

# ANBEFALINGER FOR GOD FONDSLEDELSE

*KOMITÉEN FOR GOD FONDSLEDELSE  
DECEMBER 2014*

# INDHOLD

---

A. Soft law og dens betydning .....	3
B. Følg eller forklar-princippet.....	4
C. Rapportering.....	4

## **Anbefalinger for god Fondsledelse**

1. Åbenhed og kommunikation .....	6
2. Bestyrelsens opgaver og ansvar .....	7
2.1. Overordnede opgaver og ansvar .....	7
2.2. Formanden og næstformanden for bestyrelsen .....	7
2.3. Bestyrelsens sammensætning og organisering .....	8
2.4. Uafhængighed .....	11
2.5. Udpegning .....	12
2.6. Evaluering af arbejdet i bestyrelsen og i direktionen.....	12
3. Ledelsens vederlag .....	13

# FORORD

---

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

Den grundlæggende forskel mellem erhvervsdrivende fonde og 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 varetager fondens formål og interesser, og forvalter fonden i overensstemmelse med god skik ("best practice") for ledelse af erhvervsdrivende fonde.

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 i den daglige drift alene varetager fondens interesser. Bestyrelsen skal tillige varetage fondens interesser i forhold til fondens eventuelle dattervirksomheder, blandt andet ved udøvelsen af aktivt ejerskab i disse.

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

Anbefalingerne skal medvirke til at sikre grundlaget for god ledelse af erhvervsdrivende fonde, gennemsigtighed og åbenhed om bestyrelsens arbejde samt bidrage til at højne ledelsen af erhvervsdrivende fonde.

Anbefalingerne er et supplement til lovgivningen på erhvervsfundsområdet, herunder lov om erhvervsdrivende fonde (herefter erhvervsfundsloven og forkortet LEF) og årsregnskabsloven (forkortet ÅRL), som samlet fastsætter rammer for omverdenens behov for åbenhed om ledelsen af de erhvervsdrivende fonde, og om disses uddelinger og aktiviteter.

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

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, har en positiv holdning til god ledelse af erhvervsdrivende fonde, følger udviklingen på området, involverer sig i dialogen herom, samt grundlæggende er positive over for anbefalingerne.

## A. 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 ved at være udtryk for "best practice". Soft law er endvidere kendetegnet ved en høj grad af frivillighed, hvilket giver anbefalingerne den fleksibilitet, der er nødvendig for, at de erhvervsdrivende fonde kan tilpasse principperne for god ledelse af erhvervsdrivende fonde til de enkelte fondes forhold.

Soft law er lettere at tilpasse, og er mere dynamisk end lovgivning, hvilket muliggør, at anbefalingerne til

stadighed kan være tidssvarende.

Der er stor forskel på de enkelte erhvervsdrivende fonde, deres formål, aktiviteter, størrelse m.v. og dermed på, hvad der vil være god ledelse af den enkelte erhvervsdrivende fond, herunder i en mindre og en større fond.

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

Anbefalingerne giver derfor mulighed for, at den enkelte fond kan indrette sig, som den finder mest hensigtsmæssigt.

## B. Følg eller forklar-princippet

Rapportering om anbefalingerne skal ske ved brug af "følg eller forklar"-princippet.

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

"Følg- eller forklar"-princippet er et bærende element i anbefalingerne, og er forankret i LEF § 60. Eventuelle forklaringer skal vedrøre den enkelte anbefaling, og skal sætte læser i stand til at forstå fondens ledelsesform.

Efterlever en erhvervsdrivende fond ikke en anbefaling, skal bestyrelsen forklare,

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

Manglende efterlevelse af en anbefaling er **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.

Fondsmyndigheden kan, jf. LEF § 60, stk. 2, pålægge bestyrelsen at redegøre for, hvorledes bestyrelsen forholder sig til anbefalingerne, hvis fonden

- ikke forholder sig til en eller flere anbefalinger,
- ikke forklarer og begrundet en afvigelse, eller
- giver en begrundelse for en afvigelse fra anbefalingerne, som er åbenbart grundløs eller uden mening.

## C. Rapportering

LEF § 60 fastsætter, at bestyrelsen i en erhvervsdrivende fond skal forholde sig til Anbefalingerne for god Fondsledelse.

Bestyrelsen skal i den forbindelse redegøre for, om fonden følger en given anbefaling, eller forklare baggrunden for at den ikke gør det, og hvad fonden i stedet gør. Rapporteringen herom skal, i henhold til ÅRL § 77a, ske

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

Oplysningerne skal præsenteres på en overskuelig måde. Fraviges en anbefaling skal forklaring herpå vedrøre den enkelte anbefaling, og sætte læseren i stand til at forstå bestyrelsens valg og begrundelsen herfor.

Rapporteringen skal vedrøre samme periode som årsrapportens regnskabsperiode.

Anbefalingerne gælder alene for de erhvervsdrivende fonde.

Har en fond datter- og/eller tilknyttede selskaber, der er børsnoterede, er disse selskaber omfattet af Anbefalinger for god Selskabsledelse. Disse selskabers ledelsesforhold skal der ikke redegøres for i fondens rapportering.

Til brug ved rapporteringen har Komitéen for god Fondsledelse udarbejdet et skema, som de erhvervsdrivende fonde kan vælge at anvende. Skemaet kan findes på [www.godfondsledelse.dk](http://www.godfondsledelse.dk). Anvendelse af samme rapporteringsstruktur fra år til år gør det let for interessenterne at finde, bearbejde og sammenligne informationerne.

## 1. Åbenhed og kommunikation

Den erhvervsdrivende fonds legatmodtagere, støtteberettigede og øvrige interessenter (dattervirksomheder, associerede virksomheder, medarbejdere, samhandelspartnere og andre) har i forskelligt omfang behov for information og viden om fonden. Deres forståelse og relation til fonden er afhængig af kvaliteten, omfanget og hyppigheden af den information, fonden offentliggør.

Gennemsigtighed og åbenhed er væsentligt for løbende at have mulighed for at vurdere og forholde sig til fonden.

Retningslinjer for kommunikation hjælper fonden til rettidigt at levere pålidelige og nøjagtige oplysninger af høj kvalitet og til at sikre, at fonden til enhver tid kan overholde sine formål – herunder uddelingsformål.

Væsentlige oplysninger, herunder bestyrelsens tilkendegivelse af, hvordan og i hvilket omfang fonden efterlever Anbefalingerne for god Fondsledelse, skal være tilgængelige på fondens hjemmeside eller i ledelsesberetningen eller noterne i fondens årsrapport.

**1.1 DET ANBEFALES**, at bestyrelsen vedtager retningslinjer for ekstern kommunikation, herunder hvem, der kan, og skal udtale sig til offentligheden på den erhvervsdrivende fonds vegne, og om hvilke forhold. Retningslinjerne skal imødekomme 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 retningslinjerne for ekstern kommunikation.

## 2. Bestyrelsens opgaver og ansvar

Bestyrelsen skal varetage den overordnede og strategiske ledelse af fonden, og skal varetage fondens interesser i overensstemmelse med fondens formål. Medlemmerne af bestyrelsen skal handle uafhængigt af særinteresser.

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, der typisk henhører under en direktør – som f.eks. den daglige ledelse.

Har fonden ikke en direktør, er det bestyrelsen, der har ansvaret for at varetage den daglige ledelse af fonden.

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

### 2.1. 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 en gang årligt tager stilling til fondens overordnede strategi og uddelingspolitik med udgangspunkt i vedtægten.

**KOMMENTAR:** Strategidrøftelsen kan med fordel danne baggrund for en drøftelse af, hvorvidt fondens strategi i tilstrækkeligt omfang adresserer fondens muligheder og udfordringer såvel kortsigtet som langsigtet.

### 2.2. Formanden og næstformanden for bestyrelsen

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

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

Desuden er det formandens opgave at sikre et effektivt bestyrelsesarbejde, herunder god kommunikation, med gode og konstruktive relationer i bestyrelsen og med en eventuel direktion.

**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:** Bestyrelsens forretningsorden kan med fordel fastlægges bestemmelser om, at der årligt skal vedtages en mødeplan for året, om afholdelse af møder og dagsorden for møderne.

**2.2.2 DET ANBEFALES**, at hvis bestyrelsen – ud over formandshvervet – undtagelsesvis anmoder bestyrelsesformanden om at udføre særlige driftsopgaver for den erhvervsdrivende fond, bør der foreligge en bestyrelsesbeslutning, 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.

**KOMMENTAR:** Bestyrelsens forretningsorden kan med fordel indeholde en overordnet beskrivelse af formandens og næstformandens opgaver, pligter og ansvar.

En bestyrelsesbeslutning om, at formanden påtager sig enkeltstående opgaver, der ligger ud over formandens opgaver i henhold til lovgivningen og forretningsordenen, skal indeholde bestemmelser om de særlige forholdsregler, der samtidig er vedtaget til sikring af rolle- og ansvarsdelingen i bestyrelsen og mellem bestyrelsen og en eventuel direktion.

## 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.

Hvor vedtægten ikke indeholder bestemmelser herom, definerer bestyrelsen, hvilke kompetencer fonden har behov for, og vurderer løbende, om bestyrelsens sammensætning og medlemmernes kompetencer enkeltvis og samlet afspejler de krav, fondens situation og forhold stiller.

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

Eksterne interessenters udpegning af bestyrelsesmedlemmer kan rumme risiko for, at det pågældende bestyrelsesmedlem opfattes som repræsentant for de eksterne interesser.

Uanset hvordan bestyrelsen udpeges, må bestyrelsen sikre sig, at bestyrelsen er i stand til at efterleve lovgivningen og vedtægten, herunder fondens formål og interesser, og dermed leve op til det ansvar, der påhviler bestyrelsen.

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

Det er vigtigt, at der i fastlæggelsen af bestyrelsens sammensætning sikres en god balance mellem



kontinuitet og fornyelse blandt bestyrelsesmedlemmerne.

Bestyrelsen bør med passende mellemrum - typisk årligt - vurdere, om bestyrelsens sammensætning og medlemmernes kompetencer enkeltvis og samlet afspejler de krav, fondens formål, herunder både erhvervs- og uddelingsformål, strategi, økonomiske stilling og forhold i øvrigt stiller.

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

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

**2.3.1 DET ANBEFALES**, at bestyrelsen løbende vurderer og fastlægger, hvilke kompetencer bestyrelsen skal råde over for bedst muligt at kunne udføre de opgaver, der påhviler bestyrelsen.

**2.3.2 DET ANBEFALES**, at bestyrelsen med respekt af en eventuel udpegningsret i vedtægten sikrer en struktureret, grundig og gennemskuelig proces for udvælgelse og indstilling af kandidater til bestyrelsen.

**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, og 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 og fastlæggelse af, hvilke kompetencer bestyrelsen skal råde over for bedst muligt at kunne udføre de opgaver, der påhviler bestyrelsen, samt bestyrelsens forventninger til bestyrelsens kompetencer og egenskaber.

**2.3.3 DET ANBEFALES**, at bestyrelsesmedlemmer udpeges på baggrund af deres personlige egenskaber og kompetencer under hensyn til bestyrelsens samlede kompetencer, samt at der ved sammensætning og indstilling af nye bestyrelsesmedlemmer tages hensyn til behovet for fornyelse – sammenholdt med behovet for kontinuitet – og til behovet for mangfoldighed i relation til bl.a. erhvervs- og uddelingserfaring, alder og køn.

**2.3.4 DET ANBEFALES**, at der årligt i ledelsesberetningen, og på den erhvervsdrivende fonds eventuelle hjemmeside, redegøres for sammensætningen af bestyrelsen, herunder for mangfoldighed, 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, hvorvidt genvalg af medlemmet har fundet sted, og udløb af den aktuelle valgperiode,
- 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,
- 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 er en vis afstand til bestyrelsen i fondens dattervirksomheder, der driver erhvervsvirksomheden. Kun derved kan der etableres den nødvendige personadskillelse til sikring af, at fonden kan varetage sine ejerinteresser, og kontrollen med dattervirksomheden og dennes ledelse.

Et helejet egentligt holdingselskab har typisk ikke selvstændige driftsaktiviteter ud over de rene holdingaktiviteter. I disse særlige situationer er der ikke samme risiko ved, at der er fuldstændigt sammenfald mellem bestyrelsen i fonden og dets helejede holdingselskab. I disse tilfælde gælder anbefaling 2.3.5 mellem den erhvervsdrivende fond og driftsvirksomhed.

## 2.4. Uafhængighed

En passende del af bestyrelsens medlemmer bør være uafhængige. Bestyrelsen afgør, hvilke medlemmer, der i overensstemmelse med anbefalingen betragtes som uafhængige.

### 2.4.1 DET ANBEFALES, at en passende del af bestyrelsens medlemmer er uafhængige.

Består bestyrelsen (eksklusiv medarbejdervalgte medlemmer) af op til fire medlemmer, bør mindst ét medlem være uafhængigt. Består bestyrelsen af mellem fem til otte medlemmer, bør mindst to medlemmer være uafhængige. Består bestyrelsen af ni til elleve medlemmer, bør mindst tre medlemmer være uafhængige og så fremdeles.

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

- er, eller inden for de seneste tre år har været, medlem af direktionen eller ledende medarbejder i fonden eller en væsentlig dattervirksomhed eller associeret virksomhed til fonden,
- inden for de seneste fem år har modtaget større vederlag, herunder uddelinger eller andre ydelser, fra fonden/koncernen eller en dattervirksomhed eller associeret virksomhed til fonden i anden egenskab end som medlem af fondens bestyrelse eller direktion,
- 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 selskaber med tilsvarende forbindelse) med fonden/koncernen eller en dattervirksomhed eller associeret virksomhed til fonden,
- er, eller inden for de seneste tre år har været, ansat eller partner hos ekstern 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, hvis fonden har til formål at yde støtte til disses familie eller andre, som står disse særligt nær, eller
- 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.

**KOMMENTAR:** De nævnte kriterier kan ikke betragtes som udtømmende.

Det er bestyrelsens ansvar konkret at vurdere medlemmernes reelle uafhængighed. Bestyrelsen bør ved anvendelse af uafhængighedskriterierne lægge vægt på det materielle snarere end det formelle.

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

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

De nævnte kriterier gælder ikke i forhold til vurderingen af uafhængighedskriteriet i LEF § 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 fornødne dynamik og fornyelse.

**2.5.1 DET ANBEFALES**, at bestyrelsens medlemmer som minimum udpeges for en periode på to år, og maksimalt for en periode på fire år.

**KOMMENTAR:** Ved at have en udpegningsperiode, der ikke er for lang, skærpes bestyrelsens opmærksomhed på spørgsmålet om bestyrelsens sammensætning og om eventuelle fornyelser. Genvælg kan finde sted.

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

**KOMMENTAR:** Medlemmer af stifterfamilien kan undtages fra en sådan aldersgrænse.

## 2.6. Evaluering af arbejdet i bestyrelsen og i direktionen

Evalueringen skal danne baggrund for en kontinuerlig forbedring af bestyrelsesarbejdet, og skal sikre, at bestyrelsen til stadighed har den rette sammensætning, og at der sker en løbende fornyelse.

**2.6.1 DET ANBEFALES**, at bestyrelsen fastlægger en evalueringsprocedure, hvor bestyrelsen, formanden og de individuelle medlemmers bidrag og resultater årligt evalueres, og at resultatet drøftes i bestyrelsen.

**2.6.2 DET ANBEFALES**, at bestyrelsen én gang årligt evaluerer en eventuel direktion og/eller administrators arbejde og resultater efter forud fastsatte klare kriterier.

**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 og en eventuel direktion bør på forhånd aftale, hvordan evalueringen skal ske. Karakteren og omfanget af evalueringsproceduren må afhænge af fondens situation.

I henhold til erhvervsfondsloven skal bestyrelsen som grundlag for sit arbejde have en skriftligt udformet forretningsorden. I bestyrelsens forretningsorden kan der med fordel indgå en overordnet beskrivelse af, hvordan evalueringen af bestyrelsesarbejdet gennemføres.

Direktører eller administrator, som er medlemmer af bestyrelsen, bør ikke deltage i bestyrelsens evaluering af henholdsvis direktionen og/eller administrator, da de i denne sammenhæng er inhabile.

### 3. Ledelsens vederlag

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

**3.1 DET ANBEFALES**, at medlemmer af bestyrelsen i erhvervsdrivende fonde aflønnes med et fast vederlag, samt at medlemmer af en eventuel direktion aflønnes med et fast vederlag, eventuelt kombineret med bonus, der ikke bør være afhængig af regnskabsmæssige resultater. Vederlaget bør afspejle det arbejde og ansvar, der følger af hvervet.

**KOMMENTAR:** 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.

Er et medlem af fondens bestyrelse ansat i eller direktør for fondens dattervirksomhed, er der ikke noget til hinder for, at den pågældende som led i ansættelsesforholdet modtager incitamentsafløjning i dattervirksomheden.

Det er ikke i strid med Anbefalingerne, at medlemmer af bestyrelsen i fonden får en del af deres vederlag i form af aktier i eventuelle børsnoterede dattervirksomheder.

Det er 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.

**3.2 DET ANBEFALES**, at der i årsregnskabet gives oplysning om det samlede vederlag, hvert medlem af bestyrelsen og en eventuel direktion modtager fra den erhvervsdrivende fond og fra andre virksomheder i koncernen. Endvidere bør der oplyses om eventuelle andre vederlag som bestyrelsesmedlemmer, bortset fra medarbejderrepræsentanter i bestyrelsen, modtager for varetagelsen af opgaver for fonden, dattervirksomheder af fonden eller tilknyttede virksomheder til fonden.

**KOMMENTAR:** Der er ikke noget til hinder for, at bestyrelsen indgår aftaler om pension til direktionen i fonden. Der kan dog ikke tildeles pension til medlemmer af bestyrelsen, da der ikke er tale om et ansættelsesforhold, som vederlægges med løn, hvoraf der kan optjenes pension.

Såfremt der er aftalt pensions- og eller fratrædelsesordninger anses sådanne for omfattet af vederlagsoplysningerne. Fratrædelsesordninger omfatter et bredt område inkl. opsigelsesvarsel og eventuel optjening heraf, fratrædelsesgodtgørelse, "change of control"-aftaler, forsikrings- og pensionsordninger, pensionsindbetalinger efter fratrædelse med videre.