

# KOMITÉEN FOR GOD FONDSLEDELSE

---

Årsberetning 2022

**ÅRETS AKTIVITETER..... 3**

DIALOGMØDER ..... 3  
FONDENES DAG ..... 4  
ØVRIGE AKTIVITETER ..... 5  
HJEMMESIDEN ..... 5  
UNDERSØGELSE AF ALDER OG ANCIENNITET I DE ERHVERVSDRIVENDE FONDE ..... 6  
STIKPRØVEUNDERSØGELSE ..... 7

**FONDENES EFTERLEVELSE AF ANBEFALINGERNE FOR GOD FONDSLEDELSE ..... 8**

DEN GENNEMSNITLIGE EFTERLEVELSE ..... 9  
KAPITALFORVALTNING ..... 11  
SAMMENSÆTNINGEN I FONDSBESTYRELSENE ..... 11  
FORNYELSE I FONDSBESTYRELSENE ..... 13  
MANGFOLDIGHED I FONDSBESTYRELSENE ..... 14  
INDIVIDUELT VEDERLAG ..... 14

**BILAG 1 – METODEBESKRIVELSE FOR KOMITÉENS STIKPRØVEUNDERSØGELSE  
AF FONDENES EFTERLEVELSE AF ANBEFALINGERNE FOR GOD  
FONDSLEDELSE.....16**

## ÅRSBERETNING 2022

---

Komitéen for god Fondsledelse beskriver med denne årsberetning komitéens arbejde i det forgangne år.

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

Komitéen arbejder igennem en række aktiviteter på at fremme udviklingen af god fondsledelse, og er i løbende dialog med fondene, herunder ved besvarelser af konkrete henvendelser og ved arrangementer i form af dialogmøder og Fondenes Dag.

God læselyst.

### MEDLEMMER AF KOMITÉEN

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

**Lars-Erik Brenøe (næstformand)**, bestyrelsesmedlem i A.P. Møller Fonden

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

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

**Jørgen Lang**, adm. direktør i Aarhus Universitets Forskningsfond

**Lene Skole**, adm. direktør i Lundbeckfonden

**Dorrit Vanglo**, tidligere adm. direktør i LD Fonde

### HJEMMESIDE

[www.godfondsledelse.dk](http://www.godfondsledelse.dk)



Billeder fra dialogmøde afholdt henholdsvis i København den 28. marts 2022 og i Aarhus den 29. marts 2022

## ÅRETS AKTIVITETER

### DIALOGMØDER

For at fremme god fondsledelse afholder komitéen, i samarbejde med Erhvervsstyrelsen, årligt dialogmøder, hvor fondene og deres rådgivere får mulighed for at høre nærmere om indholdet i Anbefalingerne for god Fondsledelse samt om udviklingen i de erhvervsdrivende fondes efterlevelse af anbefalingerne. Derudover er det hensigten med dialogmøderne at hjælpe fondene i arbejdet med anbefalingerne, herunder at oplyse og vejlede om, hvordan fondene kan udarbejde deres årlige redegørelse om god fondsledelse.

Der er blevet afholdt ét møde i Aarhus og ét møde i København. For at tiltrække så mange deltagere som muligt, blev mødet i København i år livestreamet, og man kunne således vælge om man ville deltage fysisk eller virtuelt.

Der var ca. 250 deltagere, hvoraf lidt over halvdelen deltog virtuelt, hvilket overbeviser komitéen om, at møderne er værdifulde for fondene og deres rådgivere, og at der stadig er stor interesse for at indgå i dialog om god fondsledelse og anbefalingerne herom.

Første del af møderne omhandlede udviklingen i fondenes efterlevelse af anbefalingerne på baggrund af komitéens stikprøveundersøgelse fra 2021 samt indholdet af anbefalingerne, hvor der i år særligt var fokus på bestyrelsernes sammensætning og kapitalforvaltning. Herefter blev inhabilitet og selvstændighed i bestyrelserne gennemgået samt udvalgte emner inden for fondsbeskatning.

På mødernes sidste del gav Erhvervsstyrelsen et indblik i deres erfaringer fra den løbende kontrolindsats over for de erhvervsdrivende fonde.

## FONDENES DAG

Fondenes Dag har været afholdt siden 2017. Formålet med arrangementet er at sætte fokus på de nyeste trends i fondsverdenen. Herudover skal Fondenes Dag opdatere, inspirere og give mulighed for, at man kan deltage i debatten om de årlige emner. Arrangementet afsluttes ved at indbyde til at netværke.

Fondenes Dag afholdes i samarbejde mellem Dansk Industri, CBS, Københavns Universitet, Bestyrelsesforeningen, Fondenes Videnscenter og Komitéen for god Fondsledelse.

Arrangementet blev den 30. september 2022 afholdt under temaet *Fonde og bæredygtighed* med Marianne Philip, formand for Komitéen for god Fondsledelse, og Steen Thomsen, professor ved CBS, som moderatorer. Der var rekordhøj deltagelse i arrangementet i år, hvor omtrent 310 deltog, heraf deltog ca. 2/3 fysisk og ca. 1/3 virtuelt.

Efter velkomsttale af vicedirektør Kim Haggren, Dansk Industri, indledte Erhvervsstyrelsens direktør og som noget nyt også Civilstyrelsens direktør med at orientere om nyt fra de respektive styrelser.

Erhvervsstyrelsens direktør Katrine Winding orienterede om EU's nye direktiver om bæredygtighed, samt om EU's tiltag til at reducere EU's afhængigheder af mikrochips og råstoffer. Katrine Winding sluttede oplægget med at rette fokus på de udfordringer, Erhvervsstyrelsen oplever med nogle fondes governance. Der var fokus på inhabilitet samt den 'kasketforvirring', der kan opstå, når et bestyrelsesmedlem også varetager andre opgaver for fonden.

Civilstyrelsens direktør Lene Volke Roesen orienterede om den undersøgelse af bestyrelsesvederlag, som styrelsen har gennemført i 2022, samt om de typiske fejl og mangler, som styrelsen er stødt på i forbindelse med en kontrol af 214 årsregnskaber.

Professor og komitémedlem Rasmus Kristian Feldthusen gennemgik en afgørelse truffet af Landsskatteretten vedrørende en fonds interne uddelinger. Herudover orienterede Rasmus Kristian Feldthusen om, hvordan grundlæggeren af Patagonia, Yvon Chouinard, har overdraget sin virksomhed til en trust og en organisation, der skal anvende overskuddet på at bidrage til bekæmpelse af verdens klimaudfordringer.

Professor Steen Thomsen, CBS, informerede om nyt fra forskningsprojektet "Langsigtet ejerskab og værdiskabelse i erhvervsfonde" på CBS, fremlagde ønsker til resultatet af det igangværende arbejde i udvalget om revision af lovgivningen om ikke-erhvervsdrivende fonde

og visse foreninger, og talte om kommende EU-regulering, både i forhold til at begrænse hvordan fonde kan anvendes til hvidvask og terrorfinansiering, og hvordan fonde og selskaber ser ind i øget regulering og rapporteringskrav i forhold til Sustainable Governance.

Direktør Brian Valbjørn Sørensen, KR Foundation, holdt oplæg om klimaudfordringen og filantropiske redskaber, herunder hvad fonde kan gøre bedre for at integrere klima i deres uddelinger og aktiviteter.

Administrerende direktør i Bikubenfonden, Søren Kaare-Andersen fortalte om arbejdet med social bæredygtighed i Bikubenfonden, hvor der er fokus på langsigtede indsatser og systemforandring, og hvor inddragelsen af unge udsatte spiller en stor rolle.

Realdanias administrerende direktør, Jesper Nygård holdt oplæg om, hvordan Realdania som forening prioriterer bæredygtighed i både det filantropiske arbejde og igennem investeringer.

Professor Majken Schultz, CBS, forkvinde i Carlsbergfondet holdt oplæg om, hvordan Carlsbergfondet arbejder med bæredygtighed inden for fondens uddelinger, fondens investeringer, fondens drift og ejendomme og som engageret ejer af Carlsberg Group.

Angel Font, President of Philea (Philanthropy Europe Association) og Corporate Director of the Caixa Research Institute i Portugal holdt oplæg om fremtiden for fonde i Europa i et bæredygtighedsperspektiv, samt hvilke europæiske tendenser fondene skal være opmærksom på.

## ØVRIGE AKTIVITETER

Komitéens medlemmer har løbende deltaget i arrangementer, som paneldeltagere, talere og tilhørere. Komitéen sørger på den måde for at holde sig opdateret på tendenser og aktualiteter på fondsområdet. Komitéens medlemmer er desuden løbende i dialog med mange fonde.

Komitéen har i fællesskab med Komitéen for god Selskabsledelse samt en række andre medunderskrivere sendt et brev vedrørende direktiv om Corporate Sustainability Due Diligence (tidligere "Sustainable Corporate Governance"). Komitéen for god Fondsledelse støtter i lighed med Komitéen for god Selskabsledelse og de øvrige medunderskrivere Europa-Kommissionens ambitioner om en grøn og bæredygtig omstilling, men den påtænkte regulering af selskabsretten og selskabsledelsesreglerne har været genstand for bekymring. I brevet blev der redegjort for de væsentligste bekymringer omkring forslaget. Hovedbudskabet i brevet var, at der bl.a. af retssikkerhedsmæssige årsager skal sikres håndterbare krav for virksomhederne, ligesom en generel regulering af selskabsledelse bør udgå. Brevet er sendt til blandt andre EU-kommissærer Věra Jourová, Didier Reynders og Thierry Breton.

## HJEMMESIDEN

Komitéen opdaterer løbende sin hjemmeside [www.godfondsledelse.dk](http://www.godfondsledelse.dk) for at sikre, at fondene kan få den hjælp, de har brug for. Hjemmesiden sikrer, at fondene og andre interesserede kan søge hjælp og vejledning om, hvad Anbefalingerne for god Fondsledelse er, og hvordan de bruges i praksis.

Hjemmesiden indeholder blandt andet nyheder, diverse hjælpeværktøjer til den redegørelse fondene skal udarbejde samt spørgsmål/svar (FAQ), hvor komitéen både svarer på generelle spørgsmål og på spørgsmål vedrørende de enkelte anbefalinger.

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

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

## UNDERSØGELSE AF ALDER OG ANCIENNITET I DE ERHVERVSDRIVENDE FONDE

Komitéen har i år fulgt op på undersøgelsen fra 2020 af alder og anciennitet for bestyrelsesmedlemmerne i de erhvervsdrivende fonde, der var baseret på de data, der var registreret i CVR på virk.dk den 1. januar 2020.<sup>1</sup> Komitéens undersøgelse i år er baseret på de data, der var registreret i CVR på virk.dk den 1. januar 2022.

Tallene i årets undersøgelse viser, at der løbende sker udskiftning i nogenlunde samme tempo som i 2020. At gennemsnitsalderen er stabil efter to år, tyder på, at der løbende sker udskiftning i fondsbestyrelserne. Der er dog også fokus på kontinuitet, og den gennemsnitlige periode som bestyrelsesmedlem er således fortsat 7 år, mens medianperioden ligeledes fortsat er 4 år.

Undersøgelsen har vist, at gennemsnitsalderen for bestyrelsesmedlemmer i de erhvervsdrivende fonde fortsat er 59 år, mens medianalderen er steget fra 59 år til 60 år.

Det yngste bestyrelsesmedlem var på opgørelsestidspunktet 19 år, mens det ældste bestyrelsesmedlem var 98 år.

De erhvervsdrivende fondes formænd er i 83 pct. af tilfældene en mand, der i gennemsnit er 64 år, mens de kvinder, der er formænd, i gennemsnit er 60 år. Både den ældste og den yngste bestyrelsesformand er dog en kvinde på henholdsvis 94 år og 23 år.

Gennemsnitligt har bestyrelsesformændene siddet på posten i 7 år. Den længstsiddende formand er en mand, der har siddet som bestyrelsesformand i 41 år.

Komitéen finder det relevant at følge udviklingen i bestyrelsesmedlemmernes alder, fordi udviklingen siger noget om den løbende udskiftning i de erhvervsdrivende fondes bestyrelser. Anbefalingen om en aldersgrænse har, sammen med anbefalingen om udpegningsperioder og evaluering af bestyrelsen, til formål at hjælpe fondsbestyrelserne med at sikre både succession og kontinuitet i bestyrelsessammensætningen.

Emnet uddybes yderligere nedenfor.

---

<sup>1</sup> Undersøgelsen fremgår af komitéens årsberetning 2020, som kan findes på komitéens hjemmeside.



Opgørelsesmetode - 2022 undersøgelsen:

*Undersøgelsen omfatter alene bestyrelsesmedlemmer, som var registeret som aktive pr. 1. januar 2022, og som har dansk cpr.nr. Undersøgelsen omfatter desuden alene medlemmer, som er tiltrådt 1. januar 1986 eller senere.*

*Undersøgelsen tager ikke højde for systemets "nulstilling" af anciennitet ved rolleskifte. Den reelle anciennitet må derfor antages at være højere, idet mange formænd og næstformænd har været menige bestyrelsesmedlemmer, inden de blev udpeget til de anførte poster. Der er ligeledes bestyrelsesmedlemmer, der har haft deres poster fra før 1986.*

*Komitéen har undersøgt forholdene fordelt på bestyrelsespersoner, altså enkeltindivider, der er registreret som bestyrelsesmedlemmer i en erhvervsdrivende fond, og på bestyrelsesposter, altså enhver bestyrelsespost, der var registreret besat pr. 1. januar 2022. Ved opgørelsen af bestyrelsesposter vil personer, der sidder i flere bestyrelser indgå flere gange i undersøgelsen.*

## STIKPRØVEUNDERSØGELSE

Komitéen gennemfører årligt en stikprøveundersøgelse, der skal give et indblik i udviklingen i de erhvervsdrivende fondes efterlevelse af Anbefalingerne for god Fondsledelse.

Undersøgelsen er alene en stikprøveundersøgelse, og på grund af størrelsen af undersøgelsen vil der forekomme statistiske udsving fra år til år. Komitéen arbejder løbende på at minimere udsvingene, men det er ikke muligt helt at undgå inden for rammerne af undersøgelsesstørrelsen.

Resultaterne af dette års stikprøveundersøgelse viser, at anbefalingerne fortsat er et vigtigt og anvendt redskab i mange fondes arbejde med god fondsledelse. Samtidig har undersøgelsen i år henledt opmærksomheden på, at der fortsat er et vigtigt arbejde for komitéen med at informere yderligere om anbefalingerne og særligt om, hvorfor anbefalingerne også er relevante for de mindre fonde.

Dette års undersøgelse er første gang fondene har skullet forholde sig til anbefalingen om kapitalforvaltning i hele regnskabsperioden. Ligesom sidste år deler redegørelserne for denne anbefaling sig i to svarkategorier; følger og forholder sig ikke til anbefalingen. Samlet set viser undersøgelsen, at flere fonde har taget anbefalingen til sig og følger anbefalingen.

Den positive udvikling i relation til anbefalingen om kapitalforvaltning er dog primært sket blandt fonde med en egenkapital på mere end 60 mio. kr., hvor det i år er alle de udtagne fonde i denne gruppe, der oplyser, at de følger anbefalingen, hvorimod det for samme gruppe sidste år var 89 pct., der fulgte anbefalingen om kapitalforvaltning. I gruppen af fonde med en egenkapital under 60 mio. kr. er der en stigning i år på 4 procentpoint i fonde, der følger anbefalingen om kapitalforvaltning.

Resultaterne af undersøgelsen gennemgås yderligere nedenfor, og metodebeskrivelsen og resultaterne for undersøgelsen er vedlagt i bilag 1.



# FONDENES EFTERLEVELSE AF ANBEFALINGERNE FOR GOD FONDSLEDELSE

*Bestyrelserne skal hvert år redegøre for fondenes efterlevelse af Anbefalingerne for god Fondsledelse. Komitéen har for syvende år i træk gennemført en stikprøveundersøgelse, hvor 72 ud af de i alt ca. 1400 fondes redegørelser er blevet analyseret og gennemgået. Resultatet af undersøgelsen viser en gennemsnitlig efterlevelse på 76 pct.*

*De udvalgte fondes redegørelser gennemgås grundigt med henblik på at undersøge, i hvilket omfang fondene efterlever anbefalingerne, og hvordan fondene forholder sig til anbefalingerne, hvis de 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 følge anbefalingerne. Følger en erhvervsdrivende fond ikke en anbefaling, skal bestyrelsen for hver enkelt anbefaling forklare:

- *hvorfor* bestyrelsen har valgt at indrette sig anderledes, og
- *hvordan* man i stedet har valgt at indrette sig.

Efterlevelse omfatter 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 herfor.

Følger fonden ikke en anbefaling, er det ikke et regelbrud, men 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.

## DEN GENNEMSNITLIGE EFTERLEVELSE

Den gennemsnitlige efterlevelseshøjde for årets undersøgelse er 76 pct., hvilket er på niveau med sidste år, hvor den gennemsnitlige efterlevelseshøjde var 78 pct.

De største udsving i efterlevelsen findes i følgende tre anbefalinger:

Efterlevelsen af anbefalingen om retningslinjer for ekstern kommunikation er faldet med 11 procentpoint, efterlevelsen af anbefalingen om at fastsætte en aldersgrænse er steget med 15 procentpoint, og efterlevelsen af anbefalingen om fastlæggelse af en evalueringsprocedure er faldet med 12 procentpoint. Efterlevelsen i de resterende anbefalinger har et udsving på op til 8 procentpoint.

### ANBEFALINGER MED HØJEST EFTERLEVELSE

84 % - 3.1.1 Fast vederlag

83 % - 2.2.1 Bestyrelsesformanden organiserer, indkalder og leder bestyrelsesmøderne

82 % - 2.1.1 Stillingtagen til fondens overordnede strategi og uddelingspolitik

82 % - 2.3.1 Vurdering og fastlæggelse af kompetencer for bestyrelsen

82 % - 2.3.2 Proces for udvælgelse af kandidater til bestyrelsen

### ANBEFALINGER MED LAVEST EFTERLEVELSE

65 % - 2.3.4 Redegørelse for sammensætning af bestyrelsen

67 % - 2.5.2 Aldersgrænse

68 % - 3.1.2 Oplysning om individuelt vederlag

69 % - 2.5.1 Udpegningsperiode

I lighed med sidste års undersøgelse, har dette års undersøgelse båret præg af, at komitéen i 2020 justerede anbefalingerne og introducerede en ny anbefaling om kapitalforvaltning, ligesom der igen i år er fundet tilfælde, hvor fonde alene anvender besvarelser som for eksempel: "Fonden følger i al væsentlighed Anbefalingerne for god Fondsledelse" eller "Fonden følger anbefalingerne med enkelte afvigelser". Disse besvarelser er kategoriseret som *forholder sig ikke til anbefalingen*, uagtet om fonden rent faktisk efterlever anbefalingen.

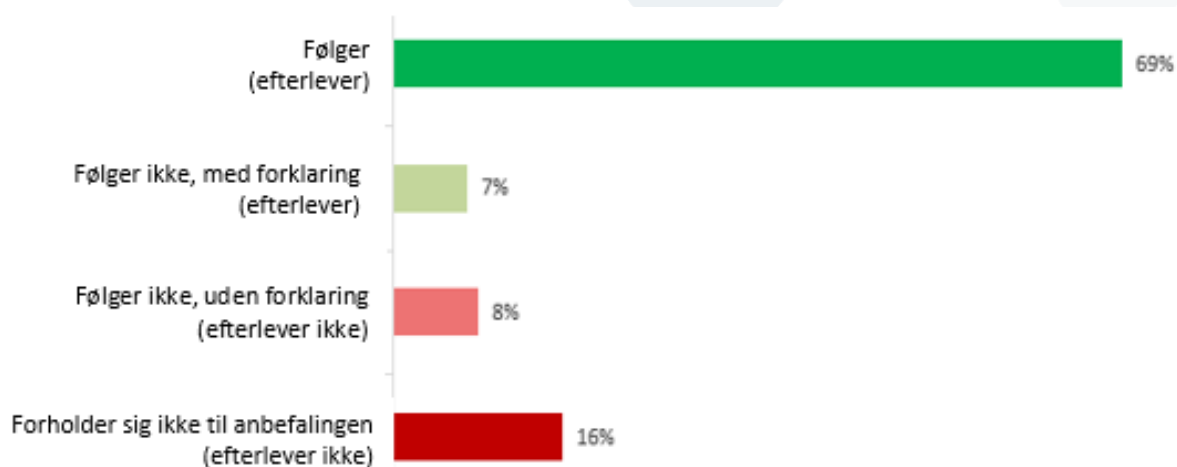
En nærmere undersøgelse af årets resultater viser, at der generelt er en højere efterlevelse blandt fonde med en egenkapital på over 60 mio. kr. Denne gruppe af fonde efterlever alle anbefalingerne med undtagelse af anbefalingen om udpegningsperiode og anbefalingen om oplysning om individuelt vederlag, hvor henholdsvis 6 pct. og 33 pct. af fondene ikke efterlever disse anbefalinger.

I gruppen af fonde med under 60 mio. kr. i egenkapital er billedet mere blandet, og for alle anbefalingerne gør det sig gældende, at der både er fonde, der efterlever, og fonde, der ikke efterlever. Procentdelen af fondene, der ikke forholder sig til de enkelte anbefalinger, er steget for alle anbefalingerne. I sidste års undersøgelse lå procentdelen for fonde, der ikke forholder sig til anbefalingerne på mellem 10 pct. og 15 pct. og med hele 39 pct. for kapitalforvaltning som den nye anbefaling. I dette års undersøgelse ligger procentintervallet mellem 12 pct. og 24 pct. og med 35 pct. for kapitalforvaltning.

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

*”Undersøgelsens resultater i år viser en meget høj efterlevelse blandt fonde med en egenkapital på over 60 mio. kr. For så vidt angår fonde med en egenkapital på mindre end 60 mio. kr. er det klart, at selvom mange er opmærksomme på anbefalingerne og bruger dem som et værktøj i deres arbejde med god fondsledelse, så er komitéens arbejde med oplysning og vejledning om udviklingen i anbefalingerne fortsat en opgave med høj prioritet. Stigningen i antallet af fonde, der ikke forholder sig til alle eller enkelte af anbefalingerne, er noget komitéen kommer til at følge tæt. Anbefalingerne er tænkt som et værktøj for alle de erhvervsdrivende fonde, hvilket de også skal være fremadrettet.”*

Besvarelsene i undersøgelsen fordeler sig således:



Oplyser bestyrelsen, at en anbefaling er "ikke relevant", eksempelvis fordi fonden ikke har dattervirksomheder (anbefaling 2.3.5), er oplysningen neutral, og indgår ikke i resultatet.

- 76 pct. af anbefalingerne efterleves, idet 69 pct. følges med eller uden forklaring, og 7 pct. følges ikke, men fondene forklarer både hvorfor, og hvordan de i stedet har indrettet sig.
- 24 pct. af anbefalingerne efterleves ikke, idet fondene enten ikke har forholdt sig til anbefalingen eller har anført, at de ikke følger, men har undladt at forklare hvorfor, og/eller hvordan de i stedet har indrettet sig, eller hvis forklaringen er åbenbart grundløs eller uden mening.

## KAPITALFORVALTNING

Ved komitéens justering af Anbefalingerne for god Fondsledelse i juni 2020 blev der indført en ny anbefaling (anbefaling 2.1.2), hvorefter fondenes bestyrelser løbende bør forholde sig til, om fondens kapitalforvaltning modsvarer fondens formål og behov på kort og lang sigt.

Anbefalingen trådte i kraft med virkning for regnskabsår, der begyndte den 1. januar 2020 eller senere, dvs. at fonde, der eksempelvis har kalenderår som regnskabsår, for andet år i træk har skullet redegøre for, om fonden har fulgt anbefalingen, og hvis ikke, forklare hvorfor og hvordan fonden i stedet har valgt at indrette sig.

Dette års stikprøveundersøgelse, som omfatter regnskabsåret 2021, er dog det første hele regnskabsår, hvor fondene har skullet forholde sig til den nye anbefaling om fondens kapitalforvaltning.

Resultatet af sidste års stikprøveundersøgelse viste, at to tredjedele af de udtagne fonde havde forholdt sig til anbefalingen vedrørende fondens kapitalforvaltning, og at alle, der havde forholdt sig til anbefalingen, fulgte den.

I årets undersøgelse er efterlevelsen af anbefalingen steget, idet 74 pct. af de udtagne fonde har forholdt sig til anbefalingen. Ligesom sidste år har alle de fonde, der har forholdt sig til anbefalingen anført, at anbefalingen følges.

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

*”Selvom det er en helt naturlig del af en fondsbestyrelses opgaver at forholde sig til, om fondens kapitalforvaltning modsvarer fondens formål og behov på kort og lang sigt, så er det alligevel dejligt at se, at både undersøgelsen sidste år og i år viser, at der er blevet taget godt imod den nye anbefaling fra 2020.”*

## SAMMENSÆTNINGEN I FONDSBESTYRELSENE

Komitéen for god Fondsledelse har fem anbefalinger vedrørende sammensætningen af fondenes bestyrelser. Anbefalingerne kan supplere bestyrelsens arbejde med sammensætningen af en bestyrelse med de rette kompetencer, og samtidig være med til at sikre, at der kommer nye ideer ind i bestyrelsesarbejdet og nye øjne på bestyrelsens tidligere strategier.

En del fondsbestyrelser anfører i deres redegørelser for anbefalingerne, at anbefalingerne om bestyrelsens sammensætning ikke er relevante for deres fond, fordi vedtægten i større eller mindre grad regulerer valget af nye bestyrelsesmedlemmer.

Det er klart, at fondsbestyrelsen skal udpeges i overensstemmelse med fondens vedtægtsbestemmelser. Samtidig er det bestyrelsens ansvar at lede fonden bedst muligt, hvilket kræver den optimale sammensætning af kompetencer. Hvilke kompetencer, der er relevante, vil variere fra fond til fond.

Bestyrelsen bør med passende mellemrum vurdere, om bestyrelsens sammensætning og medlemmernes kompetencer enkeltvis og samlet afspejler de krav, som fondens formål, herunder både erhvervs- og uddelingsformål, strategi, økonomiske stilling og forhold i øvrigt, stiller. I vurderingen bør også indgå bestyrelsesmedlemmernes evne og vilje til uvildigt og upartisk at varetage fondens formål. Regelmæssig udskiftning bidrager med fornyelse, herunder fornyet perspektiv på fonden og dens ledelse.

### *Evaluering*

I henhold til anbefaling 2.3.1 og 2.3.2 bør bestyrelsen løbende tage stilling til hvorvidt bestyrelsen råder over de for fonden relevante kompetencer og skabe en struktureret, grundig og gennemskelig proces for udvælgelse og indstilling af kandidater til bestyrelsen.

Anbefaling 2.6.1 og 2.6.2 opfordrer bestyrelserne til at fastlægge en evalueringsprocedure for hele fondens ledelse.

En evaluering af fondens bestyrelse kan for eksempel tage udgangspunkt i, om bestyrelsen har nået sine mål, og hvordan samarbejdet og kommunikationen i bestyrelsen og mellem bestyrelsen og en eventuel direktion og/eller administrator fungerer. Karakteren og omfanget af evalueringsproceduren må afhænge af fondens situation.

Komitéen har på hjemmesiden listet en række yderligere spørgsmål, der kan være en inspiration til en bestyrelsesevaluering.

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.

Hvis bestyrelsen efter en bestyrelsesevaluering finder behov for at ændre kompetencerne i fonden, bør bestyrelsen arbejde på at sikre disse kompetencer fremadrettet.

### *Udpegningsberettigede*

Det fremgår af en del af de redegørelser, der er indgået i komitéens stikprøveundersøgelse, at fondsbestyrelserne mener, at en udpegningsbestemmelse i en vedtægt er til hinder for at følge anbefaling 2.3.2, og dermed indirekte er i strid med anbefalingen om at evaluere bestyrelsen.

Komitéen ser ikke eventuelle udpegningsbestemmelser som en hindring for bestyrelsens arbejde med at sikre de relevante kompetencer til bestyrelsen.

Hvor vedtægten tillægger eksterne ret til at udpege en eller flere medlemmer til bestyrelsen, kan det, hvis der ikke allerede i vedtægten er fastsat kvalifikationskrav for disse medlemmer, være hensigtsmæssigt for bestyrelsen at indgå i en dialog med den udpegningsberettigede om, hvilke kompetencer, interesser, egenskaber eller andet, som det efter bestyrelsens vurdering kan gavne fonden at få tilført. En dialog mellem fondsbestyrelsen og den udpegningsberettigede er med til at sikre fondsbestyrelsens arbejde, og er dermed i fondens interesse.

Såfremt der er vedtægtsbestemte krav til bestyrelsens kompetencer, der af bestyrelsen vurderes at være en begrænsning for en hensigtsmæssig sammensætning af bestyrelsen kan man rette henvendelse til Erhvervsstyrelsen for afklaring af mulighederne for en vedtægtsændring.

#### *Succession*

En del af at sikre en optimal bestyrelsessammensætning er at have fokus på succession blandt fondsbestyrelsens medlemmer. En plan for succession sikrer, at bestyrelsen ikke ender med at stå i en situation, hvor mange erfarne kræfter skal skiftes ud på samme tid, og at der ikke bliver ordentlig tid til overdragelse af opgaver og viden til de nye bestyrelsesmedlemmer.

#### *Kontinuitet*

Ligesom det er vigtigt at sikre udskiftning, er det vigtigt for fondene, at udskiftninger i bestyrelsen forsøges tilrettelagt sådan, at kontinuiteten bevares. Et fokus på bestyrelsens sammensætning er derfor ikke alene med henblik på at skifte ud, men også på bevarelsen af relevante erfarne kræfter i bestyrelsesarbejdet.

### **FORNYELSE I FONDSBESTYRELSENE**

I relation til det ovenfor anførte er det vigtigt i en fondsbestyrelse, at der ved fastlæggelse af bestyrelsens sammensætning sikres en god balance mellem kontinuitet og fornyelse blandt bestyrelsesmedlemmerne.

Både anbefaling 2.5.1 (udpegningsperiode) og 2.5.2 (aldersgrænse) understøtter arbejdet med fornyelse af fondsbestyrelserne. Af årets stikprøveundersøgelse fremgår det, at 31 pct. af fondene ikke efterlever anbefalingen om, at bestyrelsens medlemmer som minimum udpeges for en periode på to år, og maksimalt for en periode på fire år, mens 66 pct. efterlever anbefalingen om at have en aldersgrænse, hvilket er en stigning på 15 procentpoint i forhold til sidste års undersøgelse.

Efterlevelsen af anbefalingen om at fastsætte en aldersgrænse har udviklet sig således:

	<b>2022</b>	<b>2021</b>	<b>2020</b>	<b>2019</b>	<b>2018</b>
<b>Efterlevelse af anbefalingen om at fastsætte en aldersgrænse</b>	<b>66 %</b>	<b>51 %</b>	<b>64 %</b>	<b>61 %</b>	<b>62 %</b>

Efterlevelsen på 66 pct. fordeler sig således, at der er 47 pct., som følger anbefalingen og dermed rent faktisk har fastsat en aldersgrænse, mens 19 pct. ikke følger anbefalingen, men til gengæld har forklaret, hvorfor fonden ikke følger, og hvordan fonden i stedet har valgt at indrette sig. De resterende 34 pct. af fondene, som ikke efterlever anbefalingen, har enten givet en forklaring, der er åbenbart grundløs eller uden mening (24 pct.), eller har ikke forholdt sig til anbefalingen (10 pct.).

Komitéen valgte i forbindelse med justeringen af anbefalingerne at fastholde anbefalingen om en aldersgrænse, fordi komitéen oplever, at anbefalingen fortsat bidrager til at sikre løbende fornyelse i de erhvervsdrivende fondes bestyrelser, og dermed er medvirkende til at sikre bestyrelsernes uafhængighed.

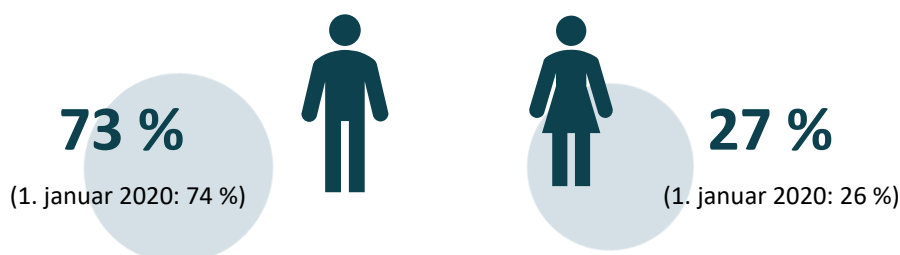
Komitéen får forespørgsler vedrørende netop anbefalingen om en aldersgrænse, og komitéen er derfor opmærksom på, at netop denne anbefaling ofte diskuteres blandt andet i fondsbestyrelserne. Komitéen overvejer løbende, om der er grundlag for at ændre anbefalingen, herunder om der sker ændringer i praksis fra Erhvervsstyrelsen, som er det relevante fagministerium for de erhvervsdrivende fonde.

## MANGFOLDIGHED I FONDSBESTYRELSENE

Komitéen anbefaler, at bestyrelsen tager hensyn til behovet for diversitet i relation til blandt andet personlige egenskaber, kompetencer, erhvervs- og uddelingserfaring, alder og køn ved bestyrelsessammensætning og ved indstilling af nye bestyrelsesmedlemmer.

Komitéen har ligesom i 2020 fået foretaget et udtræk af, hvordan den kønsmæssige sammensætning i de danske erhvervsdrivende fonde er fordelt. Udtrækket er foretaget den 1. januar 2022, og viser, at andelen af kvinder i de erhvervsdrivende fondes bestyrelser er steget fra 26 pct. til 27 pct., mens andelen af mænd tilsvarende er faldet et procentpoint til 73 pct.

Komitéen noterer sig, at der fortsat er et stykke vej til EU's målsætning om minimum 40 pct. repræsentation af det mindst repræsenterede køn i de europæiske bestyrelser. Komitéen vil fortsat følge udviklingen af den kønsmæssige sammensætning i de erhvervsdrivende fonde.



## INDIVIDUELT VEDERLAG

Komitéen anbefaler i anbefaling 3.1.2, at fondene oplyser om hvert enkelt bestyrelsesmedlems samlede vederlag. Anbefalingen om at give denne oplysning udspringer af ønsket om at øge åbenhed og transparens i de erhvervsdrivende fonde.

Resultatet af sidste års undersøgelse viste, at efterlevelsen af anbefalingen om oplysning om individuelt vederlag var faldet relativt meget sammenlignet med de tidligere års undersøgelser. I år tegner der sig et billede af, at de undersøgte fonde er mere åbne om at oplyse om det samlede vederlag, som hvert enkelt medlem af bestyrelsen og en eventuel direktion modtager fra fonden og fra fondens eventuelle dattervirksomheder og associerede virksomheder.



De redegørelser, der er blevet gennemgået i forbindelse med årets stikprøveundersøgelse viser, at de fonde, der ikke ønsker at oplyse om bestyrelsesmedlemmernes individuelle vederlag, stadig skal arbejde på deres redegørelse for, hvorfor de ikke ønsker at følge anbefalingen, og hvordan de har indrettet sig i stedet for.

Komitéen finder anledning til at bemærke, at det ikke er tilstrækkeligt at henvise til årsregnskabslovens § 98 b, stk. 3, litra 2, som begrundelse for, at bestyrelsen har valgt ikke at følge anbefalingen om oplysning af ledelsesmedlemmers vederlag. Henvisningen til årsregnskabsloven beskriver ikke hensigten bag anbefalingen, nemlig at skabe åbenhed omkring forholdene i de erhvervsdrivende fonde, så en henvisning til loven kan ikke stå alene.

## Metodebeskrivelse for komitéens stikprøveundersøgelse af fondenes efterlevelse af Anbefalingerne for god Fondsledelse

Komitéen har i 2022 for syvende år i træk gennemført en stikprøveundersøgelse af fondenes efterlevelse af kravet om rapportering i forhold til Anbefalingerne for god Fondsledelse.

Til stikprøveundersøgelsen er der udvalgt 72 fonde, som er inddelt i kategorier baseret på størrelsen af deres egenkapital<sup>1</sup>, eller som ved tidligere undersøgelser ikke har redegjort for anbefalingerne:

- 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
- Fonde, hvor det i tidligere års stikprøveundersøgelser er konstateret, at fonden ikke har redegjort for anbefalingerne

I de otte kategorier, hvor fondene er udtaget på baggrund af størrelsen af egenkapitalen, 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 i kategorien "Over 60 mio. kr."

For de udvalgte fonde gennemgås redegørelser for god fondsledelse efter "følg eller forklar"-princippet.

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

De udtagne redegørelser underlægges ikke en kvalitetsvurdering i forbindelse med komitéens undersøgelse, ligesom komitéen heller ikke kontrollerer om offentliggørelsen af redegørelsen overholder kravene i bekendtgørelse om offentliggørelse af en række redegørelser efter årsregnskabsloven.<sup>2</sup>

Følger en fond ikke en anbefaling, er der ikke tale om et regelbrud. Det er udtryk for, at fondens bestyrelse har valgt at indrette sig på en anden måde end den, der fremgår af anbefalingen. Anfører fonden 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.

Efterlevelse omfatter således både fonde, der angiver, at de følger en given anbefaling, og fonde, der har valgt at indrette sig på en anden måde, og giver en fyldestgørende forklaring herpå.

Angiver bestyrelsen, at en anbefaling ikke er relevant, f.eks. fordi fonden ikke har datterselskaber eller ikke udbetaler vederlag til ledelsen, er oplysningen neutral og indgår ikke i resultatet.

---

<sup>1</sup> Tallene for fondenes egenkapital er hentet fra fondenes årsrapporter for 2021.

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

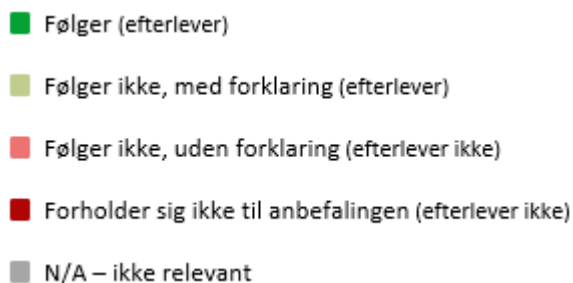
Idet fondene skal forholde sig til hver enkelt anbefaling, tages en anførelse af "Fonden følger i al væsentlighed Anbefalingerne for god Fondsledelse" eller "Fonden følger anbefalingerne med enkelte afvigelser" som udtryk for, at fonden ikke har forholdt sig til hver enkelt anbefaling. Tilsvarende hvis det af metodiske grunde ikke kan udledes, hvilken anbefaling der redegøres for, eller hvis fondens redegørelse offentliggøres på fondens hjemmeside, og det her kan udledes, at fonden ikke har redegjort for anbefalingerne siden eksempelvis 2019.

Formålet med undersøgelsen er at få et overblik over, i hvilket omfang fondene efterlever de enkelte anbefalinger, hvordan fondene forklarer sig, og hvordan fondene alternativt har indrettet sig. Derudover er det formålet at observere, om der forekommer et mønster i redegørelserne på tværs af kategorierne. Undersøgelsen skal endelig give komitéen et indtryk af, hvor der evt. er behov for en særlig formidlingsindsats.

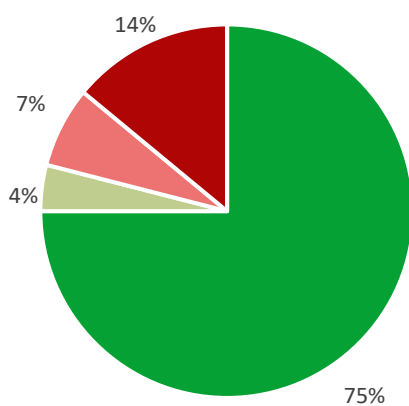
Resultaterne bygger alene på fondenes egne besvarelser, og er ikke valideret af efterfølgende undersøgelser. Vurderingen af de enkelte fondes afrapporteringer forelægges ikke fondene til kommentering. Komitéen offentliggør ikke undersøgelsens konklusioner om de enkelte fonde.

<b>ANBEFALINGER</b>	Efterlevelse blandt alle udtagne fonde 2022	Efterlevelse blandt alle udtagne fonde 2021
<b>1.1</b> Det <b>anbefales</b> , 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.	<b>79 %</b>	<b>90 %</b>
<b>2.1.1</b> Det <b>anbefales</b> , at bestyrelsen med henblik på at sikre den erhvervsdrivende fonds virke i overensstemmelse med fondens formål og interesser mindst en gang årligt tager stilling til fondens overordnede strategi og uddelingspolitik med udgangspunkt i vedtægten.	<b>82 %</b>	<b>89 %</b>
<b>2.1.2</b> Det <b>anbefales</b> , at bestyrelsen løbende forholder sig til, om fondens kapitalforvaltning modsvarer fondens formål og behov på kort og lang sigt.	<b>74 %</b>	<b>69 %</b>
<b>2.2.1</b> Det <b>anbefales</b> , at bestyrelsesformanden organiserer, indkalder og leder bestyrelsesmøderne med henblik på at sikre et effektivt bestyrelsesarbejde og skabe de bedst mulige forudsætninger for bestyrelsesmedlemmernes arbejde, enkeltvis og samlet.	<b>84 %</b>	<b>89 %</b>
<b>2.2.2</b> Det <b>anbefales</b> , at hvis bestyrelsen undtagelsesvis anmoder bestyrelsesformanden om at udføre særlige opgaver for den erhvervsdrivende fond ud over formandshvervet, bør der foreligge en bestyrelsesbeslutning herom, der sikrer, at bestyrelsen bevarer den uafhængige overordnede ledelse og kontrolfunktion. Der bør sikres en forsvarlig arbejdsdeling mellem formanden, næstformanden, den øvrige bestyrelse og en eventuel direktion.	<b>81 %</b>	<b>84 %</b>
<b>2.3.1</b> Det <b>anbefales</b> , at bestyrelsen løbende og mindst hvert andet år vurderer og fastlægger, hvilke kompetencer bestyrelsen skal råde over for bedst muligt at kunne udføre de opgaver, der påhviler bestyrelsen.	<b>82 %</b>	<b>83 %</b>
<b>2.3.2</b> Det <b>anbefales</b> , at bestyrelsen med respekt af en eventuel udpegningsret i vedtægten godkender en struktureret, grundig og gennemskuelig proces for udvælgelse og indstilling af kandidater til bestyrelsen.	<b>82 %</b>	<b>84 %</b>
<b>2.3.3</b> Det <b>anbefales</b> , at bestyrelsesmedlemmer udpeges på baggrund af deres personlige egenskaber og kompetencer under hensyn til bestyrelsens samlede kompetencer, samt at der ved sammensætning og indstilling af nye bestyrelsesmedlemmer tages hensyn til behovet for fornyelse – sammenholdt med behovet for kontinuitet – og til behovet for mangfoldighed i relation til blandt andet erhvervs- og uddelingserfaring, alder og køn.	<b>78 %</b>	<b>79 %</b>
<b>2.3.4</b> Det <b>anbefales</b> , at der årligt i ledelsesberetningen, og på den erhvervsdrivende fonds eventuelle hjemmeside, redegøres for sammensætningen af bestyrelsen, herunder for mangfoldighed.	<b>65 %</b>	<b>57 %</b>
<b>2.3.5</b> Det <b>anbefales</b> , at flertallet af bestyrelsesmedlemmerne i den erhvervsdrivende fond ikke samtidig er medlemmer af bestyrelsen eller direktionen i fondens dattervirksomhed(er), medmindre der er tale om et helejet egentligt holdingselskab.	<b>74 %</b>	<b>81 %</b>
<b>2.4.1</b> Det <b>anbefales</b> , at en passende del af bestyrelsens medlemmer er uafhængige.	<b>80 %</b>	<b>81 %</b>
<b>2.5.1</b> Det <b>anbefales</b> , at bestyrelsens medlemmer som minimum udpeges for en periode på to år, og maksimalt for en periode på fire år.	<b>69 %</b>	<b>69 %</b>
<b>2.5.2</b> Det <b>anbefales</b> , at der for medlemmerne af bestyrelsen fastsættes en aldersgrænse, som offentliggøres i ledelsesberetningen eller på fondens hjemmeside.	<b>66 %</b>	<b>51 %</b>
<b>2.6.1</b> Det <b>anbefales</b> , at bestyrelsen fastlægger en evalueringsprocedure, hvor bestyrelsen, formanden og de individuelle medlemmers bidrag og resultater årligt evalueres, og at resultatet drøftes i bestyrelsen.	<b>72 %</b>	<b>84 %</b>
<b>2.6.2</b> Det <b>anbefales</b> , at bestyrelsen én gang årligt evaluerer en eventuel direktion og/eller administrators arbejde og resultater efter forud fastsatte klare kriterier.	<b>75 %</b>	<b>82 %</b>
<b>3.1.1</b> Det <b>anbefales</b> , at medlemmer af bestyrelsen i erhvervsdrivende fonde aflønnes med et fast vederlag, samt at medlemmer af en eventuel direktion aflønnes med et fast vederlag, eventuelt kombineret med bonus, der ikke bør være afhængig af regnskabsmæssige resultater. Vederlaget bør afspejle det arbejde og ansvar, der følger af hvervet.	<b>84 %</b>	<b>87 %</b>
<b>3.1.2</b> Det <b>anbefales</b> , at der i årsregnskabet gives oplysning om det samlede vederlag, som hvert enkelt medlem af bestyrelsen og en eventuel direktion modtager fra den erhvervsdrivende fond og fra fondens dattervirksomheder og associerede virksomheder. Endvidere bør der oplyses om eventuelle andre vederlag, som bestyrelsesmedlemmer og en eventuel direktion modtager for udførelse af andet arbejde eller opgaver for fonden, fondens dattervirksomheder eller associerede virksomheder, bortset fra medarbejderrepræsentanternes vederlag som ansatte.	<b>68 %</b>	<b>65 %</b>
<b>EFTERLEVELSE (gennemsnit)</b>	<b>76 %</b>	<b>78 %</b>

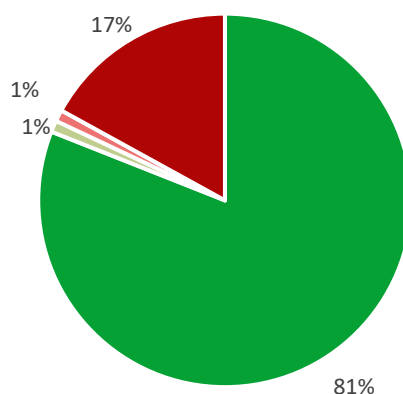
## Efterlevelse af Anbefalingerne for god Fondsledelse blandt alle 72 fonde



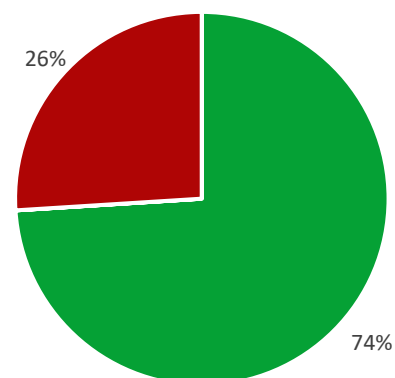
**1.1 Retningslinjer for eksternt kommunikation**



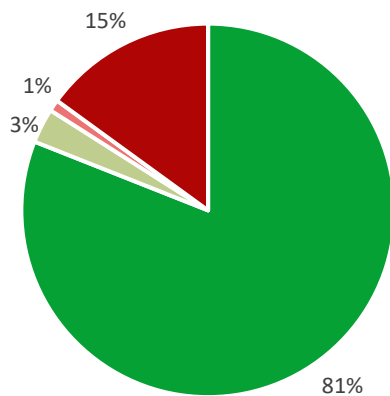
**2.1.1 Stillingtagen til fondens overordnede strategi og uddelingspolitik**



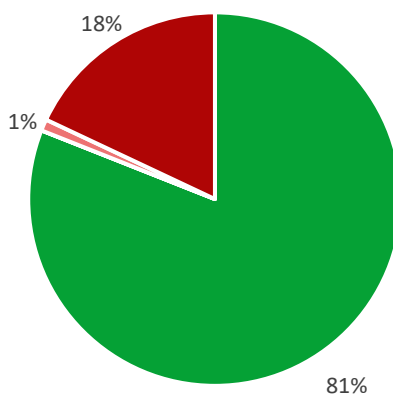
**2.1.2 Fondens kapitalforvaltning**



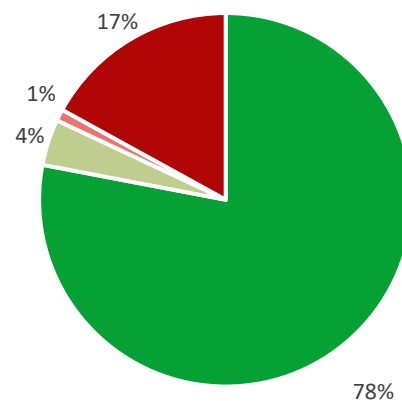
**2.2.1 Bestyrelsesformanden organiserer, indkalder og leder bestyrelsesmøderne**



**2.2.2 Bestyrelsesbeslutning ved udførelse af særlige driftsopgaver**



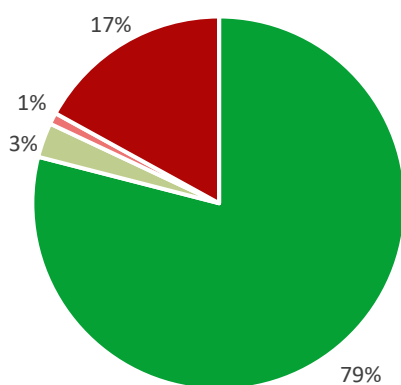
**2.3.1 Vurdering og fastlæggelse af kompetencer for bestyrelsen**



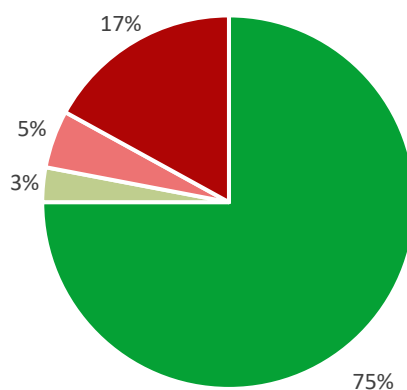
## Efterlevelse af Anbefalingerne for god Fondsledelse blandt alle 72 fonde

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

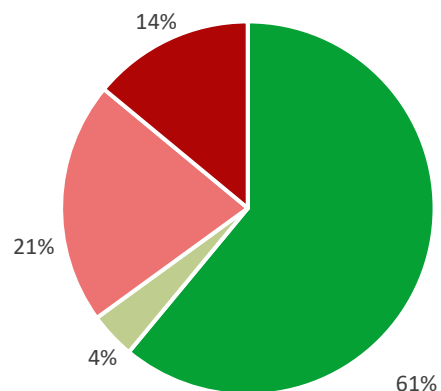
**2.3.2 Proces for udvælgelse af kandidater til bestyrelsen**



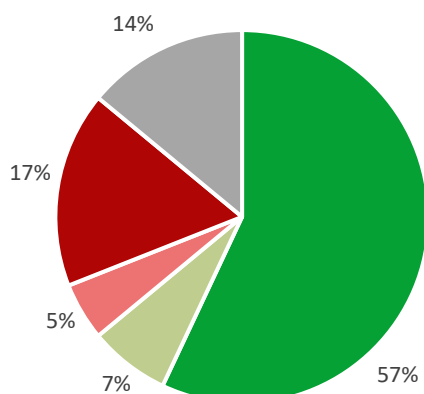
**2.3.3 Udpegning af bestyrelsesmedlemmer**



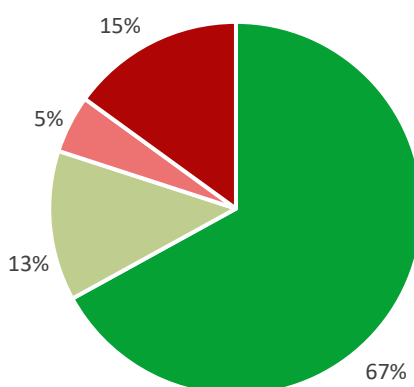
**2.3.4 Redegørelse for sammensætning af bestyrelsen**



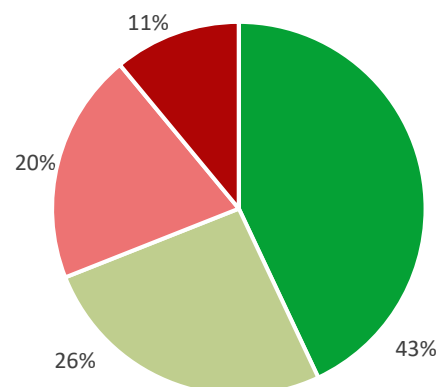
**2.3.5 Ledelsessammenfald i fondens dattervirksomhed(er)**



**2.4.1 Uafhængighed**



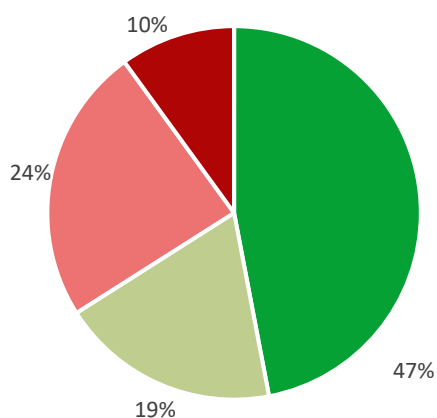
**2.5.1 Udpegningsperiode**



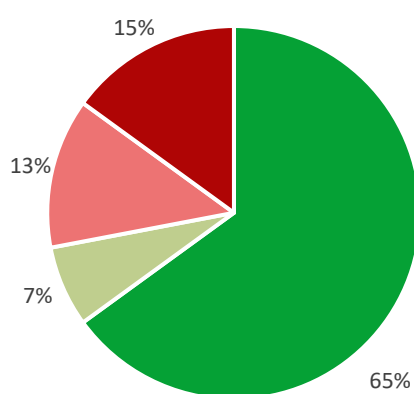
## Efterlevelse af Anbefalingerne for god Fondsledelse blandt alle 72 fonde

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

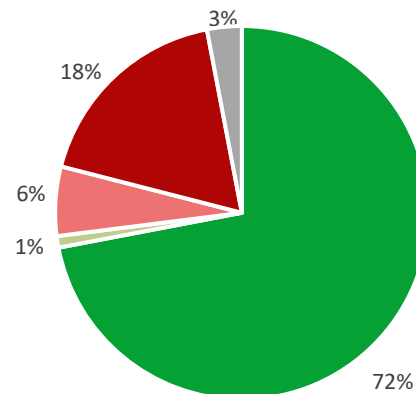
### 2.5.2 Aldersgrænse



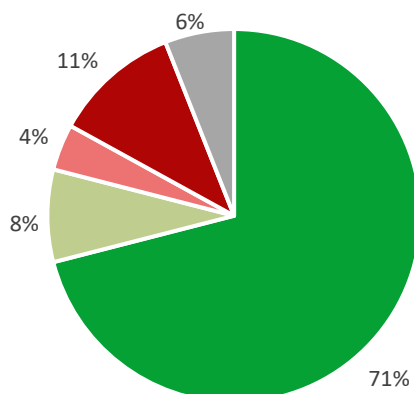
### 2.6.1 Fastlæggelse af en evalueringsprocedure



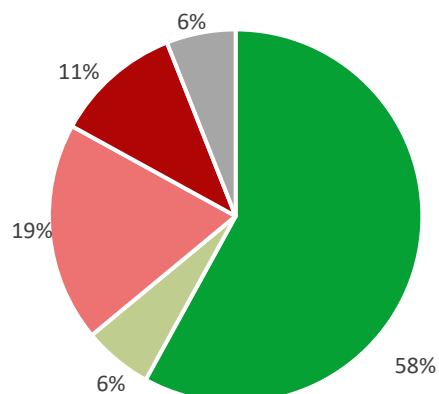
### 2.6.2 Evaluering af en evt. direktion og/eller administrator



### 3.1.1 Fast vederlag



### 3.1.2 Oplysning om individuelt vederlag

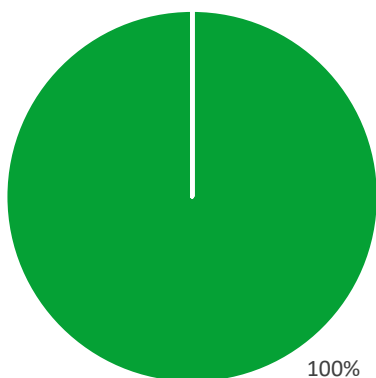




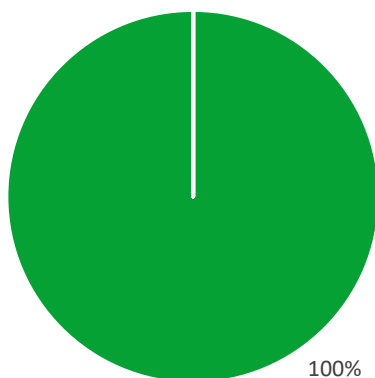
## Efterlevelse af Anbefalingerne for god Fondsledelse – TOP 10 fonde og fonde med over 60 mio. i egenkapital

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

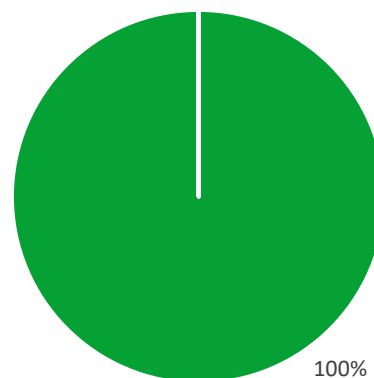
### 1.1 Retningslinjer for ekstern kommunikation



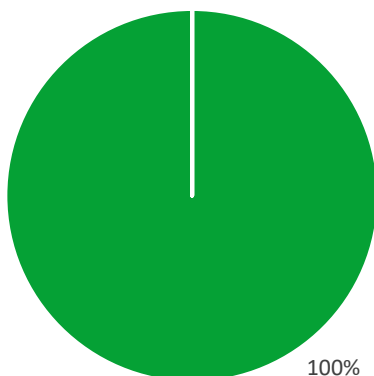
### 2.1.1 Stillingtagen til fondens overordnede strategi og uddelingspolitik



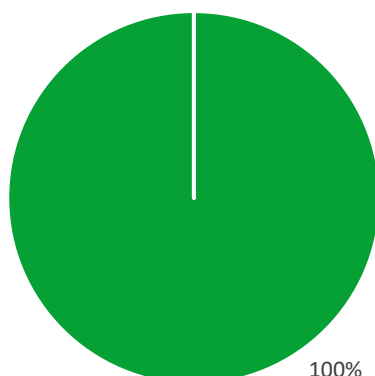
### 2.1.2 Fondens kapitalforvaltning



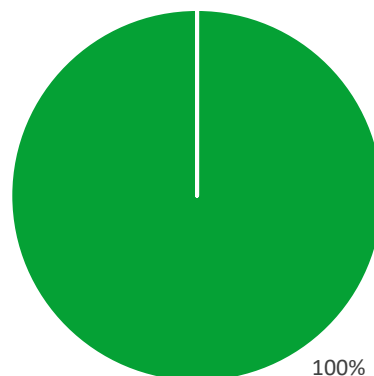
### 2.2.1 Bestyrelsesformanden organiserer, indkalder og leder bestyrelsesmøderne



### 2.2.2 Bestyrelsesbeslutning ved udførelse af særlige driftsopgaver



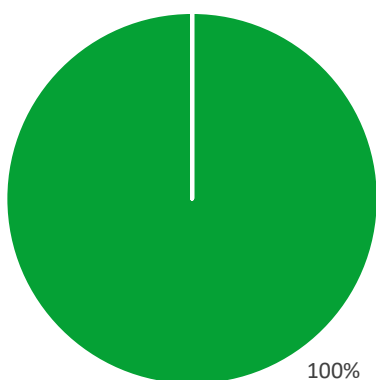
### 2.3.1 Vurdering og fastlæggelse af kompetencer for bestyrelsen



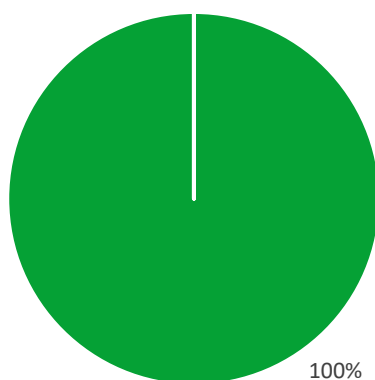
## Efterlevelse af Anbefalingerne for god Fondsledelse – TOP 10 fonde og fonde med over 60 mio. i egenkapital

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

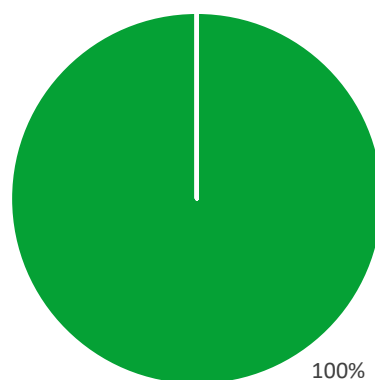
**2.3.2 Proces for udvælgelse af kandidater til bestyrelsen**



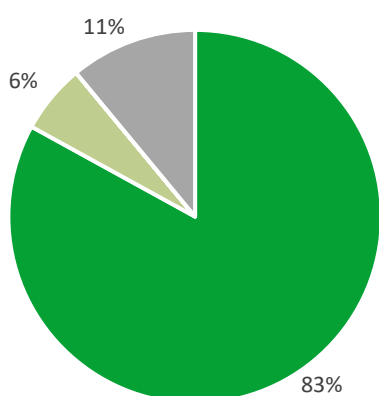
**2.3.3 Udpegning af bestyrelsesmedlemmer**



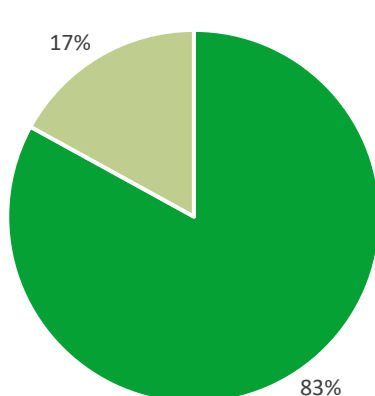
**2.3.4 Redegørelse for sammensætning af bestyrelsen**



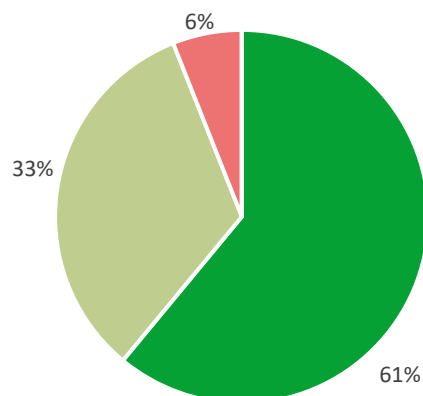
**2.3.5 Ledelsessammenfald i fondens dattervirksomhed(er)**



**2.4.1 Uafhængighed**



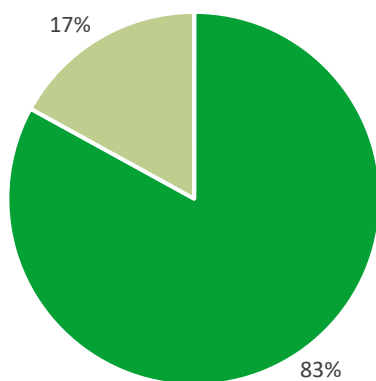
**2.5.1 Udpegningsperiode**



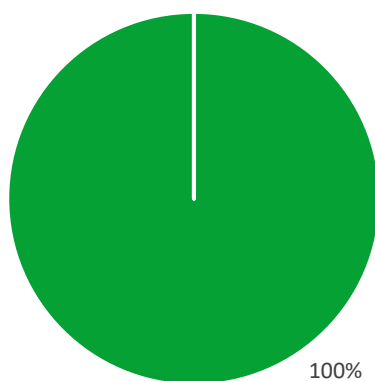
## Efterlevelse af Anbefalingerne for god Fondsledelse – TOP 10 fonde og fonde med over 60 mio. i egenkapital

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

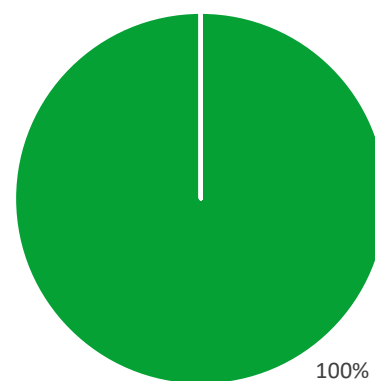
**2.5.2 Aldersgrænse**



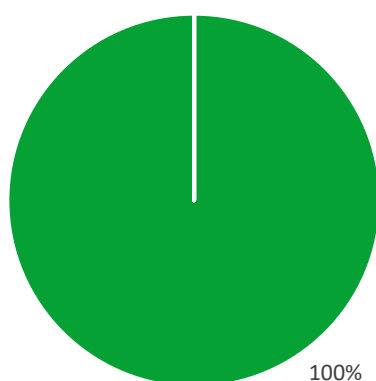
**2.6.1 Fastlæggelse af en  
evalueringsprocedure**



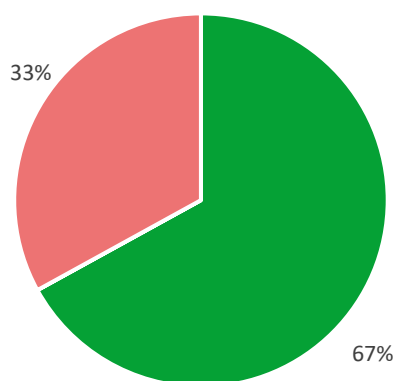
**2.6.2 Evaluering af en evt.  
direktion og/eller administrator**



**3.1.1 Fast vederlag**



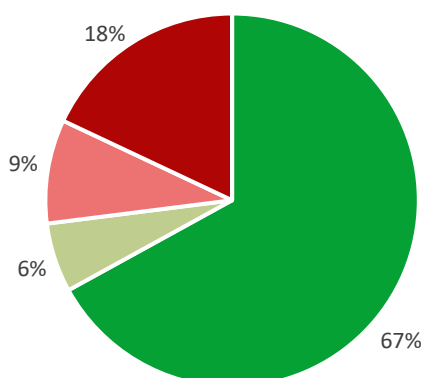
**3.1.2 Oplysning om individuelt  
vederlag**



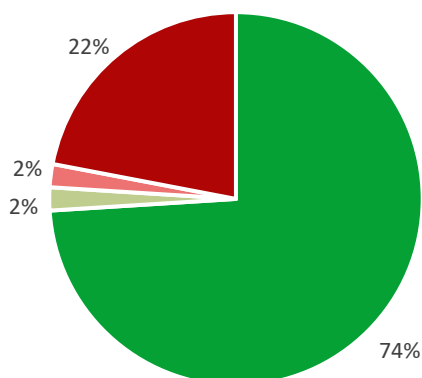
## Efterlevelse af Anbefalingerne for god Fondsledelse – Fonde med under 60 mio. i egenkapital

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

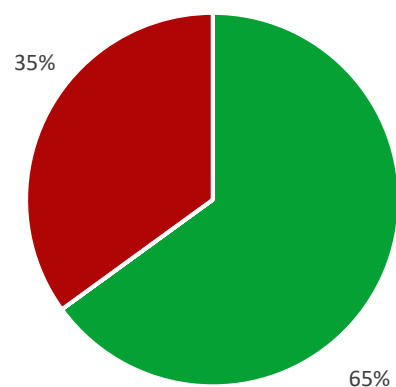
### 1.1 Retningslinjer for eksternt kommunikation



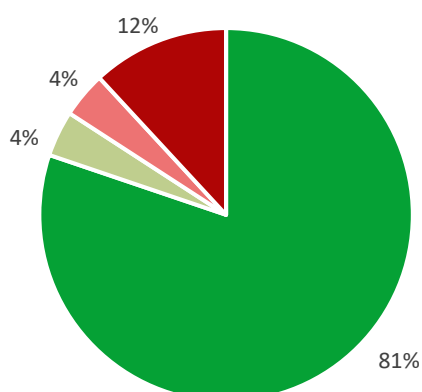
### 2.1.1 Stillingtagen til fondens overordnede strategi og uddelingspolitik



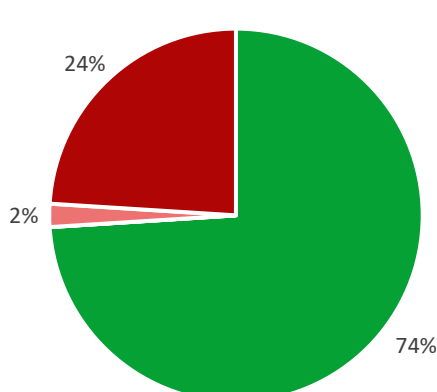
### 2.1.2 Fondens kapitalforvaltning



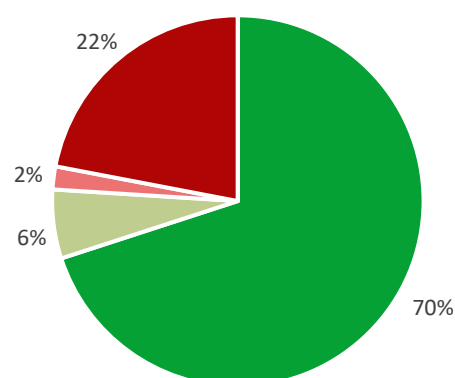
### 2.2.1 Bestyrelsesformanden organiserer, indkalder og leder bestyrelsesmøderne



### 2.2.2 Bestyrelsesbeslutning ved udførelse af særlige driftsopgaver



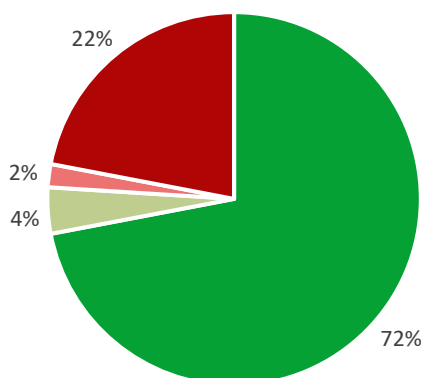
### 2.3.1 Vurdering og fastlæggelse af kompetencer for bestyrelsen



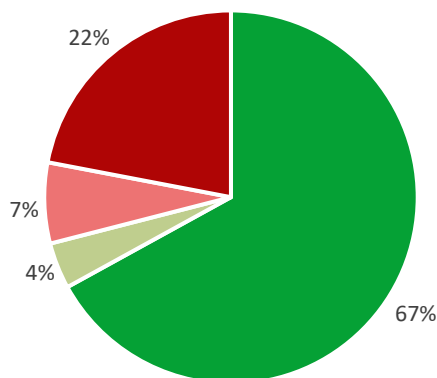
## Efterlevelse af Anbefalingerne for god Fondsledelse – Fonde med under 60 mio. i egenkapital

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

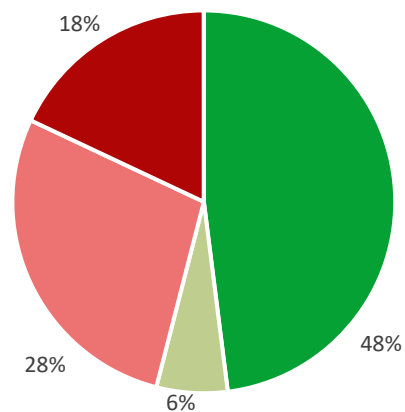
**2.3.2 Proces for udvælgelse af kandidater til bestyrelsen**



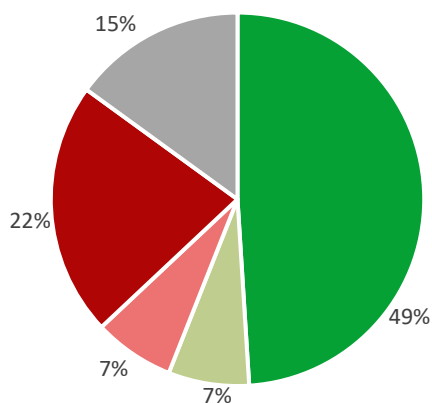
**2.3.3 Udpegning af bestyrelsesmedlemmer**



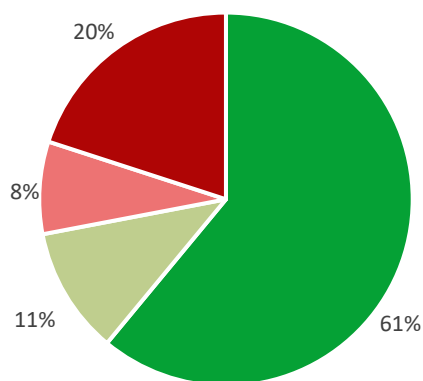
**2.3.4 Redegørelse for sammensætning af bestyrelsen**



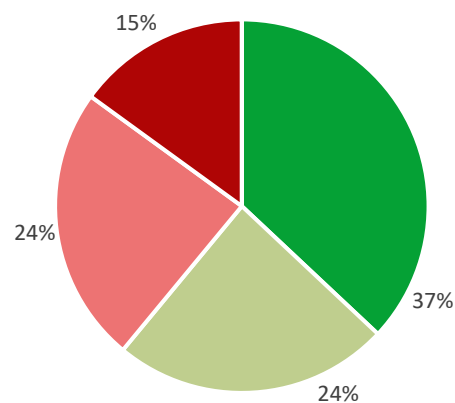
**2.3.5 Ledelsessammenfald i fondens dattervirksomhed(er)**



**2.4.1 Uafhængighed**



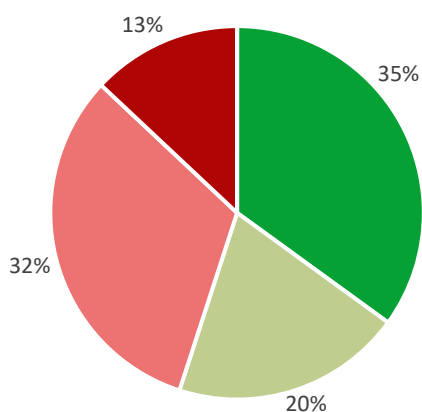
**2.5.1 Udpegningsperiode**



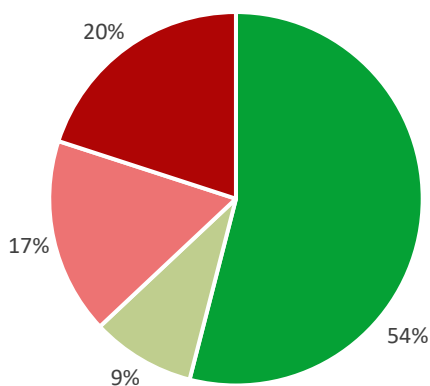
## Efterlevelse af Anbefalingerne for god Fondsledelse – Fonde med under 60 mio. i egenkapital

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

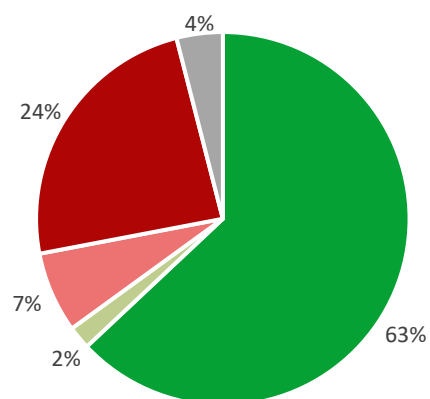
### 2.5.2 Aldersgrænse



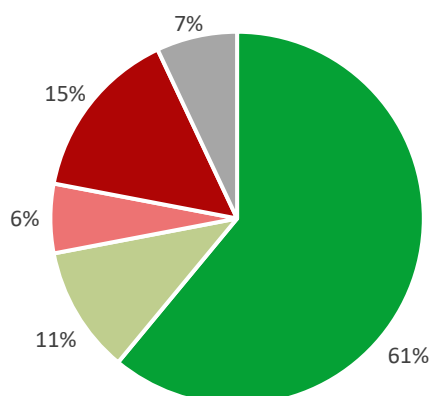
### 2.6.1 Fastlæggelse af en evalueringsprocedure



### 2.6.2 Evaluering af en evt. direktion og/eller administrator



### 3.1.1 Fast vederlag



### 3.1.2 Oplysning om individuelt vederlag

