

Anbefalinger for god Fondsledelse

Komitéen for god Fondsledelse
[dato]

Indhold

Forord	3
A. Indledning.....	3
B. Soft law og dens betydning	4
C. Redegørelse for god Fondsledelse Følg eller forklar princippet	4
D. Hjælpeværktøjer og spørgsmål/svar (FAQ) Redegørelse	6
Anbefalinger for god Fondsledelse.....	7
1. Åbenhed og kommunikation	7
2. Bestyrelsens opgaver og ansvar	7
2.1. Bestyrelsens Over ordnede opgaver og ansvar	8
2.2. Formanden og næstformanden og de øvrige medlemmer for af bestyrelsen	9
2.3. Bestyrelsens sammensætning og organisering	11
2.4. Uafhængighed	15
2.5. Udpegningsperiode	16
2.6. Evaluering af arbejdet i bestyrelsen og i direktionen	18
3. Ledelsens Bestyrelsens og en eventuel direktions vederlag	19

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 inden for 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 ~~omdømmelegitimitet~~, at offentligheden har tillid til, at fondene drives med ordentlighed og respekt for ~~det omgivende~~ samfund~~et~~. Anbefalingerne for god Fondsledelse skal medvirke hertil blandt andet gennem anbefalinger om gennemsigtighed og åbenhed om bestyrelsens arbejde.

[Anbefalingerne for god Fondsledelse er henvendt til alle erhvervsdrivende fonde uanset størrelse. For bestyrelserne handler det om at få implementeret nogle sunde og gavnlige principper og redskaber, der kan højne fondsledelsen.](#)

[Bestyrelsen har pligt til at varetage fondens interesser.](#) 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 alene varetager fondens interesser. Bestyrelsen ~~skal~~ har endvidere pligt til at varetage fondens interesser i forhold til ~~fondens virksomheder og~~ eventuelle dattervirksomheder, blandt andet ved udøvelsen af et engageret ejerskab.

Det engagerede ejerskab betyder, at en fond, som ~~ejer~~ kontrollerer en eller flere dattervirksomheder, bidrager til ledelsen af virksomhederne ved udpegning af bestyrelsesmedlemmer i disse, ved at afgive stemme på virksomhedernes generalforsamling

og ved at virke som det stabile fundament for virksomhedernes langsigtede udvikling. Bestyrelsen skal løbende følge dattervirksomhedernes udvikling.

Ledelse af erhvervsdrivende fonde skal ske kompetent og professionelt i overensstemmelse med stifters vilje, [som den kommer til udtryk i vedtægten](#), og den til enhver tid gældende lovgivning. Kun herved kan der blandt relevante interessenter sikres fortsat tillid til de erhvervsdrivende fonde.

Anbefalingerne er et supplement til lovgivningen på erhvervsfundsområdet, herunder erhvervsfondsloven og årsregnskabsloven, som samlet fastsætter rammerne for omverdenens behov for åbenhed om ledelsen af de erhvervsdrivende fonde, og om blandt andet regnskabsafklæggelse, lovpligtige redegørelser samt oplysninger om uddelinger og aktiviteter. Anbefalingerne har til formål at anviser "best practice" for bestyrelsesarbejde i erhvervsdrivende fonde [og at medvirke til åbenhed om fondenes forhold](#).

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

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, [og er ofte ved at være](#) udtryk for "best practice". [Derudover er 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 [og relevante](#).

C. Redegørelse for god Fondsledelse Følg eller forklar princippet

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

Redegørelsen for god fondsledelse skal udarbejdes ved brug af "følg eller forklar"-princippet 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 læseren i stand til at forstå fondens ledelsesform.~~

Princippet betyder, at bestyrelsen i den enkelte erhvervsdrivende fond selv afgør, i hvilket omfang bestyrelsen ønsker, at fonden skal efterleve/følge anbefalingerne.

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

~~Efterlever Følger en erhvervsdrivende 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* man bestyrelsen i stedet har valgt at indrette sig.

~~Manglende efterlevelse af en anbefaling er ikke et regelbrud~~ Det er ikke et regelbrud, hvis fonden ikke følger en anbefaling, 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.

Redegørelsen skal, i henhold til årsregnskabslovens § 77 a, medtages:

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

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

- ikke forholder sig til en eller flere anbefalinger,
- ikke forklarer en afvigelse,
- giver en forklaring om en afvigelse, som er åbenbart grundløs eller uden mening, eller
- forklarer en afvigelse, men ikke forklarer, hvordan man bestyrelsen i stedet har valgt at indrette sig.

D. Redegørelse

~~Bestyrelsen i en erhvervsdrivende fond skal udarbejde en redegørelse for god fondsledelse, hvori bestyrelsen forholder sig til hver enkelt anbefaling i Anbefalingerne for god Fondsledelse.~~

~~Bestyrelsen skal, jf. erhvervsfondslovens § 60, for hver enkelt anbefaling redegøre for, om fonden følger anbefalingen, eller forklare:~~

- ~~hvorfor fonden ikke følger den konkrete anbefaling, og~~

- ~~hvordan fonden i stedet har indrettet sig.~~

~~Redegørelsen skal, i henhold til årsregnskabslovens § 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. Indledningen til anbefalingerne samt kommentarerne til anbefalingerne uddyber anbefalingerne og bør inddrages i er alene til inspiration for bestyrelsens arbejde med anbefalingerne.

Oplysningerne i bestyrelsens redegørelse bør præsenteres på en overskuelig måde. ~~Fraviges~~ Følger fonden ikke en anbefaling, skal bør forklaringen her ompå ~~vedrøre den enkelte anbefaling, og den bør~~ være klar og fyldestgørende, således at den sætter læseren i stand til at forstå bestyrelsens valg og begrundelsen herfor.

Redegørelsen skal vedrøre samme periode som årsrapportens regnskabsperiode, og offentliggøres samtidig med årsrapporten.

Til brug ved udarbejdelsen 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. Det anbefales, at fondene hvert år downloader et nyt skema for derved at sikre, at det senest opdaterede skema anvendes. Anvendelse af samme struktur fra år til år gør det let for fondens interessenter ~~ne~~ 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 for god Fondsledelse gælder alene for de erhvervsdrivende fonde, men ikke-erhvervsdrivende fonde, andre selvejende institutioner og fondslignende foreninger m.v. kan med fordel ~~tjene til~~ hente inspiration i anbefalingerne. ~~for ikke-erhvervsdrivende fonde, andre selvejende institutioner og fondslignende foreninger m.v.~~

D. Hjelpeværktøjer og spørgsmål/svar (FAQ)

Komitéen har udarbejdet dokumenter, oversigter, vejledninger og skabeloner, der kan hjælpe bestyrelserne i deres arbejde med god fondsledelse.

Udover det skema som komitéen har udarbejdet til brug for bestyrelsernes redegørelse for god fondsledelse, har komitéen blandt andet også udarbejdet et udkast til en forretningsorden og en skabelon til et årshjul, som de erhvervsdrivende fonde kan vælge at anvende. Det hele kan findes på www.godfondsledelse.dk, hvor der også er svar på, hvornår og hvordan bestyrelserne skal forholde sig til anbefalingerne, samt svar på ofte stillede spørgsmål til de specifikke anbefalinger.

Vær opmærksom på, at der til brug for bestyrelsernes redegørelse for god fondsledelse er udarbejdet et nyt skema gældende for regnskabsår, der begynder 1. januar 2025 eller senere.

Anbefalinger for god Fondsledelse

1. Åbenhed og kommunikation

~~Bestyrelsen i Den erhvervsdrivende fonds bør løbende arbejde på at skabe transparens til gavn for fonden—bevillingsmodtagere, støtteberettigede—og—øvrige interessenter (bevillingsmodtagere, dattervirksomheder, associerede virksomheder, medarbejdere, samhandelspartnere, offentlige aktører m.v. og andre) og samfundet har i forskelligt omfang behov for information og viden om fonden. Deres indsigt i og relation til fonden er afhængig af kvaliteten, omfanget og hyppigheden af den information, fonden offentliggør.~~

~~Særligt fordi fonde er selvejende, er det væsentligt, at der er åbenhed og transparens om fondens forhold og bestyrelsens arbejde. Det er væsentligt ikke alene for at give fondens interessenter og samfundet mulighed for at kunne vurdere og forholde sig til fonden, men også for at styrke tilliden til fonden. Det er afgørende, at fondene både individuelt og i fællesskab har legitimitet og nyder tillid i det samfund, de opererer i.~~

~~Gennemsigtighed og åbenhed er væsentligt for løbende at have mulighed for at vurdere og forholde sig til fonden.~~

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

Væsentlige oplysninger, herunder bestyrelsens lovpligtige redegørelse i relation til Anbefalingerne for god Fondsledelse, skal medtages i ledelsesberetningen eller noterne i årsrapporten, eller på fondens hjemmeside med en præcis henvisning dertil i ledelsesberetningen eller noterne.

1.1. Det **anbefales**, at bestyrelsen vedtager principper for ekstern kommunikation, som imødekommer behovet for åbenhed og interessenternes behov og mulighed for at opnå relevant opdateret information om fondens forhold.

Kommentar: Bestyrelsens forretningsorden kan med fordel indeholde en overordnet beskrivelse af principperne for ekstern kommunikation. Principperne bør fastlægge, hvem der udtaler sig til offentligheden på den erhvervsdrivende fonds vegne, og om hvilke forhold.

Det ~~kan være~~ relevant at offentliggøre de overordnede holdninger, procedurer og værdier, fonden kommunikerer efter.

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.

2. Bestyrelsens opgaver og ansvar

Bestyrelsen skal varetage den overordnede og strategiske ledelse af fonden, og skal alene varetage fondens interesser i overensstemmelse med fondens formål. Bestyrelsen skal herunder varetage fondens interesser i forhold til eventuelle dattervirksomheder, blandt andet ved

udøvelsen af et engageret ejerskab. Hvert enkelt medlem af fondens bestyrelse skal endvidere handle uafhængigt af særinteresser.

Bestyrelsen skal tilstræbe, at der som led i det engagerede ejerskab af fondens eventuelle dattervirksomheder løbende pågår den fornødne dialog med bestyrelsen i dattervirksomhederne.

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

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. Har fonden ikke en direktør, har bestyrelsen ~~som et~~ kollektivt ansvar 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 m.v.

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

2.1. Bestyrelsens 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 én gang årligt tager stilling til fondens overordnede strategi og uddelingspolitik med udgangspunkt i vedtægten.

Kommentar: Fondens strategi bør omfatte de områder, som er væsentlige for fondens virke, muligheder og udfordringer, på kort og lang sigt. Udgangspunktet for strategien er fondens formål som fastlagt i vedtægten. Strategidrøftelsen ~~kan~~ bør 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 ~~hvad hvilken værdi fonden ønsker, at~~ uddelingerne tilfører modtagerne og

samfundet i øvrigt. I den forbindelse bør bestyrelsen forholde sig til, hvorledes fonden kommunikerer ~~til med~~ sine interesser om ~~formålet med~~ fondens uddelinger.

I forbindelse med bestyrelsens stillingtagen til fondens overordnede strategi bør bestyrelsen have fokus på justeringer, præciseringer og eksekvering af strategien i sammenhæng med fondens formål.

2.1.2 Det **anbefales**, at bestyrelsen løbende forholder sig til, om fondens forvaltning af dens samlede kapital ~~forvaltning~~ modsvarer fondens formål og behov på kort og lang sigt.

Kommentar: Fondens kapitalforvaltning af dens samlede kapital bør helt overordnet sikre fondens langsigtede levedygtighed og mulighed for til stadighed at opfylde sit formål og understøtte et eventuelt ejerskab af dattervirksomheder.

Bestyrelsen bør definere og løbende forholde sig til de overordnede principper, i henhold til hvilke bestyrelsen forvalter fondens samlede kapital. De overordnede principper bør blandt andet vedrøre det forventede afkast, uddelinger, likviditetsbehov i øvrigt samt timingen heraf, blandt andet i forhold til fondens erhvervsaktivitet, uddelingspolitik, investeringer og omkostninger.

Med udgangspunkt i fondens formål ~~Bestyrelsen~~ bør ~~bestyrelsen herunder~~ forholde sig til ~~målene med~~ fondens investeringer, herunder 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 understøtte et eventuelt ejerskab af dattervirksomheder.~~

2.2. ~~Formanden og næstformanden og de øvrige medlemmer af~~ for bestyrelsen

Bestyrelsesformandens væsentligste opgaver er at sikre, at bestyrelsen varetager sine opgaver af ledelsesmæssig, strategisk og kontrolmæssig art.

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.

Fondens bestyrelse har kollektivt ansvaret for at varetage den overordnede og strategiske ledelse. Hvis fonden ikke har ansat en direktion, er det den samlede bestyrelse, der har ansvaret for fondens daglige ledelse og drift.

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: Bestyrelsens forretningsorden er et vigtigt arbejdsredskab, der indeholder procedurer og retningslinjer for bestyrelsens arbejde. I bestyrelsens forretningsorden kan der med fordel fastlægges bestemmelser om, at der årligt vedtages et årshjul eller lignende, som indeholder en plan for årets møder, og for hvilke emner, der skal behandles på de enkelte møder.

Bestyrelsen bør i øvrigt løbende gennemgå forretningsordenen med henblik på at sikre, at den er i overensstemmelse med fondens virksomhed og behov. Som led heri bør bestyrelsen forholde sig til og overveje, hvilke emner, forretningsordenen skal behandle, så det sikres, at den afspejler fondens konkrete forhold, herunder fondens vedtægt, størrelsen og kompleksiteten af fonden og eventuelle dattervirksomheder, ledelsesstruktur samt en aftale med en eventuel administrator.

2.2.2 Det **anbefales**, at hvis bestyrelsen undtagelsesvis, fordi der er særligt behov derfor, anmoder bestyrelsesformanden eller andre medlemmer af bestyrelsen om at udføre særlige opgaver for ~~den erhvervsdrivende fonden~~ ud over formands- eller bestyrelshvervet, bør der foreligge en bestyrelsesbeslutning herom, der sikrer, at bestyrelsen bevarer den uafhængige overordnede ledelse og kontrolfunktion. Et eventuelt vederlag herfor bør ligeledes fremgå af bestyrelsesbeslutningen. Der bør sikres en forsvarlig arbejdsdeling mellem formanden, ~~næstformanden,~~ og de øvrige medlemmer af bestyrelsen og en eventuel direktion.

Kommentar: En bestyrelsesbeslutning om, at formanden eller andre medlemmer af bestyrelsen påtager sig enkeltstående opgaver af kortvarig karakter, der ligger ud over de formandens opgaver, der følger af i henhold til lovgivningen og forretningsordenen, bør indeholde bestemmelser om de særlige forholdsregler, der samtidig er vedtaget til sikring af rolle- og ansvarsdelingen i bestyrelsen og mellem bestyrelsen og en eventuel direktion. Bestyrelsen skal endvidere være opmærksom på eventuelle inhabilitetsproblematikker.

Hvis formanden eller et andet bestyrelsesmedlem udfører særlige opgaver for fonden ud over formands- eller bestyrelshvervet, er der risiko for, at der opstår en uheldig magtkoncentration hos det pågældende medlem af fondens bestyrelse.

I bestyrelsens forretningsorden kan der med fordel indgå en overordnet beskrivelse af formandens og ~~de øvrige bestyrelsesmedlemmers~~ 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, bør indeholde bestemmelser om de særlige forholdsregler, der samtidig er vedtaget til sikring af rolle- og ansvarsdelingen i bestyrelsen og mellem bestyrelsen og en eventuel direktion.~~

2.2.3 Det **anbefales**, at der i årsregnskabet oplyses om de eventuelle transaktioner, som fonden har indgået med interesseforbundne parter, som er virksomheder, hvor et medlem af fondens ledelse, disses ægtefæller eller faste samlever, slægtninge i op- og nedstigende linje, søskende eller andre særligt nære personer aktivt deltager i driften af, deltager i ledelsen af, eller hver for sig eller tilsammen har betydelig indflydelse over. Oplysningerne bør omfatte arten af forholdet mellem fonden og den interesseforbundne part, arten af transaktionen samt transaktionens beløbsmæssige størrelse.

Kommentar: Anbefalingen er et supplement til årsregnskabslovens regler om transaktioner med nærtstående parter (IAS 24). Begrebet 'nærtstående parter' i IAS 24 omfatter hovedsagelig, men er ikke begrænset til, medlemmer af fondens ledelse, nærtstående personer til fondens ledelse (fortrinsvis ægtefæller og børn), virksomheder, som et ledelsesmedlem (eller dennes nærtstående) har bestemmende indflydelse eller fælles kontrol over, fondens dattervirksomheder og fondens associerede virksomheder. De lovpligtige oplysninger efter IAS 24 omfatter arten af forholdet mellem fonden og den nærtstående part, arten af transaktionen samt transaktionens beløbsmæssige størrelse.

Personer, som aktivt deltager i driften af virksomheden, kan eksempelvis være ansatte og partnere.

Der skal alene oplyses om transaktioner med interesseforbundne parter, som opfylder det i årsregnskabslovens almindelige væsentlighedskriterie. Dette indebærer, at der skal oplyses om alle transaktioner, medmindre de er ubetydelige. Anses flere ubetydelige forhold tilsammen for at være betydelige, skal de dog indgå, jf. årsregnskabslovens § 13, stk. 1, nr. 3.

Offentliggørelse af oplysninger om fondens transaktioner med interesseforbundne parter øger den åbenhed og transparens, som er en forudsætning for interessenters m.v. mulighed for indsigt i fondens forhold og bestyrelsens arbejde. Åbenhed og transparens er endvidere med til at øge tilliden til fonden.

Anbefalingen omfatter ikke ledelsens vederlag som henholdsvis medlem af bestyrelsen eller direktionen. Oplysninger om de individuelle ledelsesmedlemmers samlede vederlag er derimod omfattet af anbefaling 3.1.2.

Fondens transaktioner med interesseforbundne parter bør oplyses i årsregnskabet, uanset om de vurderes at være på markedsmæssige vilkår eller ej.

Har fonden ikke haft transaktioner med interesseforbundne parter, bør dette endvidere oplyses i årsregnskabet.

Oplysningerne bør i årsregnskabet præsenteres i tilknytning til noteoplysningskravet om transaktioner med nærtstående parter, jf. årsregnskabslovens § 69, stk. 3.

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 bestyrelsen ~~medlemmer~~ alene varetager fondens formål og interesser, og at hvert medlem altid handler uafhængigt af særinteresser. Dette gælder også medlemmer, der er udpeget af eksterne udpegningsberettigede.

Bestyrelsen definerer, hvilke kompetencer fonden har behov for, 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.

Uanset hvordan bestyrelsen udpeges, må skal den sikre sig, at den har de nødvendige kompetencer, så den er i stand til at efterleve lovgivningen og fondens vedtægt, herunder fondens formål og interesser, og dermed leve op til det ansvar, der påhviler bestyrelsen.

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

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

Bestyrelsen bør med passende mellemrum 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. I vurderingen bør også indgå bestyrelsesmedlemmernes evne og vilje til uvildigt og upartisk at varetage fondens formål.

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

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

~~Bestyrelsen bør med passende mellemrum 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. 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, herunder i dialog med eventuelle udpegningsberettigede og om nødvendigt i dialog med fondsmyndigheden.

Et medlem af bestyrelsen kan i udpegningsperioden til enhver tid udtræde af bestyrelsen. Det er kun 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 og varetage det ansvar, der påhviler bestyrelsen.

2.3.2 Det **anbefales**, 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, der samtidig tager højde for en eventuel udpegningsret i vedtægten.

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, eller hvor nye udpegninger sker ved selvsupplering, nedsættes et nomineringsudvalg 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 af, hvilke kompetencer og egenskaber bestyrelsen skal råde over, enkeltvis og samlet, for bedst muligt at kunne udføre de opgaver, der påhviler bestyrelsen. Dialogen bør også omfatte bestyrelsens vurdering af behovet for mangfoldighed i bestyrelsen i relation til blandt andet erhvervs- og uddelingserfaring, alder og køn, samt bestyrelsens forventninger ~~ne~~ til andre væsentlige forhold, såsom tidsforbrug.

Bestyrelsen bør endvidere sikre en god on-boarding af nye bestyrelsesmedlemmer (og en eventuel direktør). Bestyrelsen bør blandt andet sørge for, at nye bestyrelsesmedlemmer modtager relevant information, herunder om eventuelle større projekter, udfordringer, risici 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. ~~Ved, samt at der ved~~ sammensætning og indstilling af nye bestyrelsesmedlemmer bør der 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.

Kommentar: Bestyrelsen bør have en langsigtet successionsplan for bestyrelsen og en eventuel direktion. En successionsplan skal bidrage til at sikre den rette balance mellem fornyelse og kontinuitet, og at bestyrelsen hurtigt kan reagere på ændringer eller uforudsete begivenheder. Det kan være hensigtsmæssigt for Bestyrelsen bør endvidere løbende ~~at~~ forholde sig til successionsplanen i bestyrelsen og en eventuel direktion.

2.3.4 Det **anbefales**, at der årligt både 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 om~~ genudpegningsvalg af medlemmet har fundet sted, og udløb af den aktuelle ~~valg~~ udpegningsperiode,
- 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 om 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 som led i det engagerede ejerskab er en vis afstand til bestyrelsen i fondens dattervirksomheder, der driver erhvervsvirksomheden. Kun derved kan der etableres den nødvendige person- og funktionsadskillelse 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 ingen selvstændig erhvervsdrift.~~ Ejerskabet af de over underliggende virksomheder samt passiv kapitalforvaltning i obligationer eller aktier udgør ikke i sig selv direkte selvstændig erhvervsdrift og medfører dermed ikke, at et selskab ikke kan anses for et holdingselskab i denne sammenhæng.

Udøver et af fonden ejet selskab derimod eksempelvis virksomhed med investering i fast ejendom, leverancer af tjenesteydelser eller aktiv kapitalforvaltning, vil selskabet ikke være at anse som et egentligt holdingselskab.

~~Når der ikke er selvstændige driftsaktiviteter,~~ Ved et helejet egentligt holdingselskab er der ikke samme risiko ved fuldstændigt sammenfald mellem bestyrelsen i fonden og bestyrelsen i ~~dens helejede~~ holdingselskab. I disse særlige tilfælde gælder anbefaling 2.3.5 alene mellem den erhvervsdrivende fond og dens driftsvirksomhed(er).

~~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.~~

2.3.6 Det **anbefales**, at bestyrelsen vælger fondens formand og eventuelle næstformand for 1 år ad gangen, og at valget sker på fondens årsregnskabsmøde. Genvalg kan finde sted.

Kommentar: Bestyrelsen bør årligt tage stilling til og aktivt vælge, hvem der bedst muligt kan varetage hvervet som fondens formand og eventuel næstformand.

2.4. Uafhængighed

En erhvervsdrivende fond er karakteriseret ved at være selvejende og uden generalforsamling, hvorved der er et fravær af ejere, som kan føre direkte kontrol med bestyrelsen. Det er derfor væsentligt, at bestyrelsen har den nødvendige og 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. En passende del af bestyrelsens medlemmer bør være uafhængige. Bestyrelsen afgør, hvilke medlemmer, der i overensstemmelse med anbefalingen betragtes som uafhængige.

Bestyrelsen skal alene varetage fondens formål, således som stifters vilje fremgår af vedtægten, og må ikke være påvirket af andre interesser.

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

2.4.1 Det **anbefales**, at mindst en tredjedelen passende del af bestyrelsens medlemmer (eksklusive eventuelle medarbejdervalgte medlemmer) er uafhængige.

~~Består bestyrelsen (eksklusiv medarbejdervalgte medlemmer) af~~

- ~~• 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
- er, eller inden for de seneste tre år har været, medlem af bestyrelsen eller direktionen eller ledende medarbejder i en væsentlig dattervirksomhed eller i en associeret virksomhed til fonden, medmindre dattervirksomheden er et helejet egentligt holdingselskab, jf. anbefaling 2.3.5,
- 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 virksomheder 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 fondens eller fondens dattervirksomheds eksterne 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 eller bidragsyder, hvis fonden har til formål at yde støtte til disses familie eller andre, som står disse særligt nær, eller

- er bestyrelsesmedlem i fonden, hvis fonden har til formål at yde støtte til bestyrelsesmedlemmets familie eller andre, som står bestyrelsesmedlemmet særligt nær,
- 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, eller
- er ledelsesmedlem i en organisation, en anden fond eller lignende, der bevilger eller gentagne gange inden for de seneste fem år har bevilget væsentlige donationer til fonden.

Kommentar: Består bestyrelsen (eksklusive eventuelle medarbejdervalgte medlemmer) af

- op til firetredive medlemmer, bør mindst ét medlem være uafhængigt,
- mellem fem til ottefire til seks medlemmer, bør mindst to medlemmer være uafhængige, eller
- syv til ni til elleve medlemmer, bør mindst tre medlemmer være uafhængige, eller
- ti til tolv medlemmer, bør mindst fire medlemmer være uafhængige, og så fremdeles.

De nævnte uafhængighedskriterier kan ikke betragtes som udtømmende, og bestyrelsen kan derfor også af andre grunde beslutte, at et medlem ikke er uafhængigt. -Bestyrelsen bør ved anvendelse af kriterierne lægge vægt på det reelle fremfor det formelle.

Det er bestyrelsens ansvar konkret at vurdere medlemmernes reelle (faktisk og oplevet) uafhængighed, og bestyrelsen afgør, hvilke medlemmer der i overensstemmelse med anbefalingen betragtes som uafhængige. ~~Bestyrelsen bør ved anvendelse af uafhængighedskriterierne lægge vægt på det reelle snarere end det formelle. 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 uafhængighedskriterier 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~~ nødvendige dynamik og fornyelse.

2.5.1 Det **anbefales**, at bestyrelsens medlemmer som minimum udpeges for en periode på to år [ad gangen](#), og maksimalt for en periode på fire år [ad gangen](#). [Genudpegning kan finde sted](#).

Kommentar: Ved at have en udpegningsperiode, der ikke er for lang, skærpes bestyrelsens opmærksomhed på spørgsmålet om bestyrelsens sammensætning og fornyelse.

En passende udpegningsperiode har således blandt andet 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 fornyelse](#) og kontinuitet i bestyrelsen.

~~Udpegningsperiode af bestyrelsesmedlemmer kan udpeges af den bestående bestyrelse ved selvsupplering, eller ved at af en tredjepart (en udpegningsberettiget) uden for bestyrelsen udpeger et eller flere bestyrelsesmedlemmer. Det kan også være en kombination af de to metoder. Fondens vedtægt fastlægger, hvordan bestyrelsens medlemmer udpeges. Et eventuelt genvalg bør ske aktivt. Udpeger den bestående bestyrelse nye medlemmer, ved selvsupplering bør det ske ved afstemning i bestyrelsen, og bør som udgangspunkt ske på bestyrelsens årsregnskabsmøde. Eventuel genudpegning bør ligeledes ske på årsregnskabsmødet.~~

[Udpeger en tredjepart \(en udpegningsberettiget\) et eller flere bestyrelsesmedlemmer, kan bestyrelsen med fordel indgå i en dialog med denne om, hvilke personlige egenskaber eller kompetencer der er behov for at få tilført fondens bestyrelse, for at bestyrelsen bedst muligt kan udføre dens opgaver.](#)

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 [for bestyrelsesmedlemmer har til formål at medvirke til sikring af den rette balance mellem fornyelse og kontinuitet i bestyrelsen. Derudover har den til formål at skærpe bestyrelsens opmærksomhed på og stillingtagen til understøtter fornyelse i bestyrelsen såvel som bestyrelsens stillingtagen til bestyrelsens sammensætningen og kompetencebehovene i bestyrelsen i forhold til fondens formål og drift.](#)

Medlemmer af en stifterfamilie kan undtages fra en sådan aldersgrænse.

[Særligt fordi fonde ikke har nogen ejere, der på en generalforsamling kan udskifte bestyrelsesmedlemmer, kan en aldersgrænse være en vigtig mekanisme for en effektiv successionsplan i bestyrelsen.](#)

[Komitéen anbefaler ikke en specifik aldersgrænse og har heller ikke taget stilling til, hvilken aldersgrænse der er den rette. Ved fastsættelsen af en aldersgrænse må bestyrelsen vurdere, hvilken aldersgrænse der er den rette for fonden.](#)

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

2.6. Evaluering af arbejdet i bestyrelsen og i direktionen

Evaluering er et værdifuldt redskab i en erhvervsdrivende fond og har til formål at danne grundlag for en kontinuerlig forbedring af bestyrelsen og en eventuel direktion og/eller administrators arbejdet, og skal sikre, at bestyrelsen til stadighed har den rette sammensætning, samt at der sker en løbende fornyelse. Det kan overvejes at inddrage ekstern bistand i evalueringsprocessen, evt. med intervaller.

Bestyrelsevaluering skal medvirke til at identificere styrker og svagheder samt muligheder for forbedringer, således at det sikres, at fonden til stadighed har en effektiv ledelse. Bestyrelsevaluering kan medvirke til at sikre, at der i bestyrelsen er den rette sammensætning af kompetencer m.v., og at der er en god balance mellem fornyelse og kontinuitet, herunder mangfoldighed.

Bestyrelsens evaluering af en eventuel direktion og/eller administrators arbejde bidrager til at sikre, at de retningslinjer og anvisninger, som bestyrelsen har givet, følges, samt til at afdække samarbejdet mellem bestyrelsen og en eventuel direktion og/eller administrator.

Bestyrelsens forretningsorden og et eventuelt årshjul kan med fordel indeholde en overordnet beskrivelse af, hvordan henholdsvis hvornår bestyrelseevalueringen og evalueringen af en eventuel direktion og/eller administrator gennemføres.

Bestyrelsesformanden har ansvaret for gennemførelsen af evalueringen.

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. Karakteren og omfanget af evalueringsproceduren må afhænge af fondens konkrete forhold og kan variere fra år til år situation.

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?

Evalueringen har til formål at danne grundlag for en kontinuerlig forbedring af bestyrelsesarbejdet og skal sikre, at bestyrelsen til stadighed har den rette sammensætning, samt at der sker en løbende fornyelse. Bestyrelsen bør overvejes, om der hvert tredje år skal inddrages ekstern bistand i evalueringsprocessen, evt. med intervaller.

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, og at formanden gennemgår denne med den/de pågældende.

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 og/eller administrator bør på forhånd aftale, hvordan evalueringen skal ske. Karakteren og omfanget af evalueringsproceduren må afhænge af fondens situation.

~~I henhold til erhvervsfundsloven 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 administratorer, 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~~Bestyrelsens og en eventuel direktionens vederlag

Vederlag til bestyrelsen og en eventuel direktion i de erhvervsdrivende fonde bør baseres på principper, der understøtter den langsigtede udvikling i fonden i overensstemmelse med fondens formål og interesser.

Særligt fordi erhvervsdrivende fonde, der ikke har ejere og dermed ingen generalforsamling, der kan udøve kontrol med bestyrelsen, 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 et eventuelt vederlag til fondens bestyrelsesmedlemmer af bestyrelsen i erhvervsdrivende fonde aflønnes med et er fast vederlag og ikke variabelt, samt at m Medlemmer af en eventuel direktion bør endvidere 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: ~~Bestyrelsesv~~Vederlaget omfatter alle ydelser, og ydes for ansvaret og arbejdsindsatsen forbundet med bestyrelseshvervet eller ansættelsen som direktør.

Vederlag til en eventuel direktion omfatter således løn, bonus eller lignende ordninger samt eventuelle indbetalinger til 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.

Fonden kan kun betale vederlag til medlemmer af bestyrelsen og direktionen for den funktion, som medlemmet af bestyrelsen eller direktionen varetager i fonden. 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.

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.

Der bør ikke tildeles bonus eller andre incitamentsordninger til enkelte medlemmer af fondens bestyrelse. Sådanne ordninger kan indebære, at den pågældendes personlige

interesser kan være stridende mod fondens formål og langsigtede interesser. Bestyrelsen er som følge af inhabilitet forhindret i at træffe beslutning om bonus eller andre incitamentsordninger til den samlede bestyrelse.

Der kan ikke tildeles pension til medlemmer af bestyrelsen, da der er tale om udpegning til et konkret hverv, som udføres i en begrænset periode. Der er således ikke tale om et ansættelsesforhold, som vederlægges med løn, hvoraf der kan optjenes pension. Tilsvarende kan der heller ikke tildeles fratrædelsesgodtgørelser, gratialer eller lignende til medlemmer af fondens bestyrelse.

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), er der ikke noget til hinder for, at den pågældende som led i ansættelsesforholdet modtager incitamentsaf lønning i fondens dattervirksomhed(er) svarende til andre på sammenligneligt niveau.~~

Er et medlem af fondens bestyrelse bestyrelsesmedlem i fondens dattervirksomhed(er), bør den pågældende ikke tildeles bonus eller andre incitamentsordninger i dattervirksomheden(erne), da sådanne ordninger kan indebære, at bestyrelsesmedlemmets personlige interesser kan være stridende mod fondens formål og langsigtede interesser.

Ledelsesmedlemmer i fonden bør hverken helt eller delvist vederlægges med aktier i fondens dattervirksomhed(er).

Fondsbestyrelsen bør, som led i fondens engagerede ejerskab af dens dattervirksomhed(er), forholde sig til dattervirksomhedens(ernes) principper for vederlæggelse af dens bestyrelse og direktion.

3.1.2 Det **anbefales**, at der i årsregnskabet ~~gives oplysning~~oplyses om, ~~hvad det samlede vederlag, som hvert enkelt~~ medlem erne af bestyrelsen og en eventuel direktion hver især modtager i samlet vederlag (specificeret på de enkelte poster) fra den erhvervsdrivende fond og fra fondens dattervirksomheder og associerede virksomheder. ~~Endvidere~~Herudover bør der oplyses om eventuelle andre vederlag, som ~~bestyrelses~~medlemmer ne af bestyrelsen og en eventuel direktion hver især modtager for udførelse af andet arbejde eller opgaver for fonden, fondens dattervirksomheder eller associerede virksomheder, bortset fra medarbejderrepræsentanters vederlag som ansatte.

Kommentar: Da erhvervsdrivende fonde ikke har ejere, er det væsentligt, at der er transparens om hvert enkelt medlems ~~den samlede vederlag~~gæggelse af bestyrelsen og en eventuel direktion.

Oplysningerne gives i årsregnskabet og ikke alene i ledelsesberetningen, da det er årsregnskabet, revisor reviderer.

Er der et eller flere medlemmer af bestyrelsen og en eventuel direktion, der ikke modtager vederlag, bør denne oplysning gives i årsregnskabet.

~~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 erhvervsfundslovens § 49, da der ikke er tale om et ansættelsesforhold, som vederlægges med løn, hvoraf der kan optjenes pension.~~

Er der aftalt tiltrædelses-, forsikrings-, pensions- og/—eller fratrædelsesordninger for direktionen anses sådanne for omfattet af vederlagsoplysningerne. Fratrædelsesordninger omfatter et bredt område inkl. opsigelsesvarsel, optjening af vederlag i opsigelsesperioden og eventuel optjening heraf, fratrædelsesgodtgørelse, "change of control"-aftaler, forsikrings- og pensionsordninger, pensionsindbetalinger efter fratrædelse m.v. med videre.

~~Fonden følger også anbefalingen, hvis oplysningerne i stedet afgives i en særskilt vederlagsrapport, der offentliggøres på fondens hjemmeside, og hvortil der henvises i årsrapporten.~~