Anbefalinger for

GOD FONDSLEDELSE

2027

Komitéen for god
FONDSLEDELSE

Indhold

Forord 3
A. Indledning 3
B. Soft Law og dens betydning 4
C. Redegørelse for god Fondsledelse 4
D. Hjælpeværktøjer og spørgsmål/svar (FAQ) 6

Anbefalinger for god Fondsledelse 7
1. Åbenhed og kommunikation 7
2. Bestyrelsens opgaver og ansvar 8
2.1. Bestyrelsens overordnede opgaver og ansvar 9
2.2. Formanden og de øvrige medlemmer af bestyrelsen 10
2.3. Bestyrelsens sammensætning og organisering 11
2.4. Uafhængighed 15
2.5. Udpegningsperiode 17
2.6. Evaluering 18
3. Bestyrelsens og en eventuel direktions vederlag 20

Forord

A. Indledning

De erhvervsdrivende fonde har stor betydning for det danske samfund. Gennem deres ejerskab af de virksomheder, de kontrollerer, og de investeringer og den kapitalforvaltning, de i øvrigt foretager, har fondene indflydelse på dansk erhvervsliv og udviklingen af både større og mindre danske virksomheder.

Fondene er med til at fastholde produktion og dermed både arbejdspladser og eksport- og skatteindtægter i Danmark. Gennem deres uddelingsformål bidrager fondene endvidere til samfundets udvikling inden for en lang række områder, herunder forskning, kultur, uddannelse, miljø, socialt arbejde m.m. De erhvervsdrivende fonde har herved stor samfundsøkonomisk betydning.

Erhvervsdrivende fonde har et eller flere formål, der typisk er fastlagt af stifteren i fondens vedtægt. Det er bestyrelsens ansvar at sikre, at fondens ledelse alene varetager fondens formål og interesser, og at fonden forvaltes i overensstemmelse hermed.

Den grundlæggende forskel mellem erhvervsdrivende fonde og andre virksomheder er, at erhvervsdrivende fonde ikke har ejere. De erhvervsdrivende fonde har ikke en generalforsamling, hvor ejerne beslutter, hvem der skal sidde i bestyrelsen, og som fører kontrol med, at bestyrelsen udfører sit hverv på forsvarlig måde i overensstemmelse med ejernes ønsker.

Det overordnede mål med Anbefalingerne for god Fondsledelse er at bidrage til, at ledelsen alene varetager fondens formål og interesser og forvalter fonden i overensstemmelse med god skik ("best practice") for ledelse af erhvervsdrivende fonde.

Det er væsentligt for fondenes virke og legitimitet, at offentligheden har tillid til, at fondene drives med ordentlighed og respekt for samfundet. Anbefalingerne for god Fondsledelse skal medvirke hertil blandt andet gennem anbefalinger om gennemsigtighed og åbenhed om bestyrelsens arbejde.

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

Bestyrelsen har pligt til at varetage fondens interesser. Varetagelsen af fondens interesser indebærer en pligt for bestyrelsen til at sikre, at aktivitets- og uddelingsformålet fremmes bedst muligt, samt at en eventuel direktion og øvrige ansatte alene varetager fondens interesser. Bestyrelsen har endvidere pligt til at varetage fondens interesser i forhold til eventuelle dattervirksomheder, blandt andet ved udøvelsen af et engageret ejerskab.

Det engagerede ejerskab betyder, at en fond, som kontrollerer en eller flere dattervirksomheder, bidrager til ledelsen af virksomhederne ved udpegning af bestyrelsesmedlemmer i disse, ved at afgive stemme på virksomhedernes generalforsamling og ved at virke som det stabile fundament for virksomhedernes langsigtede udvikling. Bestyrelsen skal løbende følge dattervirksomhedernes udvikling.

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

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

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

Anbefalinger er den bedste reguleringsform, når det drejer sig om god ledelse af erhvervsdrivende fonde. Det kræver imidlertid, at samfundet, fondene og fondenes mange interessenter er positive over for anbefalingerne, har en positiv holdning til at højne god ledelse af erhvervsdrivende fonde, følger udviklingen på området og involverer sig i dialogen herom.

B. Soft Law og dens betydning

Anbefalingerne er soft law og er dermed mere fleksible end lovgivning (hard law). Mens regulering ved lov typisk beskriver en minimumstandard, afspejler soft law en højere standard end lovgivningen og tilstræber at være udtryk for "best practice". Derudover er soft law kendetegnet ved en høj grad af frivillighed, hvilket giver den fleksibilitet, der er nødvendig for, at de erhvervsdrivende fonde kan tilpasse principperne for god ledelse af erhvervsdrivende fonde til de enkelte fondes forhold.

Anbefalingernes fleksibilitet er afgørende, idet der inden for god ledelse af erhvervsdrivende fonde ikke nødvendigvis kun er én rigtig løsning for alle erhvervsdrivende fonde.

Soft law er lettere at tilpasse og mere dynamisk end lovgivning, hvilket muliggør, at anbefalingerne til stadighed kan være tidssvarende og relevante.

C. Redegørelse for god Fondsledelse

Bestyrelsen i en erhvervsdrivende fond skal i medfør af erhvervsfondslovens § 60 udarbejde en redegørelse for god fondsledelse, hvori bestyrelsen forholder sig til hver enkelt anbefaling i Anbefalingerne for god Fondsledelse.

Redegørelsen for god fondsledelse skal udarbejdes ved brug af "følg eller forklar"-princippet i forhold til hver enkelt anbefaling.

"Følg eller forklar"-princippet er et bærende element i anbefalingerne. Eventuelle forklaringer skal vedrøre den enkelte anbefaling og bør sætte læseren i stand til at forstå fondens ledelsesform.

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

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

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

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

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

Bestyrelsen skal i sin redegørelse, jf. erhvervsfondslovens § 60, udelukkende forholde sig til anbefalingerne. Indledningen til anbefalingerne samt kommentarerne uddyber anbefalingerne og bør inddrages i bestyrelsens arbejde med anbefalingerne.

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

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

Til brug ved udarbejdelsen af redegørelsen har Komitéen for god Fondsledelse udarbejdet et skema, som de erhvervsdrivende fonde kan vælge at anvende. Skemaet kan findes på www.godfondsledelse.dk. Det anbefales, at fondene hvert år downloader et nyt skema for derved at sikre, at det senest opdaterede skema anvendes. Anvendelse af samme struktur fra år til år gør det let for fondens interessenter at finde, bearbejde og sammenligne informationerne.

Anbefalingerne for god Fondsledelse gælder alene for de erhvervsdrivende fonde, men ikke-erhvervsdrivende fonde, andre selvejende institutioner og fondslignende foreninger m.v. kan med fordel hente inspiration i anbefalingerne.

D. Hjælpeværktøjer og spørgsmål/svar (FAQ)

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

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

Disse anbefalinger træder i kraft for regnskabsår, der begynder den 1. januar 2027 eller senere, og afløser dermed komitéens anbefalinger fra 2025.

For regnskabsår, der begynder før den 1. januar 2027, skal bestyrelserne forholde sig til og redegøre for anbefalingerne fra 2025.

For regnskabsår, der begynder den 1. januar 2027 eller senere, skal bestyrelserne forholde sig til og redegøre for disse anbefalinger.

Komitéen henleder opmærksomheden på, at der til brug for bestyrelsernes redegørelse for god fondsledelse i forhold til disse Anbefalinger for god Fondsledelse er udarbejdet et nyt skema, som er gældende for regnskabsår, der begynder 1. januar 2027 eller senere.

København, den 16. september 2026

Komitéen for god Fondsledelse

Anbefalinger for god Fondsledelse

1. Åbenhed og kommunikation

Bestyrelsen i en erhvervsdrivende fond bør løbende arbejde på at skabe transparens til gavn for fonden, øvrige interessenter (bevillingsmodtagere, dattervirksomheder, associerede virksomheder, medarbejdere, samarbejdspartnere, offentlige aktører m.v.) og samfundet. Deres indsigt i og relation til fonden er afhængig af kvaliteten, omfanget og hyppigheden af den information, fonden offentliggør.

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

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

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

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

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

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

Offentliggørelse af fondens kontaktperson(er) i fondens årsrapport og/eller på fondens hjemmeside understøtter, at det er enkelt og gennemskueligt for offentligheden at få kontakt med fonden.

2. Bestyrelsens opgaver og ansvar

Bestyrelsen skal varetage den overordnede og strategiske ledelse af fonden og skal alene varetage fondens interesser i overensstemmelse med fondens formål. Bestyrelsen skal herunder varetage fondens interesser i forhold til eventuelle dattervirksomheder, blandt andet ved udøvelsen af et engageret ejerskab. Hvert enkelt medlem af fondens bestyrelse skal endvidere handle uafhængigt af særinteresser.

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

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

Bestyrelsen skal fastlægge fondens strategiske mål og sikre, at de nødvendige forudsætninger for at nå disse mål er til stede i form af finansielle og kompetencemæssige ressourcer, samt sikre en forsvarlig organisation af fonden og dens virke.

Vælger bestyrelsen at ansætte en direktion, skal bestyrelsen sikre, at der ansættes en kompetent direktion, samt fastlægge direktionens opgaver og ansættelsesforhold og arbejdsdelingen mellem bestyrelsen og direktionen. Det er bestyrelsens opgave at udøve kontrol med direktionen og at fastsætte retningslinjer for, hvorledes denne kontrol skal udøves.

Vælger bestyrelsen at have en administrator, skal bestyrelsen fastlægge administrators opgaver og rapportering til bestyrelsen. Bestyrelsen må ikke tildele en administrator ledelseshverv, herunder f.eks. daglig ledelse, der typisk henhører under en direktør. Har fonden ikke en direktør, har bestyrelsen kollektivt ansvaret for at varetage den daglige ledelse af fonden. Netop i den situation er det hensigtsmæssigt, at bestyrelsens forretningsorden klart redegør for, hvorledes opgaverne er fordelt m.v.

2.1. Bestyrelsens overordnede opgaver og ansvar

2.1.1 Det **anbefales**, at bestyrelsen med henblik på at sikre den erhvervsdrivende fonds virke i overensstemmelse med fondens formål og interesser mindst én gang årligt tager stilling til fondens overordnede strategi og uddelingspolitik med udgangspunkt i vedtægten.

Kommentar: Fondens strategi bør omfatte de områder, som er væsentlige for fondens virke, muligheder og udfordringer på kort og lang sigt. Udgangspunktet for strategien er fondens formål som fastlagt i vedtægten. Strategidrøftelsen kan endvidere adressere fondens betydning for samfundet.

Strategien bør omfatte fondens erhvervsmæssige aktiviteter. Sker fondens erhvervsaktiviteter gennem ejerskab af en eller flere virksomheder, bør strategien fastlægge, hvordan fonden i et engageret ejerskab af virksomhederne bedst understøtter fondens formål og virksomhedernes udvikling.

Strategien bør også omfatte bestyrelsens stillingtagen til uddelingsaktiviteterne, herunder hvordan bestyrelsen udmønter fondens formål. Bestyrelsen bør overveje formålet med uddelingerne, samt hvad uddelingerne tilfører modtagerne og samfundet i øvrigt. I den forbindelse bør bestyrelsen forholde sig til, hvorledes fonden kommunikerer med sine interessenter om fondens uddelinger.

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

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

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

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

Med udgangspunkt i fondens formål bør bestyrelsen forholde sig til fondens investeringer, herunder aktiv-typer, risikoprofil, risikospredning og kapitalberedskab i forhold til fondens virksomhed, samt overvågning og rapportering.

2.2. Formanden og de øvrige medlemmer af bestyrelsen

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

Formanden bør sikre et effektivt bestyrelsesarbejde, herunder god kommunikation, med gode og konstruktive relationer i bestyrelsen og med en eventuel direktion.

Formanden bør endvidere sikre, at det enkelte medlems særlige viden og kompetencer bliver anvendt bedst muligt og til gavn for fonden.

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

2.2.1 Det **anbefales**, at bestyrelsesformanden organiserer, indkalder og leder bestyrelsesmøderne med henblik på at sikre et effektivt bestyrelsesarbejde og skabe de bedst mulige forudsætninger for bestyrelsesmedlemmernes arbejde, enkeltvis og samlet.

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

arbejde, som bestyrelsen løbende bør gennemgå med henblik på at sikre, at den er i overensstemmelse med fondens virke og behov.

2.2.2 Det **anbefales**, at hvis bestyrelsen anmoder et medlem af bestyrelsen om at udføre særlige opgaver for fonden ud over bestyrelseshvervet, bør bestyrelsesbeslutningen herom sikre, at bestyrelsen bevarer den uafhængige overordnede ledelse og kontrolfunktion. Der bør sikres en forsvarlig arbejdsdeling mellem formanden og de øvrige medlemmer af bestyrelsen og en eventuel direktion.

Kommentar: Hensigten med anbefalingen er at sikre en forsvarlig arbejdsdeling mellem bestyrelsens medlemmer, hvor et medlem af bestyrelsen udfører særlige opgaver, der falder uden for bestyrelseshvervet.

De særlige opgaver, som ligger ud over bestyrelseshvervet, er typisk kendetegnet ved, at bestyrelsesmedlemmet modtager særskilt vederlæggelse herfor, som ikke er en del af bestyrelseshonoraret. Et eventuelt vederlag for udførelsen af den særlige opgave bør ligeledes fremgå af bestyrelsesbeslutningen.

Har bestyrelsen ikke ansat en direktion, er det bestyrelsen, der som kollektivt organ har ansvaret for at varetage den daglige ledelse af fonden som en del af bestyrelseshvervet, hvilket ikke betragtes som udførelse af en særlig opgave.

Nedsættelse af eventuelle bestyrelsesudvalg, f.eks. med fokus på det forberedende arbejde med uddelinger eller investeringer, betragtes heller ikke som udførelse af særlige opgaver.

Anbefalingen vedrører ikke ansættelsesforhold, herunder hvor et bestyrelsesmedlem tillige er ansat som direktør i fonden.

I bestyrelsens forretningsorden kan der med fordel indgå en overordnet beskrivelse af formandens, en eventuel næstformands og de øvrige bestyrelsesmedlemmers opgaver, pligter og ansvar.

Bestyrelsen skal være opmærksom på eventuelle inhabilitetsproblematikker.

2.3. Bestyrelsens sammensætning og organisering

God ledelse af erhvervsdrivende fonde forudsætter, at bestyrelsen er hensigtsmæssigt sammensat i relation til de opgaver og det ansvar, bestyrelsen står overfor.

Bestyrelsen bør være sammensat således, at varetagelsen af opgaverne kan ske effektivt i en konstruktiv og kvalificeret dialog med en eventuel direktion. Det er væsentligt, at bestyrelsen alene varetager fondens formål og interesser, og at hvert medlem altid handler uafhængigt af særinteresser. Dette gælder også medlemmer, der er udpeget af eksterne udpegningsberettigede.

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

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

Bestyrelsen definerer, hvilke kompetencer fonden har behov for, som supplement til vedtægtens eventuelle bestemmelser herom. Bestyrelsen bør med passende mellemrum vurdere, om bestyrelsens sammensætning og medlemmernes kompetencer enkeltvis og samlet afspejler de krav, som fondens formål, herunder både erhvervs- og uddelingsformål, strategi, økonomiske stilling og forhold i øvrigt, stiller. I vurderingen bør også indgå bestyrelsesmedlemmernes evne og vilje til uvildigt og upartisk at varetage fondens formål.

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

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

Regelmæssig udskiftning bidrager med fornyelse, herunder fornyet perspektiv på fonden og dens ledelse.

Konstaterer bestyrelsen, at der er væsentlige svagheder i bestyrelsens sammensætning, påhviler det bestyrelsen af egen drift at tage initiativ til at ændre sammensætningen, herunder i dialog med eventuelle udpegningsberettigede og om nødvendigt i dialog med fondsmyndigheden.

Et medlem af bestyrelsen kan i udpegningsperioden til enhver tid udtræde af bestyrelsen. Det er kun fondsmyndigheden, der kan afsætte et bestyrelsesmedlem i løbet af en udpegningsperiode.

2.3.1 Det **anbefales**, at bestyrelsen løbende og mindst hvert andet år vurderer og fastlægger, hvilke kompetencer bestyrelsen skal råde over for bedst muligt at kunne udføre de opgaver og varetage det ansvar, der påhviler bestyrelsen.

2.3.2 Det **anbefales**, at bestyrelsen godkender en struktureret, grundig og gennemskuelig proces for udvælgelse og indstilling af kandidater til bestyrelsen, der samtidig tager højde for en eventuel udpegningsret i vedtægten.

Kommentar: Den forberedende proces for udvælgelse og indstilling af kandidater bør godkendes i bestyrelsen og skal sikre varetagelsen af fondens formål.

Med henblik på at sikre, at bestyrelsen får tilført de for fonden rette kompetencer, kan det være hensigtsmæssigt, at der i bestyrelser med mange medlemmer, eller hvor nye udpegninger sker ved selvsupplering, nedsættes et nomineringsudvalg til at fremkomme med forslag til kandidater baseret på en struktureret proces.

Det kan være hensigtsmæssigt forud for nye udpegninger til bestyrelsen at have en dialog med en udpegningsberettiget om bestyrelsens vurdering af, hvilke kompetencer og egenskaber bestyrelsen skal råde over, enkeltvis og samlet, for bedst muligt at kunne udføre de opgaver, der påhviler bestyrelsen. Dialogen bør også omfatte bestyrelsens vurdering af behovet for mangfoldighed i bestyrelsen i relation til blandt andet erhvervs- og uddelingserfaring, alder og køn, samt bestyrelsens forventninger til andre væsentlige forhold, såsom tidsforbrug.

Bestyrelsen bør endvidere sikre en god on-boarding af nye bestyrelsesmedlemmer (og en eventuel direktør). Bestyrelsen bør blandt andet sørge for, at nye bestyrelsesmedlemmer modtager relevant information, herunder om eventuelle større projekter, udfordringer, risici m.v. i fonden og dens eventuelle dattervirksomheder.

2.3.3 Det **anbefales**, at bestyrelsesmedlemmer udpeges på baggrund af deres personlige egenskaber og kompetencer under hensyn til bestyrelsens samlede kompetencer. Ved sammensætning og indstilling af nye bestyrelsesmedlemmer bør der tages hensyn til behovet for fornyelse – sammenholdt med behovet for kontinuitet – og til behovet for mangfoldighed i relation til blandt andet erhvervs- og uddelingserfaring, alder og køn.

Kommentar: Bestyrelsen bør have en langsigtet successionsplan for bestyrelsen og en eventuel direktion. En successionsplan skal bidrage til at sikre den rette balance mellem

fornyelse og kontinuitet, og at bestyrelsen hurtigt kan reagere på ændringer eller uforudsete begivenheder. Bestyrelsen bør endvidere løbende forholde sig til successionsplanen.

2.3.4 Det **anbefales**, at der årligt både i ledelsesberetningen og på den erhvervsdrivende fonds eventuelle hjemmeside redegøres for sammensætningen af bestyrelsen, herunder for mangfoldighed, samt at der gives følgende oplysninger om hvert af bestyrelsens medlemmer:

- den pågældendes navn og stilling,
- den pågældendes alder og køn,
- dato for indtræden i bestyrelsen, om genudpegning af medlemmet har fundet sted og udløb af den aktuelle udpegningsperiode,
- medlemmets eventuelle særlige kompetencer,
- den pågældendes øvrige ledelseshverv, herunder poster i direktioner, bestyrelser og tilsynsråd, inklusive ledelsesudvalg, i danske og udenlandske fonde, virksomheder, institutioner samt krævende organisationsopgaver,
- om den pågældende ejer aktier, optioner, warrants og lignende i fondens dattervirksomheder og/eller associerede virksomheder,
- hvilke medlemmer der er udpeget af myndigheder/tilskudsyder m.v., og
- om medlemmet anses for uafhængigt.

2.3.5 Det **anbefales**, at flertallet af bestyrelsesmedlemmerne i den erhvervsdrivende fond ikke samtidig er medlemmer af bestyrelsen eller direktionen i fondens dattervirksomhed(er), medmindre der er tale om et helejet egentligt holdingselskab.

Kommentar: Det væsentlige er, at der som led i det engagerede ejerskab er en vis afstand til bestyrelsen i fondens dattervirksomheder, der driver erhvervsvirksomheden. Kun derved kan der etableres den nødvendige person- og funktionsadskillelse til sikring af, at fonden kan varetage sine ejerinteresser og kontrollen med dattervirksomheden og dennes ledelse.

Et helejet egentligt holdingselskab har ikke selvstændige driftsaktiviteter ud over ejerskabet af de underliggende virksomheder. Når der ikke er selvstændige driftsaktiviteter, er der ikke

samme risiko ved fuldstændigt sammenfald mellem bestyrelsen i fonden og bestyrelsen i dens helejede holdingselskab. I disse særlige tilfælde gælder anbefaling 2.3.5 alene mellem den erhvervsdrivende fond og dens driftsvirksomhed(er).

Der er ikke én governance-model, der nødvendigvis er den rigtige, idet det afhænger af de konkrete forhold for fonden og den/de virksomhed(er), som fonden ejer. Der er fordele og ulemper, uanset hvordan man indretter sig. Bestyrelsen bør derfor løbende forholde sig til den valgte governance-model.

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

Kommentar: Formanden er efter lovgivningen tillagt en række særlige opgaver og pligter. Bestyrelsen bør årligt tage stilling til og aktivt vælge, hvem der varetager hvervet som fondens formand og eventuelle næstformand.

2.4. Uafhængighed

En erhvervsdrivende fond er karakteriseret ved at være selvejende og uden generalforsamling, hvorved der er et fravær af ejere, som kan føre kontrol med bestyrelsen. Det er derfor væsentligt, at bestyrelsen har den nødvendige uafhængighed, således at den i sin helhed kan føre en nødvendig selvkontrol og foretage en uvildig evaluering af nuværende og tidligere beslutninger.

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

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

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

Et bestyrelsesmedlem anses i denne sammenhæng ikke for uafhængig, hvis den pågældende f.eks.:

- er, eller inden for de seneste tre år har været, medlem af direktionen eller ledende medarbejder i fonden eller i en væsentlig dattervirksomhed eller i en væsentlig associeret virksomhed til fonden,
- inden for de seneste fem år har modtaget større vederlag, herunder uddelinger eller andre ydelser, fra fonden eller en dattervirksomhed eller associeret virksomhed til fonden i anden egenskab end som medlem af fondens bestyrelse,
- inden for det seneste år har haft en væsentlig forretningsrelation (f.eks. personlig eller indirekte som partner eller ansat, aktionær, kunde, leverandør eller ledelsesmedlem i virksomheder med tilsvarende forbindelse) med fonden eller en dattervirksomhed eller associeret virksomhed til fonden,
- er, eller inden for de seneste tre år har været, ansat eller partner hos fondens eller fondens dattervirksomheders eksterne revisor,
- har været medlem af fondens bestyrelse eller direktion i mere end 12 år,
- er i nær familie med eller på anden måde står personer, som ikke betragtes som uafhængige, særligt nær,
- er stifter eller væsentlig gavegiver eller bidragsyder,
- er bestyrelsesmedlem i fonden, hvis fonden har til formål at yde støtte til bestyrelsesmedlemmets familie eller andre, som står bestyrelsesmedlemmet særligt nær,
- er ledelsesmedlem i en organisation, en anden fond eller lignende, der modtager eller gentagne gange inden for de seneste fem år har modtaget væsentlige donationer fra fonden, eller
- er ledelsesmedlem i en organisation, en anden fond eller lignende, der bevilger eller gentagne gange inden for de seneste fem år har bevilget væsentlige donationer til fonden.

Kommentar: Består bestyrelsen (eksklusive eventuelle medarbejdervalgte medlemmer) af

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

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

Det er bestyrelsens ansvar konkret at vurdere medlemmernes reelle (faktisk og oplevet) uafhængighed, og bestyrelsen afgør, hvilke medlemmer der i overensstemmelse med anbefalingen betragtes som uafhængige. Som led i denne vurdering kan bestyrelsen blandt andet tage stilling til, om medlemmer af bestyrelsen, der samtidig måtte være medlem af bestyrelsen i en væsentlig dattervirksomhed (medmindre dattervirksomheden er et helejet egentligt holdingselskab) eller i en væsentlig associeret virksomhed til fonden, kan anses for at være uafhængige.

Bestyrelsen må ikke være påvirket af andre interesser end varetagelsen af fondens formål, således som stifters vilje fremgår af vedtægten.

De nævnte uafhængighedskriterier gælder ikke i forhold til vurderingen af uafhængighedskriteriet i erhvervsfondslovens § 1, stk. 2, hvoraf fremgår, at der i erhvervsdrivende fonde skal være en i forhold til stifter selvstændig ledelse.

2.5. Udpegningsperiode

Bestyrelsen bør med passende mellemrum forholde sig til vedtægtens bestemmelse om bestyrelsesmedlemmernes udpegningsperiode. Afhængig af fondens størrelse, aktivitet og formål kan en udpegningsperiode på to år være for kort tid til, at et nyt medlem af bestyrelsen kan sætte sig ind i fondens forhold, og kan derfor være uhensigtsmæssig. Omvendt vil en for lang udpegningsperiode kunne modvirke, at der i bestyrelsen er den nødvendige dynamik og fornyelse.

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

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

En passende udpegningsperiode har således blandt andet til formål at sikre, at bestyrelsen er sammensat, så den til enhver tid bedst muligt matcher fondens formål, muligheder og udfordringer. En passende udpegningsperiode er endvidere med til at sikre uafhængighed. Der bør være en fornuftig balance mellem fornyelse og kontinuitet i bestyrelsen.

Bestyrelsesmedlemmer kan udpeges af den bestående bestyrelse eller af en tredjepart (en udpegningsberettiget) uden for bestyrelsen. Det kan også være en kombination af de to metoder. Fondens vedtægt fastlægger, hvordan bestyrelsens medlemmer udpeges. Udpeger den bestående bestyrelse nye medlemmer, sker det ved afstemning i bestyrelsen og bør som

udgangspunkt ske på bestyrelsens årsregnskabsmøde. Eventuel genudpegning bør ligeledes ske på årsregnskabsmødet.

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

2.5.2 Det **anbefales**, at der for medlemmerne af bestyrelsen fastsættes en aldersgrænse, som offentliggøres i ledelsesberetningen eller på fondens hjemmeside.

Kommentar: En aldersgrænse for bestyrelsesmedlemmer har til formål at medvirke til sikring af den rette balance mellem fornyelse og kontinuitet i bestyrelsen. Derudover har den til formål at skærpe bestyrelsens opmærksomhed på og stillingtagen til sammensætningen og kompetencebehovene i bestyrelsen i forhold til fondens formål og drift.

Medlemmer af en stifterfamilie kan undtages fra en sådan aldersgrænse.

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

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

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

2.6. Evaluering

Evaluering er et værdifuldt redskab i en erhvervsdrivende fond og har til formål at danne grundlag for en kontinuerlig forbedring af bestyrelsens og en eventuel direktions og/eller administrators arbejde.

Bestyrelsesevaluering skal medvirke til at identificere styrker og svagheder samt muligheder for forbedringer, således at det sikres, at fonden til stadighed har en effektiv ledelse. Bestyrelsesevaluering kan medvirke til at sikre, at der i bestyrelsen er den rette sammensætning

af kompetencer m.v., og at der er en god balance mellem fornyelse og kontinuitet, herunder mangfoldighed.

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

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

Bestyrelsesformanden har ansvaret for gennemførelsen af evalueringen.

2.6.1 Det **anbefales**, at bestyrelsen fastlægger en evalueringsprocedure, hvor bestyrelsens, formandens og de individuelle medlemmers bidrag og resultater årligt evalueres, og at resultatet drøftes i bestyrelsen. Karakteren og omfanget af evalueringsproceduren afhænger af fondens konkrete forhold og kan variere fra år til år.

Kommentar: Bestyrelsen bør med passende mellemrum vurdere sin egen indsats: Har bestyrelsen nået sine mål? Hvordan fungerer samarbejdet og kommunikationen i bestyrelsen og mellem bestyrelsen og en eventuel direktion og/eller administrator?

Bestyrelsen bør overveje, om der hvert tredje år skal inddrages ekstern bistand i evalueringsprocessen.

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

Kommentar: Bestyrelsen og en eventuel direktion og/eller administrator bør på forhånd aftale, hvordan evalueringen skal ske.

Direktører eller administratorer, som er medlemmer af bestyrelsen, bør ikke deltage i bestyrelsens evaluering af henholdsvis direktionen og/eller administrator.

3. Bestyrelsens og en eventuel direktions vederlag

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

Særligt fordi fonde ikke har ejere og dermed ingen generalforsamling, der kan udøve kontrol med bestyrelsen, er det vigtigt med gennemsigtighed og åbenhed om alle væsentlige forhold vedrørende principperne for og størrelsen af bestyrelsens og en eventuel direktions vederlag.

3.1.1 Det **anbefales**, at et eventuelt vederlag til fondens bestyrelsesmedlemmer er fast og ikke variabelt. Medlemmer af en eventuel direktion bør endvidere aflønnes med et fast vederlag, eventuelt kombineret med bonus, der ikke bør være afhængig af regnskabsmæssige resultater.

Kommentar: Vederlaget omfatter alle ydelser og ydes for ansvaret og arbejdsindsatsen forbundet med bestyrelseshvervet eller ansættelsen som direktør.

Vederlag til en eventuel direktion omfatter således løn, bonus eller lignende ordninger samt eventuelle indbetalinger til pension, men også andre ydelser som f.eks. fri bil, bolig, telefon, internet eller lignende.

Hvervet som bestyrelsesmedlem i en fond indebærer en særlig forpligtelse til at sikre, at bestyrelsens beslutninger om vederlag alene sker til opfyldelse af fondens formål og interesser og således alene modsvarer ansvaret og arbejdsindsatsen forbundet med bestyrelseshvervet.

Fonden kan kun afholde vederlag til medlemmer af bestyrelsen og direktionen for det arbejde, der konkret er udført i fonden.

Det er endvidere bestyrelsens ansvar, at vederlag, herunder bonus, til medlemmer af en eventuel direktion er passende i forhold til direktionens arbejde og ansvar samt fondens økonomiske stilling.

Der bør ikke tildeles bonus eller andre incitamentsordninger til enkelte medlemmer af fondens bestyrelse. Sådanne ordninger kan indebære, at den pågældendes personlige interesser kan være stridende mod fondens formål og langsigtede interesser. Bestyrelsen er som følge af inhabilitet forhindret i at træffe beslutning om bonus eller andre incitamentsordninger til den samlede bestyrelse.

Der kan ikke tildeles pension til medlemmer af bestyrelsen, da der er tale om udpegning til et konkret hverv, som udføres i en begrænset periode. Der er således ikke tale om et

ansættelsesforhold, som vederlægges med løn, hvoraf der kan optjenes pension. Tilsvarende kan der heller ikke tildeles fratrædelsesgodtgørelser, gratialer eller lignende til medlemmer af fondens bestyrelse.

Principperne for vederlag til medlemmer af bestyrelsen og en eventuel direktion skal understøtte en hensigtsmæssig langsigtet udvikling for fonden i overensstemmelse med fondens formål.

Vederlag til medlemmer af bestyrelsen kan være af symbolsk størrelse, ligesom bestyrelseshvervet kan være ulønnet.

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

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

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

3.1.2 Det **anbefales**, at der i årsregnskabet oplyses om, hvad medlemmerne af bestyrelsen og en eventuel direktion hver især modtager i samlet vederlag (specificeret på de enkelte poster) fra den erhvervsdrivende fond og fra fondens dattervirksomheder og associerede virksomheder.

Kommentar: Da erhvervsdrivende fonde ikke har ejere, er det væsentligt, at der er transparens om hvert enkelt medlems samlede vederlag.

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

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

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

Komitéen for god
FONDSLEDELSE

Sekretariatet
Erhvervsstyrelsen
Langelinie Allé 17
2100 København Ø
Tlf.: 3529 1000

E-mail: godfondsledelse@erst.dk
www.godfondsledelse.dk