

20

ÅRSBERETNING

23

*Komitéen for god*

**FONDSLEDELSE**

<b>ÅRETS AKTIVITETER.....</b>	<b>3</b>
DIALOGMØDER.....	3
FONDENES DAG 2023.....	4
ØVRIGE AKTIVITETER.....	5
HJEMMESIDEN .....	6
STIKPRØVEUNDERSØGELSE .....	6
<b>FONDENES EFTERLEVELSE AF ANBEFALINGERNE FOR GOD FONDSLEDELSE .</b>	<b>8</b>
DEN GENNEMSNITLIGE EFTERLEVELSE .....	9
KAPITALFORVALTNING .....	11
BESTYRELSENS SAMMENSÆTNING OG ORGANISERING .....	11
FORNYELSE I FONDSBESTYRELSERNE.....	13
MANGFOLDIGHED I FONDSBESTYRELSERNE .....	14
INDIVIDUELT VEDERLAG .....	14
<b>BILAG 1 - METODEBESKRIVELSE FOR KOMITÉENS STIKPRØVEUNDERSØGELSE AF FONDENES EFTERLEVELSE AF ANBEFALINGERNE FOR GOD FONDSLEDELSE.....</b>	<b>17</b>

## ÅRSBERETNING 2023

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

Komitéen har gennemført den årlige stikprøveundersøgelse af de erhvervsdrivende fondes redegørelser for god fondsledelse, hvor komitéen følger udviklingen samt undersøger og analyserer fondenes arbejde med god fondsledelse.

Komitéen arbejder igennem en række aktiviteter på at fremme udviklingen af god fondsledelse, og er løbende i dialog med fondene, herunder ved besvarelser af konkrete henvendelser og ved arrangementer i form af dialogmøder og Fondenes Dag.

God læselyst.

## ÅRETS AKTIVITETER

### DIALOGMØDER

For at fremme god fondsledelse afholder komitéen, i samarbejde med Erhvervsstyrelsen, årligt dialogmøder, hvor fondene og deres rådgivere får mulighed for at høre nærmere om indholdet i Anbefalingerne for god Fondsledelse samt om udviklingen i de erhvervsdrivende fondes efterlevelse af anbefalingerne. Derudover er det hensigten med dialogmøderne at hjælpe fondene i arbejdet med anbefalingerne, herunder at oplyse og vejlede om, hvordan fondene kan udarbejde deres årlige redegørelse for god fondsledelse.

Der er som de foregående år blevet afholdt ét dialogmøde i Aarhus og ét dialogmøde i København. For at tiltrække så mange deltagere som muligt, bliver mødet i København livestreamet, så man i stedet kan vælge at deltage virtuelt, hvor man også har mulighed for at stille spørgsmål.

Der deltog samlet ca. 200 personer i dialogmøderne. Komitéen går ud fra, at det er udtryk for, at fondene og deres rådgivere finder møderne værdifulde, og er glad for, at der er så stor interesse for at indgå i dialog om god fondsledelse og anbefalingerne herom.

Første del af møderne omhandlede udviklingen i fondenes efterlevelse af anbefalingerne på baggrund af komitéens stikprøveundersøgelse for året 2022. Herefter fokuseredes på anbefalingernes indhold, særligt i forhold til fornyelse i fondsbestyrelserne, bestyrelsesevaluering, inhabilitet og diversitet. Derudover introduceredes de skærpede

lovkrav om måltal og politikker for det underrepræsenterede køn og de nye EU-direktiver om bæredygtighed.

På mødernes sidste del gav Erhvervsstyrelsen indblik i deres erfaringer fra den løbende kontrolindsats over for de erhvervsdrivende fonde, og der blev blandt andet gjort opmærksom på årsregnskabslovens krav til noteoplysninger om ledelsesvederlag.

Komitéen takker for nogle gode møder og for konstruktive spørgsmål og drøftelser undervejs.



Billedet er fra dialogmødet afholdt i Aarhus den 22. marts 2023

## FONDENES DAG 2023

Fondenes Dag er et seminar, der sætter fokus på de nyeste trends i fondsverdenen og som opdaterer, inspirerer og giver mulighed for, at man kan medvirke i debatten om de årlige emner.

Komitéen for god Fondsledelse afholder Fondenes Dag i samarbejde med Dansk Industri, CBS, Københavns Universitet, Bestyrelsesforeningen og Fondenes Videnscenter.

Fondenes Dag afholdes hvert år så vidt muligt samme dag som The European Day of Foundations and Donors, der fejres den 1. oktober.

Seminaret blev i år afholdt mandag den 2. oktober 2023 under emnet *Fonde i en verden i opbrud* med Marianne Philip, formand for Komitéen for god Fondsledelse, og Steen Thomsen, professor ved CBS, som moderatorer.

Efter velkomsttale af Dansk Industris administrerende direktør, Lars Sandahl Sørensen, havde erhvervsminister Morten Bødskov ordet og understregede alvorligheden af den situation, verden står i – krigen i Europa, inflationen og klimakrisen, men udtrykte også stor begejstring for den danske fondsmodel samt for fondene og deres virksomheders store bidrag til samfundet og sikring af arbejdspladser i Danmark.

Herefter orienterede først Erhvervsstyrelsens direktør og efterfølgende Civilstyrelsens direktør om nyt fra de respektive styrelser.

Erhvervsstyrelsens direktør, Katrine Winding, gav et indblik i et udpluk af de nye EU-krav til virksomheders bæredygtighed og lagde særlig vægt

på EU's direktiv om virksomheders bæredygtighedsrapportering (CSRD), samt hvilke fonde, der er omfattet heraf.

Civilstyrelsens direktør, Lene Volke Roesen, orienterede om udviklingen på fondsområdet for de ikke-erhvervsdrivende fonde, herunder at styrelsen har oplevet en stigning i antallet af anmodninger om tilladelse til vedtægtsændringer af bestemmelser om opløsning, som er begrundet i skattemæssige forhold. Derudover orienterede Lene Volke Roesen om de kontrolindsatser, som styrelsen har og har haft fokus på i 2022 og 2023.

Professor og komitémedlem Rasmus Kristian Feldthusen orienterede om den udvikling, der har været efter Landsskatteretten i 2022 traf afgørelse om den skattemæssige behandling af en fonds interne uddelinger.

Professor Steen Thomsen, CBS, informerede om udviklingen i de fonde, der ejer de største danske virksomheder, i forhold til omsætning, uddelinger, forrentning af kapital og antal ansatte.

Senior partner hos McKinsey & Company, Klaus Dallerup holdt oplæg om tidligere tiders opbrud og satte spørgsmålstejn ved, om vi befinder os i en ny æra, og viste sammenhængen mellem afkast og langsigtet ejerskab.

Den Danske Naturfonds direktør, Flemming Nielsen, holdt oplæg om biodiversitet og satte fokus på muligheder og udfordringer for fondene, blandet andet i forhold til fondes uddelinger og investeringer, og gav inspiration til andre fondes arbejde med biodiversitet.

Forperson i Ny Carlsbergfondet, Christine Buhl Andersen, holdt oplæg om diversitet, herunder om de muligheder og udfordringer diversitet giver, og om hvordan Ny Carlsbergfondet tager højde for diversitet på alle områder af dens virke.

Administrerende direktør i Novo Nordisk Fonden, Mads Krogsgaard Thomsen, holdt dagens sidste oplæg om værdien ved at samarbejde med andre fonde om at løse de store udfordringer samfundet står overfor.

## ØVRIGE AKTIVITETER

Komitéens medlemmer har i årets løb deltaget i arrangementer, som paneldeltagere, talere og tilhørere. Herved sørger komitéen for at holde sig opdateret på tendenser og nyheder inden for fondsområdet. Komitéens medlemmer har desuden løbende været i dialog med mange fonde.

I 2020 blev Anbefalingerne for god Fondsledelse første gang justeret, idet komitéen, efter at have fulgt, hvordan fondene arbejder, og hvilke anbefalinger fondene har udfordringer med, fandt behov for at udvide anbefalingerne med en ny anbefaling samt generelt målrette vejledningen om anbefalingerne.

Det er først og fremmest komitéens klare opfattelse, at der arbejdes seriøst og professionelt i de erhvervsdrivende fonde, hvilket resultaterne fra komitéens årlige stikprøveundersøgelser også bekræfter. Alligevel har komitéen fundet det passende igen at gennemgå anbefalingerne for at sikre, at de til stadighed ud fra en samlet vurdering er hensigtsmæssige for de erhvervsdrivende fonde.

Arbejdet med at gennemgå anbefalingerne er igangsat, og komitéen forventer, at der kan sendes et udkast i høring i løbet af første halvår 2024.

Komitéeen afgav i starten af året høringssvar til regeringens specialudvalgshøring vedrørende EU-Kommissionens forslag til direktiv om aktieklasser. Komitéen støtter forslaget om at gøre det muligt for selskaber at have aktiestrukturer med flere stemmer, således som den danske selskabslov allerede giver mulighed for, men mener samtidig, at det overordnede sigte med direktivet, som det er angivet i udkastet, kan opnås alene ved at give ret til opdeling af aktiekapitalen i stemmedifferentierede aktieklasser samt til at notere sådanne selskaber.

Efterfølgende har Komitéen for god Fondsledelse og Komitéen for god Selskabsledelse i fællesskab sendt et brev til Europa-Parlamentet og Rådet vedrørende det kommende direktiv om aktieklasser. Efter komitéens opfattelse bør forslaget give SMV'erne mulighed for at indføre aktieklasser med forskellig stemmewægt i alle medlemslande, men der bør ikke indføres restriktive beskyttelsesforanstaltninger for aktionærer, der ikke har stemmetunge aktier. Dansk selskabslovgivning indeholder allerede velfungerende beskyttelsesmekanismer, og det er vigtigt, at forslaget ikke resulterer i negative konsekvenser for de danske virksomheder.

Komitéeen har endvidere fundet det relevant at afgive høringssvar om implementeringen af EU's direktiv om virksomheders bæredygtighedsrapportering (CSRD) i dansk ret. Komitéen støtter overordnet set formålet i EU-direktivet om at øge kravene til rapportering om virksomhedernes bæredygtighed, men finder, at man ved den danske implementering af direktivet bør være påpasselig med

at pålægge visse erhvervsdrivende fonde byrder, der går videre, end hvad der er nødvendigt for at opfylde formålet med direktivet. Komitéen vurderer, at der er grundlag for at sikre, at de store erhvervsdrivende fonde, som bliver omfattet af bæredygtighedsreguleringen, alene er forpligtet til at udarbejde bæredygtighedsrapportering, hvis fonden har erhvervsmæssige aktiviteter i selve fonden.

Inden Erhvervsstyrelsen sendte udkastet til lovforslaget i høring, var komitéen i dialog med styrelsen vedrørende spørgsmålet om, hvorvidt de kommende krav om bæredygtighedsrapportering i årsregnskabslovens § 99 a kom til at omfatte de uddelinger, som de erhvervsdrivende fonde foretager, samt deres uddelingsmodtagere. Komitéen er helt enig, når det i de almindelige bemærkninger til udkastet til lovforslaget er angivet, at fondes uddelinger i dag efter årsregnskabsloven betragtes som en resultatdisponering, og at det derfor er vurderingen, at uddelinger og modtagerne heraf ikke er omfattet af kravene til bæredygtighedsrapportering.

## 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.

Komitéens hjemmeside har i år fået nyt udseende, og det er blandt andet blevet nemmere at finde komitéens årsberetninger.

Hjemmesiden indeholder Anbefalingerne for god Fondsledelse, et skema til brug for redegørelsen herom, nyheder fra komitéen, diverse hjælpeværktøjer 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 og hjælp til konkrete forespørgsler.

Det er muligt at abonnere på nyheder fra komitéen for god Fondsledelse. Interesserede kan tilmelde sig på komitéens hjemmeside.

## STIKPRØVEUNDERSØGELSE

Komitéen gennemfører årligt en stikprøveundersøgelse, der skal give komitéen en fornemmelse af udviklingen i de erhvervsdrivende fondes efterlevelse af Anbefalingerne for god Fondsledelse samt synliggøre det, der er udfordrende for fondene.

Undersøgelsen er alene en stikprøveundersøgelse, og på grund af størrelsen af undersøgelsen, vil der forekomme statistiske udsving fra år til år. Komitéen arbejder løbende på at minimere disse udsving, men det er ikke muligt helt at undgå inden for rammerne af undersøgelsens omfang.

Resultaterne af dette års stikprøveundersøgelse viser, at anbefalingerne fortsat er et vigtigt og anvendt redskab i mange fondes arbejde med god fondsledelse. Undersøgelsen viser endvidere, at der fortsat er et vigtigt arbejde for komitéen med at informere yderligere

om anbefalingerne, herunder særligt om, hvorfor anbefalingerne er mindst lige så relevante for de mindre fonde som for de store fonde.

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

*”De mindre fonde har siden første år, hvor fondene skulle redegøre for anbefalingerne, haltet bagefter de store fonde, hvilket der som sådan ikke noget underligt i. Men anbefalingerne er et udtryk for, hvad der anses for at være den bedste måde at lede en erhvervsdrivende fond på, og det handler ikke om, hvilken størrelse fonden har, men om at få implementeret nogle sunde og gavnlige principper og værktøjer, der samlet kan højne den gode fondsledelse.”*

Resultaterne af undersøgelsen gennemgås yderligere nedenfor, og metodebeskrivelsen og resultaterne af undersøgelsen er i deres helhed vedlagt som bilag 1.



## FONDENES EFTERLEVELSE AF ANBEFALINGERNE FOR GOD FONDSLEDELSE

*Bestyrelserne i de erhvervsdrivende fonde skal hvert år i forbindelse med aflæggelsen af fondenes årsrapporter redegøre for efterlevelsen af Anbefalingerne for god Fondsledelse.*

*Komitéen har for ottende år i træk gennemført en stikprøveundersøgelse, hvor 71 ud af de i alt ca. 1400 fondes redegørelser er blevet analyseret og gennemgået. Resultatet af undersøgelsen viser en gennemsnitlig efterlevelse på 77 pct.*

*De udvalgte redegørelser for god fondsledelse gennemgås grundigt med henblik på at undersøge, i hvilket omfang fondene følger anbefalingerne, og hvordan de forholder sig til anbefalingerne, hvis bestyrelserne har indrettet sig anderledes, end det anbefales.*

*Undersøgelsen er vedlagt årsberetningen 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 fonden skal følge anbefalingerne.

Følger fonden ikke en eller flere anbefalinger, skal bestyrelsen for hver enkelt af disse anbefalinger forklare:

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

Følger fonden en eller flere af anbefalingerne, er det således tilstrækkeligt, at bestyrelsen i forhold til hver enkelt af disse anbefalinger angiver at de følger.

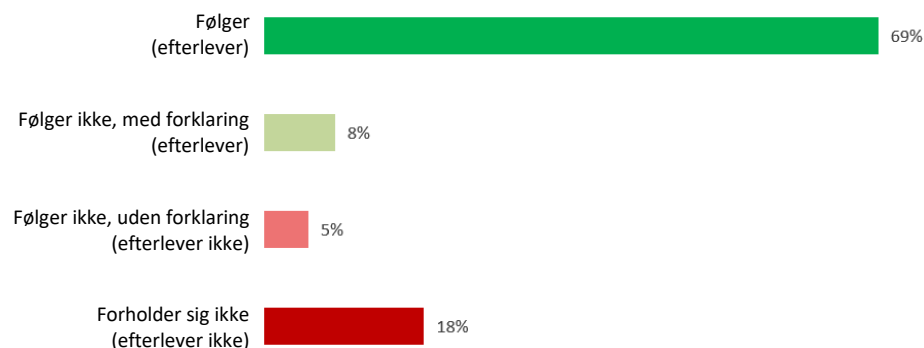
Følger fonden ikke en anbefaling, er det ikke et regelbrud, men et udtryk for, at bestyrelsen konkret, og af grunde den har redegjort for, har valgt at indrette sig på en anden måde end den, der fremgår af anbefalingen.

Fonden efterlever således anbefalingerne ved på ovenstående måde enten at følge eller forklare.

## DEN GENNEMSNITLIGE EFTERLEVELSE

Resultaterne fra årets stikprøveundersøgelse viser, at den gennemsnitlige efterlevelse er 77 pct., hvilket er på niveau med sidste år, hvor den var 76 pct.

Fordelingen af fonde, der efterlever anbefalingerne, og fonde, der ikke efterlever anbefalingerne, kan udledes i diagrammet herunder.



*Oplyser bestyrelsen, at en anbefaling er "ikke relevant", eksempelvis fordi fonden ikke har en direktion eller administrator (anbefaling 2.6.2), er oplysningen neutral og indgår ikke i resultatet.*

- 77 pct. af anbefalingerne efterleves af fondene, idet 69 pct. følges, og 8 pct. følges ikke, men bestyrelserne forklarer både hvorfor, og hvordan bestyrelserne i stedet har indrettet sig.
- 23 pct. af anbefalingerne efterleves ikke af fondene, idet bestyrelserne enten ikke har forholdt sig til anbefalingen eller har anført, at fondene ikke følger, men har undladt at forklare

hvorfor, og/eller hvordan bestyrelserne i stedet har valgt at indrette sig, eller har anført en forklaring, der er åbenbart grundløs eller uden mening.

Komitéen er tilfreds med efterlevelsesciften, men finder det samtidig bekymrende, at der i gennemsnit er 18 pct. af fondene, der af den ene eller anden årsag ikke forholder sig til anbefalingerne.

Sammenholdt med sidste års undersøgelse, viser dette års undersøgelse, at der er sket en relativt stor stigning i efterlevelsen af fire anbefalinger:

- **Anbefaling 1.1 om principper for ekstern kommunikation** - hvor efterlevelsen er steget med 6 procentpoint
- **Anbefaling 2.6.1 om fastlæggelse af en evalueringsprocedure for bestyrelsens arbejde** - hvor efterlevelsen er steget med 7 procentpoint
- **Anbefaling 2.6.2 om evaluering af evt. direktion og/eller administrator** - hvor efterlevelsen er steget med 4 procentpoint
- **Anbefaling 2.5.1 om udpegningsperiode** - hvor efterlevelsen er steget med 9 procentpoint

Det er glædeligt at kunne konstatere, at der er sket en så positiv udvikling i efterlevelsen af hele fire anbefalinger.

Hensigten med tre af disse fire anbefalinger er at sikre, at bestyrelsen har fokus på sammensætning og fornyelse, herunder at der er en fornuftig balance mellem udskiftning og kontinuitet i bestyrelsen. Ved

for eksempel at fastlægge en egentlig evalueringsprocedure for bestyrelsesarbejdet, bliver det forhåbentligt nemmere for bestyrelserne kontinuerligt at forbedre bestyrelsesarbejdet på baggrund af klare afstemte forventninger til bestyrelsesmedlemmernes eget arbejde og fondens resultater.

Komitéen kan herudover konstatere, at der for seks anbefalinger er sket et mindre fald på 1-3 procentpoint i efterlevelsen. Det drejer sig om anbefaling 2.1.1 om stillingtagen til fondens overordnede strategi og uddelingspolitik, anbefaling 2.2.1 om, at bestyrelsesformanden organiserer, indkalder og leder bestyrelsesmøderne, anbefaling 2.3.2 om proces for udvælgelse af kandidater til bestyrelsen, anbefaling 2.3.3 om udpegning af bestyrelsesmedlemmer, anbefaling 2.4.1 om uafhængighed og anbefaling 3.1.1 om fast vederlag.

Komitéen har sammenlignet de enkelte anbefalingers efterlevelseshøjde for gruppen af fonde med en egenkapital over 60 mio. kr. med gruppen af fonde med en egenkapital under 60 mio. kr. og kan – ikke overraskende – konstatere, at de største fonde har en højere efterlevelse af anbefalingerne.

Forskellen i efterlevelsen af de enkelte anbefalinger for disse to grupper af fonde svinger mellem 13 procentpoint og 38 procentpoint. Efterlevelseshøjden for anbefaling 3.1.2 om oplysning om individuelt vederlag er for fonde med en egenkapital over 60 mio. kr. 38 procentpoint højere, end den er for fonde med en egenkapital på under 60 mio. kr. For anbefaling 2.3.4 om redegørelse for sammensætning af bestyrelse er forskellen 37 procentpoint.

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

*”Komitéen er meget bevidst om vigtigheden af anbefalingernes fleksibilitet og smidighed. Det er således helt afgørende for anbefalingernes anvendelighed, at hensynene bag anbefalingerne både giver mening for de større og de mindre fonde. Komitéen overvejer løbende, om der skal ske en justering af anbefalingerne, for at sikre, at de har et niveau, hvor både store og små fonde udvikles, men ingen samtidig hægtes af.”*

#### ANBEFALINGER MED HØJEST EFTERLEVELSE

- 85 %** 1.1. Principper for ekstern kommunikation
- 82 %** 2.2.2 Bestyrelsesbeslutning ved udførelse af særlige driftsopgaver
- 82 %** 2.2.1 Bestyrelsesformanden organiserer, indkalder og leder bestyrelsesmøderne
- 82 %** 2.3.1 Vurdering og fastlæggelse af kompetencer for bestyrelsen
- 81 %** 3.1.1 Fast vederlag

#### ANBEFALINGER MED LAVEST EFTERLEVELSE

- 66 %** 2.3.4 Redegørelse for sammensætning af bestyrelsen
- 68 %** 3.1.2 Oplysning om individuelt vederlag
- 68 %** 2.5.2 Aldersgrænse

Komitéen har bemærket, at størstedelen af fondene anvender det redegørelsesskema (eller samme form), som komitéen har udarbejdet, og at efterlevelsen af anbefalingerne generelt er højere for disse fonde, hvilket blandt andet skyldes, at benyttelsen af skemaet i langt højere grad sikrer, at fondene får redegjort for hver enkelt anbefaling.

Der er dog en mindre del af fondene, der fravælger anvendelse af skemaet. Typisk for de fonde, hvor komitéens skema ikke er anvendt, er, at bestyrelserne i stedet enten skriver én lang prosatekst om, hvordan de har valgt at indrette sig, eller vælger alene at forholde sig til anbefalingernes overskrifter eller redegør kun for de anbefalinger, som fonden ikke følger.

Komitéen skal i den forbindelse understrege, at det efter erhvervsfondsloven er et krav, at bestyrelserne i fondene redegør for hver enkelt anbefaling. Det betyder, at hvis en bestyrelse i årsrapporten eksempelvis skriver "*Fonden følger alle anbefalingerne for god fondsledelse*", kategoriseres det som "forholder sig ikke til anbefalingerne", uanset hvordan bestyrelserne reelt har indrettet sig.

Komitéen skal derfor opfordre til, at fondene anvender redegørelsesskemaet, som er tilgængeligt på komitéens hjemmeside, [www.godfondsledelse.dk](http://www.godfondsledelse.dk).

## KAPITALFORVALTNING

Komitéen justerede i juni 2020 Anbefalingerne for god Fondsledelse med en ny anbefaling om fondens kapitalforvaltning. I henhold til denne anbefaling bør fondsbestyrelsen løbende forholde sig til, om fondens

kapitalforvaltning modsvarer fondens formål og behov på kort og lang sigt.

Stikprøveundersøgelsen foretaget i 2021 viste, at 69 pct. af de udtagne fonde efterlevede denne anbefaling. I 2022 var efterlevelsesholdningen steget til 74 pct., og i dette års undersøgelse er efterlevelsen igen steget, idet 75 pct. af de udtagne fonde nu efterlever anbefalingen.

Udviklingen er således for andet år i træk stigende. I de to forrige års undersøgelser anførte alle de fonde, der havde forholdt sig til anbefalingen, at de fulgte anbefalingen. I dette års undersøgelse har én fond anført, at den ikke følger anbefalingen, men med en forklaring om, hvorfor bestyrelsen har valgt at indrette sig anderledes, og hvordan bestyrelsen i stedet har valgt at indrette sig.

Bestyrelsens forvaltning af fondens kapital er med til at sikre fondens kort- og langsigtede levedygtighed og dermed også fondens evne til at efterleve sit formål. Den høje procentdel af fonde, der følger anbefalingen, sender efter komitéens opfattelse et stærkt signal om, at bestyrelserne tager forvaltningen af fondenes kapital alvorligt.

## FONDSBESTYRELSENS SAMMENSÆTNING OG ORGANISERING

Ud af de i alt 17 anbefalinger om god fondsledelse vedrører fem anbefalinger sammensætningen af fondenes bestyrelser. Anbefalingerne er udarbejdet med henblik på at sikre, at bestyrelsen sammensættes på en hensigtsmæssig måde i relation til de opgaver og det ansvar, som bestyrelsen står overfor. Fordi ingen fonde er ens, vil de kompetencer, som den enkelte fond har brug for, variere fra fond til fond.

I fonde er der som bekendt intet organ over bestyrelsen, som har kompetence til at udpege, kontrollere eller afsætte medlemmer af bestyrelsen. Fondsbestyrelsesmedlemmer indtager derfor en betydelig rolle, og det er efter komitéens opfattelse helt afgørende, at bestyrelsen løbende vurderer sammensætningen og medlemmernes kompetencer enkeltvis og samlet, og at der i den forbindelse tages højde for de krav og udfordringer, fondens situation og forhold stiller, ligesom bestyrelserne samtidig bør indtænke fornyelse, kontinuitet, mangfoldighed, uafhængighed m.v. i denne vurdering.

### Eksterne udpegningsberettigede

Anbefalingerne 2.3.1 og 2.3.2 vedrører dels fastlæggelsen af en udvælgelsesproces for mulige bestyrelseskandidater, dels fastlæggelsen af, hvilke kompetencer bestyrelsen skal råde over for bedst at kunne udføre de opgaver, der påhviler bestyrelsen.

Hvorledes bestyrelsen sammensættes, fremgår typisk af fondens vedtægt, herunder hvis en ekstern udpegningsberettiget er tillagt retten til at udpege medlemmer til bestyrelsen. Vedtægten kan også nærmere beskrive, hvilke kompetencer, bestyrelsen skal besidde.

Når udpegningsretten ikke tilkommer bestyrelsen selv, men i stedet en eller flere eksterne udpegningsberettigede, bør bestyrelsen bestræbe sig på at indgå i en dialog med de(n) udpegningsberettigede omkring bestyrelsens sammensætning, herunder udtrykke et eventuelt behov for særlige personlige egenskaber eller kompetencer.

Komitéen anser ikke en eventuel udpegningsbestemmelse i fondens vedtægt som en hindring for, at bestyrelsen indgår i en nærmere dialog

med en udpegningsberettiget, om hvilke kompetencer fonden har behov for i bestyrelsen. Tværtimod skal det understreges, hvor vigtigt det efter komitéens opfattelse er, at bestyrelsen søger en positiv indflydelse på udvælgelsesprocessen med henblik på at sikre, at bestyrelsen råder over de nødvendige kompetencer.

Alligevel oplever komitéen i årets undersøgelse, at flere fonde i deres redegørelse anfører, at de ikke følger anbefalingerne, fordi vedtægten bestemmer, at udpegningsretten tilkommer en ekstern udpegningsberettiget. Komitéen skal derfor opfordre til, at disse fonde fremadrettet overvejer at tilpasse deres praksis, når en ekstern udpegningsberettiget skal indstille nye medlemmer til bestyrelsen.

### Redegørelse for sammensætning af fondsbestyrelsen

Efter anbefaling 2.3.4 bør der offentliggøres en række oplysninger om bestyrelsens sammensætning, herunder mangfoldighed, i ledelsesberetningen og på den erhvervsdrivende fonds hjemmeside, hvis fonden har sådan en. Komitéen ønsker med anbefalingen at bidrage til åbenhed om de erhvervsdrivende fondes forhold, da dette efter komitéens opfattelse medfører øget tillid i det omkringliggende samfund.

I årets undersøgelse efterlever 66 pct. af fondene anbefalingen. Efterlevelsen ses således at være steget med 1 procentpoint i forhold til 2022-undersøgelsen og 9 procentpoint i forhold til 2021-undersøgelsen. Udviklingen går dermed i den rigtige retning. Alligevel er det komitéens forhåbning, at efterlevelsen blandt fondene fremadrettet vil blive endnu højere, således at fondene i stadig højere grad bliver synonyme

med åbenhed og transparens, hvilket er med til at styrke de erhvervsdrivende fondes legitimitet.

### Ledelsessammenfald i fondens dattervirksomhed(er)

Det er bestyrelsens ansvar at sikre, at fonden ledes på en hensigtsmæssig måde, herunder at bestyrelsesmedlemmer alene varetager fondens interesser og handler uafhængigt af særinteresser.

Med anbefalingen om ledelsessammenfald i fondenes dattervirksomhed(er) (anbefaling 2.3.5), har komitéen forsøgt at få fondsbestyrelserne til at forholde sig til fondenes organisering og governance-modeller. Dette års undersøgelse viser, at der blandt fondene er en efterlevelse på 74 pct., hvilket svarer til efterlevelseshøjden sidste år, og det er da også komitéens opfattelse, at fondene generelt er meget opmærksomme på koncernens organisering og governance.

Det er vigtigt, at der etableres en tilstrækkelig stor personadskillelse mellem fonden og dens driftsvirksomheder, da der i modsat fald kan opstå en risiko for, at fondsbestyrelsen lader sig påvirke af udefrakommende interesser.

Det skal bemærkes, at anbefalingen ikke gælder for en fonds helejede holdingselskaber uden driftsaktivitet, da der i disse tilfælde ikke vil være samme risiko for interessekonflikter.

Komitéen anerkender, at uanset hvordan bestyrelserne indretter sig, så vil der være fordele og ulemper. Bestyrelsen bør derfor løbende

forholde sig til, hvorvidt koncernen er organiseret på den mest hensigtsmæssige måde.

### **FORNYELSE I FONDSBESTYRELSENE**

De to anbefalinger vedrørende henholdsvis udpegningsperiode (anbefaling 2.5.1) og aldersgrænse (anbefaling 2.5.2) skal bidrage til at understøtte en balance mellem fornyelse og kontinuitet i bestyrelserne. Bliver en udpegningsperiode for lang, risikerer dette i negativ grad at påvirke bestyrelsens dynamik og fornyelse. Er udpegningsperioden omvendt for kort, vil der være en risiko for, at vigtig viden om fondens forhold går tabt. Balancen mellem udskiftning og kontinuitet kan være vanskelig, og blandt andet derfor angiver anbefaling 2.5.1 mulighed for udpegningsperioder på to til fire år ad gangen.

Efter komitéens opfattelse tjener anbefalingerne om fornyelse i fondsbestyrelserne en meget vigtig funktion. Det er derfor glædeligt at se, at en gennemgang af de seneste fem års stikprøveundersøgelser viser en støt stigning i efterlevelseshøjden:

	2023	2022	2021	2020	2019
<b>Anbefaling 2.5.1 om udpegningsperiode</b>	<b>78 %</b>	69 %	69 %	79 %	71 %
<b>Anbefaling 2.5.2 om aldersgrænse</b>	<b>68 %</b>	66 %	51 %	64 %	61 %

Komitéen har kunnet konstatere, at enkelte fonde er af den fejlagtige opfattelse, at anbefalingen om udpegningsperiode omhandler en maksimal funktionsperiode, således at bestyrelsens medlemmers samlede funktionstid i bestyrelsen ikke bør være mindre end to år eller mere end fire år. Anbefalingen vedrører som bekendt alene den enkelte udpegningsperiode, og anbefalingen har dermed ikke nogen direkte betydning for, hvor længe et medlem samlet set bør varetage hvervet i fondsbestyrelsen.

Det er som også nævnt ovenfor komitéens vurdering, at anbefalingerne bidrager positivt til at sikre løbende fornyelse i bestyrelserne ved at understøtte en naturlig anledning til at overveje at foretage udskiftninger i fondsbestyrelsens sammensætning, såfremt der i fonden måtte være behov for nye idéer, kræfter eller kompetencer.

## MANGFOLDIGHED I FONDSBESTYRELSENE

Et vigtigt fokusområde for komitéen i 2023 har været mangfoldighed i fondsbestyrelserne. Det er essentielt for den dynamiske og fleksible fondsbestyrelse, at kompetencerne i bestyrelseslokalet er bredt funderet og præget af diversitet.

Komitéen anbefaler derfor, at der tages hensyn til behovet for mangfoldighed i bestyrelserne. Mangfoldighed skal i denne sammenhæng forstås bredt og indebærer blandt andet kompetencer, personlige egenskaber, erhvervs- og uddelingserfaring, alder og køn. Det er bestyrelsens opgave at sikre, at bestyrelsessammensætningen i den enkelte fond er i overensstemmelse med det konkrete behov for diversitet, der måtte være i fonden.

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

*”Diversitet i fondsbestyrelserne er efter min opfattelse en af grundstenene for et sundt og effektivt bestyrelsesarbejde, og det er derfor essentielt, at der løbende arbejdes med at sikre og øge diversiteten i fondene. Henset til den meget væsentlige rolle fondene spiller for det danske erhvervsliv og samfundet som helhed, er det desuden vigtigt, at fondene går forrest og herigennem sender et signal til omverdenen om, at mangfoldighed ikke blot er et punkt på dagsordenen, men at der faktisk allerede er en positiv udvikling på vej i fondene.”*

## INDIVIDUELT VEDERLAG

Erhvervsdrivende fonde har som bekendt ikke nogen ejere, hvorfor det er afgørende, at der er åbenhed omkring hvert enkelt bestyrelsesmedlems og eventuelle direktionsmedlemmers samlede vederlæggelse.

Anbefaling 3.1.2 om oplysning om individuelt vederlag har en af undersøgelsens laveste efterlevelsescener. Alligevel ser komitéen positivt på udviklingen, da dette års undersøgelse viser, at 68 pct. af de udtagne fonde efterlever anbefalingen, hvilket svarer til resultatet fra sidste års undersøgelse. Til sammenligning efterlevede kun 65 pct. anbefalingen i undersøgelsen fra 2021. Udviklingen ses altså at gå i den rigtige retning, og det er da også komitéens generelle opfattelse, at åbenhed om individuelt vederlag har en afsmittende effekt.

Komitéen ser igen i dette års undersøgelse, at flere fonde under henvisning til årsregnskabslovens § 98 b, stk. 3, nr. 2, har valgt ikke at

oplyse om de enkelte ledelsesmedlemmers vederlag. Består fondens forklaring alene af en henvisning til bestemmelsen i årsregnskabsloven, efterlever fonden ikke anbefalingen. Det skyldes, at hensigten bag anbefalingerne netop er at højne niveauet for fondsledelsernes åbenhed om vederlag. Det forhold, at oplysningerne retligt kan udelades, er ikke i sig selv en tilstrækkelig forklaring.



## KOMITÉEN FOR GOD FONDSLEDELSE



Marianne Philip (formand),  
advokat og partner i Kromann  
Reumert

Medlem siden 2014. Genudpeget  
for 2 år i januar 2023.



Lene Skole (næstformand), adm.  
direktør i Lundbeckfonden

Medlem siden 2020. Genudpeget  
for 2 år i januar 2023.



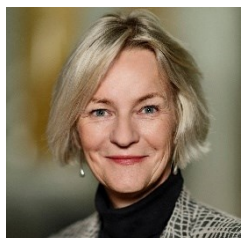
Rasmus Kristian Feldthusen,  
professor ved Københavns  
Universitet

Medlem siden 2014. Genudpeget  
for 2 år i januar 2023.



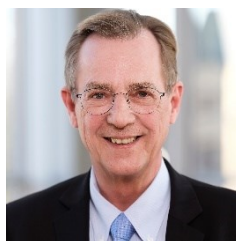
Martin Faarborg, statsautoriseret  
revisor og partner i Deloitte

Medlem siden 2020. Genudpeget  
for 2 år i januar 2023.



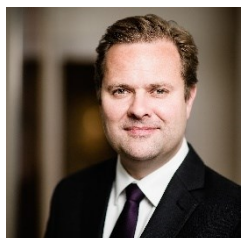
Majken Schultz, professor ved  
CBS og bestyrelsesformand i  
Carlsbergfondet

Udpeget for 2 år i januar 2023.



Jørgen Lang, adm. direktør i  
Aarhus Universitets  
Forskningsfond

Medlem siden 2020. Genudpeget  
for 2 år i januar 2023.



Mads Lebech, direktør i A.P.  
Møller Fonden

Udpeget for 2 år i januar 2023.

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

Komitéen har gennemført den årlige stikprøveundersøgelse af fondenes efterlevelse af kravet om rapportering i forhold til Anbefalingerne for god Fondsledelse.

Til stikprøveundersøgelsen er der udvalgt 71 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, hvor det i tidligere års stikprøveundersøgelser er konstateret, at fonden ikke har redegjort for anbefalingerne

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.

"Følg eller forklar"-princippet 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 en kvalitetsvurdering i forbindelse med komitéens undersøgelse, ligesom komitéen heller ikke kontrollerer om offentliggørelsen af redegørelsen overholder kravene i bekendtgørelse om offentliggørelse af en række redegørelser efter årsregnskabsloven.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Tallene for fondenes egenkapital er hentet fra fondenes årsrapporter for 2021.

<sup>2</sup> BEK nr. 1088 af 31/05/2021.

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 og kategoriseres som *følger ikke, uden forklaring*. 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 herpå.

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

Idet fondene skal forholde sig til hver enkelt anbefaling, tages en anførelse af "Fonden følger i al væsentlighed Anbefalingerne for god Fondsledelse" eller "Fonden følger anbefalingerne med enkelte afvigelser" som udtryk for, at fonden ikke har forholdt sig til hver enkelt anbefaling. Tilsvarende hvis det af metodiske grunde ikke kan udledes, hvilken anbefaling der redegøres for, eller hvis fondens redegørelse offentliggøres på fondens hjemmeside, og det her kan udledes, at fonden ikke har redegjort for anbefalingerne siden eksempelvis 2019.

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 afrapporteringer forelægges ikke fondene til kommentering. Komitéen offentliggør ikke undersøgelsesernes konklusioner om de enkelte fonde.

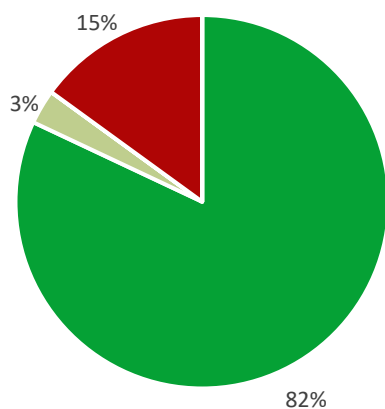
<b>ANBEFALINGER</b>	<b>Efterlevelse blandt alle udtagne fonde 2023</b>	Efterlevelse blandt alle udtagne fonde 2022	Efterlevelse blandt alle udtagne fonde 2021	Efterlevelse blandt alle udtagne fonde 2020	Efterlevelse blandt alle udtagne fonde 2019
<b>1.1</b> Det <b>anbefales</b> , at bestyrelsen vedtager principper for ekstern kommunikation, som imødekommer behovet for åbenhed og interessenteres behov og mulighed for at opnå relevant opdateret information om fondens forhold.	<b>85 %</b>	79 %	90 %	90 %	95 %
<b>2.1.1</b> 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.	<b>79 %</b>	82 %	89 %	87 %	91 %
<b>2.1.2</b> Det <b>anbefales</b> , at bestyrelsen løbende forholder sig til, om fondens kapitalforvaltning modsvarer fondens formål og behov på kort og lang sigt.	<b>75 %</b>	74 %	69 %	N/A	85 %
<b>2.2.1</b> 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.	<b>82 %</b>	84 %	89 %	90 %	95 %
<b>2.2.2</b> Det <b>anbefales</b> , at hvis bestyrelsen undtagelsesvis anmoder bestyrelsesformanden om at udføre særlige 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.	<b>82 %</b>	81 %	84 %	88 %	92 %
<b>2.3.1</b> Det <b>anbefales</b> , 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.	<b>82 %</b>	82 %	83 %	87 %	89 %
<b>2.3.2</b> Det <b>anbefales</b> , at bestyrelsen med respekt af en eventuel udpegningsret i vedtægten godkender en struktureret, grundig og gennemskuelig proces for udvælgelse og indstilling af kandidater til bestyrelsen.	<b>79 %</b>	82 %	84 %	84 %	86 %
<b>2.3.3</b> 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 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 blandt andet erhvervs- og uddelingserfaring, alder og køn.	<b>77 %</b>	78 %	79 %	80 %	85 %

<b>2.3.4</b> Det <b>anbefales</b> , at der årligt i ledelsesberetningen, og på den erhvervsdrivende fonds eventuelle hjemmeside, redegøres for sammensætningen af bestyrelsen, herunder for mangfoldighed.	<b>66 %</b>	65 %	57 %	77 %	79 %
<b>2.3.5</b> 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.	<b>74 %</b>	74 %	81 %	78 %	88 %
<b>2.4.1</b> Det <b>anbefales</b> , at en passende del af bestyrelsens medlemmer er uafhængige.	<b>79 %</b>	80 %	81 %	86 %	91 %
<b>2.5.1</b> Det <b>anbefales</b> , at bestyrelsens medlemmer som minimum udpeges for en periode på to år, og maksimalt for en periode på fire år.	<b>78 %</b>	69 %	69 %	79 %	71 %
<b>2.5.2</b> Det <b>anbefales</b> , at der for medlemmerne af bestyrelsen fastsættes en aldersgrænse, som offentliggøres i ledelsesberetningen eller på fondens hjemmeside.	<b>68 %</b>	66 %	51 %	64 %	61 %
<b>2.6.1</b> Det <b>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>79 %</b>	72 %	84 %	83 %	77 %
<b>2.6.2</b> Det <b>anbefales</b> , at bestyrelsen én gang årligt evaluerer en eventuel direktions og/eller administrators arbejde og resultater efter forud fastsatte klare kriterier.	<b>79 %</b>	75 %	82 %	82 %	85 %
<b>3.1.1</b> 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.	<b>81 %</b>	84 %	87 %	83 %	91 %
<b>3.1.2</b> Det <b>anbefales</b> , at der i årsregnskabet gives oplysning om det samlede vederlag, som hvert enkelt medlem af bestyrelsen og en eventuel direktion modtager fra den erhvervsdrivende fond og fra fondens dattervirksomheder og associerede virksomheder. Endvidere bør der oplyses om eventuelle andre vederlag, som bestyrelsesmedlemmer og en eventuel direktion modtager for udførelse af andet arbejde eller opgaver for fonden, fondens dattervirksomheder eller associerede virksomheder, bortset fra medarbejderrepræsentanternes vederlag som ansatte.	<b>68 %</b>	68 %	65 %	82 %	72 %
<b>EFTERLEVELSE (gennemsnit)</b>	<b>77 %</b>	76 %	78 %	83 %	84 %

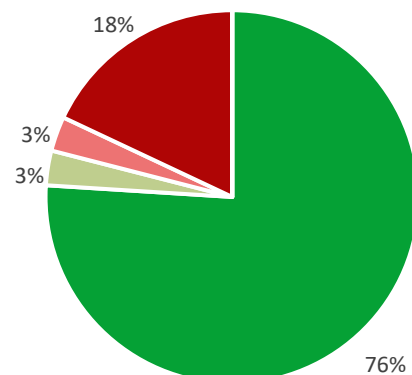
- Følger (efterlever)
- Følger ikke, med forklaring (efterlever)
- Følger ikke, uden forklaring (efterlever ikke)
- Forholder sig ikke til anbefalingen (efterlever ikke)
- N/A – ikke relevant

## Efterlevelse af Anbefalingerne for god Fondsledelse – alle 71 fonde

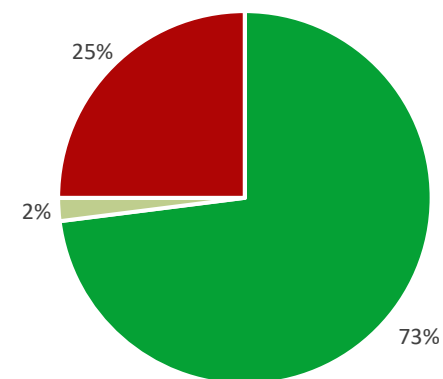
**1.1 Principper for ekstern kommunikation**



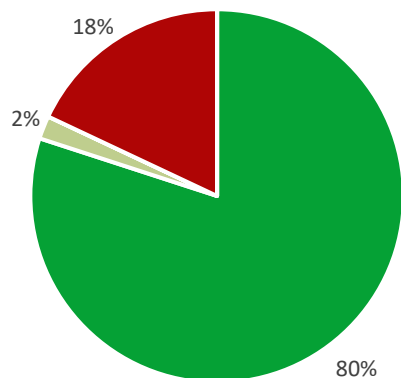
**2.1.1 Stillingtagen til fondens overordnede strategi og uddelingspolitik**



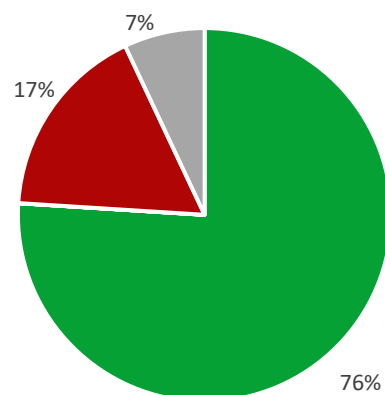
**2.1.2 Fondens kapitalforvaltning**



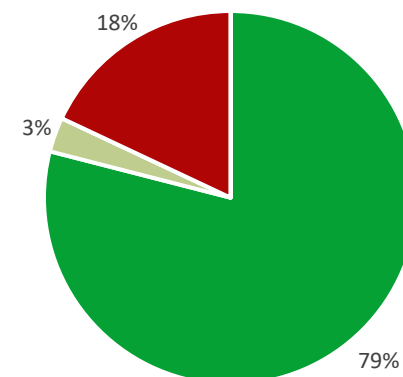
**2.2.1 Bestyrelsesformanden organiserer, indkalder og leder bestyrelsesmøderne**



**2.2.2 Bestyrelsesbeslutning ved udførelse af særlige driftsopgaver**



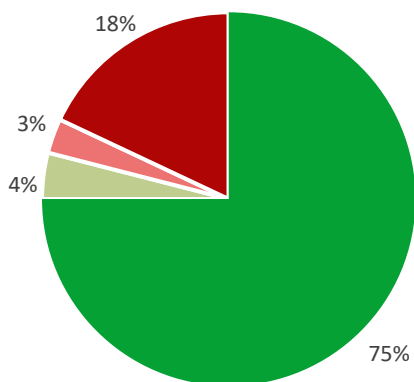
**2.3.1 Vurdering og fastlæggelse af kompetencer for bestyrelsen**



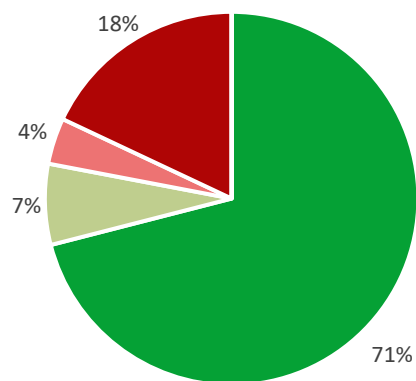
- Følger (efterlever)
- Følger ikke, med forklaring (efterlever)
- Følger ikke, uden forklaring (efterlever ikke)
- Forholder sig ikke til anbefalingen (efterlever ikke)
- N/A – ikke relevant

## Efterlevelse af Anbefalingerne for god Fondsledelse – alle 71 fonde

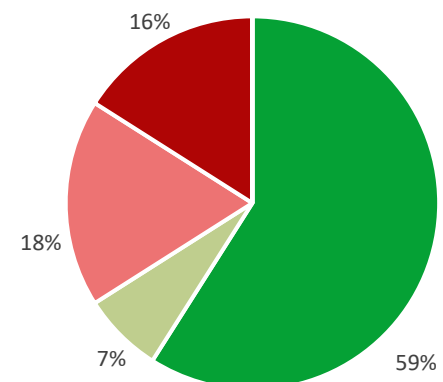
**2.3.2 Proces for udvælgelse af kandidater til bestyrelsen**



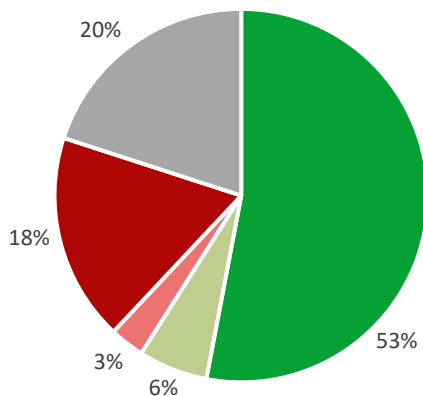
**2.3.3 Udpegning af bestyrelsesmedlemmer**



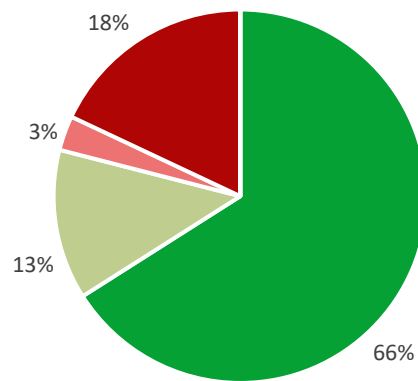
**2.3.4 Redegørelse for sammensætning af bestyrelsen**



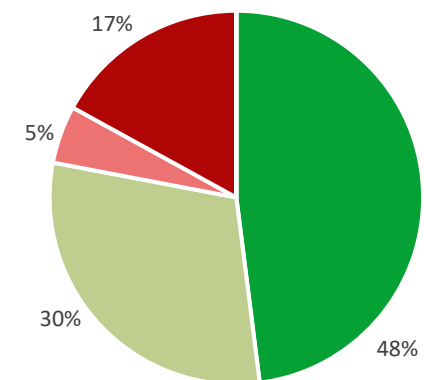
**2.3.5 Ledelsessammenfald i fondens dattervirksomhed(er)**



**2.4.1 Uafhængighed**



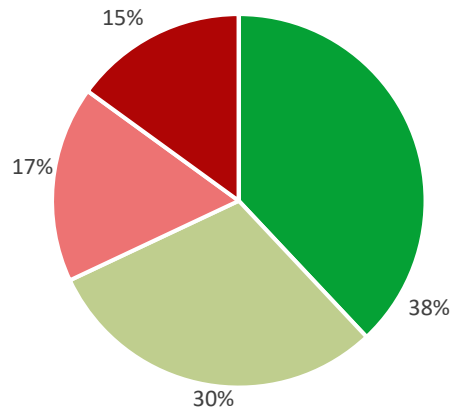
**2.5.1 Udpegningsperiode**



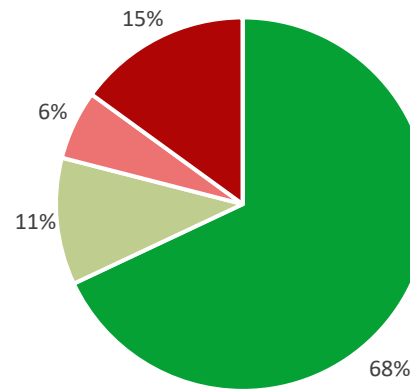
- Følger (efterlever)
- Følger ikke, med forklaring (efterlever)
- Følger ikke, uden forklaring (efterlever ikke)
- Forholder sig ikke til anbefalingen (efterlever ikke)
- N/A – ikke relevant

## Efterlevelse af Anbefalingerne for god Fondsledelse – alle 71 fonde

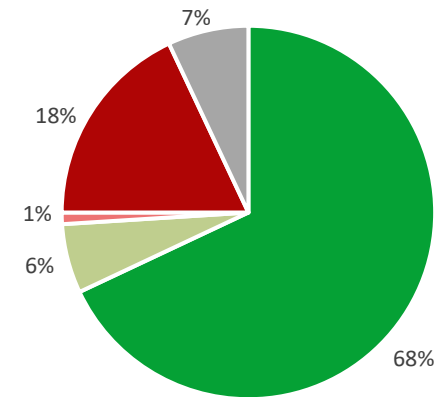
**2.5.2 Aldersgrænse**



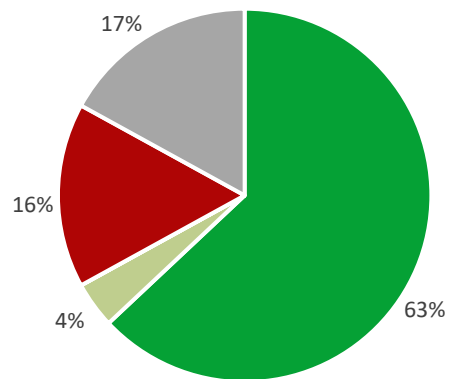
**2.6.1 Fastlæggelse af en  
evalueringsprocedure**



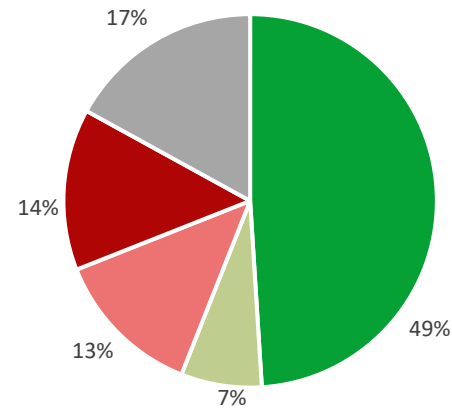
**2.6.2 Evaluering af en evt.  
direktion og/eller administrator**



**3.1.1 Fast vederlag**



**3.1.2 Oplysning om individuelt vederlag**

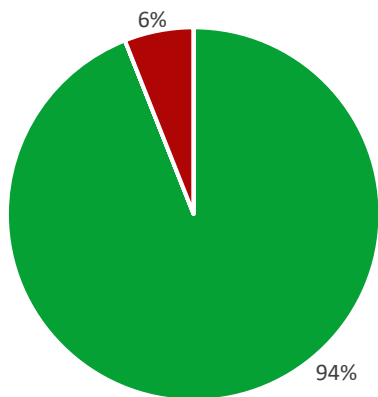




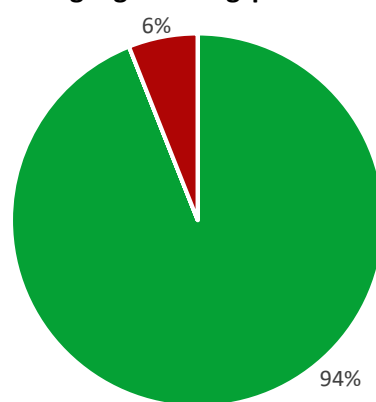
- Følger (efterlever)
- Følger ikke, med forklaring (efterlever)
- Følger ikke, uden forklaring (efterlever ikke)
- Forholder sig ikke til anbefalingen (efterlever ikke)
- N/A – ikke relevant

## Efterlevelse af Anbefalingerne for god Fondsledelse – TOP 10 fonde og fonde med over 60 mio. kr. i egenkapital

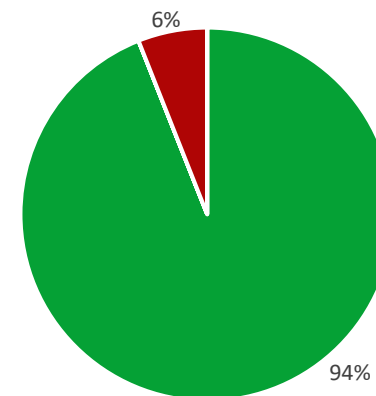
**1.1 Principper for ekstern kommunikation**



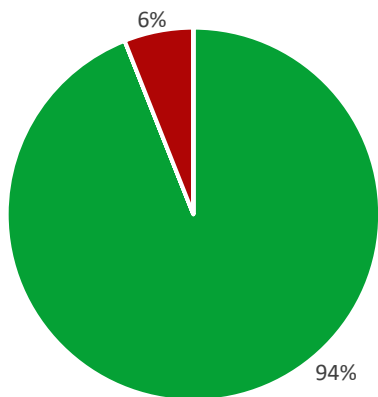
**2.1.1 Stillingtagen til fondens overordnede strategi og uddelingspolitik**



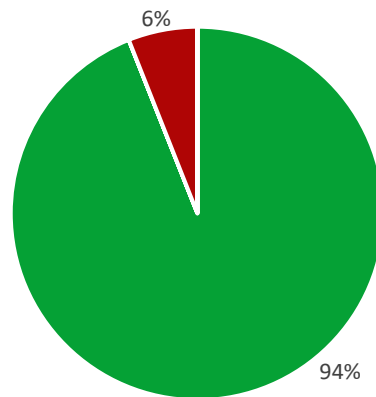
**2.1.2 Fondens kapitalforvaltning**



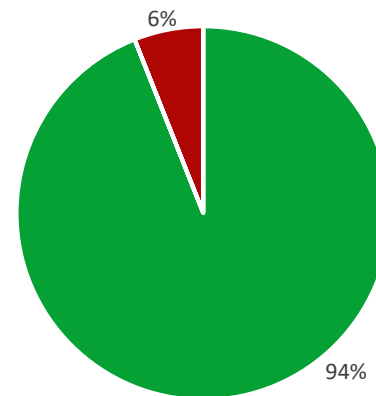
**2.2.1 Bestyrelsesformanden organiserer, indkalder og leder bestyrelsesmøderne**



**2.2.2 Bestyrelsesbeslutning ved udførelse af særlige driftsopgaver**



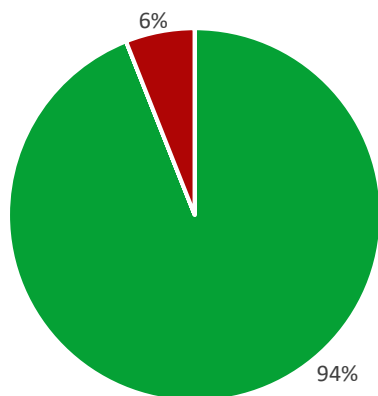
**2.3.1 Vurdering og fastlæggelse af kompetencer for bestyrelsen**



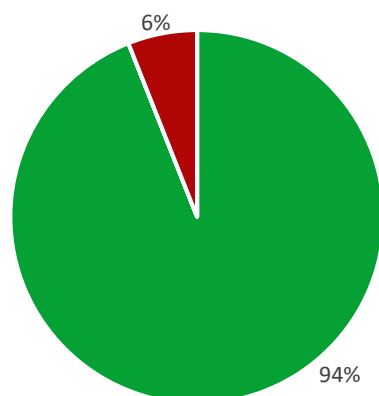
- Følger (efterlever)
- Følger ikke, med forklaring (efterlever)
- Følger ikke, uden forklaring (efterlever ikke)
- Forholder sig ikke til anbefalingen (efterlever ikke)
- N/A – ikke relevant

## Efterlevelse af Anbefalingerne for god Fondsledelse – TOP 10 fonde og fonde med over 60 mio. kr. i egenkapital

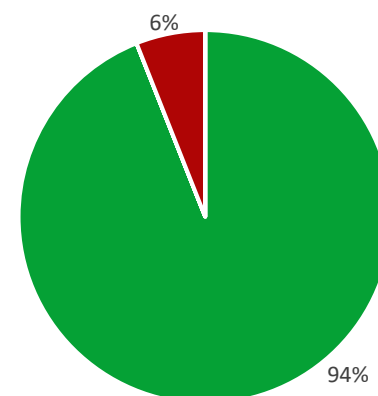
**2.3.2 Proces for udvælgelse af kandidater til bestyrelsen**



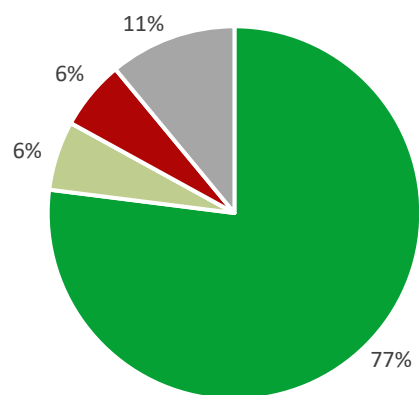
**2.3.3 Udpegning af bestyrelsesmedlemmer**



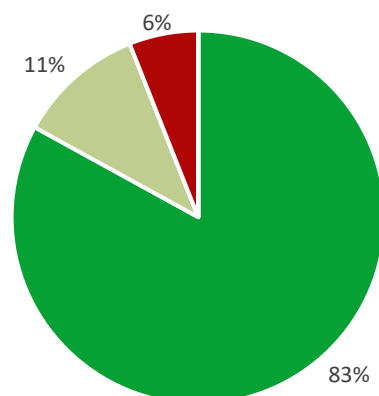
**2.3.4 Redegørelse for sammensætning af bestyrelsen**



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

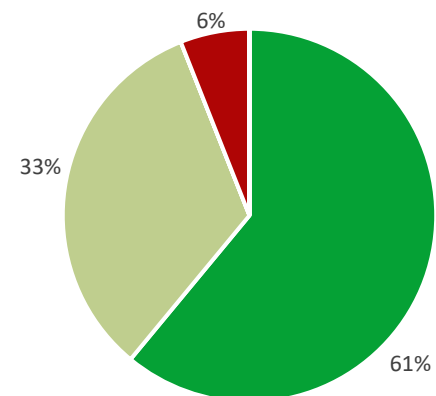


**2.4.1 Uafhængighed**



25

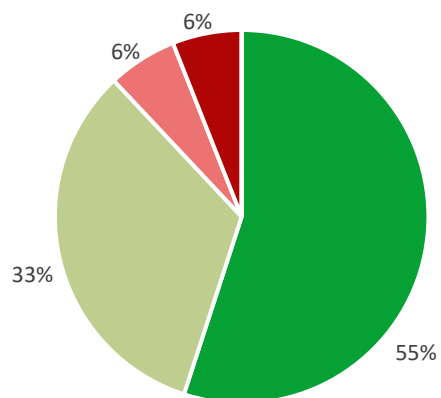
**2.5.1 Udpegningsperiode**



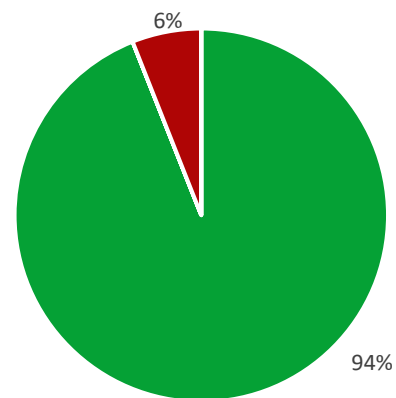
- Følger (efterlever)
- Følger ikke, med forklaring (efterlever)
- Følger ikke, uden forklaring (efterlever ikke)
- Forholder sig ikke til anbefalingen (efterlever ikke)
- N/A – ikke relevant

## Efterlevelse af Anbefalingerne for god Fondsledelse – TOP 10 fonde og fonde med over 60 mio. kr. i egenkapital

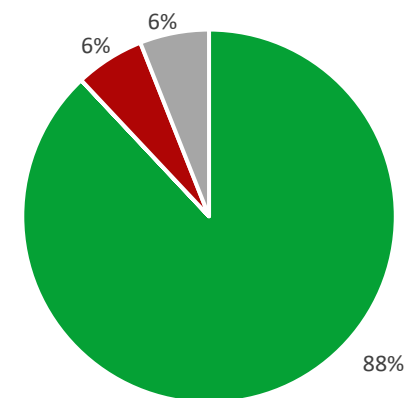
**2.5.2 Aldersgrænse**



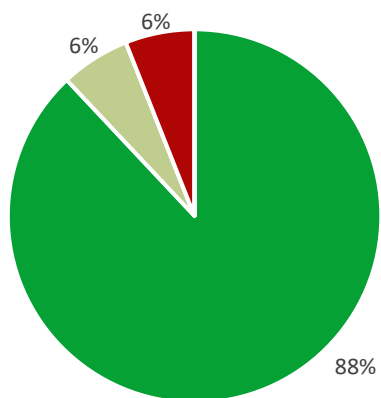
**2.6.1 Fastlæggelse af en  
evalueringsprocedure**



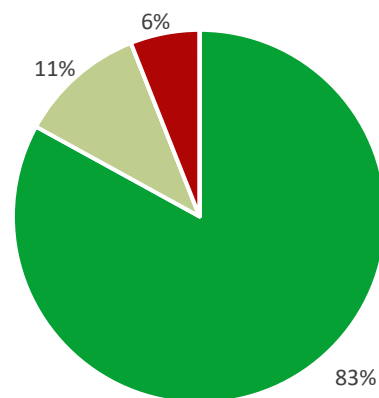
**2.6.2 Evaluering af en evt.  
direktion og/eller administrator**



**3.1.1 Fast vederlag**



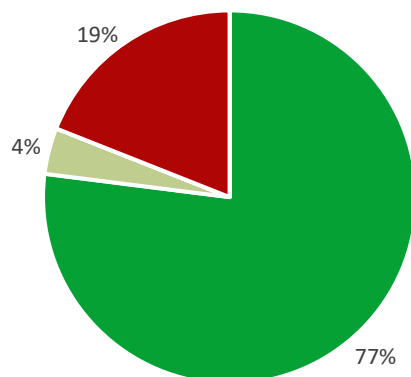
**3.1.2 Oplysning om individuelt vederlag**



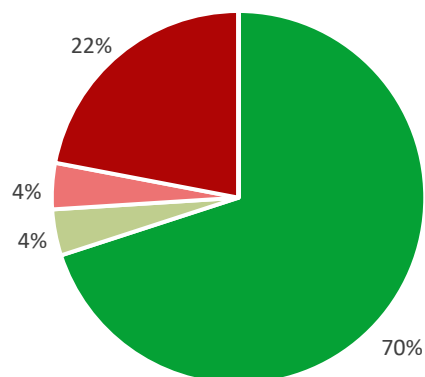
## Efterlevelse af Anbefalingerne for god Fondsledelse – Fonde med under 60 mio. kr. i egenkapital

- Følger (efterlever)
- Følger ikke, med forklaring (efterlever)
- Følger ikke, uden forklaring (efterlever ikke)
- Forholder sig ikke til anbefalingen (efterlever ikke)
- N/A – ikke relevant

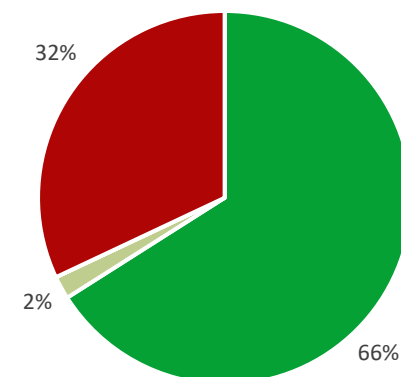
**1.1 Principper for ekstern kommunikation**



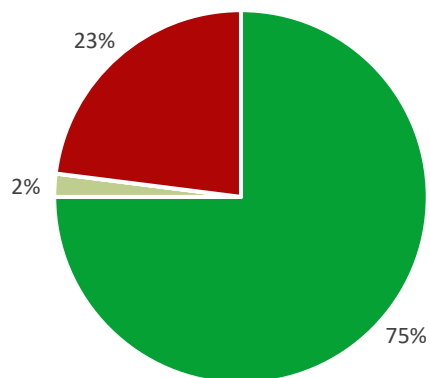
**2.1.1 Stillingtagen til fondens overordnede strategi og uddelingspolitik**



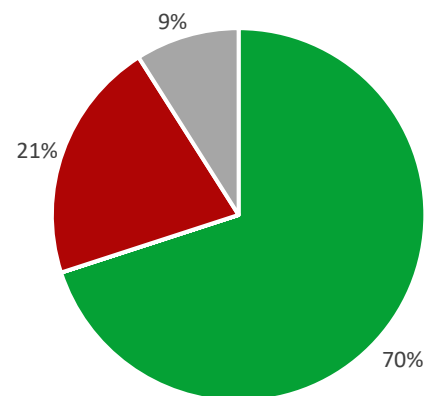
**2.1.2 Fondens kapitalforvaltning**



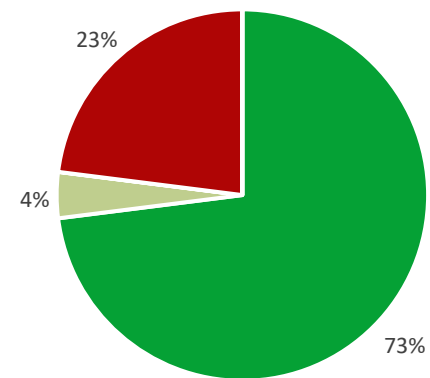
**2.2.1 Bestyrelsesformanden organiserer, indkalder og leder bestyrelsesmøderne**



**2.2.2 Bestyrelsesbeslutning ved udførelse af særlige driftsopgaver**



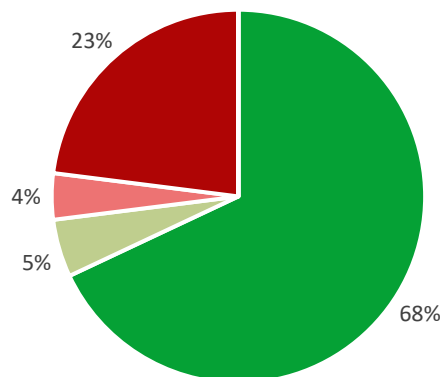
**2.3.1 Vurdering og fastlæggelse af kompetencer for bestyrelsen**



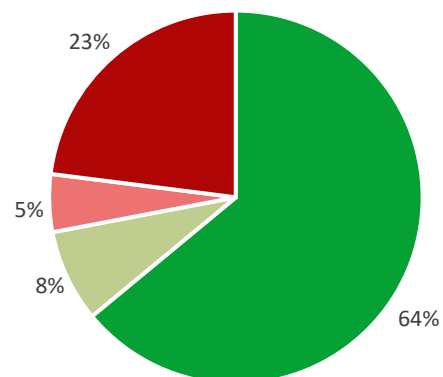
## Efterlevelse af Anbefalingerne for god Fondsledelse – Fonde med under 60 mio. kr. i egenkapital

- Følger (efterlever)
- Følger ikke, med forklaring (efterlever)
- Følger ikke, uden forklaring (efterlever ikke)
- Forholder sig ikke til anbefalingen (efterlever ikke)
- N/A – ikke relevant

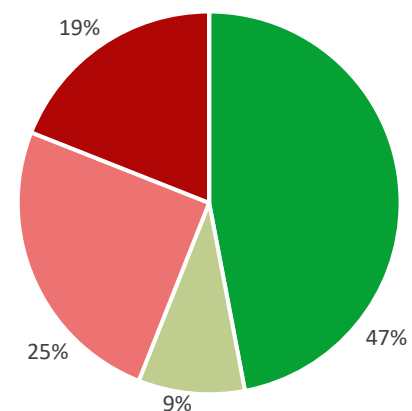
**2.3.2 Proces for udvælgelse af kandidater til bestyrelsen**



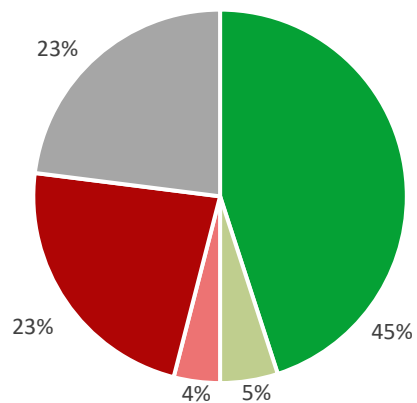
**2.3.3 Udpegning af bestyrelsesmedlemmer**



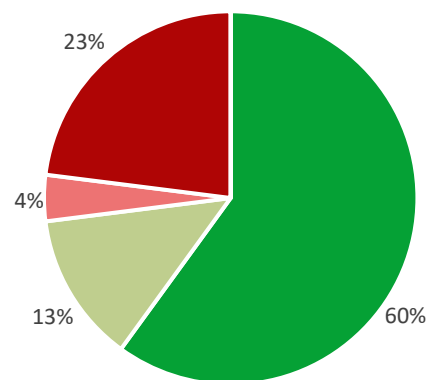
**2.3.4 Redegørelse for sammensætning af bestyrelsen**



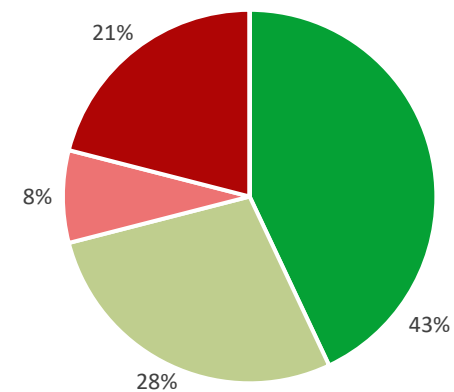
**2.3.5 Ledelsessammenfald i fondens dattervirksomhed(er)**



**2.4.1 Uafhængighed**



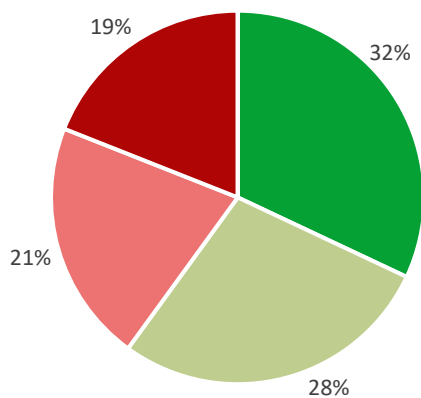
**2.5.1 Udpegningsperiode**



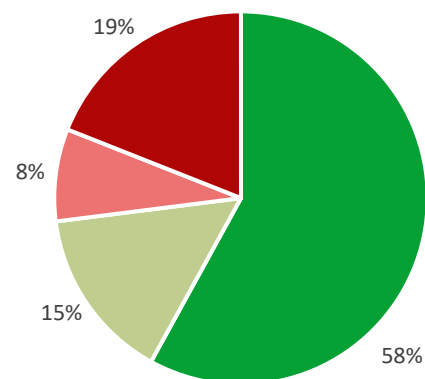
- Følger (efterlever)
- Følger ikke, med forklaring (efterlever)
- Følger ikke, uden forklaring (efterlever ikke)
- Forholder sig ikke til anbefalingen (efterlever ikke)
- N/A – ikke relevant

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

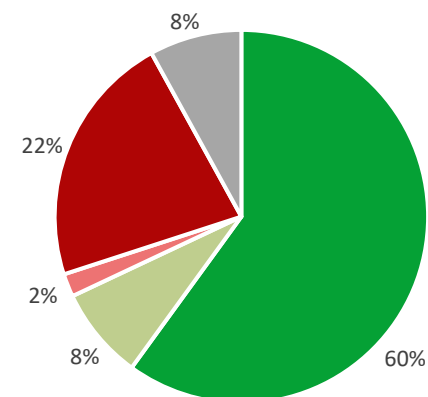
**2.5.2 Aldersgrænse**



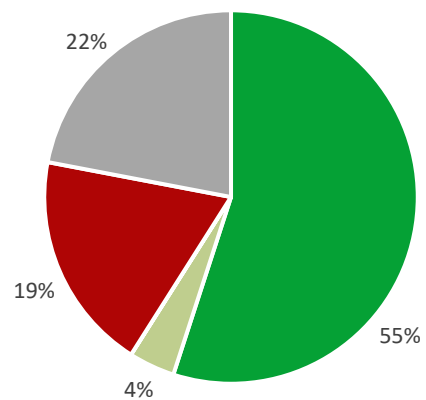
**2.6.1 Fastlæggelse af en  
evalueringsprocedure**



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



**3.1.1 Fast vederlag**



**3.1.2 Oplysning om individuelt vederlag**

