

|

## **Anbefalinger for god Fondsledelse**

|

**Komitéen for god Fondsledelse**  
~~December 2014~~  
Marts 2020

# Indhold

<b>Forord</b> .....	3
<b>A. Indledning</b> .....	3
<b>B. Soft law og dens betydning</b> .....	4
<b>C. Følg eller forklar-princippet</b> .....	4
<b>D. Rapportering</b> .....	5
<b>Anbefalinger for god Fondsledelse</b> .....	7
<b>1. Åbenhed og kommunikation</b> .....	7
<b>2. Bestyrelsens opgaver og ansvar</b> .....	7
<i>2.1 Overordnede opgaver og ansvar</i> .....	8
<i>2.2 Formanden og næstformanden for bestyrelsen</i> .....	9
<i>2.3 Bestyrelsens sammensætning og organisering</i> .....	9
<i>2.4 Uafhængighed</i> .....	12
<i>2.5 Udpegningsperiode</i> .....	13
<i>2.6 Evaluering af arbejdet i bestyrelsen og i direktionen</i> .....	14
<b>3. Ledelsens vederlag</b> .....	15

# Forord

## A. Indledning

De erhvervsdrivende fonde har stor betydning for det danske samfund. Gennem deres ejerskab af de virksomheder, de kontrollerer, og de investeringer og den kapitalforvaltning, de i øvrigt foretager, har fondene indflydelse på dansk erhvervsliv og udviklingen af både større og mindre danske virksomheder.

Fondene er med til at fastholde produktion og dermed både arbejdspladser og eksport- og skatteindtægter i Danmark. Gennem deres uddelingsformål bidrager fondene endvidere til samfundets udvikling indenfor en lang række områder, herunder til forskning, kultur, uddannelse, miljø, socialt arbejde m.m. De erhvervsdrivende fonde har herved stor samfundsøkonomisk betydning.

Erhvervsdrivende fonde har et eller flere formål, der typisk er fastlagt af stifteren i fondens vedtægt. Det er bestyrelsens ansvar at sikre, at fondens ledelse alene varetager fondens formål og interesser, og at fonden forvaltes i overensstemmelse hermed.

Den grundlæggende forskel mellem erhvervsdrivende fonde og andre virksomheder er, at erhvervsdrivende fonde ikke har ejere. De erhvervsdrivende fonde har ikke en generalforsamling, hvor ejerne beslutter, hvem der skal sidde i bestyrelsen, og som fører kontrol med, at bestyrelsen udfører sit hverv på forsvarlig måde, i overensstemmelse med ejernes ønsker.

Det overordnede mål med Anbefalingerne for god Fondsledelse er således at bidrage til, at ledelsen alene varetager fondens formål og interesser, og forvalter fonden i overensstemmelse med god skik ("best practice") for ledelse af erhvervsdrivende fonde.

Det er væsentligt for fondenes virke og omdømme, at offentligheden har tillid til, at fondene drives med ordentlighed og respekt for det omgivne samfund. Anbefalingerne for god Fondsledelse skal medvirke hertil blandt andet gennem anbefalinger om gennemsigtighed og åbenhed om bestyrelsens arbejde.

Varetagelsen af fondens interesser indebærer en pligt for bestyrelsen til at sikre, at aktivitets- og uddelingsformålet fremmes bedst muligt, samt at en eventuel direktion og øvrige ansatte ~~i den daglige drift~~ alene varetager fondens interesser. Bestyrelsen skal ~~tillige~~endvidere varetage fondens interesser i forhold til fondens virksomheder og eventuelle dattervirksomheder, blandt andet ved udøvelsen af aktivt engageret ejerskab ~~i disse~~.

Det engagerede ejerskab betyder, at en fond, som ejer en eller flere dattervirksomheder, bidrager til ledelsen af virksomhederne ved udpegning af bestyrelsesmedlemmer i disse og ved at virke som det stabile fundament for virksomhedernes langsigtede udvikling. Bestyrelsen bør løbende følge dattervirksomhedernes udvikling.

Ledelse af erhvervsdrivende fonde skal ske kompetent og professionelt i overensstemmelse med stifters vilje, vedtægten og den til enhver tid gældende lovgivning. Kun herved kan der blandt relevante interesser sikres fortsat tillid til de erhvervsdrivende fonde.

~~Anbefalingerne skal medvirke til at sikre grundlaget for god ledelse af erhvervsdrivende fonde, gennemsigtighed og åbenhed om bestyrelsens arbejde samt bidrage til at højne ledelsen af erhvervsdrivende fonde.~~

Anbefalingerne er et supplement til lovgivningen på erhvervsfundsområdet, herunder erhvervsfundsloven og årsregnskabsloven, som samlet fastsætter ~~rammer~~rammerne for omverdenens behov for åbenhed om ledelsen af de erhvervsdrivende fonde, og om ~~disses~~blandt andet regnskabsaflæggelse, lovpligtige redegørelser samt oplysninger om uddelinger og aktiviteter. Anbefalingerne har til formål at anvise "best practice" for bestyrelsesarbejde i erhvervsdrivende fonde.

Anbefalingerne er ikke en udtømmende opskrift på god ledelse af erhvervsdrivende fonde. Dertil er fondenes, og deres bestyrelses, udfordringer og forhold for ~~forskelligartede~~forskellige.

Anbefalinger er den bedste reguleringsform, når det drejer sig om god ledelse af erhvervsdrivende fonde. Det kræver imidlertid, at samfundet, fondene og fondenes mange interessenter er positive over for anbefalingerne, har en positiv holdning til at højne god ledelse af erhvervsdrivende fonde, følger udviklingen på området, og involverer sig i dialogen herom, samt grundlæggende er positive over for anbefalingerne.

## **B. Soft law og dens betydning**

Anbefalingerne er soft law, og er dermed mere fleksible end lovgivning (hard law). Mens regulering ved lov typisk beskriver en minimumstandard, afspejler soft law en højere standard end lovgivningen ved at være udtryk for "best practice". Soft law er endvidere kendetegnet ved en høj grad af frivillighed, hvilket giver anbefalingerne den fleksibilitet, der er nødvendig for, at de erhvervsdrivende fonde kan tilpasse principperne for god ledelse af erhvervsdrivende fonde til de enkelte fondes forhold.

Anbefalingerne giver derfor mulighed for, at den enkelte fond kan indrette sig, som den finder mest hensigtsmæssigt.

Anbefalingernes fleksibilitet er afgørende, idet der inden for god ledelse af erhvervsdrivende fonde ikke nødvendigvis kun er én rigtig løsning for alle erhvervsdrivende fonde.

Soft law er lettere at tilpasse, og er mere dynamisk end lovgivning, hvilket muliggør, at anbefalingerne til stadighed kan være tidssvarende.

~~Der er stor forskel på de enkelte erhvervsdrivende fonde, deres formål, aktiviteter, størrelse m.v. og dermed på, hvad der vil være god ledelse af den enkelte erhvervsdrivende fond, herunder i en mindre og en større fond. Anbefalingernes fleksibilitet er afgørende, idet der inden for god ledelse af erhvervsdrivende fonde ikke nødvendigvis findes én rigtig løsning for alle erhvervsdrivende fonde.~~

~~Anbefalingerne giver derfor mulighed for, at den enkelte fond kan indrette sig, som den finder mest hensigtsmæssigt.~~

## **C. Følg eller forklar-princippet**

Rapportering om anbefalingerne Redegørelsen for god fondsledelse skal ske udarbejdes ved brug af "følg eller forklar"-princippet.

~~Princippet betyder, at bestyrelsen i den enkelte erhvervsdrivende fond selv afgør, i hvilket omfang bestyrelsen ønsker at efterleve anbefalingerne i forhold til hver enkelt anbefaling.~~

”Følg eller forklar”-princippet er et bærende element i anbefalingerne, og er forankret i erhvervsfondslovens § 60. Eventuelle forklaringer skal vedrøre den enkelte anbefaling, og skal sætte [læserlæseren](#) i stand til at forstå fondens ledelsesform.

Princippet betyder, at bestyrelsen i den enkelte erhvervsdrivende fond selv afgør, i hvilket omfang bestyrelsen ønsker at efterleve anbefalingerne

Efterlever 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.

Manglende efterlevelse af en anbefaling er 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.

Fondsmyndigheden kan, jf. erhvervsfondslovens § 60, stk. 2, pålægge bestyrelsen at redegøre for, hvorledes bestyrelsen forholder sig til anbefalingerne, hvis fonden:

- ikke forholder sig til en eller flere anbefalinger,
- ikke forklarer ~~og begrundet~~ en afvigelse, ~~eller~~
- giver en ~~begrundelse for~~[forklaring om](#) en afvigelse ~~fra anbefalingerne~~, som er åbenbart grundløs eller uden mening~~;~~, ~~eller~~
- [forklarer en afvigelse, men ikke forklarer, hvordan man i stedet har valgt at indrette sig.](#)

## D. Rapportering

~~Erhvervsfondslovens § 60 fastsætter, at bestyrelsen~~ [Bestyrelsen](#) i en erhvervsdrivende fond skal ~~forholde~~[udarbejde en redegørelse for god fondsledelse, hvori bestyrelsen forholder sig til hver enkelt anbefaling i](#) [Anbefalingerne for god Fondsledelse.](#)

Bestyrelsen skal ~~i den forbindelse, jf. erhvervsfondslovens § 60, for hver enkelt anbefaling~~ redegøre for, om fonden følger ~~en given anbefaling~~[anbefalingen](#), eller forklare ~~baggrunden for at den~~:

- [hvorfor fonden](#) ikke ~~gør det~~[følger den konkrete anbefaling](#), og ~~hvad~~
- [hvordan](#) fonden i stedet ~~gør~~. [Rapporteringen herom har indrettet sig.](#)

[Redegørelsen](#) skal, i henhold til årsregnskabslovens § ~~77a, se~~[77 a, medtages:](#)

- i ledelsesberetningen eller noterne i årsrapporten, eller
- på fondens hjemmeside med en præcis henvisning dertil i ledelsesberetningen eller noterne.

[Bestyrelsen skal i sin redegørelse, jf. erhvervsfondslovens § 60, udelukkende forholde sig til anbefalingerne. Kommentarerne til anbefalingerne er alene til inspiration for bestyrelsens arbejde med anbefalingerne.](#)

Oplysningerne skal i bestyrelsens redegørelse bør præsenteres på en overskuelig måde. Fraviges en anbefaling, skal forklaringforklaringen herpå vedrøre den enkelte anbefaling, og sætten bør være klar og fyldestgørende, således at den sætter læseren i stand til at forstå bestyrelsens valg og begrundelsen herfor.

RapporteringenRedegørelsen skal vedrøre samme periode som årsrapportens regnskabsperiode. Anbefalingerne gælder alene for de erhvervsdrivende fonde, og offentliggøres samtidig med årsrapporten.

Har en fond datter og/eller tilknyttede selskaber, der er børsnoterede, er disse selskaber omfattet af Anbefalinger for god Selskabsledelse. Disse selskabers ledelsesforhold skal der ikke redegøres for i fondens rapportering.

Til brug ved rapporteringenudarbejdelsen af redegørelsen har Komitéen for god Fondsledelse udarbejdet et skema, som de erhvervsdrivende fonde kan vælge at anvende. Skemaet kan findes på [www.godfondsledelse.dk](http://www.godfondsledelse.dk). Anvendelse af samme rapporteringsstrukturstruktur fra år til år gør det let for interessenterne at finde, bearbejde og sammenligne informationerne. På komitéens hjemmeside findes også en række spørgsmål og svar, der fungerer som vejledning generelt og til de specifikke anbefalinger.

Anbefalingerne gælder alene for de erhvervsdrivende fonde, men kan med fordel tjene til inspiration for ikke-erhvervsdrivende fonde, andre selvejende institutioner og fondslignende foreninger m.v.

# Anbefalinger for god Fondsledelse ~~af erhvervsdrivende fonde~~

## 1. Åbenhed og kommunikation

Den erhvervsdrivende fonds ~~legatmodtagere~~bevillingsmodtagere, støtteberettigede og øvrige interessenter (dattervirksomheder, associerede virksomheder, medarbejdere, samhandelspartnere og andre) har i forskelligt omfang behov for information og viden om fonden. Deres forståelseindsigt i og relation til fonden er afhængig af kvaliteten, omfanget og hyppigheden af den information, fonden offentliggør.

Gennemsigtighed og åbenhed er væsentligt for løbende at have mulighed for at vurdere og forholde sig til fonden. ~~Retningslinjer for kommunikation hjælper fonden til rettidigt at levere pålidelige og nøjagtige oplysninger af høj kvalitet og til at sikre, at fonden til enhver tid kan overholde sine formål — herunder uddelingsformål.~~

Retningslinjer for kommunikation hjælper fonden til rettidigt at levere relevante, pålidelige og nøjagtige oplysninger af høj kvalitet.

Væsentlige oplysninger, herunder bestyrelsens ~~tilkendegivelse af, hvordan og lovpligtige~~ afrapportering i hvilket omfang fonden efterlever relation til Anbefalingerne for god Fondsledelse, skal være tilgængelige på fondens hjemmeside ~~eller~~, i ledelsesberetningen eller i noterne i fondens årsrapport.

1.1. Det **anbefales**, 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 imødekommesom imødekommer behovet for åbenhed og interessenternes behov og mulighed for at opnå relevant opdateret information om fondens forhold. Retningslinjerne bør endvidere fastlægge, hvem, der udtaler sig til offentligheden på den erhvervsdrivende fonds vegne, og om hvilke forhold.

Kommentar: Kommentar: Offentliggørelse af fondens kontaktperson(er) i fondens årsrapport og/eller på fondens hjemmeside understøtter, at det er enkelt og gennemskueligt for offentligheden at få kontakt med fonden.

Bestyrelsens forretningsorden kan med fordel indeholde en overordnet beskrivelse af retningslinjerne for ekstern kommunikation.

Afhængig af fondens virke kan det være relevant at vedtage og eventuelt at offentliggøre en kommunikationspolitik, der rummer overordnede holdninger, procedurer og værdier, som fonden kommunikerer efter.

## 2. Bestyrelsens opgaver og ansvar

Bestyrelsen skal varetage den overordnede og strategiske ledelse af fonden, og skal varetage fondens interesser i overensstemmelse med fondens formål. Medlemmerne af bestyrelsen skal handle uafhængigt af særinteresser.

Bestyrelsen skal fastlægge fondens strategiske mål og sikre, at de nødvendige forudsætninger for at nå disse mål er til stede i form af finansielle og kompetencemæssige ressourcer samt sikre en forsvarlig organisation af fonden og dens virke.

Vælger bestyrelsen at ansætte en direktion, skal bestyrelsen sikre, at der ansættes en kompetent direktion, samt fastlægge direktionens opgaver og ansættelsesforhold og arbejdsdelingen mellem bestyrelsen og direktionen. Det er bestyrelsens opgave at udøve kontrol med direktionen og at fastsætte retningslinjer for, hvorledes denne kontrol skal udøves.

Vælger bestyrelsen at have en administrator, skal bestyrelsen fastlægge administrators opgaver og rapportering til bestyrelsen. Bestyrelsen må ikke tildele en administrator ledelseshverv, herunder f.eks. daglig ledelse, der typisk henhører under en direktør—som f.eks. den daglige ledelse. Har fonden ikke en direktør, er det har bestyrelsen, der har som et kollektiv ansvaret for at varetage den daglige ledelse af fonden. Netop i den situation er det hensigtsmæssigt, at bestyrelsens forretningsorden klart redegør for, hvorledes opgaverne er fordelt mv.

Bestyrelsen skal sikre regelmæssig dialog og informationsudveksling mellem bestyrelsen og revisor.

## 2.1 Overordnede opgaver og ansvar

2.1.1 Det **anbefales**, 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.

Kommentar: Strategidrøftelsen kan med fordel danne baggrund for en drøftelse af, hvorvidt fondens Fondens strategi i tilstrækkeligt omfang adresserer bør omfatte de områder, som er væsentlige for fondens virke, muligheder og udfordringer—såvel kortsigtet som langsigtet, på kortere og længere sigt. Strategien bør tage udgangspunkt i fondens formål som fastlagt i vedtægten. Strategidrøftelsen kan endvidere adressere fondens betydning for samfundet.

Strategien bør omfatte fondens erhvervmæssige aktiviteter. Sker fondens erhvervsaktiviteter gennem ejerskab af en eller flere virksomheder, bør strategien fastlægge, hvordan fonden i et engageret ejerskab af virksomhederne bedst understøtter fondens formål og virksomhedernes udvikling.

Strategien bør også omfatte bestyrelsens stillingtagen til uddelingsaktiviteterne, herunder hvordan bestyrelsen udmønter fondens formål. Bestyrelsen bør overveje formålet med uddelingerne, samt hvilken værdi fonden ønsker, at uddelingerne tilfører modtagerne og samfundet i øvrigt. I den forbindelse bør bestyrelsen forholde sig til, hvorledes fondens kommunikerer til sine interessenter om hensigten med fondens uddelinger.

2.1.2 Det **anbefales**, at bestyrelsen løbende forholder sig til, om fondens kapitalforvaltning modsvarer fondens formål og behov, på kortere og længere sigt.

Kommentar: Bestyrelsen bør definere og løbende forholde sig til de overordnede principper, i henhold til hvilke bestyrelsen forvalter fondens kapital. De overordnede principper bør blandt andet vedrøre det forventede afkast, uddelinger, likviditetsbehov i øvrigt samt timingen heraf bl.a. i forhold til fondens erhvervsaktivitet, uddelingspolitik og omkostninger. Bestyrelsen bør herunder forholde sig til målene med fondens investeringer, tilladte aktiv-typer, risikoprofil,



risikospredning og kapitalberedskab i forhold til fondens virksomhed, samt overvågning og rapportering.

Fondens kapitalforvaltning bør helt overordnet sikre fondens langsigtede levedygtighed og mulighed for til stadighed at opfylde sit formål og eventuelle ejerskab af dattervirksomheder.

## 2.2 Formanden og næstformanden for bestyrelsen

*Bestyrelsesformandens væsentligste opgaver er at sikre, at bestyrelsen varetager sine opgaver af ~~strategisk, ledelsesmæssig,~~ strategisk og kontrolmæssig art. ~~Formanden bør sikre, at det enkelte medlems særlige viden og kompetencer bliver anvendt bedst muligt og til gavn for fonden.~~*

*~~Desuden er det formandens opgave at~~ Formanden bør sikre et effektivt bestyrelsesarbejde, herunder god kommunikation, med gode og konstruktive relationer i bestyrelsen og med en eventuel direktion.*

*Formanden bør endvidere sikre, at det enkelte medlems særlige viden og kompetencer bliver anvendt bedst muligt og til gavn for fonden.*

2.2.1 Det **anbefales**, 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.

*Kommentar:* I bestyrelsens forretningsorden kan der med fordel fastlægges bestemmelser om, at der årligt ~~skal~~ vedtages et årshjul eller lignende, som indeholder en mødeplanplan for året, om afholdelse af årets møder og dagsorden for møderne hvilke emner, der skal behandles på de enkelte møder.

2.2.2 Det **anbefales**, at hvis bestyrelsen ~~ud over formandshvervet~~ undtagelsesvis anmoder bestyrelsesformanden om at udføre særlige driftsopgaver opgaver for den erhvervsdrivende fond ud over formandshvervet, bør der foreligge en bestyrelsesbeslutning herom, 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.

*Kommentar:* I bestyrelsens forretningsorden kan der med fordel indgå en overordnet beskrivelse af formandens og næstformandens opgaver, pligter og ansvar.

En bestyrelsesbeslutning om, at formanden påtager sig enkeltstående opgaver, der ligger ud over formandens opgaver i henhold til lovgivningen og forretningsordenen, skal indeholde bestemmelser om de særlige forholdsregler, der samtidig er vedtaget til sikring af rolle- og ansvarsdeling i bestyrelsen og mellem bestyrelsen og en eventuel direktion.

## 2.3 Bestyrelsens sammensætning og organisering

*God ledelse af erhvervsdrivende fonde forudsætter, at bestyrelsen er hensigtsmæssigt sammensat i relation til de opgaver og det ansvar, bestyrelsen står overfor.*

Bestyrelsen bør være sammensat således, at varetagelsen af opgaverne kan ske effektivt i en konstruktiv og kvalificeret dialog med en eventuel direktion. Det er væsentligt, at bestyrelsesmedlemmerne alene varetager fondens interesser, og at medlemmer af bestyrelsen altid handler uafhængigt af særinteresser. Dette gælder også medlemmer, der er udpeget af eksterne udpegningsberettigede.

Hvor vedtægten ikke indeholder bestemmelser herom, Bestyrelsen definerer bestyrelsen, hvilke kompetencer fonden har behov for, og som supplement til vedtægtens eventuelle bestemmelser herom. Bestyrelsen vurderer løbende, om bestyrelsens sammensætning og medlemmernes kompetencer enkeltvis og samlet afspejler de krav og udfordringer, fondens situation og forhold stiller.

Udpegnning af bestyrelsesmedlemmer ved selvsupplering kan rumme risiko for lukkethed og mangel på fornyelse, diversitet, kompetencer m.v.

~~Eksterne interessenters udpegnning af bestyrelsesmedlemmer kan rumme risiko for, at det pågældende bestyrelsesmedlem opfattes som repræsentant for de eksterne interesser.~~

Uanset hvordan bestyrelsen udpeges, må bestyrelsenden sikre sig, at bestyrelsenden er i stand til at efterleve lovgivningen og vedtægten fondens vedtægt, herunder fondens formål og interesser, og dermed leve op til det ansvar, der påhviler bestyrelsen.

Mangfoldighed i relation til bl.a. erhvervs- og uddelingserfaring, alder og køn kan øge kvaliteten af arbejdet i bestyrelsen.

Det er vigtigt, at der ~~i fastlæggelsen~~ ved fastlæggelse af bestyrelsens sammensætning sikres en god balance mellem kontinuitet og fornyelse blandt bestyrelsesmedlemmerne.

Bestyrelsen bør med passende mellemrum — typisk årligt — vurdere, om bestyrelsens sammensætning og medlemmernes kompetencer enkeltvis og samlet afspejler de krav, som fondens formål, herunder både erhvervs- og uddelingsformål, strategi, økonomiske stilling og forhold i øvrigt ~~stiller~~, stiller. I vurderingen bør også indgå bestyrelsesmedlemmernes evne og vilje til uvildigt og upartisk at varetage fondens formål. Regelmæssig udskiftning bidrager med fornyelse, herunder fornyet perspektiv på fonden og dens ledelse.

Konstaterer bestyrelsen, at der er væsentlige svagheder i bestyrelsens sammensætning, påhviler det bestyrelsen af egen drift at tage initiativ til at ændre sammensætningen, om nødvendigt i dialog med fondsmyndigheden.

Et medlem af bestyrelsen kan i udpegningsperioden til enhver tid udtræde af bestyrelsen. Det er alene fondsmyndigheden, der kan afsætte et bestyrelsesmedlem i løbet af en udpegningsperiode.

2.3.1 Det **anbefales**, at bestyrelsen løbende og mindst hvert andet år vurderer og fastlægger, hvilke kompetencer bestyrelsen skal råde over for bedst muligt at kunne udføre de opgaver, der påhviler bestyrelsen.

2.3.2 Det **anbefales**, at bestyrelsen med respekt af en eventuel udpegningsret i vedtægten ~~sikrer~~ godkender en struktureret, grundig og gennemskuelig proces for udvælgelse og indstilling af kandidater til bestyrelsen.

*Kommentar:* Den forberedende proces for udvælgelse og indstilling af kandidater bør godkendes i bestyrelsen, og skal sikre varetagelsen af fondens formål.

Med henblik på at sikre, at bestyrelsen får tilført de for fonden rette kompetencer, kan det være hensigtsmæssigt, at der i bestyrelser med mange medlemmer, øgeller hvor nye udpegninger sker ved selvsupplering, nedsættes et nomineringsudvalg, ~~baseret på en struktureret proces,~~ til at fremkomme med forslag til kandidater baseret på en struktureret proces.

Det kan være hensigtsmæssigt forud for nye udpegninger til bestyrelsen at have en dialog med en udpegningsberettiget om bestyrelsens vurdering og fastlæggelse af, hvilke kompetencer bestyrelsen skal råde over for bedst muligt at kunne udføre de opgaver, der påhviler bestyrelsen, samt ~~bestyrelsens forventninger om forventningerne~~ til bestyrelsens kompetencer og egenskaber, enkeltvis og samlet, samt tidsforbrug.

Bestyrelsen bør endvidere sikre en god on-boarding af nye bestyrelsesmedlemmer (og en eventuel direktør). Bestyrelsen bør bl.a. sørge for, at nye bestyrelsesmedlemmer modtager relevant information, herunder om eventuelle større projekter, udfordringer, m.v. i fonden og dens eventuelle dattervirksomheder.

2.3.3 Det **anbefales**, at bestyrelsesmedlemmer udpeges på baggrund af deres personlige egenskaber og kompetencer under hensyn til bestyrelsens samlede kompetencer, samt at der ved sammensætning 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.

*Kommentar:* Det kan være hensigtsmæssigt for bestyrelsen løbende at forholde sig til succession i bestyrelsen og en eventuel direktion.

2.3.4 Det **anbefales**, at der årligt i ledelsesberetningen, og på den erhvervsdrivende fonds eventuelle hjemmeside, redegøres for sammensætningen af bestyrelsen, herunder for mangfoldighed, samt at der gives følgende oplysninger om hvert af bestyrelsens medlemmer:

- den pågældendes navn og stilling,
- den pågældendes alder og køn,
- dato for indtræden i bestyrelsen, hvorvidt genvalg af medlemmet har fundet sted, og udløb af den aktuelle valgperiode,
- medlemmets eventuelle særlige kompetencer,
- den pågældendes øvrige ledelseshverv, herunder poster i direktioner, bestyrelser og tilsynsråd, inklusive ledelsesudvalg, i danske og udenlandske fonde, virksomheder, institutioner samt krævende organisationsopgaver,
- hvorvidt den pågældende ejer aktier, optioner, warrants og lignende i fondens dattervirksomheder og/eller associerede virksomheder,
- hvilke medlemmer, der er udpeget af myndigheder/tilskudsyder m.v., og
- om medlemmet anses for uafhængigt.

2.3.5 Det **anbefales**, 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.

*Kommentar:* Det væsentlige er, at der er en vis afstand til bestyrelsen i fondens dattervirksomheder, der driver erhvervsvirksomheden. Kun derved kan der 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 nødvendigvis er den rigtige, idet det afhænger af de konkrete forhold for fonden og den/de virksomhed(er), som fonden ejer. Der er fordele og ulemper, uanset hvordan man indretter sig. Bestyrelsen bør derfor løbende forholde sig til den valgte governance-model.

Et helejet egentligt holdingselskab har typisk ikke selvstændige driftsaktiviteter ud over ~~de rene~~ holdingaktiviteter. I disse særlige situationer ejerskabet af de underliggende virksomheder. Når der ikke er selvstændige driftsaktiviteter, er der ikke samme risiko ved, ~~at der er~~ fuldstændigt sammenfald mellem bestyrelsen i fonden og bestyrelsen i dets helejede holdingselskab. I disse særlige tilfælde gælder anbefaling 2.3.5 alene mellem den erhvervsdrivende fond og ~~driftsvirksomhed~~ driftsvirksomheden.

## 2.4 Uafhængighed

*En passende del af bestyrelsens medlemmer bør være uafhængige. Bestyrelsen afgør, hvilke medlemmer, der i overensstemmelse med anbefalingen betragtes som uafhængige.*

*En bestyrelsens uafhængighed skal vurderes ud fra dennes evne og vilje til uvildigt og upartisk at varetage fondens formål.*

2.4.1 Det **anbefales**, at en passende del af bestyrelsens medlemmer er uafhængige.

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.~~

- op til fire medlemmer, bør mindst ét medlem være uafhængigt,
- mellem fem til otte medlemmer, bør mindst to medlemmer være uafhængige, eller
- ni til elleve medlemmer, bør mindst tre medlemmer være uafhængige, og så fremdeles.

Et bestyrelsesmedlem anses i denne sammenhæng ikke for uafhængig, hvis den pågældende: f.eks.:

- 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,
- 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,
- 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,
- er, eller inden for de seneste tre år har været, ansat eller partner hos ekstern revisor,
- har været medlem af fondens bestyrelse eller direktion i mere end 12 år,

- er i nær familie med eller på anden måde står personer, som ikke betragtes som uafhængige, særligt nær,
- er stifter eller væsentlig gavegiver, hvis fonden har til formål at yde støtte til disses familie eller andre, som står disse særligt nær, eller
- 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.

*Kommentar:* De nævnte kriterier kan ikke betragtes som udtømmende.

Det er bestyrelsens ansvar konkret at vurdere medlemmernes reelle uafhængighed. Bestyrelsen bør ved anvendelse af uafhængighedskriterierne lægge vægt på det ~~materielle~~reelle snarere end det formelle.

~~En bestyrelsens uafhængighed skal vurderes ud fra dennes evne og vilje til uvildigt og upartisk at varetage fondens formål.~~

En erhvervsdrivende fond er karakteriseret ved at være selvejende og uden generalforsamling, hvorved der er et fravær af direkte kontrol med bestyrelsen. Det er derfor væsentligt, at der blandt bestyrelsens medlemmer er en indbyrdes uafhængighed, således at bestyrelsen i sin helhed kan føre en nødvendig selvkontrol og foretage en uvildig evaluering af nuværende og tidligere beslutninger.

Bestyrelsen må ikke være påvirket af andre interesser end varetagelsen af fondens formål, således som stifters vilje fremgår af vedtægten.

De nævnte kriterier gælder ikke i forhold til vurderingen af uafhængighedskriteriet i erhvervsfundslovens § 1, stk. 2, hvoraf fremgår, at der i erhvervsdrivende fonde skal være en i forhold til stifter selvstændig ledelse.

## 2.5 Udpegningsperiode

*Bestyrelsen bør med passende mellemrum forholde sig til vedtægtens bestemmelse om bestyrelsesmedlemmernes udpegningsperiode. Afhængig af fondens størrelse, aktivitet og formål kan en udpegningsperiode på to år være for kort tid til, at et nyt medlem af bestyrelsen kan sætte sig ind i fondens forhold, og kan derfor være uhensigtsmæssig. Omvendt vil en for lang udpegningsperiode kunne modvirke, at der i bestyrelsen er den fornødne dynamik og fornyelse.*

2.5.1 Det **anbefales**, at bestyrelsens medlemmer som minimum udpeges for en periode på to år, og maksimalt for en periode på fire år.

*Kommentar:* Ved at have en udpegningsperiode, der ikke er for lang, skærpes bestyrelsens opmærksomhed på spørgsmålet om bestyrelsens sammensætning og ~~om eventuelle fornyelser.~~  
Genvalg kan finde sted.fornyelse.

En passende udpegningsperiode har således bl.a. til formål at sikre, at bestyrelsen er sammensat, så den til enhver tid bedst muligt matcher fondens formål, muligheder og udfordringer. En passende udpegningsperiode er endvidere med til at sikre uafhængighed. Der bør være en fornuftig balance mellem udskiftning og kontinuitet i bestyrelsen.

Udpegning af bestyrelsesmedlemmer kan ske ved selvsupplering, eller ved at en tredjepart (en udpegningsberettiget) uden for bestyrelsen udpeger et eller flere bestyrelsesmedlemmer. Et eventuelt genvalg bør ske aktivt. Ved selvsupplering bør det ske ved afstemning i bestyrelsen, og som udgangspunkt på bestyrelsens årsregnskabsmøde.

2.5.2 Det **anbefales**, at der for medlemmerne af bestyrelsen fastsættes en aldersgrænse, som offentliggøres i ledelsesberetningen eller på fondens hjemmeside.

*Kommentar:* En aldersgrænse understøtter fornyelse i bestyrelsen såvel som bestyrelsens stillingtagen til bestyrelsens sammensætning og kompetencer.

Medlemmer af stifterfamilien stifterfamilie kan undtages fra en sådan aldersgrænse.

En aldersgrænse er ikke i strid med reglerne om forskelsbehandling, da et bestyrelseshverv ikke er et ansættelsesforhold.

## 2.6 Evaluering af arbejdet i bestyrelsen og i direktionen

*Evalueringen skal danne baggrundgrundlag for en kontinuerlig forbedring af bestyrelsesarbejdet, og skal sikre, at bestyrelsen til stadighed har den rette sammensætning, og at der sker en løbende fornyelse. Det kan overvejes at inddrage ekstern bistand i evalueringsprocessen, evt. med intervaller.*

2.6.1 Det **anbefales**, at bestyrelsen fastlægger en evalueringsprocedure, hvor bestyrelsen, formanden og de individuelle medlemmers bidrag og resultater årligt evalueres, og at resultatet drøftes i bestyrelsen.

2.6.2 Det **anbefales**, at bestyrelsen én gang årligt evaluerer en eventuel direktion og/eller administrators arbejde og resultater efter forud fastsatte klare kriterier.

*Kommentar:* Bestyrelsen bør med passende mellemrum vurdere sin egen indsats: Har bestyrelsen nået sine mål? Hvordan fungerer samarbejdet og kommunikationen i bestyrelsen og mellem bestyrelsen og en eventuel direktion og/eller administrator? Bestyrelsen og en eventuel direktion bør på forhånd aftale, hvordan evalueringen skal ske. Karakteren og omfanget af evalueringsproceduren må afhænge af fondens situation.

I henhold til erhvervsfondsloven skal bestyrelsen som grundlag for sit arbejde have en skriftligt udformet forretningsorden. I bestyrelsens forretningsorden kan der med fordel indgå en overordnet beskrivelse af, hvordan evalueringen af bestyrelsesarbejdet gennemføres.

Direktører eller administratoradministratorer, som er medlemmer af bestyrelsen, bør ikke deltage i bestyrelsens evaluering af henholdsvis direktionen og/eller administrator, da de i denne sammenhæng er inhabile.

### 3. Ledelsens vederlag

Særligt i erhvervsdrivende fonde, der ikke har ejere og dermed ingen generalforsamling, der kan udøve kontrol, er det vigtigt med gennemsigtighed og åbenhed om alle væsentlige forhold vedrørende principperne for og størrelsen af bestyrelsens og en eventuel direktionens vederlag.

3.1.1 Det **anbefales**, 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.

Kommentar:-Kommentar: Bestyrelsesvederlaget omfatter alle ydelser, og ydes for ansvaret og arbejdsindsatsen forbundet med bestyrelseshvervet. Vederlag omfatter således løn, bonus eller lignende ordninger samt eventuel pension, men også andre ydelser som f.eks. fri bil, bolig, telefon, internet eller lignende.

Hvervet som bestyrelsesmedlem i en fond indebærer en særlig forpligtelse til at sikre, at bestyrelsens beslutninger om vederlag alene sker til opfyldelse af fondens formål og interesser, og således alene modsvarer ansvaret og arbejdsindsatsen forbundet med bestyrelseshvervet.

Det er endvidere bestyrelsens ansvar, at vederlag, herunder bonus, til medlemmer af en eventuel direktion er passende i forhold til direktionens arbejde og ansvar, samt fondens økonomiske stilling.

Principperne for vederlag til medlemmer af bestyrelsen og en eventuel direktion skal understøtte en hensigtsmæssig langsigtet udvikling for fonden i overensstemmelse med fondens formål.

Vederlag til medlemmer af bestyrelsen kan være af symbolsk størrelse.—, ligesom bestyrelseshvervet kan være ulønnet.

Er et medlem af fondens bestyrelse ansat i eller direktør for fondens dattervirksomhed, er der ikke noget til hinder for, at den pågældende som led i ansættelsesforholdet modtager incitamentsaflønning i dattervirksomheden.— svarende til andre på samme niveau i virksomheden.

Det er ikke i strid med Anbefalingerne, at medlemmer af bestyrelsen i fonden får en del af deres vederlag i form af aktier i eventuelle børsnoterede dattervirksomheder.

Det følger af fondens engagerede ejerskab af dets dattervirksomhed(er), at fondsbestyrelsen bør forholde sig til dattervirksomhedens(ernes) principper for vederlæggelse af dets bestyrelse og direktion.

~~Det er bestyrelsens ansvar, at vederlag, herunder bonus, til medlemmer af en eventuel direktion er passende i forhold til direktionens arbejde og ansvar, samt fondens økonomiske stilling.~~

3.1.2 Det **anbefales**, at der i årsregnskabet gives oplysning om det samlede vederlag, hvert enkelt medlem af bestyrelsen og en eventuel direktion modtager fra den erhvervsdrivende fond og fra andrefondens dattervirksomheder og associerede virksomheder i koncernen. Endvidere bør der oplyses om eventuelle andre vederlag, som bestyrelsesmedlemmer, ~~bortset fra medarbejderrepræsentanter i bestyrelsen og en eventuel direktion,~~ modtager for varetagelsen/udførelse af andet arbejde eller opgaver for fonden, fondens dattervirksomheder

af fonden eller tilknyttede/associerede virksomheder til fonden, bortset fra medarbejderrepræsentanternes vederlag som ansatte.

Kommentar: Kommentar: Da erhvervsdrivende fonde ikke har ejere, er det væsentligt, at der er transparens om den samlede vederlæggelse af bestyrelsen og en eventuel direktion.

Der er ikke noget til hinder for, at bestyrelsen indgår aftaler om pension til direktionen i fonden. Der kan dog ikke tildeles pension til medlemmer af bestyrelsen, jf. forarbejderne til erhvervsfondslovens § 49, da der ikke er tale om et ansættelsesforhold, som vederlægges med løn, hvorefter der kan optjenes pension.

Såfremt Er der ~~er~~ aftalt pensions- og eller fratrædelsesordninger anses sådanne for omfattet af vederlagsoplysningerne. Fratrædelsesordninger omfatter et bredt område inkl. opsigelsesvarsel og eventuel optjening heraf, fratrædelsesgodtgørelse, "change of control"-aftaler, forsikrings- og pensionsordninger, pensionsindbetalinger efter fratrædelse med videre.