



Komitéen for god Fondsledelse

ÅRSBERETNING 2025

Årets aktiviteter	3
Dialogmøder.....	3
Fondenes Dag 2025.....	4
Ændringer i Komitéen for god Fondsledelses sammensætning	5
Øvrige aktiviteter.....	6
Komitéens hjemmeside.....	7
Komitéens årlige stikprøveundersøgelse	8
 Fondenes efterlevelse af Anbefalingerne for god Fondsledelse	9
Den gennemsnitlige efterlevelse.....	10
Mangfoldighed i fondsbestyrelserne	14
Aldersgrænse	14
Individuelt vederlag	15
Bilag 1 – Metodebeskrivelse for komitéens stikprøveundersøgelse af fondenes efterlevelse af Anbefalingerne for god Fondsledelse.....	18

Årsberetning 2025

Komitéen for god Fondsledelse præsenterer hermed sin årsberetning for 2025, der beskriver komitéens arbejde og indsatser i årets løb. Som en del af beretningen har komitéen gennemført den årlige stikprøveundersøgelse af erhvervsdrivende fondes redegørelser for god fondsledelse. Her følger komitéen udviklingen i fondenes arbejde med god fondsledelse og analyserer resultaterne nærmere.

2025 har desuden været et år med væsentlige ændringer i komitéens sammensætning; herunder er der udpeget både ny formand og ny næstformand, ligesom der er sket udskiftning blandt de øvrige medlemmer.

Komitéen har endvidere gennem en række forskellige aktiviteter arbejdet målrettet på at fremme god fondsledelse og har løbende været i dialog med fondene – blandt andet ved besvarelser af konkrete henvendelser og ved arrangementer som dialogmøder og Fondenes Dag.

Komitéen håber, at beretningen vil give et inspirerende indblik i komitéens arbejde og fondenes udvikling med god fondsledelse.

God læselyst!

Årets aktiviteter

Dialogmøder



Billede fra dialogmøde afholdt i Aarhus den 24. januar 2025



Billede fra dialogmøde afholdt i København den 5. februar 2025

Komitéen har siden 2018 afholdt årlige dialogmøder i samarbejde med Erhvervsstyrelsen, hvor de erhvervsdrivende fonde 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 har Erhvervsstyrelsen givet deltagerne et indblik i de erfaringer, som styrelsen har gjort sig fra den løbende kontrolindsats over for de erhvervsdrivende fonde.

Dialogmøderne i 2025 blev dog afholdt af komitéen alene, idet det blev fundet mest hensigtsmæssigt at holde fokus på indholdet i de justerede Anbefalinger for god Fondsledelse, der trådte i kraft den 1. januar 2025, herunder at uddybe de overvejelser, der lå bag de to nye anbefalinger om henholdsvis årligt valg af formand og eventuelle næstformand samt oplysning om transaktioner med interesseforbundne virksomheder.

Der blev også givet et overblik over de øvrige justeringer, som komitéen har foretaget, herunder anbefalingen om uafhængighed, der er blevet skærpet – fra tidligere at anbefale, at en passende del af bestyrelsens medlemmer bør være uafhængige, til nu at anbefale, at mindst en tredjedel af bestyrelsens medlemmer bør være uafhængige – samt anbefalingen om bestyrelsesbeslutning ved særlige opgaver, der er blevet udvidet fra tidligere kun at omfatte formanden til nu at omfatte alle medlemmer af fondens bestyrelse.

De justerede anbefalingers ikrafttrædelse den 1. januar 2025 indebærer, at bestyrelserne i de erhvervsdrivende fonde for første gang skal forholde sig til og redegøre for disse anbefalinger i forbindelse med årsrapporten for det regnskabsår, der begynder den 1. januar 2025 eller senere. Derfor har bestyrelserne allerede i løbet af 2025 måttet overveje, om fondens ledelse og praksis skulle tilpasses for at kunne følge de justerede anbefalinger.

I lighed med tidligere år blev der både afholdt dialogmøde i Aarhus og i København. Dialogmødet i København blev livestreamet, så interesserede også havde mulighed for at deltage virtuelt. Det forventes, at også næste års dialogmøde i København vil blive livestreamet, da erfaringen viser, at denne hybride form understøtter den bedst mulige deltagelse.

Årets dialogmøder var samtidig de sidste møder med Marianne Philip som formand for Komitéen for god Fondsledelse, da Marianne Philip ved udløbet af sin udpegningsperiode i 2025 valgte at udtræde efter næsten 11 år på formandsposten.

Komitéen takker for gode dialogmøder igen i år og for alle de konstruktive spørgsmål og drøftelser, der var undervejs.

Fondenenes Dag 2025

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

Fondenenes Dag er et arrangement, der sætter fokus på de nyeste trends i fondsverdenen og har til formål at opdatere, inspirere og give deltagerne mulighed for at deltage aktivt i debatten om årets aktuelle emner. Arrangementet afsluttes ved at indbyde til at netværke.

I år blev Fondenenes Dag afholdt hos EY den 1. oktober — samme dag som fejringen af The European Day of Foundations and Donors markeres — under temaet "Fonde i en ny verdensorden" med Marianne Philip, tidligere formand for Komitéen for god Fondsledelse, og Steen Thomsen, professor ved CBS, som moderatorer.

Administrerende direktør og partner i EY, Jan C. Olsen, indledte med en velkomsttale, hvorefter der var nyt fra de to fondsmyndigheder, Erhvervsstyrelsen og Civilstyrelsen, indblik i Fondsudvalgets forslag til ny fondslov samt nyt om fondenes økonomi.

Erhvervsstyrelsens direktør, Katrine Winding, holdt oplæg om den vederlagsundersøgelse, som Erhvervsstyrelsen har udarbejdet i samarbejde med Deloitte, og som kan bidrage til bestyrelsernes fastsættelse af ledelsesvederlag i de erhvervsdrivende fonde.

Civilstyrelsens direktør, Lene Volke Roesen, orienterede om udviklingen på Civilstyrelsens fondsområde, herunder at fondskontoret i stigende grad oplever situationer, hvor bestyrelsen i strid med fondsloven har uddelt midler til sig selv – særligt i forbindelse med fondens opløsning. Derudover orienterede Lene Volke Roesen kort om tre centrale forslag i den nye betænkning om revision af fondsloven.

Herefter orienterede professor Rasmus Kristian Feldthusen, KU, som næstformand for Komitéen for god Fondsledelse kort om de nye Anbefalinger for god Fondsledelse, hvorefter Rasmus Kristian Feldthusen som formand for Fondsudvalget gennemgik udvalgets overordnede betragtninger samt de væsentligste forslag i den nye betænkning om revision af fondsloven.

Endelig holdt professor Steen Thomsen, CBS, oplæg om udviklingen inden for de erhvervsdrivende fondes og de fondsejede virksomheders økonomi.

Herefter satte moderatorerne scenen for dagens tema og oplægsholdere.

Peter Haahr, direktør i LEO Fondet, holdt oplæg om Fondets perspektiv på fondsledelse i en usikker verdensorden, herunder hvordan Fondets bestyrelse har indrettet sig med en robust plan for fremtiden. Peter Haahr opfordrede endvidere andre fondsbestyrelser til at diskutere risikoappetit i bestyrelsen, at udarbejde en enkelt finansiell plan, alle forstår, og at udvikle en eksekverbar beredskabsplan.

Delphine Moralis, CEO i Philea, holdt oplæg om, hvordan den nye verdensorden, geopolitiske spændinger og usikkerhed påvirker fonde og deres interessenter, samt hvad der er relevant at overveje i relation hertil.

Anders Holm, direktør i Hempel Fonden, holdt oplæg om, hvordan Fonden arbejder i en forandret global virkelighed, hvor behovet for tilpasning og nytænkning er stort. Oplægget omhandlede endvidere, hvordan de i Fonden er strategisk filantropiske med fokus på biodiversitetskrisen og læringskrisen – særligt i udviklingslande.

Marie Bender Foltmann, administrerende direktør i Forenet Kredit, holdt oplæg om, hvordan Foreningen navigerer i en tid med store forandringer, hvor krav, forventninger, usikkerhed og hastighed er øget, samt hvordan Foreningen balancerer stabilitet med optionalitet, så både forretningens interesser, kundernes behov og samfundets udvikling imødekommes.

Bo Øksnebjerg, partner i EY, holdt oplæg om, hvordan verden i disse år hastigt forandrer sig, og at der forude lurer en global polykrise, der vil stille nye krav til politikere, virksomheder og civilsamfundet – og ikke mindst fondene.

Ændringer i Komitéen for god Fondsledelses sammensætning

Komitéen for god Fondsledelse har til opgave at understøtte bestyrelserne i de erhvervsdrivende fonde med anbefalinger, der skal bidrage til at højne standarden for god fondsledelse og styrke transparensen om fondenes forhold.

I løbet af 2025 har der været flere væsentlige ændringer i komitéens sammensætning. Ved årets begyndelse udtrådte Jørgen Lang, da hans udpegningsperiode udløb. Jørgen Lang blev efterfulgt af Sidsel Marie Kristensen, der er udpeget af erhvervsministeren efter indstilling fra komitéen, og som

har ledelseserfaring fra erhvervsdrivende fonde gennem sin nuværende rolle som direktør i LEGO Fonden.

I juni 2025 valgte Marianne Philip at træde tilbage som medlem og formand for komitéen i forbindelse med udløbet af sin udpegningsperiode. Marianne Philip har ledet komitéens arbejde siden komitéens nedsættelse og har gennem næsten 11 år spillet en central rolle i at udvikle rammerne for god fondsledelse og skabe større transparens i fondssektoren.

Erhvervsministeren har efter komitéens indstilling udpeget Bo Rygaard som ny formand. Bo Rygaard har siden maj 2024 været næstformand for komitéen og medbringer omfattende erfaring fra ledelse af erhvervsdrivende fonde, herunder som formand for KFI Erhvervsdrivende Fond, KV-Fonden og Richter Fonden samt som bestyrelsesmedlem i Bitten og Mads Clausens Fond og Dreyers Fond.

Sideløbende med formandsskiftet har erhvervsministeren efter indstilling fra komitéen udpeget Lene Diemer som nyt medlem. Lene Diemer bidrager med betydelig erfaring inden for ledelse og rådgivning af små og mellemstore erhvervsdrivende fonde, blandt andet som formand for Fonden Unges og Fonden ConCura samt som næstformand for Fonden Novavi.

Komitéen har samtidig konstitueret sig med Rasmus Kristian Feldthusen som næstformand. Rasmus Kristian Feldthusen har været medlem af komitéen siden dens nedsættelse i 2014.

Den nuværende sammensætning af Komitéen for god Fondsledelse er således:

- Bo Rygaard (formand)
- Rasmus Kristian Feldthusen (næstformand)
- Martin Faarborg
- Mads Lebech
- Majken Schultz
- Sidsel Marie Kristensen
- Lene Diemer

Komitéens arbejde med at skabe rammerne for god og ansvarlig ledelse i de erhvervsdrivende fonde videreføres nu med Bo Rygaard som formand i samarbejde med de øvrige medlemmer.

Øvrige aktiviteter

I 2025 har komitéens medlemmer deltaget i en række arrangementer som paneldeltagere, oplægsholdere og tilhørere. Gennem denne deltagelse sikrer komitéen sig løbende indsigt i aktuelle tendenser og udviklinger inden for fondsområdet, både nationalt og internationalt. Endvidere har komitéens medlemmer i årets løb været i dialog med en række fonde.

Komitéens hjemmeside

Komitéens hjemmeside, www.godfondsledelse.dk, opdateres løbende for at sikre, at de erhvervsdrivende fonde og øvrige interessenter altid har adgang til relevant information og støtte. Hjemmesiden har til formål at understøtte forståelsen og den praktiske anvendelse af Anbefalingerne for god Fondsledelse.

På hjemmesiden findes Anbefalingerne for god Fondsledelse, et redegørelsesskema til brug for rapporteringen, nyheder fra komitéen, forskellige hjælpeværktøjer samt en sektion med ofte stillede spørgsmål, hvor både generelle og mere specifikke spørgsmål om de enkelte anbefalinger bliver besvaret. Komitéen har hertil udarbejdet svar på spørgsmål om de to nye anbefalinger om årligt valg af formand og eventuelle næstformand og oplysning om transaktioner med interesseforbundne virksomheder.

I forbindelse med offentliggørelsen af Anbefalingerne for god Fondsledelse 2025 er der udarbejdet et nyt, opdateret redegørelsesskema, som bestyrelserne kan vælge at anvende ved udarbejdelsen af redegørelsen for anbefalingerne som led i aflæggelsen af årsrapporten for 2025. Selvom bestyrelserne udelukkende skal forholde sig til anbefalingerne, bør indledningen til anbefalingerne samt kommentarerne, der uddyber anbefalingerne, inddrages i bestyrelsernes arbejde med anbefalingerne.

Det er ikke et krav at anvende komitéens redegørelsesskema, men komitéen vil gerne opfordre bestyrelserne til at gøre det. Anvendelse af skemaet sikrer i højere grad, at bestyrelserne forholder sig til hver enkelt anbefaling, og at de både forklarer »hvorfor« og »hvordan«, hvis de har indrettet sig anderledes, end det anbefales. Hvis bestyrelsen offentliggør redegørelsen på fondens hjemmeside, sikrer brugen af komitéens skema, at dette sker under den korrekte betegnelse, og at kravet om oplysning om, at redegørelsen udgør en bestanddel af ledelsesberetningen i fondens årsrapport, opfyldes. Samtidig får bestyrelserne angivet, hvilken regnskabsperiode redegørelsen vedrører.

Komitéeen har desuden udarbejdet en vejledning vedrørende den nye anbefaling om oplysning om transaktioner med interesseforbundne virksomheder, som præciserer anbefalingens anvendelsesområde og giver inspiration til, hvordan bestyrelserne kan arbejde for at følge anbefalingen.

Ydermere indeholder hjemmesiden kontaktoplysninger til komitéens sekretariat, så erhvervsdrivende fonde og andre interessenter, der ikke finder svar online, har mulighed for at få besvaret konkrete forespørgsler. Komitéen skal dog bemærke, at komitéen ikke udtaler sig om konkrete fonde, herunder måden de har valgt at indrette sig på.

Endelig tilbyder komitéen en abonnementsordning på nyheder via hjemmesiden, så interesserede løbende kan holde sig opdateret om komitéens arbejde og initiativer.

Komitéens årlige stikprøveundersøgelse

Komitéen har gennemført den årlige stikprøveundersøgelse af bestyrelsernes redegørelser for god fondsledelse. Formålet med undersøgelsen er at give komitéen et indblik i udviklingen af bestyrelsernes arbejde med anbefalingerne, fondenes organisatoriske forhold samt identificere, hvilke anbefalinger der opleves som særligt udfordrende for bestyrelserne.

Resultaterne af årets stikprøveundersøgelse bekræfter, at anbefalingerne fortsat, men også i højere grad, udgør et centralt og udbredt redskab i bestyrelsernes arbejde med god fondsledelse.

Det skal bemærkes, at dette års stikprøveundersøgelse er den sidste, der baserer sig på Anbefalingerne for god Fondsledelse 2020. Fra næste år vil stikprøveundersøgelsen tage udgangspunkt i Anbefalingerne for god Fondsledelse 2025, som trådte i kraft den 1. januar 2025.

Bestyrelserne skal derfor være særlig opmærksomme på at forholde sig til Anbefalingerne for god Fondsledelse 2025 (19 anbefalinger i alt) samt at anvende det nye, opdaterede redegørelsesskema, hvis bestyrelserne gør brug af det skema, komitéen har udarbejdet.

Stikprøveundersøgelsens resultater gennemgås nærmere nedenfor, og en oversigt over undersøgelsens metode samt resultater er vedlagt som bilag 1.

Fondenets 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 tiende 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.

Fondenets 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 en eller flere af anbefalingerne, er det tilstrækkeligt, at bestyrelsen i forhold til hver enkelt af disse anbefalinger angiver, at den følger. Bestyrelsen kan vælge at angive supplerende oplysninger til den eller de anbefalinger, som fonden følger.

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.

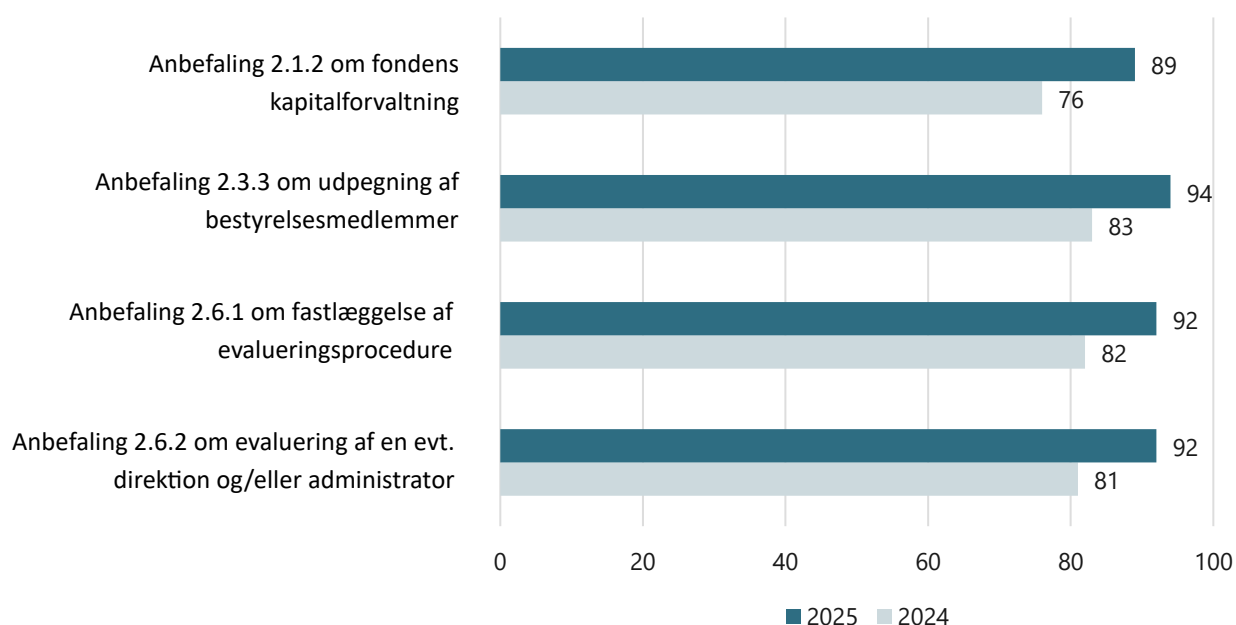
Det er ikke et regelbrud, hvis fonden ikke følger en anbefaling, men et udtryk for, at bestyrelsen konkret, og af grunde den har redegjort for, har valgt at indrette sig på en anden måde end den, der fremgår af anbefalingen.

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

Den gennemsnitlige efterlevelse

Resultaterne af årets stikprøveundersøgelse viser, at den gennemsnitlige efterlevelse er 91 pct., hvilket er en stigning på 6 procentpoint i forhold til sidste år, hvor den gennemsnitlige efterlevelse var 85 pct.

Resultaterne viser også, at alle anbefalinger på nær én har en højere efterlevelseshøjde i år sammenlignet med resultaterne fra sidste års undersøgelse. For hele 4 anbefalinger er efterlevelseshøjden steget med 10 procentpoint eller derover. Det drejer sig om anbefaling 2.1.2 om fondens kapitalforvaltning, der er steget med 13 procentpoint, anbefaling 2.3.3 om udpegning af bestyrelsesmedlemmer, der er steget med 11 procentpoint, anbefaling 2.6.1 om fastlæggelse af evalueringsprocedure, der er steget med 10 procentpoint, og anbefaling 2.6.2 om evaluering af en evt. direktion og/eller administrator, der er steget med 11 procentpoint. Dette er illustreret i 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.

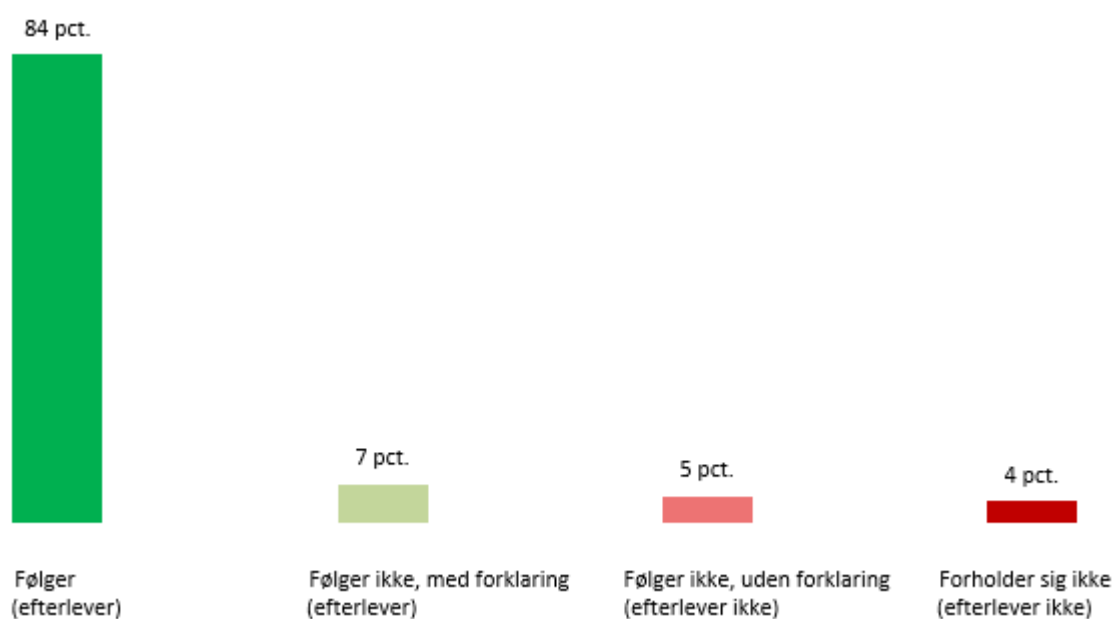
Den eneste anbefaling, der i år har en lavere efterlevelseshøjde end sidste år, er anbefaling 2.3.4 om redegørelse for sammensætningen af bestyrelsen. Forskellen udgør 3 procentpoint.

Endvidere viser resultaterne af undersøgelsen, at andelen af fonde, der ikke forholder sig til anbefalingerne, er halveret fra 8 pct. sidste år til 4 pct. i år.

Den generelt meget positive udvikling vidner for komitéen om en styrket indsats samt øget opmærksomhed og vilje blandt fondene til at forholde sig til Anbefalingerne for god Fondsledelse.

Formålet med anbefalingerne er at anvise "best practice" for bestyrelsesarbejde i erhvervsdrivende fonde og at medvirke til åbenhed om fondenes forhold. Når bestyrelserne forholder sig positivt til at styrke god ledelse af erhvervsdrivende fonde, øges offentlighedens tillid til, at fondene drives med ordentlighed og respekt for samfundet.

Diagrammet herunder illustrerer fordelingen mellem fonde, der efterlever anbefalingerne, og fonde, der ikke efterlever anbefalingerne.



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.

91 pct. af anbefalingerne efterleves af fondene

- 84 pct. af anbefalingerne følges, og 7 pct. af anbefalingerne følges ikke, men efterleves, idet bestyrelserne forklarer både, hvorfor de har valgt at indrette sig anderledes, og hvordan de i stedet har indrettet sig.

9 pct. af anbefalingerne efterleves ikke af fondene

- Bestyrelserne har enten ikke forholdt sig til anbefalingerne (4 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 (5 pct.).

Komitéen har også set på, hvilke 3 anbefalinger der har den højeste efterlevelse, og hvilke 3 anbefalinger der har den laveste efterlevelse.

De 3 anbefalinger, der har den højeste efterlevelse:

2.2.1 Bestyrelsesformanden organiserer, indkalder og leder bestyrelsesmøderne

97 pct.

2.3.1 Vurdering og fastlæggelse af kompetencer for bestyrelsen

97 pct.

2.3.2 Proces for udvælgelse af kandidater til bestyrelsen

97 pct.

De 3 anbefalinger, der har den laveste efterlevelse

2.3.4 Redegørelse for sammensætning af bestyrelsen

77 pct.

3.1.2 Oplysning om individuelt vederlag

80 pct.

2.5.2 Aldersgrænse

80 pct.

Bemærk: Har bestyrelsen oplyst, at en anbefaling er "ikke relevant", eksempelvis fordi fonden ikke betaler ledelsesvederlag (anbefaling 3.1.2), er oplysningen neutral og indgår ikke i resultatet.

Derudover har komitéen sammenlignet efterlevelsescprocenten for de enkelte anbefalinger mellem de store fonde (de 10 fonde med størst egenkapital + fonde med en egenkapital over 60 mio. kr.) og de mindre fonde (fonde med en egenkapital under 60 mio. kr.). Som forventet viser sammenligningen, at de store fonde i højere grad end de mindre fonde efterlever anbefalingerne.

Den gennemsnitlige efterlevelse af anbefalingerne blandt de store fonde er 94 pct., idet 87 pct. af anbefalingerne følges, og 7 pct. af anbefalingerne følges ikke, men efterleves, idet bestyrelserne forklarer både, hvorfor de har valgt at indrette sig anderledes, og hvordan de i stedet har indrettet sig.

Det er anbefalingerne 2.5.1 om udpegningsperiode og 2.5.2 om aldersgrænse, som flest af de store fonde ikke følger, men i stedet forklarer, hvorfor og hvordan de i stedet har indrettet sig.

Resultaterne af sidste års undersøgelse viste, at den gennemsnitlige efterlevelse af anbefalingerne blandt de store fonde var 98 pct. Faldet fra 98 pct. til 94 pct. skyldes, at en enkelt fond i år ikke har forholdt sig til hver enkelt anbefaling, hvilket naturligvis er ærgerligt.

Blandt de mindre fonde er den gennemsnitlige efterlevelse af anbefalingerne 90 pct., idet 82 pct. af anbefalingerne følges, og 8 pct. af anbefalingerne følges ikke, men efterleves, idet bestyrelserne forklarer både, hvorfor de har valgt at indrette sig anderledes, og hvordan de i stedet har indrettet sig. Resultaterne af sidste års undersøgelse viste, at den gennemsnitlige efterlevelse af anbefalingerne blandt de mindre fonde var 81 pct. Der er dermed sket en stigning på 9 procentpoint.

Det er anbefalingerne 2.5.1 om udpegningsperiode, 2.5.2 om aldersgrænse og 2.6.1 om fastlæggelse af evalueringsprocedure, som flest af de mindre fonde ikke følger, men i stedet forklarer, hvorfor og hvordan de i stedet har indrettet sig.

Derudover er det anbefalingerne 2.3.4 om redegørelse for sammensætning af bestyrelsen, 2.5.1 om udpegningsperiode, 2.5.2 om aldersgrænse og 3.1.2 om oplysning om ledelsesvederlag, som flest af de mindre fonde ikke følger og samtidig 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.

Formanden for Komitéen for god Fondsledelse, Bo Rygaard, udtaler:

"Jeg er meget tilfreds med årets resultater, der viser, at både de store og de mindre fonde engagerer sig i arbejdet med at efterleve anbefalingerne. Det er et tydeligt tegn på, at god fondsledelse er blevet en naturlig del af arbejdet for de fleste fondsbestyrelser. Jeg anerkender særligt, at der har været en stigning i efterlevelsen blandt de mindre fonde. Det er afgørende, at fondene har samfundets tillid og opleves som legitime, både enkeltvis og som sektor."

Mangfoldighed i fondsbestyrelserne

I anbefaling 2.3.3 anbefaler komitéen, 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 årets stikprøveundersøgelse viser, at 92 pct. af fondene følger denne anbefaling, hvilket er en væsentlig forbedring i forhold til de 80 pct., der fulgte sidste år. Blandt de store fonde er det alle på nær én fond, der følger anbefalingen, og blandt de mindre fonde er det alle på nær 4 fonde, der følger anbefalingen.

Formanden for Komitéen for god Fondsledelse, Bo Rygaard, udtaler:

”Udviklingen afspejler fondenes øgede fokus på at sammensætte bestyrelser med et bredt kompetencefelt og større mangfoldighed, hvilket understøtter både god ledelse og fondenes fremadrettede udvikling. Det ser komitéen som en særledes positiv tendens.”

Aldersgrænse

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

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 medvirker til at sikre, at bestyrelsen kontinuerligt fornyes og udvikles, og til at understøtte en velfungerende og tidssvarende bestyrelse i den erhvervsdrivende fond.

Selvom erfaring er en væsentlig styrke, kan det være ufordelagtigt, hvis bestyrelsen i for høj grad består af personer fra samme generation og med lignende erfaringsbaggrund. En aldersgrænse kan fremme inddragelse af yngre kræfter, som tilfører nye perspektiver, opdateret viden og indsigt i tidens udvikling og tendenser.

Resultaterne af årets stikprøveundersøgelse viser, at efterlevelsen af anbefalingen om at fastsætte en aldersgrænse er steget med 9 procentpoint fra 71 pct. til 80 pct.

Samtidig viser resultaterne, at aldersgrænseanbefalingen er én af de i alt tre anbefalinger, der virker til at være mest udfordrende for bestyrelserne i forhold til at forklare både, hvorfor de har valgt at indrette sig anderledes, og hvordan de i stedet har indrettet sig. Der er 17 pct. af fondene, der ikke følger, og som har undladt at forklare, hvorfor og/eller hvordan bestyrelserne i stedet har valgt at indrette sig, eller har anført en forklaring, der er åbenbart grundløs eller uden mening.

Komitéen skal hertil bemærke, at det ikke er tilstrækkeligt alene at forklare, at fondens vedtægt ikke indeholder en aldersgrænse. Det skyldes, at hvis bestyrelsen har valgt ikke at følge en anbefaling, skal den forklare både, hvorfor den har valgt at indrette sig anderledes, og hvordan den i stedet har valgt at indrette sig. En bestyrelse, der alene anfører, at vedtægten ikke indeholder en aldersgrænse, mangler derfor at forklare, hvorfor bestyrelsen har valgt at indrette sig anderledes.

Komitéen skal endvidere bemærke, at en aldersgrænse kan fastsættes andre steder end i vedtægten, for eksempel i forretningsordenen, ligesom det også er muligt at søge en aldersgrænse indsat ved en vedtægtsændring.

Formanden for Komitéen for god Fondsledelse, Bo Rygaard, udtaler:

"Fonde, der vælger at følge anbefalingen om en aldersgrænse for bestyrelsens medlemmer, sender et signal til omverdenen om, at fondens bestyrelse aktivt arbejder for fornyelse og kontinuitet i bestyrelsesarbejdet."

Individuelt vederlag

Komitéen anbefaler, at de erhvervsdrivende fonde er transparente om, hvor meget de individuelle medlemmer af bestyrelsen og en eventuel direktion modtager i samlet vederlag fra fonden og dens dattervirksomheder og associerede virksomheder, men også hvor meget de har fået i vederlag for at udføre andet arbejde for fonden, dens dattervirksomheder og associerede virksomheder, bortset fra medarbejderrepræsentanters vederlag som ansatte.

Resultaterne af årets stikprøveundersøgelse er på niveau med sidste års undersøgelse og viser, at 80 pct. af fondene efterlever anbefalingen om at oplyse det individuelle ledelsesvederlag, idet 75 pct. følger, og 5 pct. forklarer, hvorfor bestyrelserne har valgt at indrette sig anderledes, og hvordan bestyrelserne i stedet har indrettet sig.

For de store fonde (de 10 største fonde + fonde med en egenkapital over 60 mio. kr.) er efterlevelsen af anbefalingen 95 pct., idet 89 pct. følger, og 6 pct. forklarer, hvorfor bestyrelserne har valgt at indrette sig anderledes, og hvordan bestyrelserne i stedet har indrettet sig. Resten har ikke forholdt sig til anbefalingen.

For de mindre fonde (fonde med en egenkapital under 60 mio. kr.) er resultaterne mere blandede. Her er efterlevelsen af anbefalingen 73 pct., hvor 68 pct. følger, mens 5 pct. efterlever ved at forklare, hvorfor bestyrelserne har valgt at indrette sig anderledes, og hvordan bestyrelserne i stedet har indrettet sig. Det betyder, at 27 pct. ikke efterlever anbefalingen, herunder forholder 3 pct. af fondene sig ikke til anbefalingen. Der er dermed 24 pct. af fondene, der enten ikke forklarer, hvorfor den har valgt at indrette sig anderledes, eller hvordan den i stedet har valgt at indrette sig, eller som har angivet en forklaring, som er åbenbart grundløs eller uden mening.

I erhvervsdrivende fonde ligger ansvaret for at fastsætte bestyrelsens vederlag udelukkende hos bestyrelsen selv, da der ikke er en ejerkreds, der på en generalforsamling skal godkende bestyrelsens vederlag. Derfor er det særlig betydningsfuldt, at bestyrelsen såvel som en eventuel direktion vælger at være transparente om det samlede vederlag, de hver især modtager.

Det er komitéens opfattelse, at ledelsens offentliggørelse af de enkelte medlemmers samlede vederlag er et udtryk for åbenhed og understreger viljen til at lade sig kontrollere af fondens mange interessenter. Samtidig gør transparensen det muligt for interessenterne at sammenligne vederlagene med andre sammenlignelige erhvervsdrivende fonde.

Formanden for Komitéen for god Fondsledelse, Bo Rygaard, udtaler:

”Det er afgørende for troværdigheden og tilliden til de erhvervsdrivende fonde, at ledelsen er åbne om deres individuelle vederlag. Gennemsigtighed sikrer, at omverdenen kan se, at vederlæggelse står mål med det ansvar, ledelsen har påtaget sig, og den indsats, der er ydet.”

I forbindelse med den nyeste justering af anbefalingerne fandt komitéen samtidig anledning til at præcisere anbefalingen om at oplyse det individuelle ledelsesvederlag. Det skyldtes, at komitéen havde en oplevelse af, at der blandt nogle fonde var tvivl om, hvorvidt oplysningerne skal gives samlet eller på individuelt niveau.

Komitéen skal hertil bemærke, at hensigten med anbefalingen er at højne niveauet af transparens om ledelsens vederlag, idet fonde allerede efter årsregnskabslovens regler som hovedregel skal oplyse det samlede vederlag fordelt på hvert ledelsesorgan.

Komitéen har derfor med den justerede ordlyd af anbefalingen forsøgt at fjerne den tvivl, der kunne opstå, ved at tilføje »hver især«. Herved fremgår det forhåbentligt tydeligere, at det anbefales at oplyse, hvor meget hvert enkelt medlem hver især modtager.

For at vurdere, om den nye formulering fungerer bedre i praksis, har komitéen til hensigt næste år at ændre i metoden for stikprøveundersøgelsen. Komitéen vil herefter undersøge, om fonde, der oplyser, at de følger anbefalingen, rent faktisk offentliggør det individuelle vederlag for hvert bestyrelses- og direktionsmedlem. Komitéen vil endvidere undersøge, om oplysningerne gives i selve årsregnskabet.

KOMITÉEN FOR GOD FONDSLEDELSE



Bo Rygaard (formand), formand for KFI Erhvervsdrivende Fond, KV-Fonden og Richter Fonden og bestyrelsesmedlem i Bitten og Mads Clausens Fond og Dreyers Fond

Udpeget for 2 år i maj 2024.



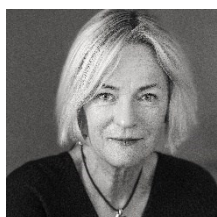
Rasmus Kristian Feldthusen (næstformand), professor ved Københavns Universitet

Medlem siden 2014. Genudpeget for 2 år i januar 2025.



Martin Faarborg, statsautoriseret revisor og partner i Deloitte

Medlem siden 2020. Genudpeget for 2 år i januar 2025.



Majken Schultz, professor ved CBS og bestyrelsesformand i Carlsbergfondet

Medlem siden 2023. Genudpeget for 2 år i januar 2025.



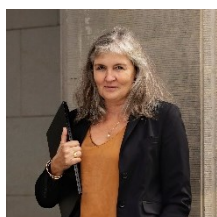
Mads Lebech, direktør i A.P. Møller Fonden

Medlem siden 2023. Genudpeget for 2 år i januar 2025.



Sidsel Marie Kristensen, direktør i LEGO Fonden

Udpeget for 2 år i januar 2025.



Lene Diemer, formand for Fonden Unges og Fonden ConCura samt næstformand for Fonden Novavi

Udpeget for 2 år i juni 2025.

Bilag 1 - Metodebeskrivelse for komitéens stikprøveundersøgelse af fondenes efterlevelse af Anbefalingerne for god Fondsledelse

Komitéen har i 2025 for tiende år i træk gennemført en stikprøveundersøgelse af fondenes efterlevelse af kravet om rapportering i forhold til Anbefalingerne for god Fondsledelse.

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 eventuelt er behov for en særlig formidlingsindsats.

Til stikprøveundersøgelsen er der udtaget 66 fonde, som er inddelt i kategorier baseret på størrelsen af deres egenkapital¹:

- 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.”.

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.

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.

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.²

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.

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.

¹ Tallene for fondenes egenkapital er hentet fra fondenes årsrapporter for 2023.

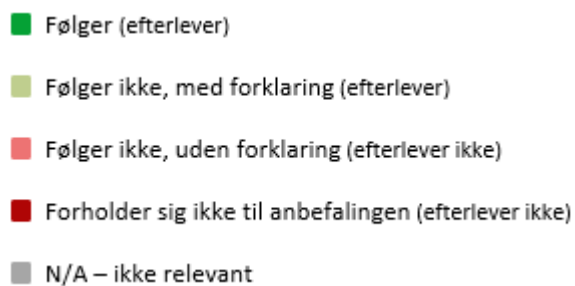
² BEK nr. 1088 af 31/05/2021.

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 2022.

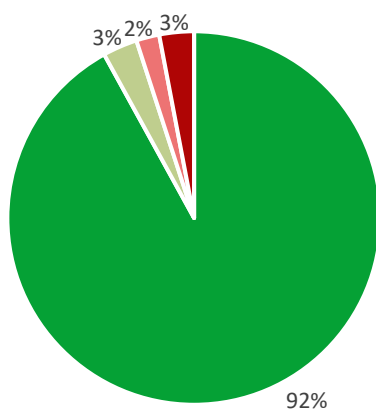
Resultaterne er alene baseret på fondenes egne besvarelser og er ikke valideret af efterfølgende undersøgelser. Vurderingen af de enkelte fondes redegørelser forelægges ikke fondene til kommentering. Komitéen offentliggør ikke undersøgelsernes konklusioner om de enkelte fonde.

ANBEFALINGER	Efterlevelse blandt alle udtagne fonde 2025	Efterlevelse blandt alle udtagne fonde 2024
1.1 Det anbefales , at bestyrelsen vedtager principper for ekstern kommunikation, som imødekommer behovet for åbenhed og interessenterne behov og mulighed for at opnå relevant opdateret information om fondens forhold.	95 %	91 %
2.1.1 Det anbefales , at bestyrelsen med henblik på at sikre den erhvervsdrivende fonds virke i overensstemmelse med fondens formål og interesser mindst en gang årligt tager stilling til fondens overordnede strategi og uddelingspolitik med udgangspunkt i vedtægten.	95 %	94 %
2.1.2 Det anbefales , at bestyrelsen løbende forholder sig til, om fondens kapitalforvaltning modsvarer fondens formål og behov på kort og lang sigt.	89 %	76 %
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.	97 %	94 %
2.2.2 Det anbefales , 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.	95 %	92 %
2.3.1 Det anbefales , at bestyrelsen løbende og mindst hvert andet år vurderer og fastlægger, hvilke kompetencer bestyrelsen skal råde over for bedst muligt at kunne udføre de opgaver, der påhviler bestyrelsen.	97 %	88 %
2.3.2 Det anbefales , at bestyrelsen med respekt af en eventuel udpegningsret i vedtægten godkender en struktureret, grundig og gennemsigelig proces for udvælgelse og indstilling af kandidater til bestyrelsen.	97 %	89 %
2.3.3 Det anbefales , at bestyrelsesmedlemmer udpeges på baggrund af deres personlige egenskaber og kompetencer under hensyn til bestyrelsens samlede kompetencer, samt at der ved sammensætning og indstilling af nye bestyrelsesmedlemmer tages hensyn til behovet for fornyelse – sammenholdt med behovet for kontinuitet – og til behovet for mangfoldighed i relation til blandt andet erhvervs- og uddelingserfaring, alder og køn.	94 %	83 %
2.3.4 Det anbefales , at der årligt i ledelsesberetningen, og på den erhvervsdrivende fonds eventuelle hjemmeside, redegøres for sammensætningen af bestyrelsen, herunder for mangfoldighed.	77 %	80 %
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.	94 %	89 %
2.4.1 Det anbefales , at en passende del af bestyrelsens medlemmer er uafhængige.	92 %	89 %
2.5.1 Det anbefales , at bestyrelsens medlemmer som minimum udpeges for en periode på to år, og maksimalt for en periode på fire år.	86 %	83 %
2.5.2 Det anbefales , at der for medlemmerne af bestyrelsen fastsættes en aldersgrænse, som offentliggøres i ledelsesberetningen eller på fondens hjemmeside.	80 %	71 %
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.	92 %	82 %
2.6.2 Det anbefales , at bestyrelsen én gang årligt evaluerer en eventuel direktions og/eller administrators arbejde og resultater efter forud fastsatte klare kriterier.	92 %	81 %
3.1.1 Det anbefales , at medlemmer af bestyrelsen i erhvervsdrivende fonde aflønnes med et fast vederlag, samt at medlemmer af en eventuel direktion aflønnes med et fast vederlag, eventuelt kombineret med bonus, der ikke bør være afhængig af regnskabsmæssige resultater. Vederlaget bør afspejle det arbejde og ansvar, der følger af hvervet.	96 %	91 %
3.1.2 Det anbefales , at der i årsregnskabet gives oplysning om det samlede vederlag, som hvert enkelt medlem af bestyrelsen og en eventuel direktion modtager fra den erhvervsdrivende fond og fra fondens dattervirksomheder og associerede virksomheder. Endvidere bør der oplyses om eventuelle andre vederlag, som bestyrelsesmedlemmer og en eventuel direktion modtager for udførelse af andet arbejde eller opgaver for fonden, fondens dattervirksomheder eller associerede virksomheder, bortset fra medarbejderrepræsentanternes vederlag som ansatte.	80 %	79 %
EFTERLEVELSE (gennemsnit)	91 %	85 %

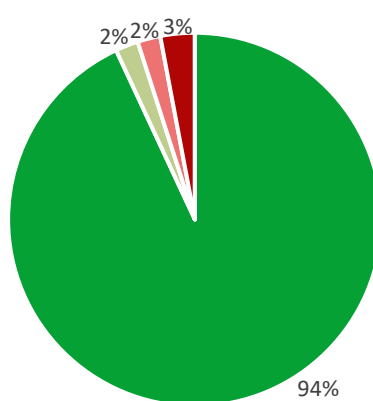
Fordelingen af besvarelser blandt alle 66 udtagne fonde



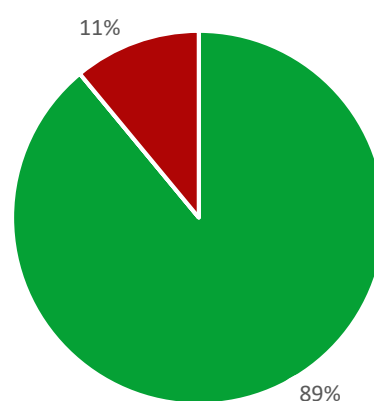
1.1 Retningslinjer for ekstern kommunikation



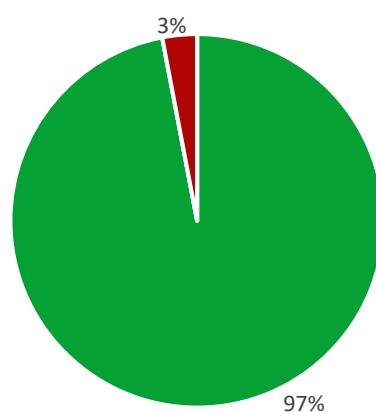
2.1.1 Stillingtagen til fondens overordnede strategi og uddelingspolitik



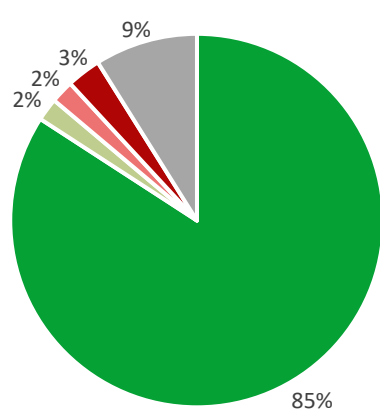
2.1.2 Fondens kapitalforvaltning



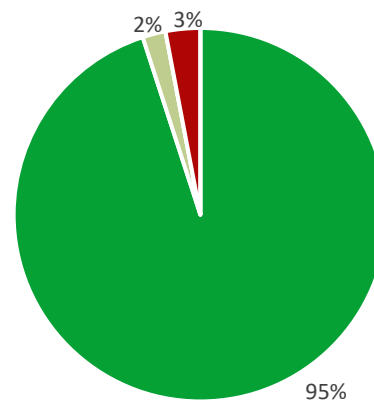
2.2.1 Bestyrelsesformanden organiserer, indkalder og leder bestyrelsesmøderne



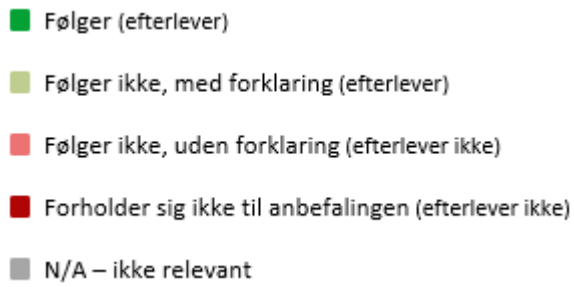
2.2.2 Bestyrelsesbeslutning ved udførelse af særlige opgaver



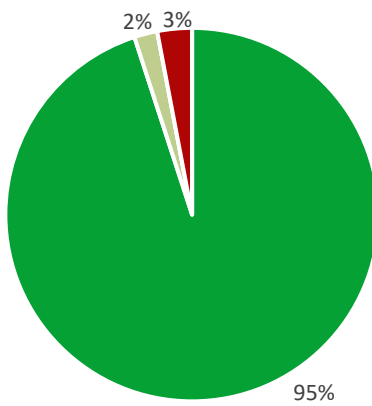
2.3.1 Vurdering og fastlæggelse af kompetencer for bestyrelsen



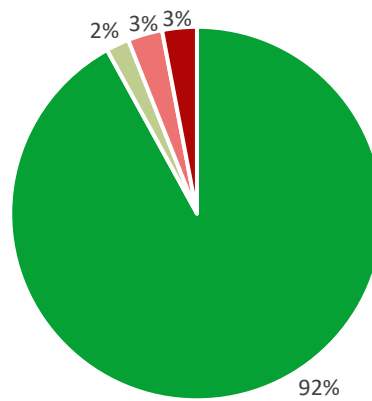
Fordelingen af besvarelser blandt alle 66 udtagne fonde



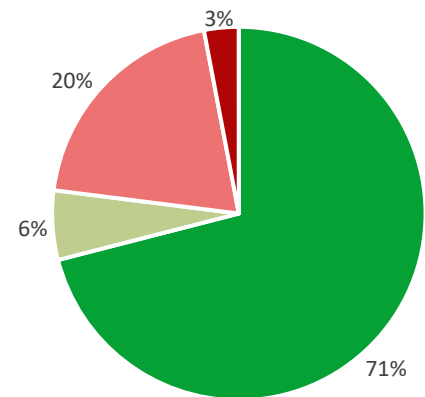
2.3.2 Proces for udvælgelse af kandidater til bestyrelsen



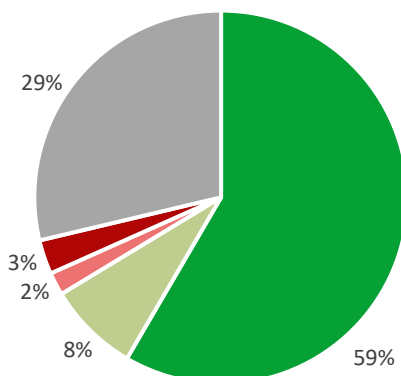
2.3.3 Udpegning af bestyrelsesmedlemmer



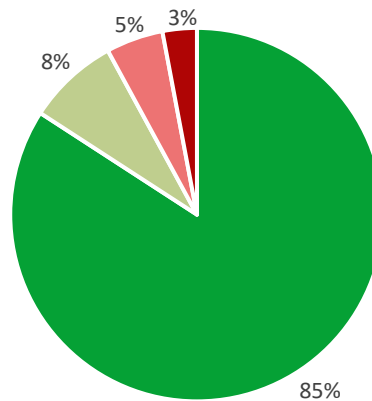
2.3.4 Redegørelse for sammensætning af bestyrelsen



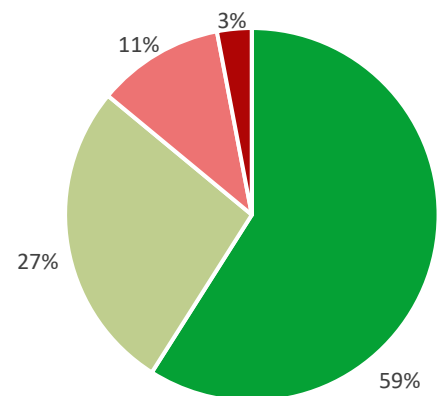
2.3.5 Ledelsessammenfald i fondens dattervirksomhed(er)



2.4.1 Uafhængighed



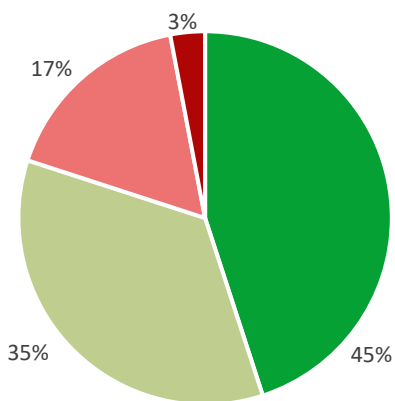
2.5.1 Udpegningsperiode



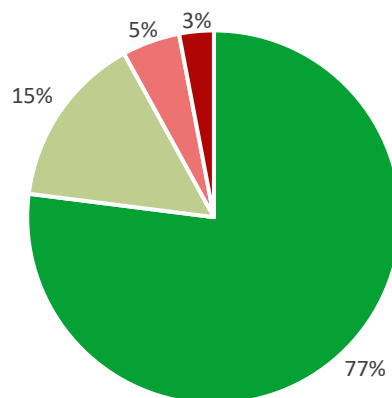
Fordelingen af besvarelser blandt alle 66 udtagne fonde

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

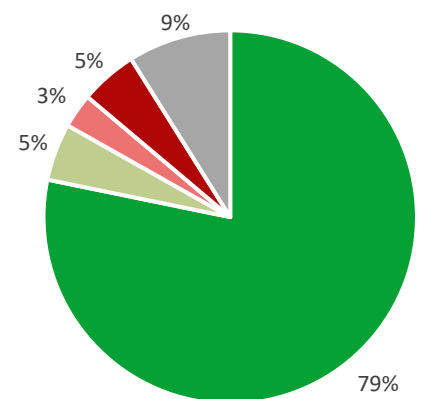
2.5.2 Aldersgrænse



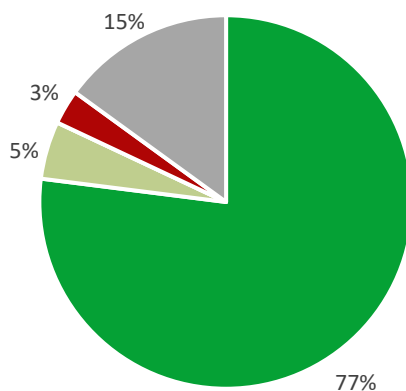
2.6.1 Fastlæggelse af en evalueringsprocedure



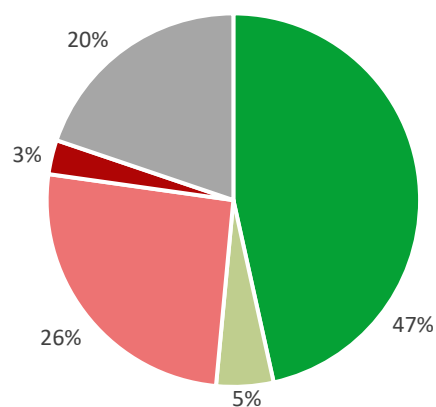
2.6.2 Evaluering af en evt. direktion og/eller administrator



3.1.1 Fast vederlag



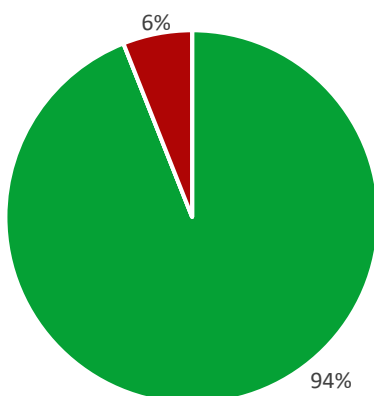
3.1.2 Oplysning om individuelt vederlag



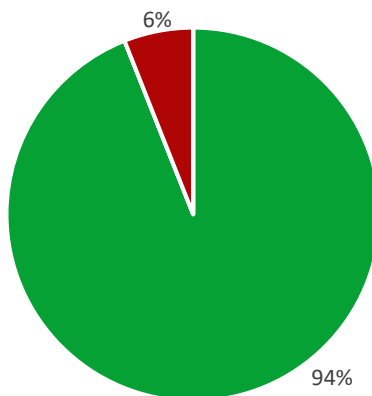
Fordelingen af besvarelser blandt de 10 fonde med størst egenkapital + fonde med egenkapital over 60 mio. kr.

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

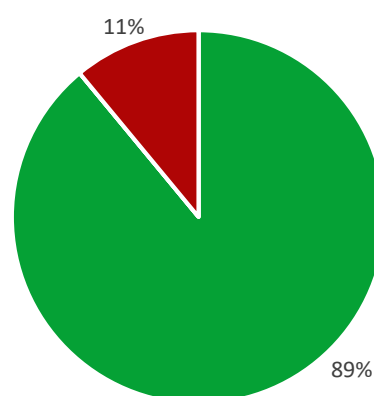
1.1 Retningslinjer for ekstern kommunikation



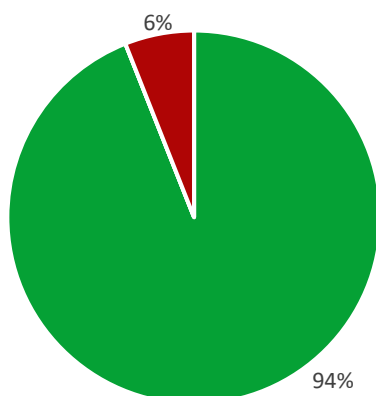
2.1.1 Stillingtagen til fondens overordnede strategi og uddelingspolitik



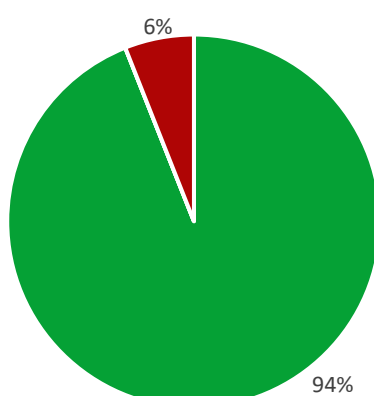
2.1.2 Fondens kapitalforvaltning



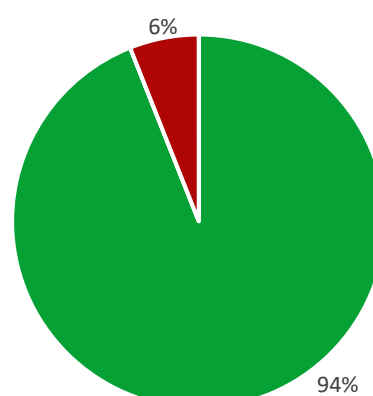
2.2.1 Bestyrelsesformanden organiserer, indkalder og leder bestyrelsesmøderne



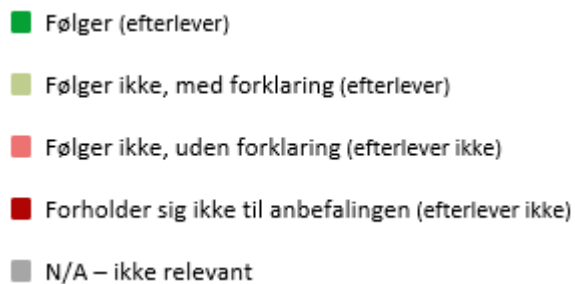
2.2.2 Bestyrelsesbeslutning ved udførelse af særlige opgaver



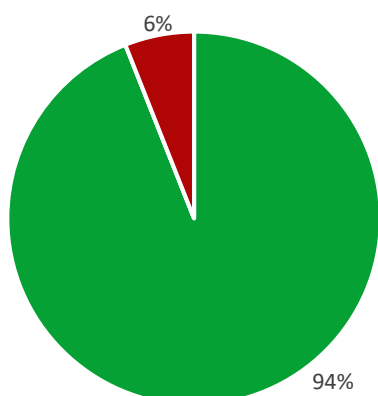
2.3.1 Vurdering og fastlæggelse af kompetencer for bestyrelsen



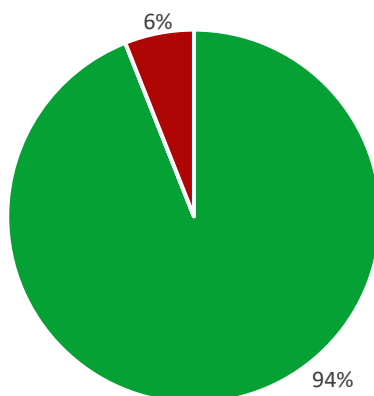
Fordelingen af besvarelser blandt de 10 fonde med størst egenkapital + fonde med egenkapital over 60 mio. kr.



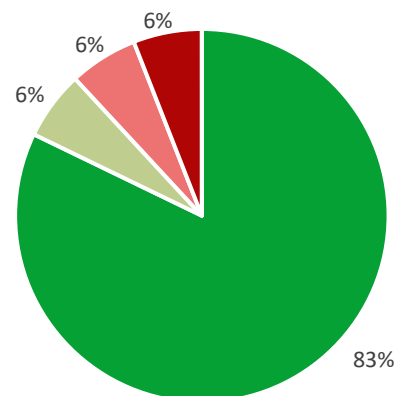
2.3.2 Proces for udvælgelse af kandidater til bestyrelsen



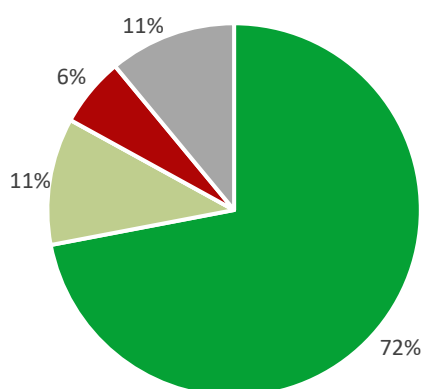
2.3.3 Udpegning af bestyrelsesmedlemmer



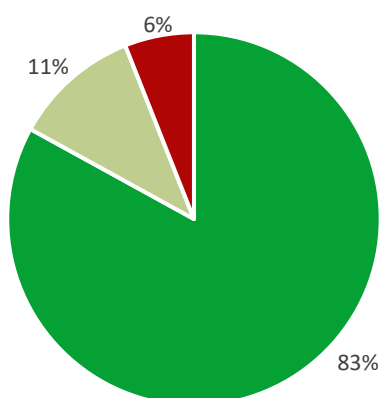
2.3.4 Redegørelse for sammensætning af bestyrelsen



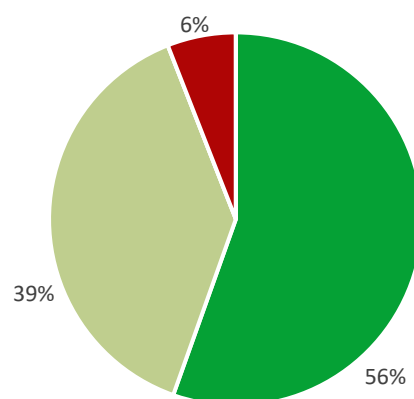
2.3.5 Ledelsessammenfald i fondens dattervirksomhed(er)



2.4.1 Uafhængighed



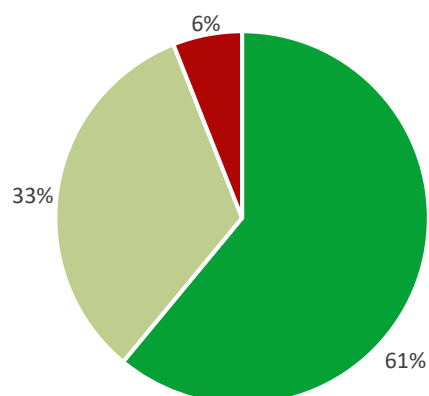
2.5.1 Udpegningsperiode



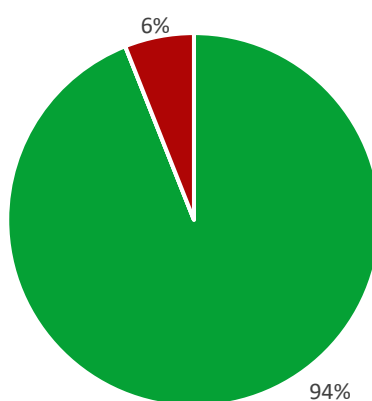
Fordelingen af besvarelser blandt de 10 fonde med størst egenkapital + fonde med egenkapital over 60 mio. kr.

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

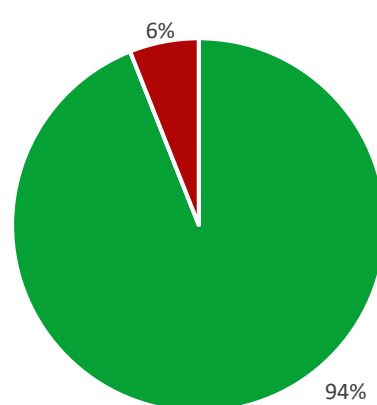
2.5.2 Aldersgrænse



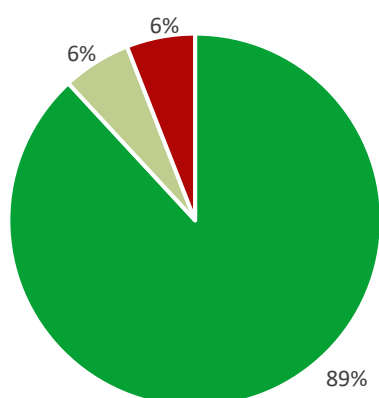
2.6.1 Fastlæggelse af en evalueringsprocedure



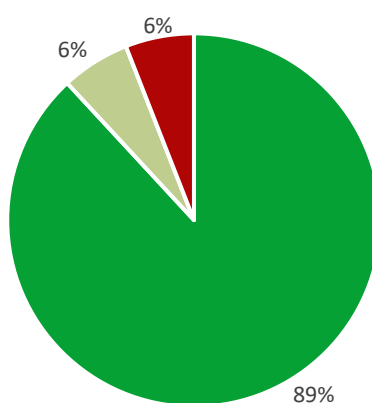
2.6.2 Evaluering af en evt. direktion og/eller administrator



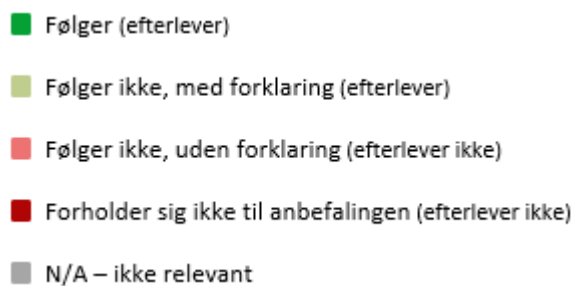
3.1.1 Fast vederlag



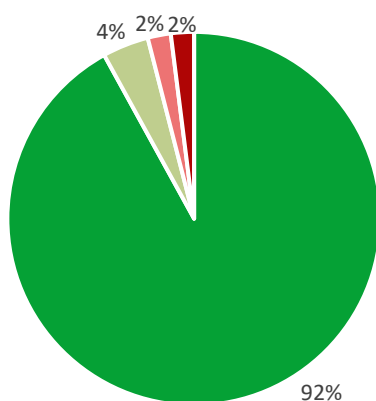
3.1.2 Oplysning om individuelt vederlag



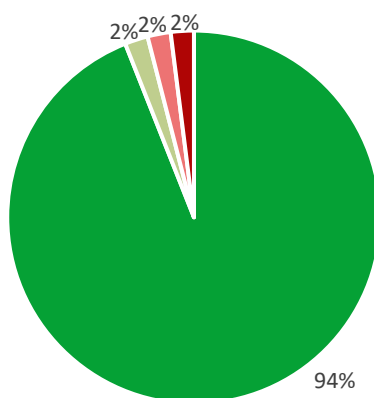
Fordelingen af besvarelser blandt fonde med egenkapital under 60 mio. kr.



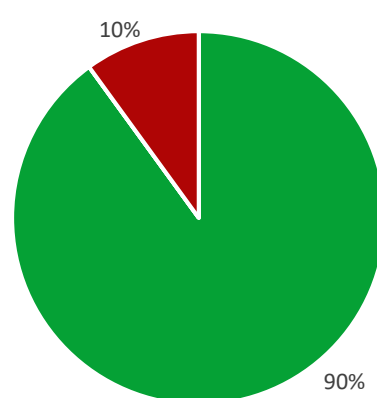
1.1 Retningslinjer for ekstern kommunikation



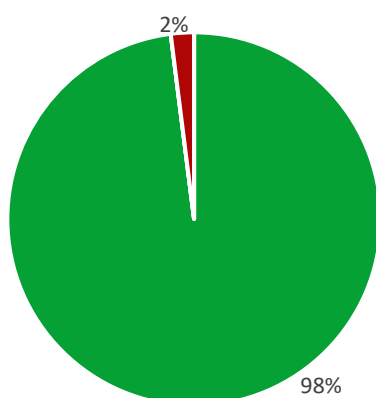
2.1.1 Stillingtagen til fondens overordnede strategi og uddelingspolitik



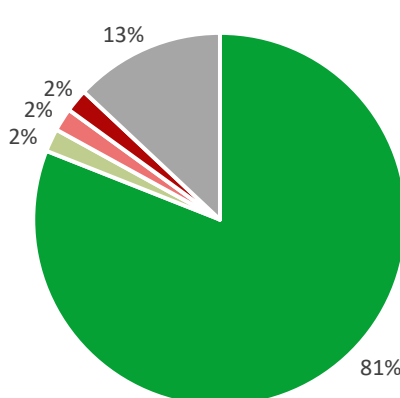
2.1.2 Fondens kapitalforvaltning



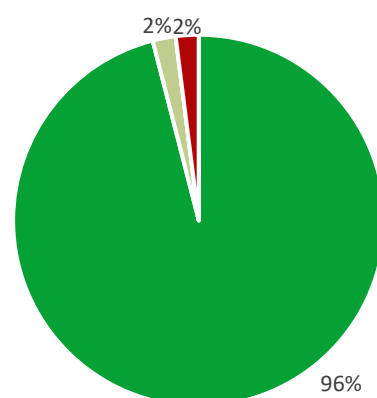
2.2.1 Bestyrelsesformanden organiserer, indkalder og leder bestyrelsesmøderne



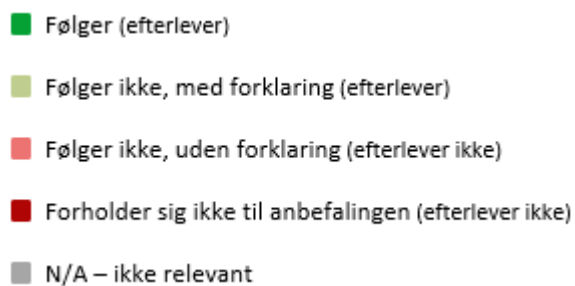
2.2.2 Bestyrelsesbeslutning ved udførelse af særlige opgaver



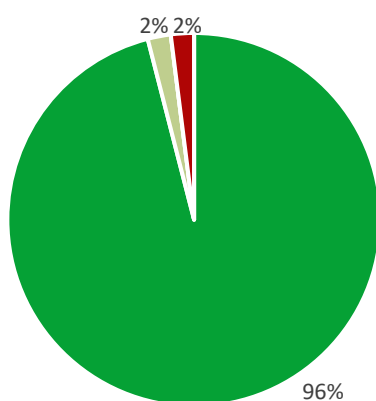
2.3.1 Vurdering og fastlæggelse af kompetencer for bestyrelsen



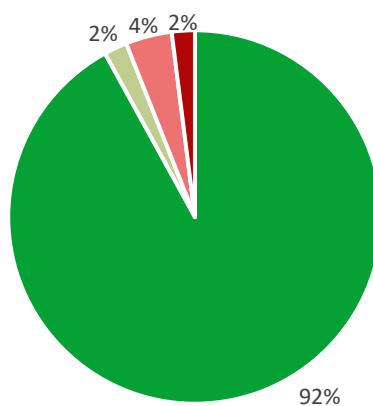
Fordelingen af besvarelser blandt fonde med egenkapital under 60 mio. kr.



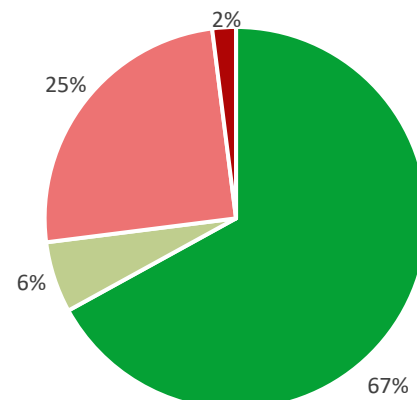
2.3.2 Proces for udvælgelse af kandidater til bestyrelsen



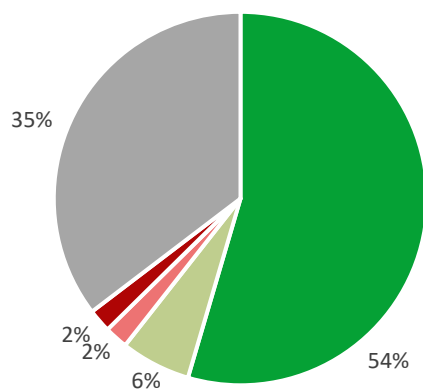
2.3.3 Udpegning af bestyrelsesmedlemmer



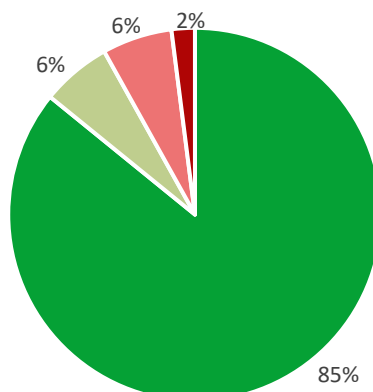
2.3.4 Redegørelse for sammensætning af bestyrelsen



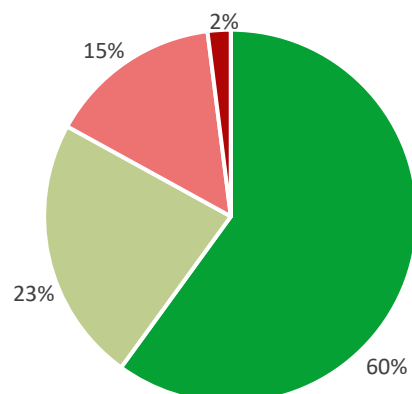
2.3.5 Ledelsessammenfald i fondens dattervirksomhed(er)



2.4.1 Uafhængighed



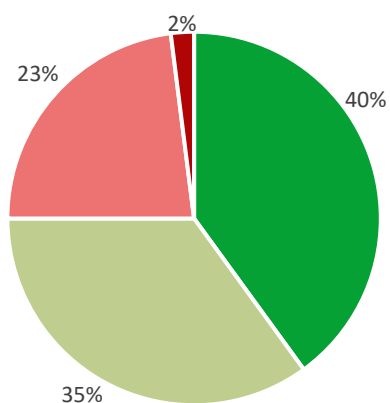
2.5.1 Udpegningsperiode



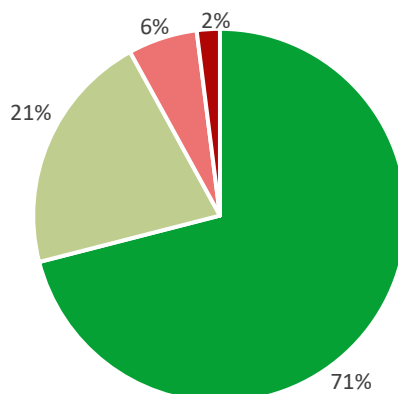
Fordelingen af besvarelser blandt fonde med egenkapital under 60 mio. kr.

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

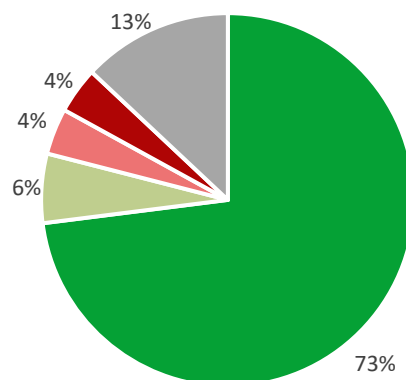
2.5.2 Aldersgrænse



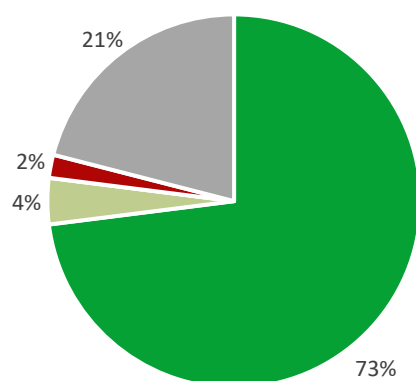
2.6.1 Fastlæggelse af en evalueringsprocedure



2.6.2 Evaluering af en evt. direktion og/eller administrator



3.1.1 Fast vederlag



3.1.2 Oplysning om individuelt vederlag

