

## Godfondsledelse

---

**Fra:** Kirsten Kristensen <KK@aruphvidt.dk>  
**Sendt:** 22. oktober 2024 20:58  
**Til:** Godfondsledelse  
**Emne:** Forslag til revision af anbefalingerne om god fondsledelse

Til Komiteen for god Fondsledelse

Forslag til ny anbefaling:

Det er min erfaring, at der p.t. sker en forskelsbehandling mellem store og mindre advokatkontorer med hensyn til, om en advokat i bestyrelsen kan overlade til sit firma at være fondssekretær eller bistå med juridisk arbejde. Jeg vil derfor foreslå følgende anbefaling:

“Såfremt bestyrelsen vælger ikke selv at udføre de med bestyrelsesarbejdet for Fonden forbundne opgaver anbefales det, at bestyrelsen retter henvendelse til en eller flere 100% af Fonden uafhængig virksomheder om udførelse af opgaverne. Med 100% uafhængig forstås en virksomhed, hvor ingen af bestyrelsesmedlemmerne har ansættelse eller nogen form for ejerskab, direkte eller indirekte.”

Formålet hermed er, dels at bestyrelserne bruger egne kompetencer i fondens interesse, hvilket alt andet lige er det billigste og mest effektive (f.eks. er det meget dyrt for en mindre eller mellemstor fond at hyre eksternt sekretariat. Kan et af medlemmerne håndtere det administrative er det langt det enkleste og billigste.) Hvor bestyrelsen ikke har kompetencer eller nødvendige redskaber, må den supplere med ekstern bistand, men bestyrelsen bør ikke lægge sagerne i de virksomheder nogen af medlemmerne har en relation til, sådan som det er sket med f.eks. Synoptik Fonden, Hempel Fonden og KV Fonden og som jeg også selv har praktiseret fordi det var enkelt og billigt, men stadig dyrere end, at medlemmer udfører arbejdet som en del af bestyrelsesarbejdet. Det er reelt nepotisme at lægge sager i et firma man arbejder i, selvom det måske ikke er det man normalt kalder nepotisme.

Hvis man med udvidelse af anbefalingen om ikke at have arbejdende bestyrelsesmedlemmer mener, at ovennævnte ikke er hensigtsmæssigt skal jeg henlede opmærksomheden på, hvor dyrt det bliver for fondene at skulle udlicitere alle arbejdsopgaver. Jeg tvivler på, at en eneste fondsstifter har forestillet sig et så stort af fonden lønnet persongalleri, som den anbefaling vil medføre. Og hvad skal vi så med bestyrelsens kompetencer, hvis bestyrelsens medlemmer ikke må bruge dem i drift og udvikling af fondene.

Forslaget om flere uafhængige bestyrelsesmedlemmer vil mange steder føre til udvidelse af antallet af bestyrelsesmedlemmer med yderligere omkostninger til honorering til følge. I de fonde jeg kender til har ekstra bestyrelsesmedlemmer hver gang ført til øgede honorarudgifter, ligesom også ren udskiftning har ført til honorarstigninger. Vi må til livs, hvad et bestyrelsesmedlem er værd for en fond.

Hvis alt arbejde skal udliciteres, bliver medlemmers bidrag efterhånden alene at nikke til eksperternes anbefalinger og der opstår en usund diskussion om, hvilke medlemmer, der har de bedste eksperter for fonden. Det er ikke godt for engagementet i fondens ve og vel, at man som medlem ikke må deltage i driften. Og det ødelægger også evnen til nytænkning og kreativitet i bestyrelsen, at man sætter eksperter ind mellem bestyrelsen og løsningen af diverse problemstillinger. Eksperterne er desværre ofte meget snævertsynede, deraf eksperter, hvor en bestyrelse må have et bredt syn på fondens forhold.

Et særligt forhold er den slags nepotisme der opstår, når et bestyrelsesmedlem f.eks. har været tilknyttet en virksomhed, typisk en advokatvirksomhed, er ophørt der, måske faldet for en aldersgrænse og derefter som professionelt bestyrelsesmedlem sikrer sager til sin gamle virksomhed. Der er en slags blodets bånd mellem bestyrelsesmedlemmet og den tidligere virksomhed, som ikke er til gavn for fonden og som fører til ukritisk brug af fondsmidler på regning uden forudgående tilbud. Særligt vanskeligt at håndtere den slags relationer er det, når det er en magtfuld formand, men også et menigt bestyrelsesmedlem kan have stor magt i en bestyrelse, så for at

beskytte fondene mod disse store udgifter må der findes en måde at forhindre brug af den slags relationer til skade for fondene.

Erhvervsstyrelsen bruger ikke at påtale sådant pengeforbrug, da det kaldes en forretningsmæssig disposition, når der hyres dyr rådgivning. Erhvervsstyrelsen burde have kompetence til at vurdere bestyrelsernes forretningsmæssige dispositioner eller i det mindste skulle de gå i gang med at stille spørgsmål hertil og f.eks. Sikre at der var indhentet alternative tilbud. En fondsbestyrelse kan med den manglende kontrol af "forretningsmæssige dispositioner" kaste om sig med fondsmidler og tage alt for store risici uden Erhvervsstyrelsen griber ind. Fondstifteren roterer i sin grav.

Et typisk sted, hvor der bruges uforholdsmæssigt mange penge er, når Erhvervsstyrelsen beder bestyrelsen redegøre for forhold, som Erhvervsstyrelsen finder anledning til at spørge ind til. Her er automatreaktionen, at nu må bestyrelsen have advokatbistand. Det kan også være pressen, der har skrevet noget, som fører til, at fonden hyrer dyre rådgivere.

Det kan godt være, at bestyrelsen synes de må have bistand, men det kan ikke være på Fondens regning, at bestyrelsen vælger at forklare sin beslutninger via en advokat/rådgiver. Bestyrelsen må forpligtes til selv at svare - kan man ikke det, er man ikke egnet til at sidde i en bestyrelse. Det er bestyrelsen, der har ansvaret for, at styrelsen eller andre får fokus på dens gøren og laden på vegne Fonden og det må bestyrelsen stå på mål for.

Med venlig hilsen

Kirsten Kristensen, advokat  
Advokaterne ArupHvidt  
Østergade 27, 6. sal, 1100 København K  
Tlf. 30 35 99 59  
[www.aruphvidt.dk](http://www.aruphvidt.dk)

Sendt fra min iPad

## Godfondsledelse

---

**Fra:** Kirsten Kristensen <KK@aruphvidt.dk>  
**Sendt:** 23. oktober 2024 11:28  
**Til:** Godfondsledelse  
**Emne:** Re: Forslag til revision af anbefalingerne om god fondsledelse

I fortsættelse af min mail fra i går beder jeg gerne Komiteen udarbejde klare retningslinjer for, hvad der omfattes af begrebet sekretariatsarbejde, som Erhvervsstyrelsen mener bestyrelsesformanden og måske også de menige medlemmer helt naturligt kan udføre for fonden og hvornår noget skal udbydes, hvis Komiteen fastholder, at alle arbejder for fonden skal varetages af andre end bestyrelsens medlemmer.

Erhvervsstyrelsen har telefonisk oplyst overfor mig, at det er helt naturligt, at bestyrelsesformanden varetager sekretariatsfunktionen. I min verden omfatter det bl.a.

Indkaldelse af møder,  
Udarbejdelse af dagsordener,  
Ledelse af møder,  
Udarbejdelse af referater,  
Indhentelse af digital underskrift på referater,  
Oprettelse og vedligeholdelse af forhandlingsprotokol og revisionsprotokol, herunder elektronisk,  
Kontakt til fondens banker, værdipapirforvaltere og kreditforeninger,  
Administration af adgange til Fondens bankkonti,  
Administration af Rettighedsportal, Mit ID, og pasning af digital post herunder e-Boks.  
Modtagelse af papirpost,  
Opfølgning overfor Erhvervsstyrelsen og evt. andre myndigheder,  
Udarbejdelse af regnskab til revisor og dialog med revisor om regnskab m.v.  
Evt. udarbejdelse af budgetter,  
Modtagelse af ansøgninger,  
Oprette og vedligeholde legatadministrationsmodul, hvor mange ansøgere,  
Kontakt til og korrespondance med ansøgere, herunder tildelingsbreve,  
Udbetaling af honorarer og legater,  
Indberetning til SKAT af legater og honorarer.

Endvidere vil jeg foreslå, at der skal være en anbefaling om, at minimum eet bestyrelsesmedlem i fonde af en vis størrelse holder deres kompetencer og ikke mindst viden om IT vedlige. Vi har jo en del - jeg kalder ronkedorer -, der er resistente overfor ny viden og nye rutiner.

JUC har f.eks. et godt netværk, men meget få af fondenes bestyrelsesmedlemmer ses der. Og det kan ikke være fordi de ikke har råd. Af regnskaberne kan man se, at de får fine honorarer. Eventuelt kan det være en fondsudgift at sende et medlem på jævnlige kurser/netværksmøder.

Med venlig hilsen

Kirsten Kristensen, advokat  
CVR.nr. 35499415  
Advokaterne ArupHvidt  
Østergade 27, 6.,

1100 København K  
Tlf. 30359959