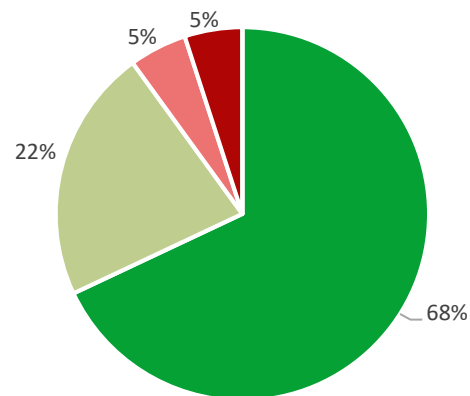
**2.6.2 Evaluering af en evt.  
direktion og/eller administrator**



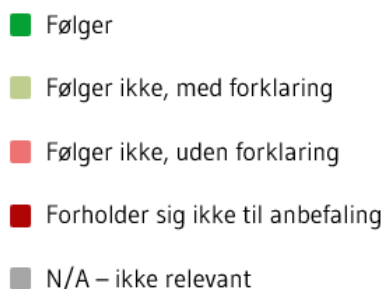
**3.1.1 Fast vederlag**



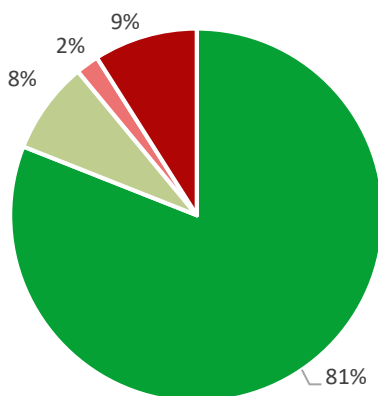
**3.1.2 Oplysning om individuelt  
vederlag**



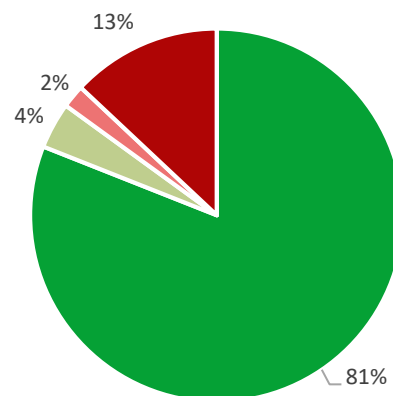
## Efterlevelse af Anbefalingerne for god Fondsledelse – Fonde med under 60 mio. i egenkapital



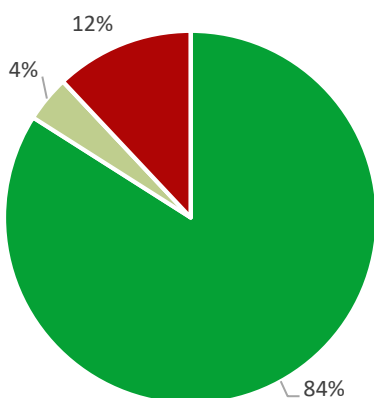
**1.1 Retningslinjer for ekstern kommunikation**



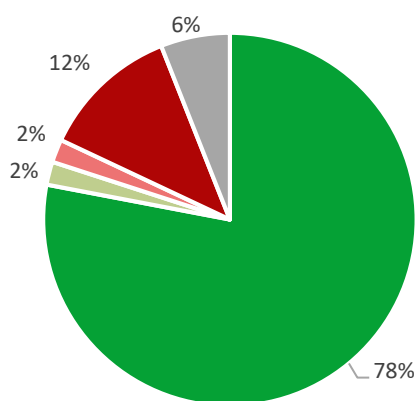
**2.1.1 Stillingtagen til fondens overordnede strategi og uddelingspolitik**



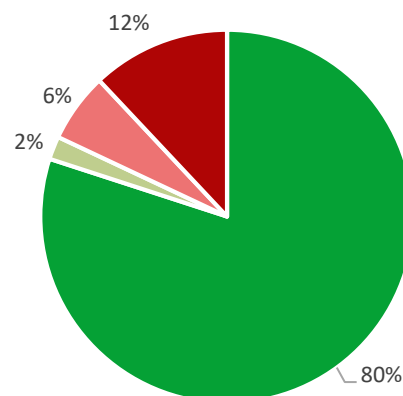
**2.2.1 Bestyrelsesformanden organiserer, indkalder og leder bestyrelsesmøderne**



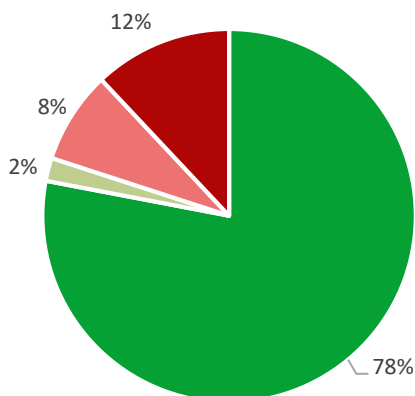
**2.2.2 Bestyrelsesbeslutning ved udførelse af særlige driftsopgaver**



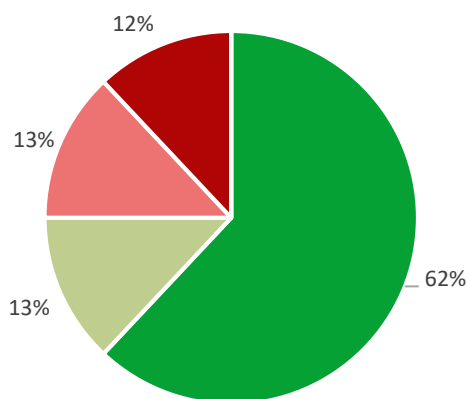
**2.3.1 Vurdering og fastlæggelse af kompetencer for bestyrelsen**



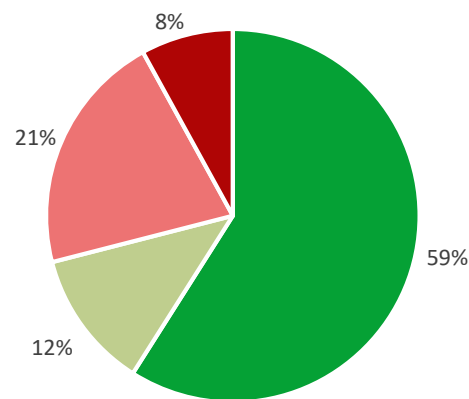
**2.3.2 Proces for udvælgelse af kandidater til bestyrelsen**



**2.3.3 Udpegning af bestyrelsesmedlemmer**



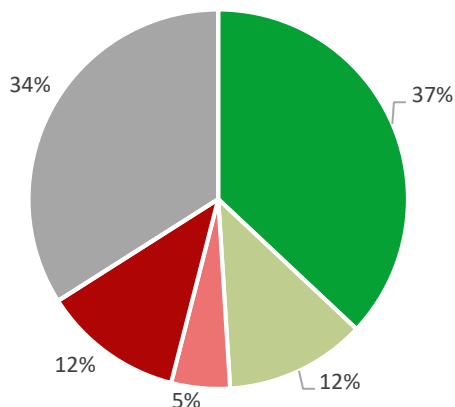
**2.3.4 Redegørelse for sammensætning af bestyrelsen**



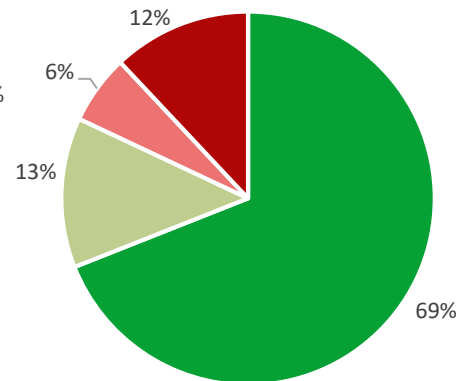
## Efterlevelse af Anbefalingerne for god Fondsledelse – Fonde med under 60 mio. i egenkapital

### 2.3.5 Ledelsessammenfald i fondens dattervirksomhed(er)

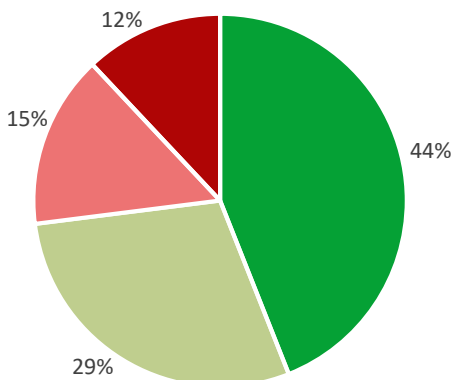
- Følger
- Følger ikke, med forklaring
- Følger ikke, uden forklaring
- Forholder sig ikke til anbefaling
- N/A – ikke relevant



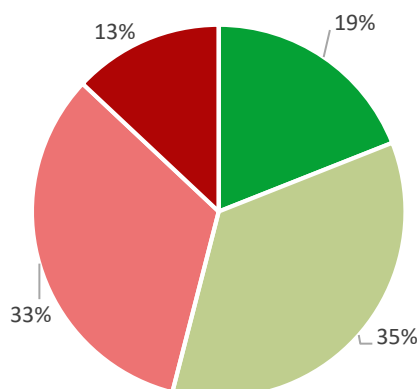
### 2.4.1 Uafhængighed



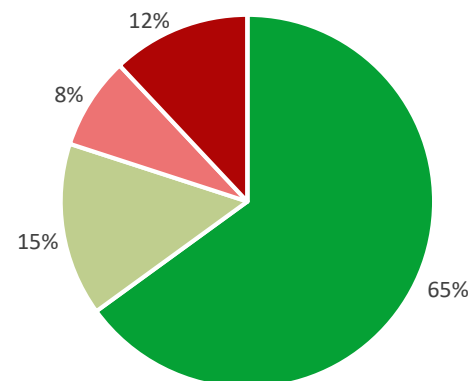
### 2.5.1 Udpegningsperiode



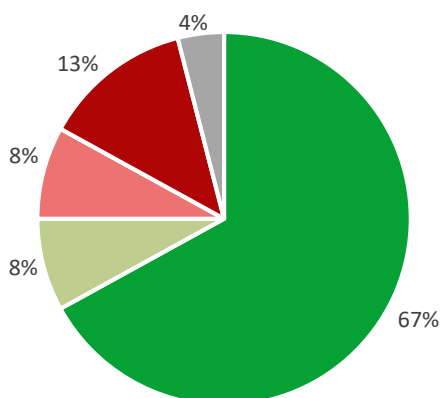
### 2.5.2 Aldersgrænse



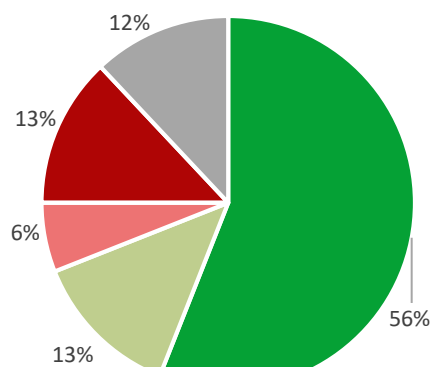
### 2.6.1 Fastlæggelse af en evalueringsprocedure



### 2.6.2 Evaluering af en evt. direktion og/eller administrator



### 3.1.1 Fast vederlag



### 3.1.2 Oplysning om individuelt vederlag

