



Komitéen for god Fondsledelse

Årsberetning 2024



<b>ÅRETS AKTIVITETER</b> .....	3
Dialogmøder .....	3
Fondenes Dag 2024 .....	4
Justering af Anbefalingerne for god Fondsledelse.....	5
Øvrige aktiviteter.....	6
Komitéens hjemmeside .....	6
Komitéens årlige stikprøveundersøgelse .....	7
<b>FONDENES EFTERLEVELSE AF ANBEFALINGERNE FOR GOD FONDSLEDELSE</b> .....	8
Den gennemsnitlige efterlevelse.....	9
Mangfoldighed i fondsbestyrelserne .....	13
Aldersgrænse .....	13
Individuelt vederlag.....	14
Bilag 1 - Metodebeskrivelse for komitéens stikprøveundersøgelse af fondenes efterlevelse af Anbefalingerne for god Fondsledelse.....	17

## ÅRSBERETNING 2024

Komitéen for god Fondsledelse beskriver med denne årsberetning komitéens arbejde i 2024.

Komitéen har haft særlig fokus på arbejdet med at justere Anbefalingerne for god Fondsledelse. Efter forudgående relevant høring er de justerede anbefalinger blev offentliggjort på komitéens hjemmeside den 20. december 2024.

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

Herudover har komitéen afholdt og deltaget i arrangementer, hvor god fondsledelse har været i centrum.

God læselyst!

# ÅRETS AKTIVITETER

## Dialogmøder



Billede fra dialogmødet afholdt i Aarhus den 8. marts 2024



Billede fra dialogmødet afholdt i København den 14. marts 2024

I samarbejde med Erhvervsstyrelsen afholder komitéen årligt to 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 hensigten med dialogmøderne at hjælpe bestyrelserne i arbejdet med anbefalingerne, herunder at oplyse og vejlede om, hvordan bestyrelserne kan udarbejde den årlige redegørelse for god fondsledelse.

Det er komitéens klare opfattelse, at dialogmøderne også er med til at skabe en god dialog blandt bestyrelsesmedlemmerne m.v.

Der er i 2024 som i de foregående år blevet afholdt ét dialogmøde i Aarhus og ét dialogmøde i København. Dialogmødet i København har siden 2021 været livestreamet, således at der også er mulighed for at deltage virtuelt. Komitéen har erfaret, at der herved tiltrækkes flest muligt deltagere.

Det er for komitéen opløftende at se, at der fortsat er så stor interesse for at indgå i dialog om god fondsledelse og anbefalingerne herom. Der var i 2024 sammenlagt 150 personer tilmeldt til fysisk deltagelse og 220 personer tilmeldt til virtuel deltagelse.

På dialogmøderne blev udviklingen i fondenes efterlevelse af anbefalingerne på baggrund af komitéens stikprøveundersøgelse fra 2023 gennemgået. Der blev endvidere orienteret om, at komitéen var i færd med at tilpasse anbefalingerne, og at de herefter ville blive sendt i høring. Derudover blev der sat fokus på indholdet af de gældende anbefalinger, herunder særligt dem om sammensætning, fornyelse og evaluering af bestyrelserne. Herefter blev det fondsrelevante vedrørende de nye krav om bæredygtighedsrapportering gennemgået.

Erhvervsstyrelsen indledte sidste halvdel af dialogmøderne med at vejlede om reglerne for, hvordan bestyrelserne redegør for god fondsledelse, hvorefter styrelsen offentliggjorde resultaterne fra sin

temakontrol for 2023, hvor samtlige erhvervsdrivende fondes redegørelser for god fondsledelse var blevet gennemgået.

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

## Fondenes Dag 2024



Billede fra Fondenes Dag den 30. september 2024

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

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

Fondenes Dag blev i 2024 afholdt den 30. september under temaet "Fondenes arbejde med globale/regionale udfordringer" med Marianne Philip, formand for Komitéen for god Fondsledelse, og Steen Thomsen, professor ved CBS, som moderatorer.

Dansk Industris administrerende direktør, Lars Sandahl Sørensen, indledte med en velkomsttale, hvorefter der var fondsnyt fra Erhvervsstyrelsen, Civilstyrelsen, Komitéen for god Fondsledelse og CBS-professor Steen Thomsen.

Erhvervsstyrelsens direktør, Katrine Winding, orienterede om nogle af de generelle tendenser, styrelsen ser i tilsynet med de erhvervsdrivende fonde, herunder at en række fonde blandt andet ikke er tilstrækkeligt opmærksomme på inhabilitet, ikke iagttager forbuddet mod arbejdende bestyrelsesformand og ikke alene tager hensyn til fondens interesser ved fastsættelse af bestyrelsens vederlag.

Kontorchef Rikke Sidelmann Jørgensen, Civilstyrelsen, orienterede om styrelsens praksis for uddelinger til foreninger og om, at der ved styrelsens kontrol af regnskaber havde været et særligt fokus på vejledning om udarbejdelse af fondsregnskaber.

Marianne Philip, formand for Komitéen for God Fondsledelse, og Rasmus Feldthusen, medlem af Komitéen for God Fondsledelse, orienterede om indholdet i udkastet til de justerede Anbefalinger for god Fondsledelse.

Steen Thomsen, professor ved CBS, informerede om udviklingen inden for fondenes og de fondsejede virksomheders økonomi.

Herefter satte moderatorerne scenen for dagens tema og oplægsholdere.

Greg Curtis, CEO for Holdfast Collective, holdt oplæg om, hvordan Holdfast Collective som Patagonias nye non-profit aktionær uddeler en del af overskuddet til at bidrage til bekæmpelse af klimakrisen.

Senior Vice President Thomas Alslev Christensen fra Novo Nordisk Fonden holdt oplæg om ESG i relation til fonde, herunder hvordan Novo Nordisk Fonden selv rapporterer. Thomas Alslev Christensen opfordrede til samarbejde mellem fondene.

Villum Fondens direktør, Lars Bo Nielsen, og programdirektør, Agi Csonka, holdt oplæg om fondens uddelinger, herunder de initiativer, fonden har iværksat i udlandet til gavn for unge europæere.

Sidsel Marie Kristensen, CEO for LEGO Fonden, holdt oplæg om fondens uddelinger uden for Danmark, herunder til børn i konflikt- og katastrofeområder.

## Justering af Anbefalingerne for god Fondsledelse

Komitéen for god Fondsledelse følger løbende udviklingen inden for god fondsledelse, ligesom komitéens årlige stikprøveundersøgelse af bestyrelsernes redegørelser for, hvordan de forholder sig til Anbefalingerne for god Fondsledelse, giver komitéen en fornemmelse af udviklingen i fondenes efterlevelse af anbefalingerne og synliggør det, der virker udfordrende for bestyrelserne.

Komitéen har gennem årene oplevet en positiv udvikling blandt både de store fonde og de mindre fonde. Det er væsentligt, at bestyrelserne kontinuerligt arbejder med at højne den gode fondsledelse og øge transparensen om fondenes virke. Det er komitéens opfattelse, at fondene arbejder seriøst og professionelt med anbefalingerne, og at fondene i dag fremstår betydeligt mere transparente om bestyrelsernes arbejde, hvilket er afgørende for de erhvervsdrivende fondes legitimitet i samfundet.

Alligevel har komitéen fundet det passende igen at foretage en justering af anbefalingerne ud fra de erfaringer, komitéen samlet set har gjort sig, siden anbefalingerne blev justeret i 2020.

Komitéen har haft et ønske om at inddrage erhvervslivet så meget som muligt i forbindelse med justeringen af anbefalingerne. Komitéen har forud for den offentlige høring blandt andre inviteret Dansk Industri, Dansk Erhverv, Rederiforeningen, Fondenes Videnscenter og en række store fonde til en drøftelse af de påtænkte justeringer. Udkastet til de justerede anbefalinger blev sendt i offentlig høring i perioden 23. september – 23. oktober 2024 til en lang række interessenter, ligesom komitéen samtidig offentliggjorde en pressemeddelelse med høringsmaterialet, således at enhver interesseret kunne afgive hørings svar. Komitéen har modtaget en række hørings svar, som kan findes på komitéens

hjemmeside. Der har generelt været en positiv holdning til justeringerne. De konkrete bemærkninger, der er kommet, har komitéen taget i betragtning ved udarbejdelsen af de justerede anbefalinger.

Den 20. december 2024 offentliggjorde komitéen de nye Anbefalinger for god Fondsledelse, som træder i kraft den 1. januar 2025. De erhvervsdrivende fonde skal første gang forholde sig til de nye Anbefalinger for god Fondsledelse i forbindelse med aflæggelsen af årsrapporten for 2025, dvs. regnskabsår, der begynder den 1. januar 2025 eller senere.

Anbefalingerne for god Fondsledelse er udvidet med to helt nye anbefalinger, således at bestyrelserne fremover årligt skal forholde sig til og redegøre for i alt 19 anbefalinger. Den primære baggrund for komitéens beslutning om at tilføje to nye anbefalinger udspringer af et behov for øget transparens om de erhvervsdrivende fondes forhold.

Den ene nye anbefaling omhandler oplysning om transaktioner med interesseforbundne virksomheder, og den anden nye anbefaling omhandler årligt valg af fondens formand og evt. næstformand.

Derudover er anbefalingen om bestyrelsesbeslutning ved særlige opgaver blevet udvidet, således at den omfatter alle medlemmer af fondens bestyrelse, ligesom anbefalingen om uafhængighed er blevet skærpet, således at mindst en tredjedel af bestyrelsens medlemmer bør være uafhængige.

Komitéen fandt samtidig anledning til at præcisere nogle af de eksisterende anbefalinger og kommentarerne til anbefalingerne. Forventningen er, at den øgede og tilpassede vejledning tillige kan være med til at mindske en eventuel usikkerhed omkring anbefalingernes rækkevidde.

## Øvrige aktiviteter

Komitéens medlemmer har i 2024 deltaget i arrangementer, som paneldeltagere, talere og tilhørere. Herved sørger komitéen for at holde sig opdateret på tendenser og nyheder inden for fondsområdet – både nationalt og internationalt. Komitéens medlemmer har endvidere gennem året været i dialog med mange fonde.

## Komitéens hjemmeside

Komitéens hjemmeside, [www.godfondsledelse.dk](http://www.godfondsledelse.dk), opdateres kontinuerligt for at sikre, at fondene kan få den hjælp, de måtte have behov for. Hjemmesiden skal sikre, at fondene og andre interesserede kan søge hjælp og vejledning om, hvad Anbefalingerne for god Fondsledelse er, og hvordan de bruges i praksis.

Hjemmesiden indeholder 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.

I forbindelse med offentliggørelsen af de nye Anbefalinger for god Fondsledelse er der udarbejdet et nyt redegørelsesskema, som bestyrelserne kan bruge, når de skal redegøre for de nye anbefalinger i forbindelse med aflæggelsen af årsrapporten for 2025, ligesom der er udarbejdet svar på spørgsmål vedrørende den nye anbefaling om oplysninger om transaktioner med interesseforbundne virksomheder.

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

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

## Komitéens årlige stikprøveundersøgelse

Komitéen har gennemført den årlige stikprøveundersøgelse af bestyrelsernes redegørelser for god fondsledelse. Hensigten med undersøgelsen er, at den skal give komitéen en fornemmelse af udviklingen i bestyrelsernes arbejde med anbefalingerne, hvordan fondene er indrettet, og hvilke anbefalinger bestyrelserne finder udfordrende.

Inden stikprøveundersøgelsen blev igangsat, besluttede komitéen at ændre metoden for undersøgelsen, således at undersøgelsen fremover ikke omfatter de fonde, der ikke har redegjort for anbefalingerne året før. Baggrunden herfor er, at disse fonde hvert år påvirkede resultaterne af undersøgelsen på en uhensigtsmæssig måde, særligt fordi flere af dem gik igen år efter år, men også fordi antallet kunne variere meget. Det er komitéens opfattelse, at den ændrede metode vil give et bedre sammenligningsgrundlag, idet undersøgelserne fremover vil omfatte det samme antal fonde.

Resultaterne af stikprøveundersøgelsen for 2024 viser i lighed med de foregående år, at anbefalingerne er et vigtigt og anvendt redskab i mange fondes arbejde med god fondsledelse.

Resultaterne af undersøgelsen gennemgås yderligere nedenfor, og metodebeskrivelsen og resultaterne af undersøgelsen er 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 hver enkelt anbefaling i Anbefalingerne for god Fondsledelse.

Komitéen har for niende år i træk gennemført en stikprøveundersøgelse af efterlevelsen. I årets undersøgelse indgår 66 ud af de i alt ca. 1400 erhvervsdrivende fondes redegørelser for god fondsledelse.

Fondenes redegørelser for god fondsledelse er blevet gennemgået 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.

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.

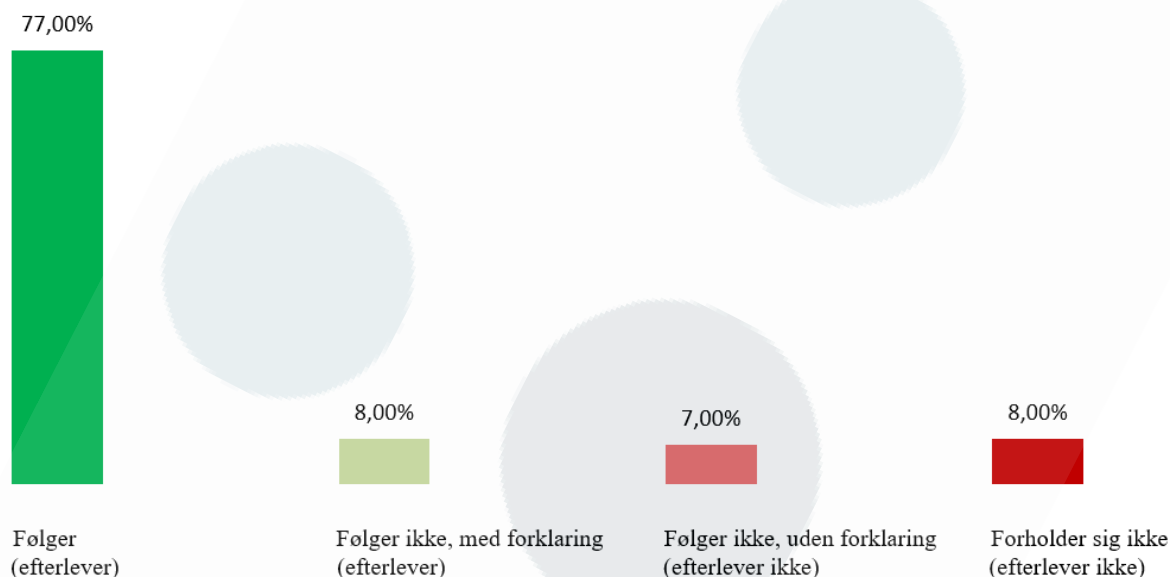
Fonden efterlever således anbefalingerne ved på ovenstående måde enten at følge eller forklare.

## Den gennemsnitlige efterlevelse

Komitéen har fundet det hensigtsmæssigt at genbesøge stikprøveundersøgelsen fra 2023 og trække de fonde ud, der ikke havde forholdt sig til anbefalingerne året forinden, for på den måde at skabe det mest optimale sammenligningsgrundlag. Det er dermed en tilpasset efterlevelseshøjde for 2023, komitéen sammenligner resultaterne for 2024 med.

Resultaterne fra 2024-stikprøveundersøgelsen viser overordnet set, at efterlevelsen er steget for 11 ud af de i alt 17 anbefalinger, hvilket bringer den gennemsnitlige efterlevelse op på 85 pct. mod 82 pct. sidste år.

Den nærmere fordeling af anbefalinger, der efterleves, og anbefalinger, der ikke efterleves, fremgår af diagrammet herunder.



*Bemærk: Har bestyrelsen oplyst, 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.*

### 85 pct. af anbefalingerne efterleves af fondene

- 77 pct. af anbefalingerne følges, og 8 pct. af anbefalingerne følges ikke, men bestyrelserne forklarer både, hvorfor de har valgt at indrette sig anderledes, og hvordan de i stedet har indrettet sig.

### 15 pct. af anbefalingerne efterleves ikke af fondene

- Bestyrelserne har enten ikke forholdt sig til anbefalingerne (8 pct.) 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 (7 pct.).

Den gennemsnitlige efterlevelseshøjde på 85 finder komitéen er tilfredsstillende og et udtryk for, at bestyrelserne fortsat arbejder seriøst og professionelt med de emner, der er omfattet af anbefalingerne.

Komitéen har dog noteret sig, at der er 8 pct. af fondene, der ikke har forholdt sig til én eller flere af anbefalingerne, på trods af at de erhvervsdrivende fonde efter erhvervsfundsloven er forpligtet til årligt at forholde sig til hver enkelt anbefaling. Derudover skal en erhvervsdrivende fonds revisor kontrollere, at bestyrelsen har udarbejdet og offentliggjort redegørelsen for god fondsledning, og påse, at redegørelsen indeholder de krævede oplysninger.

Gennem årene har komitéen erfaret, at de fonde, der fravælger at anvende det skema, som komitéen har udarbejdet til brug for redegørelsen, typisk enten skriver én lang prosatekst om, hvordan bestyrelsen har valgt at indrette sig, eller vælger alene at forholde sig til anbefalingernes overskrifter eller kun redegør for de anbefalinger, som fonden ikke følger.

Uanset hvordan en bestyrelse reelt har indrettet sig, kategoriseres det således, at bestyrelsen ikke har forholdt sig til anbefalingerne, hvis bestyrelsen f.eks. har anført ”*fonden følger i al væsentlighed Anbefalingerne for god Fondsledning*” eller ”*fonden følger anbefalingerne med enkelte afvigelser*”. Tilsvarende gælder, hvis det af metodiske grunde ikke kan udledes, hvilken anbefaling der er redegjort for, eller hvis henvisningen i fondens ledelsesberetning i årsrapporten fører direkte til en redegørelse, der enten omhandler en tidligere regnskabsperiode eller ikke indeholder regnskabsperiode. I relation hertil er det vigtigt at være opmærksom på, at redegørelsen skal vedrøre samme periode som årsrapportens regnskabsperiode og offentliggøres samtidig med årsrapporten.

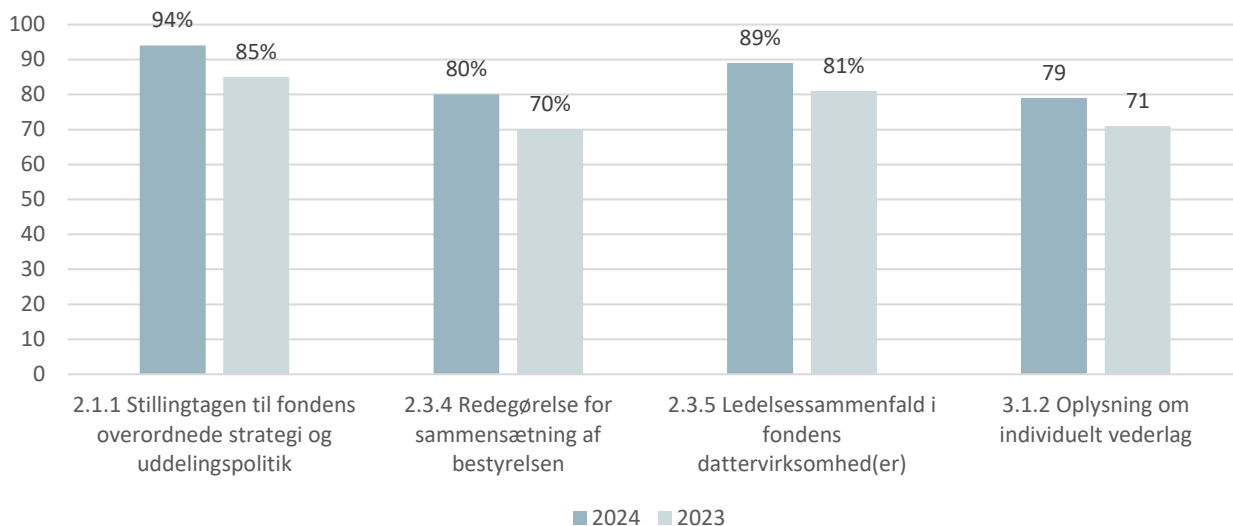
Komitéen finder anledning til igen at opfordre bestyrelserne til at anvende redegørelsesskemaet, som er tilgængeligt på komitéens hjemmeside – eller alternativt anvende noget i samme form. Ved at anvende komitéens skema sikres det i højere grad, at bestyrelsen får forholdt sig til hver enkelt anbefaling, at bestyrelsen både får forklaret ”hvorfor” og ”hvordan”, hvis bestyrelsen har indrettet sig anderledes, end det anbefales, og at bestyrelsen får angivet den regnskabsperiode, som redegørelsen vedrører.

Offentliggør bestyrelsen redegørelsen på fondens hjemmeside, sikrer anvendelse af komitéens skema, at det sker under den korrekte betegnelse, og at kravet om oplysningen om, at redegørelsen udgør en bestanddel af ledelsesberetningen i fondens årsrapport, opfyldes.

Resultaterne af 2024-stikprøveundersøgelsen viser, at det er anbefalingerne 2.1.1 om stillingtagen til fondens overordnede strategi og uddelingspolitik, 2.3.4 om redegørelse for sammensætning af bestyrelsen, 2.3.5 om ledelsessammenfald i fondens dattervirksomhed(er) og 3.1.2 om oplysning om individuelt vederlag, der har opnået størst stigning i efterlevelsen i forhold til 2023. Efterlevelsen af disse anbefalinger er steget med henholdsvis 9, 10, 8 og 8 procentpoint, hvilket er meget positivt.

Resultaterne viser samtidig, at flere fonde er begyndt at følge 11 af de 17 anbefalinger.

### Anbefalinger med størst stigning i efterlevelsen



Derimod er efterlevelsen af anbefalingerne 2.1.2 om kapitalforvaltning, 2.6.1 om fastlæggelse af en evalueringsprocedure og 2.6.2 om evaluering af en evt. direktør og/eller administrator faldet med henholdsvis 4, 1 og 4 procentpoint, og efterlevelsen af anbefalingerne 2.3.1 om vurdering og fastlæggelse af kompetencer for bestyrelsen, 2.3.3 om udpegning af bestyrelsesmedlemmer og 2.5.2 om aldersgrænse er uændret i forhold til 2023.

Udover at komitéen finder det interessant at følge udviklingen i efterlevelsen, er det også interessant at vide, hvilke anbefalinger der har højest efterlevelse, og hvilke der har lavest efterlevelse. Det giver komitéen en indikation af, hvilke anbefalinger bestyrelserne har flest udfordringer med.

### Anbefalinger med højest efterlevelse

- 94 %** 2.1.1 Stillingtagen til fondens overordnede strategi og uddelingspolitik
- 94 %** 2.2.1 Bestyrelsesformanden organiserer, indkalder og leder bestyrelsesmøderne
- 92 %** 2.2.2 Bestyrelsesbeslutning ved udførelse af særlige opgaver
- 91 %** 1.1 Retningslinjer for eksternt kommunikation
- 91 %** 3.1.1 Fast vederlag

### Anbefalinger med lavest efterlevelse

- 71 %** 2.5.2 Aldersgrænse
- 76 %** 2.1.2 Fondenes kapitalforvaltning
- 79 %** 3.1.2 Oplysning om individuelt vederlag

### De store fonde (de 10 fonde med størst egenkapital + fonde med egenkapital over 60 mio. kr.)

Den gennemsnitlige efterlevelse af anbefalingerne blandt de store fonde er 98 pct., idet 90 pct. følger, og 8 pct. følger ikke, men bestyrelserne forklarer både, hvorfor de har valgt at indrette sig anderledes, og hvordan de i stedet har indrettet sig.

I forhold til 2023 er den gennemsnitlige efterlevelse blandt de store fonde i 2024 steget med 4 procentpoint, og der er i år 12 anbefalinger, der har en efterlevelse på 100 pct.

Alle de store fonde følger disse 5 anbefalinger:

- 2.1.1 om stillingtagen til fondens overordnede strategi og uddelingspolitik
- 2.2.2 om bestyrelsesbeslutning ved udførelse af særlige opgaver
- 2.3.1 om vurdering og fastlæggelse af kompetencer for bestyrelsen
- 2.3.2 om proces for udvælgelse af kandidater til bestyrelsen
- 2.3.3 om udpegning af bestyrelsesmedlemmer

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

*”Resultaterne af den stikprøveundersøgelse komitéen gennemførte tilbage i 2017, hvor det var anden gang, fondene havde redegjort for anbefalingerne, viste en gennemsnitlig efterlevelse blandt de store fonde på 83 pct. Dengang udtalte jeg, at der var plads til forbedring, og man må virkelig sige, at der er sket en positiv udvikling.”*

### De mindre fonde (fonde med egenkapital under 60 mio. kr.)

Den gennemsnitlige efterlevelse af anbefalingerne blandt de mindre fonde er 81 pct., idet 72 pct. følger, og 9 pct. følger ikke, men bestyrelserne forklarer både, hvorfor de har valgt at indrette sig anderledes, og hvordan de i stedet har indrettet sig.

Det betyder, at 19 pct. af de mindre fonde ikke efterlever anbefalingerne, herunder forholder 10 pct. af fondene sig ikke til anbefalingerne.

11 ud af de i alt 17 anbefalinger har opnået en stigning i efterlevelsen blandt de mindre fonde, hvilket er meget positivt.

I forhold til 2023, hvor der var 68 pct. af anbefalingerne, der blev fulgt af de mindre fonde, er der i 2024 72 pct. af anbefalingerne, der følges af de mindre fonde.

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

*”Den relativt høje gennemsnitlige efterlevelse blandt de mindre fonde indikerer, at bestyrelserne i fondene påtager sig ansvaret for deres rolle. Det er ikke overraskende, at de store fonde har højere efterlevelse, men det er alligevel meget positivt at kunne konstatere, at der for de mindre fonde faktisk er sket en stigning i efterlevelsen af så mange af anbefalingerne. Det er til gengæld mindre positivt, at der i gennemsnit er 10 pct. af fondene, der ikke forholder sig til anbefalingerne af den ene eller anden årsag.”*

## Mangfoldighed i fondsbestyrelserne

Komitéen anbefaler, 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.

Resultaterne af 2024-undersøgelsen viser, at 80 pct. af fondene følger anbefalingen og dermed blandt andet tager hensyn til mangfoldighed i relation til erhvervs- og uddelingserfaring, alder og køn ved sammensætning og indstilling af nye bestyrelsesmedlemmer.

Komitéen finder det positivt, at så stor en andel af fondene følger anbefalingen, idet det kan øge kvaliteten af arbejdet i bestyrelserne og bidrage med forskellige perspektiver.

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

*”Erhvervsdrivende fonde har typisk til formål at støtte initiativer inden for videnskab, forskning, kunst, kultur, miljø, uddannelse eller sundhed. En bestyrelse, der er præget af mangfoldighed, kan i højere grad være med til at sikre en bredere forståelse af de behov og udfordringer, der er eller kan være inden for de forskellige områder, fonden virker inden for.”*

## Aldersgrænse

Komitéen anbefaler, at der for medlemmerne af bestyrelsen fastsættes en aldersgrænse, som offentliggøres i ledelsesberetningen eller på fondens hjemmeside.

En af de anbefalinger, der gennem årene har haft en lav efterlevelse, er anbefalingen om at fastsætte en aldersgrænse. Komitéen er derfor særligt interesseret i at holde øje med udviklingen i efterlevelsen af denne anbefaling.

I 2024-undersøgelsen efterlever 71 pct. af fondene anbefalingen, hvilket også gjorde sig gældende i 2023. Efterlevelsen i 2024-undersøgelsen fordeler sig således, at der er 39 pct., som følger anbefalingen og dermed i ledelsesberetningen eller på fondens hjemmeside har offentliggjort en

fastsat aldersgrænse for bestyrelsens medlemmer, mens 32 pct. ikke følger anbefalingen, men til gengæld har forklaret, hvorfor fonden ikke følger, og hvordan fonden i stedet er indrettet.

For de store fonde er efterlevelseshøjden steget fra 88 sidste år til 94 i år, mens den for de mindre fonde er faldet fra 65 i 2023 til 63 i 2024. De store fonde har dermed opnået en stigning i efterlevelsen på 6 procentpoint, hvorimod de mindre fonde har et fald på 2 procentpoint.

Fordelen ved at have fastsat en aldersgrænse er, at den forpligter bestyrelsen til at tage succession alvorligt og planlægge, hvordan bestyrelsen skal rekruttere og on-board nye medlemmer, ligesom den kan medvirke til at skabe en kultur, hvor man i tide får overført den nødvendige viden og kompetencer til yngre medlemmer af bestyrelsen.

En aldersgrænse er endvidere ét blandt flere forhold, der kan bidrage til en mangfoldig bestyrelse.

## Individuelt vederlag

Komitéen anbefaler, at de erhvervsdrivende fonde er transparente om det samlede vederlag til de individuelle medlemmer af bestyrelsen og en eventuel direktion. Anbefalingen er særligt væsentlig i fonde, hvor bestyrelsen selv fastsætter sit vederlag – i modsætning til kapitalsekskaber, hvor vederlaget til bestyrelsen fastsættes af aktionærerne på generalforsamlingen.

Resultaterne af 2024-stikprøveundersøgelsen viser, at 79 pct. af fondene efterlever anbefalingen om at oplyse det individuelle vederlag til ledelsens medlemmer, idet 76 pct. følger, og 3 pct. forklarer, hvorfor bestyrelserne har valgt at indrette sig anderledes, og hvordan bestyrelserne i stedet har indrettet sig.

Anbefalingen har længe været blandt de anbefalinger med den laveste efterlevelse, men i 2024-undersøgelsen er der sket en stigning på 8 procentpoint sammenlignet med 2023-undersøgelsen.

Når ledelsen frivilligt oplyser om de individuelle ledelsesmedlemmers samlede vederlag, signalerer det, at ledelsen prioriterer transparens og er villige til at lade sig kontrollere af offentligheden og andre interessenter som medarbejdere og samhandelspartnere, hvilket medvirker til at styrke tilliden til fonden.

Transparensen om de individuelle vederlag gør det endvidere muligt for interessenter at sammenligne vederlagene med andre sammenlignelige erhvervsdrivende fonde.

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

*”Jeg synes, at det er virkelig godt at se, at ca. 3 ud af 4 fonde i 2024-undersøgelsen nu følger anbefalingen og oplyser de individuelle ledelsesmedlemmers samlede vederlag. Ved at være transparent omkring det samlede vederlag til hvert enkelt medlem af ledelsen elimineres den unødvendige mystik, der sommetider kan opstå, og det bliver i stedet muligt for enhver at se, hvordan vederlaget er fordelt blandt fondens ledelsesmedlemmer. Jeg mener overordnet set, at det styrker fondenes legitimitet, ansvarlighed og troværdighed, når fondene er transparente omkring vederlaget til de enkelte medlemmer af ledelsen.”*

Resultaterne af 2024-undersøgelsen viser endvidere, at 94 pct. af de store fonde (de 10 største fonde + fonde med egenkapital over 60 mio. kr.) følger anbefalingen om at yde et fast vederlag til ledelsens medlemmer, ligesom 4 ud af 5 af de mindre fonde (fonde med egenkapital under 60 mio. kr.), som har forholdt sig til anbefalingen, følger anbefalingen.

Komitéen er igen blevet opmærksom på, at en række bestyrelser anfører, at fonden benytter undtagelsen i årsregnskabslovens § 98 b, stk. 3, nr. 1 eller 2, som forklaring på ikke at følge anbefaling 3.1.2 om oplysning om individuelt vederlag.

Komitéen kan derfor endnu en gang præcisere, at hensigten med anbefalingen er at højne niveauet af transparens om ledelsens vederlag. Det forhold, at vederlag kan grupperes eller udelades efter årsregnskabsloven, er i sig selv ikke en tilstrækkelig begrundelse for, at ledelsen ikke ønsker at følge anbefalingen om at oplyse de individuelle ledelsesmedlemmers vederlag.



## Komitéen for god Fondsledelse



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

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



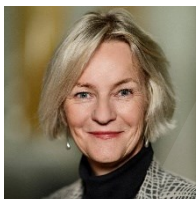
**Bo Rygaard (næstformand)**, direktør i Dreyers Fond og formand i hhv. KFI Erhvervsdrivende Fond, KV-Fonden og Richter Fonden

Udpeget for 2 år i maj 2024.



**Rasmus Kristian Feldthusen**, professor ved Københavns Universitet

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



**Majken Schultz**, professor ved CBS og bestyrelsesformand i Carlsbergfondet

Udpeget for 2 år i januar 2023.



**Martin Faarborg**, statsautoriseret revisor og partner i Deloitte

Medlem siden 2020. Genudpeget 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 i 2024 for niende år i træk gennemført en stikprøveundersøgelse af fondenes efterlevelse af kravet om rapportering i forhold til Anbefalingerne for god Fondsledelse.

Til stikprøveundersøgelsen er der udtaget 66 fonde, som er inddelt i kategorier baseret på størrelsen af deres egenkapital<sup>1</sup>:

- 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

I de otte kategorier 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 også i kategorien ”Over 60 mio. kr.”

Komitéens tidligere undersøgelser har indeholdt de fonde, der året forinden ikke havde redegjort for anbefalingerne. Disse fonde påvirkede resultaterne af undersøgelserne på en uhensigtsmæssig måde, fordi flere af dem gik igen år efter år. Komitéen har derfor besluttet at ændre metoden, således at undersøgelsen ikke længere omfatter disse fonde. Det er komitéens opfattelse, at det vil give et bedre sammenligningsgrundlag, idet hver undersøgelse fremover vil omfatte det samme antal fonde.

For at skabe det mest optimale sammenligningsgrundlag har komitéen fundet det hensigtsmæssigt at genbesøge stikprøveundersøgelsen fra 2023 og trække de fonde ud, der ikke havde forholdt sig til anbefalingerne året forinden – altså i 2022. Nedenfor kan årets gennemsnitlige efterlevelse af anbefalingerne derfor sammenlignes med en tilpasset gennemsnitlig efterlevelse af anbefalingerne for 2023.

For de udvalgte fonde gennemgås redegørelserne for god fondsledelse efter ”følg eller forklar”-princippet.

”Følg eller forklar”-princippet betyder, at bestyrelsen i den enkelte erhvervsdrivende fond selv afgør, i hvilket omfang bestyrelsen ønsker, at fonden skal følge anbefalingerne. For at skabe transparens skal bestyrelserne forholde sig til hver enkelt anbefaling og oplyse, om fonden følger den pågældende anbefaling eller ej – og hvis den ikke følger anbefalingen, skal forklaringen indeholde en klar og konkret begrundelse for, hvorfor bestyrelsen har valgt at indrette sig anderledes, og hvordan bestyrelsen i stedet har valgt at indrette sig.

De udtagne fondes 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>

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. Anfører bestyrelsen 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.

---

<sup>1</sup> Tallene for fondenes egenkapital er hentet fra fondenes årsrapporter for 2022.

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

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 bestyrelsen skal forholde sig til hver enkelt anbefaling, tages en anførelse af, at ”Fonden følger i al væsentlighed Anbefalingerne for god Fondsledelse” eller ”Fonden følger anbefalingerne med enkelte afvigelser”, som udtryk for, at bestyrelsen 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.

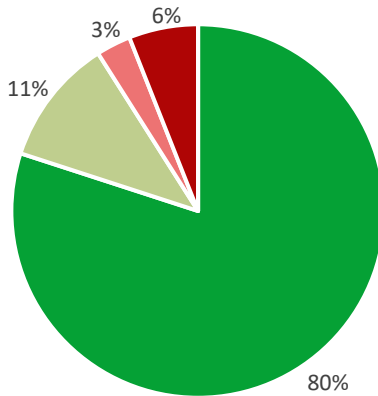
Resultaterne er alene baseret på fondenes egne besvarelser og er ikke valideret af efterfølgende undersøgelser. Vurderingen af de enkelte fondes redegørelser forelægges ikke fondene til kommentering. Komitéen offentliggør ikke undersøgelsesnes konklusioner om de enkelte fonde.

<b>ANBEFALINGER</b>	Efterlevelse blandt alle udtagne fonde 2024	Sammenlignings-tal ift. efterlevelsen for 2023
<b>1.1</b> Det <b>anbefales</b> , at bestyrelsen vedtager principper for eksternt kommunikation, som imødekommer behovet for åbenhed og interessenternes behov og mulighed for at opnå relevant opdateret information om fondens forhold.	<b>91 %</b>	<b>88 %</b>
<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>94 %</b>	<b>85 %</b>
<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>76 %</b>	<b>80 %</b>
<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>94 %</b>	<b>88 %</b>
<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>92 %</b>	<b>87 %</b>
<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>88 %</b>	<b>88 %</b>
<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>89 %</b>	<b>85 %</b>
<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>83 %</b>	<b>83 %</b>
<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>80 %</b>	<b>70 %</b>
<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>89 %</b>	<b>81 %</b>
<b>2.4.1</b> Det <b>anbefales</b> , at en passende del af bestyrelsens medlemmer er uafhængige.	<b>89 %</b>	<b>85 %</b>
<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>83 %</b>	<b>82 %</b>
<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>71 %</b>	<b>71 %</b>
<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>82 %</b>	<b>83 %</b>
<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>81 %</b>	<b>85 %</b>
<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>91 %</b>	<b>85 %</b>
<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 medarbejderrepræsentanters vederlag som ansatte.	<b>79 %</b>	<b>71 %</b>
<b>EFTERLEVELSE (gennemsnit)</b>	<b>85 %</b>	<b>82 %</b>

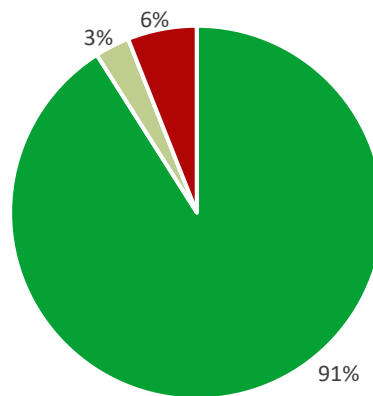
## Fordelingen af besvarelser blandt alle 66 udtagne fonde

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

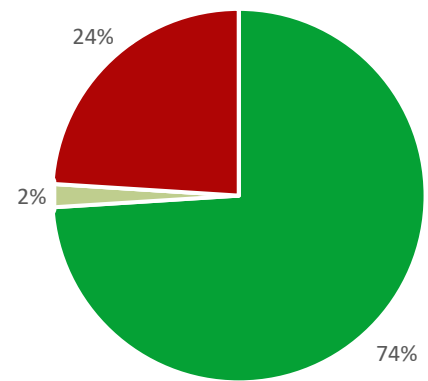
1.1 Retningslinjer for ekstern kommunikation



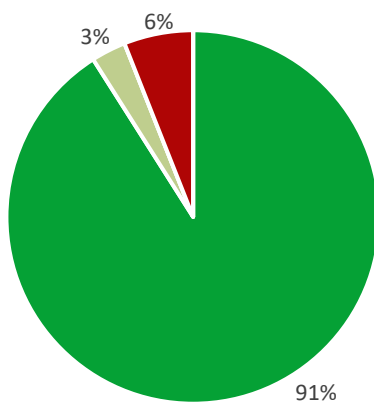
2.1.1 Stillingtagen til fondens overordnede strategi og uddelingspolitik



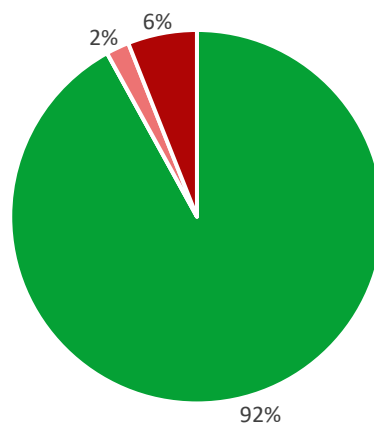
2.1.2 Fondens kapitalforvaltning



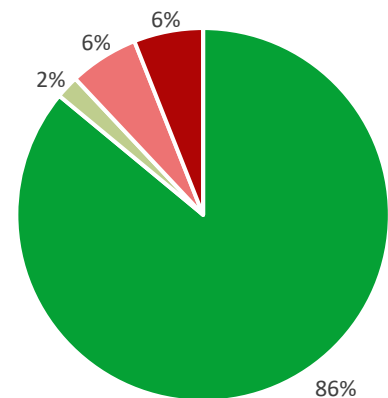
2.2.1 Bestyrelsesformanden organiserer, indkalder og leder bestyrelsesmøderne



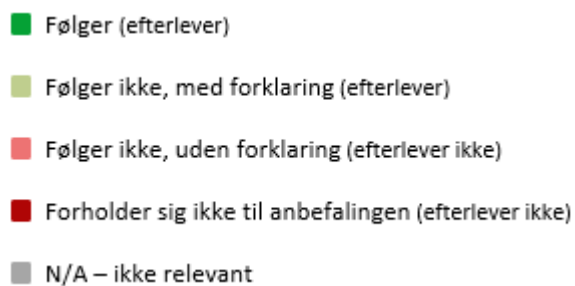
2.2.2 Bestyrelsesbeslutning ved udførelse af særlige opgaver



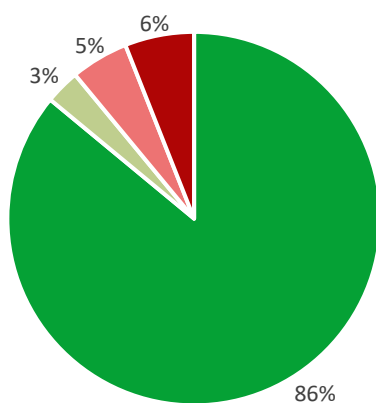
2.3.1 Vurdering og fastlæggelse af kompetencer for bestyrelsen



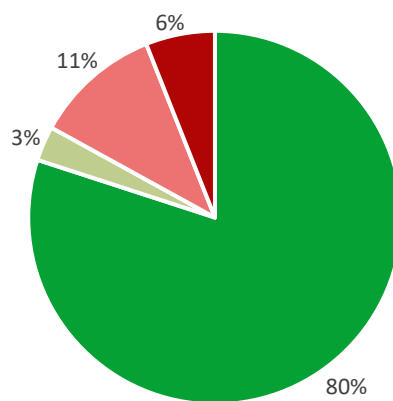
## Fordelingen af besvarelser blandt alle 66 udtagne fonde



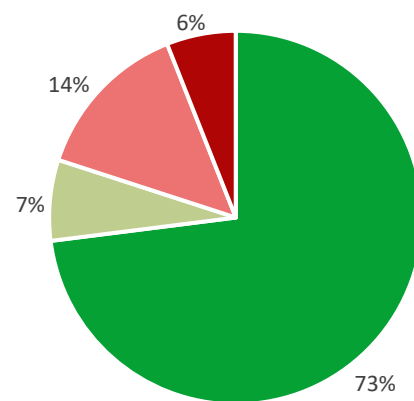
2.3.2 Proces for udvælgelse af kandidater til bestyrelsen



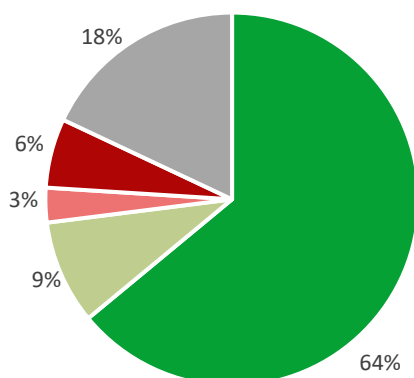
2.3.3 Udpegning af bestyrelsesmedlemmer



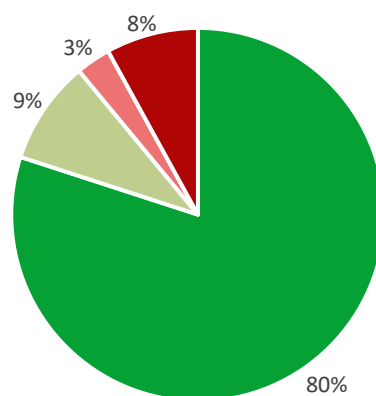
2.3.4 Redegørelse for sammensætning af bestyrelsen



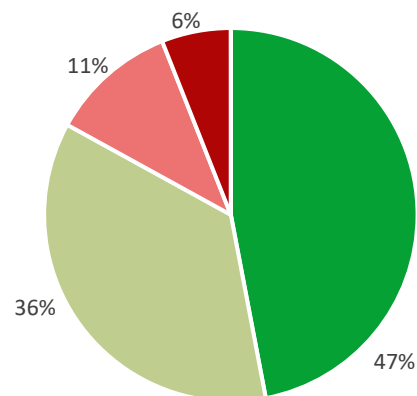
2.3.5 Ledelsessammenfald i fondens dattervirksomhed(er)



2.4.1 Uafhængighed



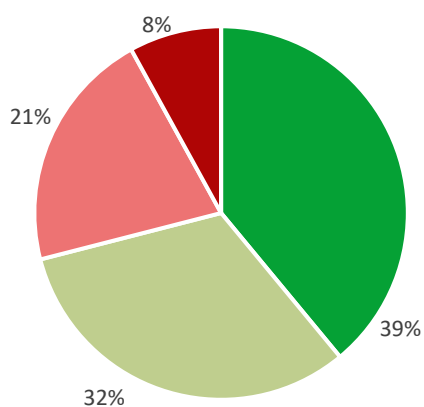
2.5.1 Udpegningsperiode



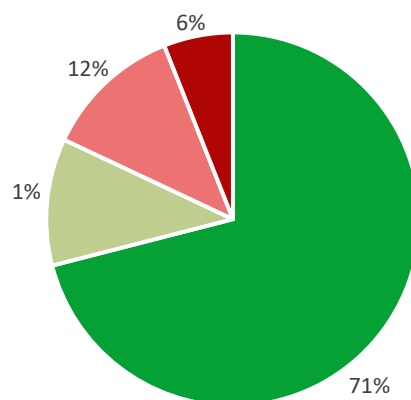
## Fordelingen af besvarelser blandt alle 66 udtagne fonde

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

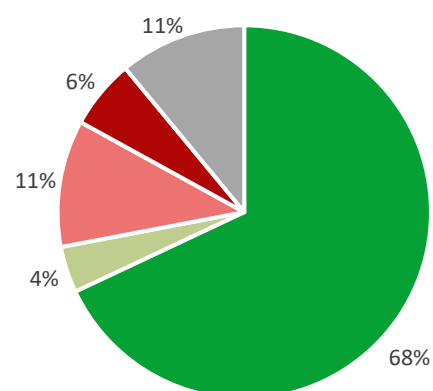
2.5.2 Aldersgrænse



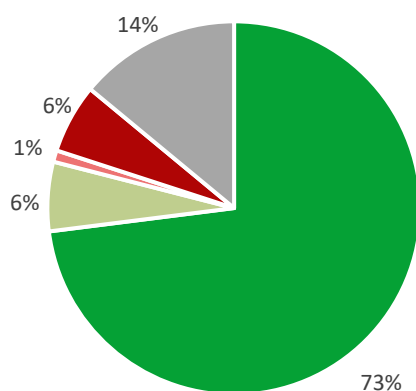
2.6.1 Fastlæggelse af en evalueringsprocedure



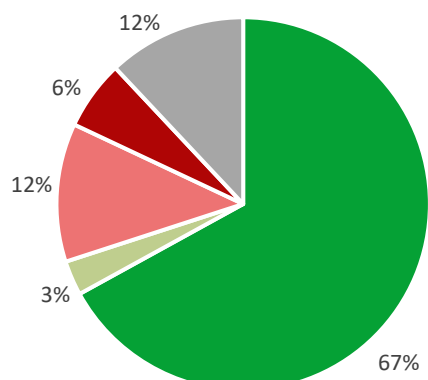
2.6.2 Evaluering af en evt. direktion og/eller administrator



3.1.1 Fast vederlag



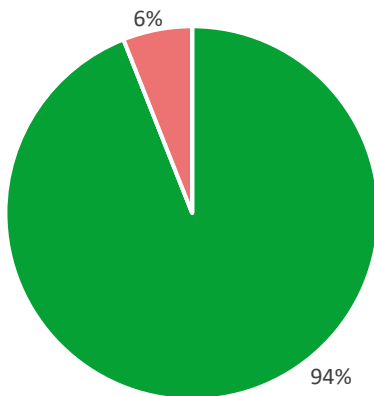
3.1.2 Oplysning om individuelt vederlag



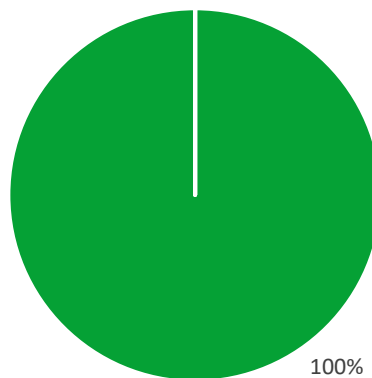
## Fordelingen af besvarelser blandt de 10 fonde med størst egenkapital + fonde med egenkapital over 60 mio. kr.

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

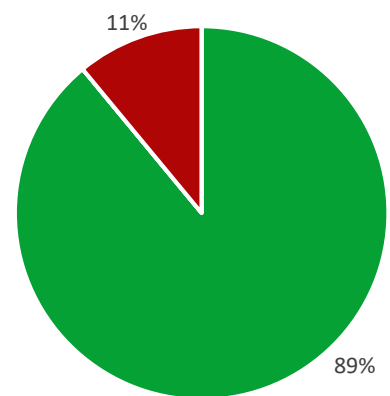
1.1 Retningslinjer for ekstern kommunikation



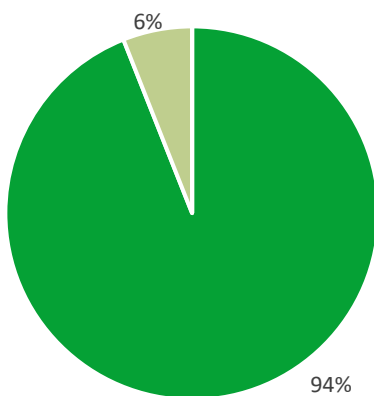
2.1.1 Stillingtagen til fondens overordnede strategi og uddelingspolitik



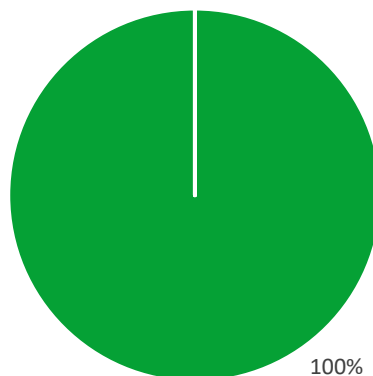
2.1.2 Fondens kapitalforvaltning



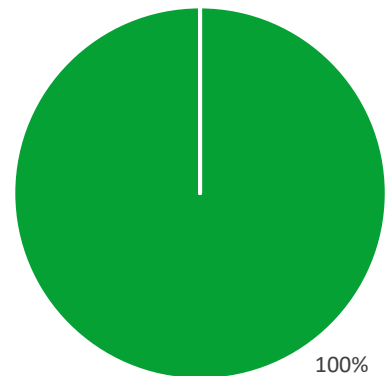
2.2.1 Bestyrelsesformanden organiserer, indkalder og leder bestyrelsesmøderne



2.2.2 Bestyrelsesbeslutning ved udførelse af særlige opgaver



2.3.1 Vurdering og fastlæggelse af kompetencer for bestyrelsen

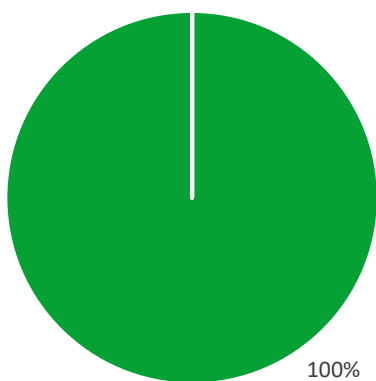




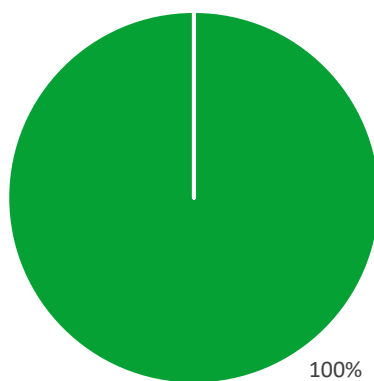
## Fordelingen af besvarelser blandt de 10 fonde med størst egenkapital + fonde med egenkapital over 60 mio. kr.

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

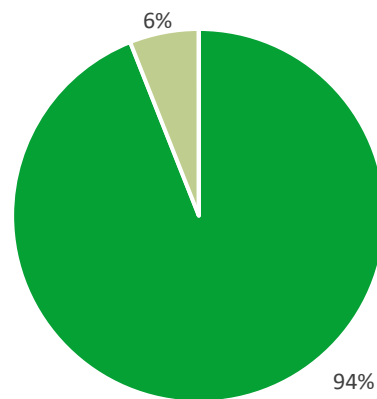
2.3.2 Proces for udvælgelse af kandidater til bestyrelsen



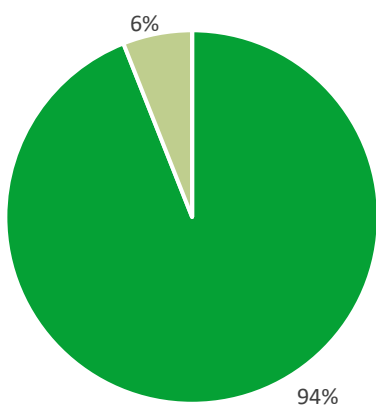
2.3.3 Udpegning af bestyrelsesmedlemmer



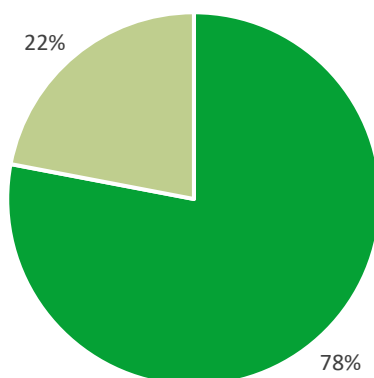
2.3.4 Redegørelse for sammensætning af bestyrelsen



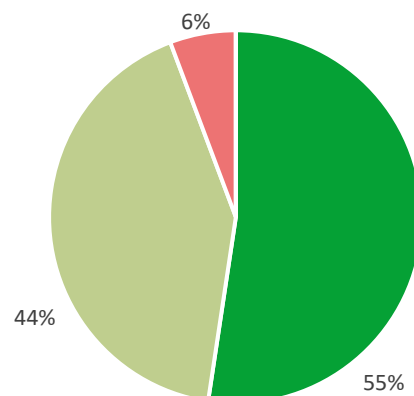
2.3.5 Ledelsessammenfald i fondens dattervirksomhed(er)



2.4.1 Uafhængighed



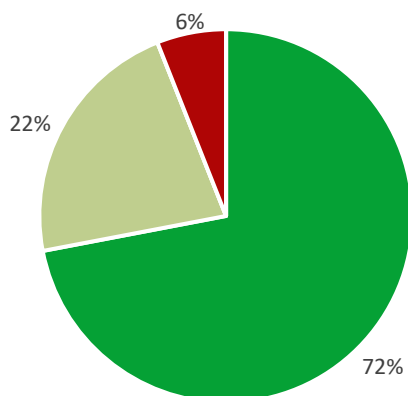
2.5.1 Udpegningsperiode



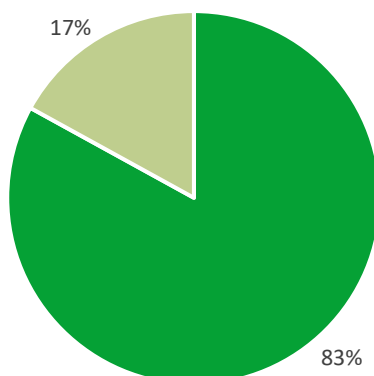
## Fordelingen af besvarelser blandt de 10 fonde med størst egenkapital + fonde med egenkapital over 60 mio. kr.

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

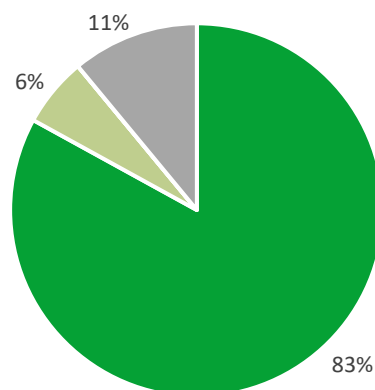
2.5.2 Aldersgrænse



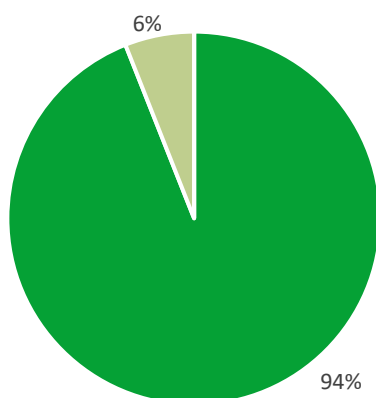
2.6.1 Fastlæggelse af en evalueringsprocedure



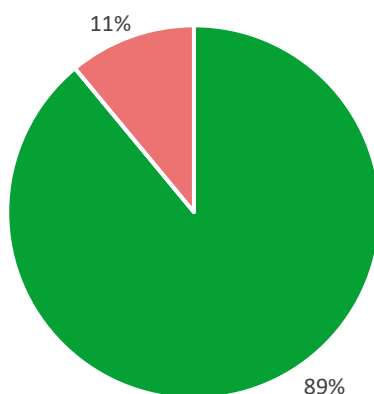
2.6.2 Evaluering af en evt. direktion og/eller administrator



3.1.1 Fast vederlag



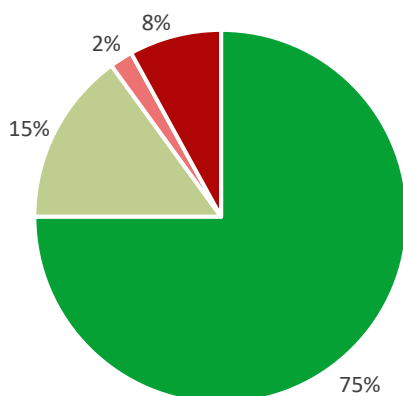
3.1.2 Oplysning om individuelt vederlag



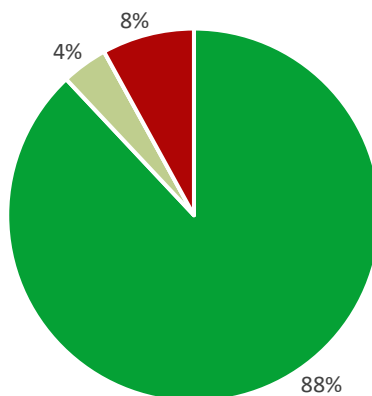
## Fordelingen af besvarelser blandt fonde med egenkapital under 60 mio. kr.

- 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 Retningslinjer for ekstern kommunikation



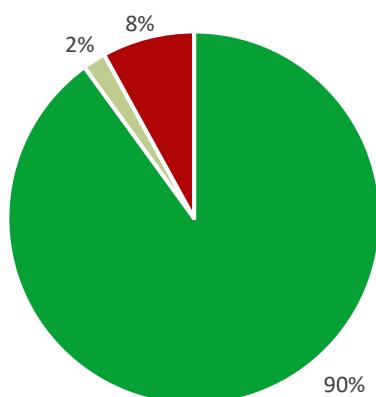
2.1.1 Stillingtagen til fondens overordnede strategi og uddelingspolitik



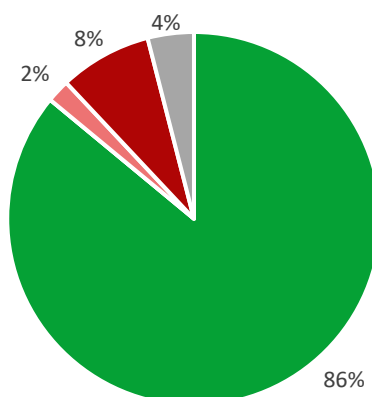
2.1.2 Fondens kapitalforvaltning



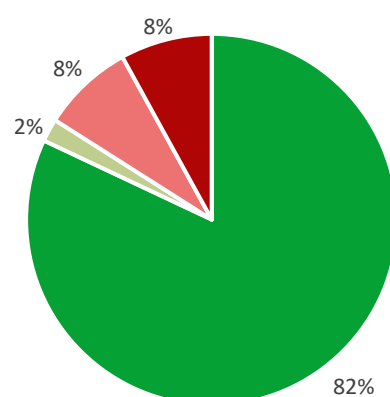
2.2.1 Bestyrelsesformanden organiserer, indkalder og leder bestyrelsesmøderne



2.2.2 Bestyrelsesbeslutning ved udførelse af særlige opgaver



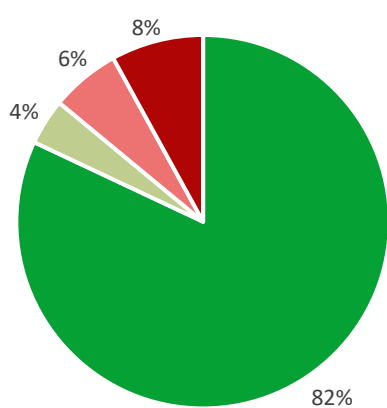
2.3.1 Vurdering og fastlæggelse af kompetencer for bestyrelsen



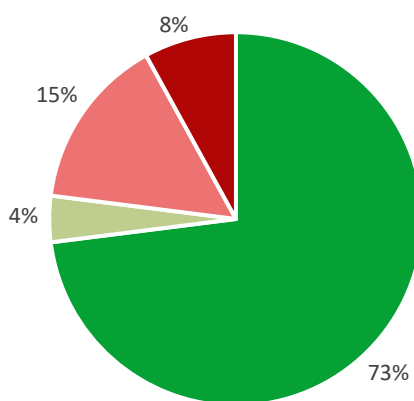
## Fordelingen af besvarelser blandt fonde med egenkapital under 60 mio. kr.

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

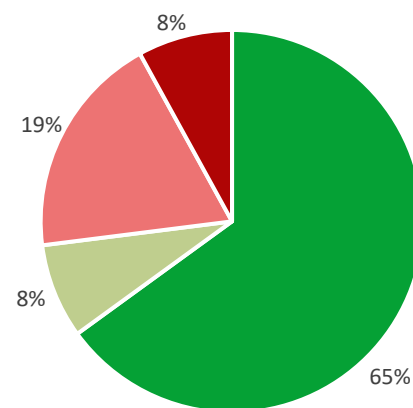
2.3.2 Proces for udvælgelse af kandidater til bestyrelsen



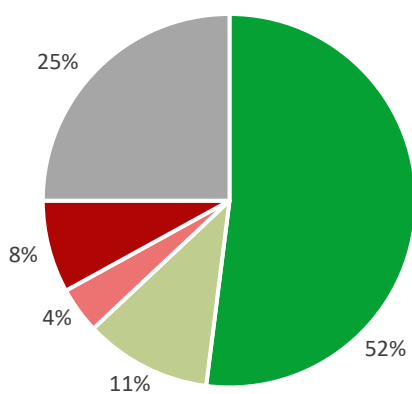
2.3.3 Udpegning af bestyrelsesmedlemmer



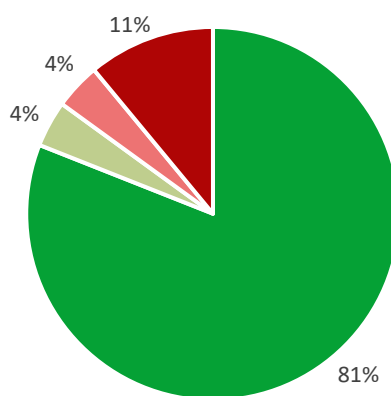
2.3.4 Redegørelse for sammensætning af bestyrelsen



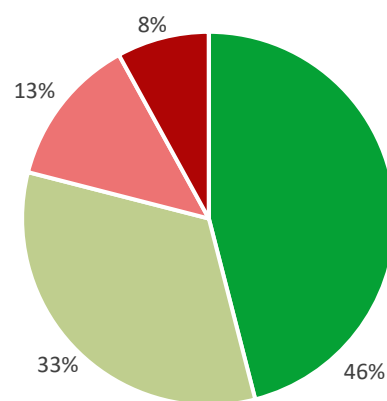
2.3.5 Ledelsessammenfald i fondens dattervirksomhed(er)



2.4.1 Uafhængighed



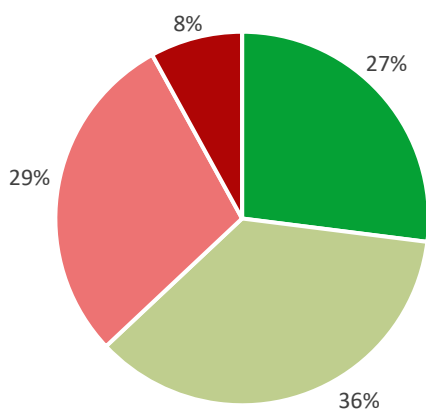
2.5.1 Udpegningsperiode



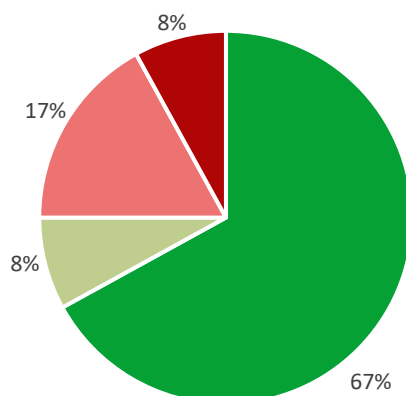
## Fordelingen af besvarelser blandt fonde med egenkapital under 60 mio. kr.

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

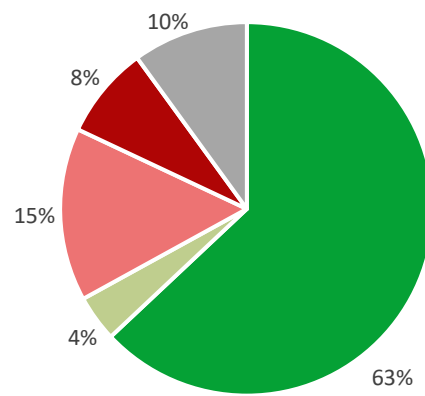
2.5.2 Aldersgrænse



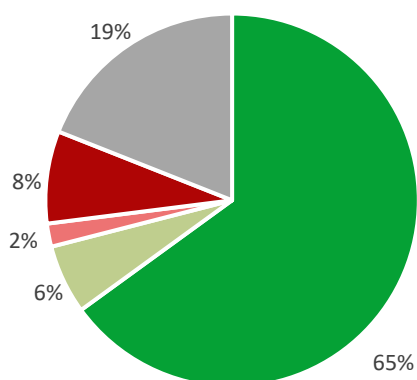
2.6.1 Fastlæggelse af en  
evalueringsprocedure



2.6.2 Evaluering af en evt. direktion  
og/eller administrator



3.1.1 Fast vederlag



3.1.2 Oplysning om individuelt vederlag

