

Undersøgelse om erhvervsdrivende fonde

September 2012

Indholdsfortegnelse

1. INDLEDNING.....	1
2. SAMMENFATNING	3
3. UNDERSØGELSEN	9
3.1 Kriterier for udvælgelse	9
3.2 Undersøgelsens fokus og bestanddele	10
4. OVERORDNET OM FONDENE, DER INDGÅR I STIKPRØVEN	13
4.1 Type og omfang af den erhvervsdrivende virksomhed i fondene	13
4.2 Fondenes størrelse og økonomiske forhold.....	14
4.3 Koncernstruktur	17
4.4 Stiftelsestidspunkt og stiftere.....	19
4.5 Vedtægtsmæssige bestemmelser om erhvervmæssig virksomhed.....	20
5. BESTYRELSESSAMMENSÆTNING	27
5.1 Antal bestyrelsesmedlemmer	27
5.2 Brug af næstformand.....	29
5.3 Bestyrelsesmedlemmernes alder	30
5.4 Bestyrelsesmedlemmernes anciennitet, udtrædelsesalder og valgperiode.....	34
5.5 Kønsfordeling i bestyrelserne.....	37
5.6 Medarbejderrepræsentanter.....	38
5.7 Udlændinge i bestyrelsen.....	39
5.8 Direktion.....	40
5.9 Anvendelsen af ekstern administrator	41
6. UAFHÆNGIGHED	44
6.1 Andelen af uafhængige bestyrelsesmedlemmer	44
6.2 Relationer til fondens stiftere	49
6.3 Ledeshverv i fondenes dattervirksomheder.....	50
7. KVALIFIKATIONSKRAV	53
7.1 Krav om særlige kvalifikationer	53
7.2 Typer kvalifikationskrav	55
8. BESTYRELSENS ARBEJDE	57
8.1 Identifikation af bestyrelseskandidater	57
8.2 Identifikation af bestyrelseskandidater til dattervirksomheder.....	59
8.3 Valg af bestyrelsesformand.....	60
8.4 Anvendelse af forretningsorden	60
8.5 Anvendelsen af bestyrelsesudvalg.....	63
8.6 Bestyrelsens mødeformer	64
8.7 Kontakt med dattervirksomheder	65
8.8 Strategi og målsætninger	65
8.9 Evaluering af fondsbestyrelsen	66

9. TIDSFORBRUG	68
9.1 Bestyrelsesmedlemmernes samlede gennemsnitlige tidsforbrug på bestyrelsesarbejde	68
9.2 Antal bestyrelsesmøder.....	72
9.3 Bestyrelsesmødernes varighed.....	73
9.4 Forberedelsestid til bestyrelsesmøder	73
9.5 Tidsforbrug på bestyrelsesudvalgsmøder	73
9.6 Tid anvendt på andre opgaver	75
9.7 Fordeling af tidsforbruget i bestyrelsen	76
10. VEDERLAG.....	79
10.1 Bestyrelseshonorar i fondene.....	79
10.2 Vederlag for andre opgaver for fonden	82
10.3 Vederlag for ledelsesposter i dattervirksomheder.....	84
10.4 Bestyrelsesvederlag i forhold til størrelse og fondstype.....	86
10.5 Bestyrelsesvederlag i forhold til uafhængighed	87
10.6 Bestyrelsesvederlag i forhold til tidsforbrug.....	88
10.7 Vederlag til bestyrelsesformanden i forhold til antal direktører	90
10.8 Udviklingen i fondsbestyrelseshonorarerne fra 2003 til 2011	91
11. UDDELINGER	95
11.1 Uddelingspolitik og praksis.....	95
11.2 Uddelinger foretaget i 2007, 2009 og 2011	96
11.3 Uddelinger i procent af frie reserver	98
11.4 Søgning efter kandidater til modtagelse af uddelinger.....	101
11.5 Udbytteudlodninger fra dattervirksomheder	102
12. TRANSPARENS.....	104
12.1 Fondenes brug af hjemmesider.....	104
12.2 Oplysninger i fondenes årsrapporter	105
12.3 Oplysninger om direktions- og bestyrelsesvederlag	106
13. ERHVERVSMÆSSIGE RESULTATER OG ADMINISTRATIONSOMKOSTNINGER.....	107
13.1 Fondenes administrationsomkostninger.....	107
13.2 Fondenes økonomiske resultater - egenkapitalforrentning	109
13.3 Fondenes resultater i 2007, 2009 og 2011.....	110
13.4 Fondenes egenkapitalforrentning for årene 2007, 2009 og 2011	110

1. Indledning

De erhvervsdrivende fonde spiller en vigtig rolle i dansk erhvervsliv, fordi de ofte er moderselskab for og dermed helt eller delvist ejer nogle af landets største virksomheder opgjort på indtjening, omsætning, antal ansatte og markedsværdi. Fondskonstruktionen kendes i en række lande, men erhvervsdrivende fonde har en særlig stor betydning i Danmark, ikke mindst blandt de største virksomheder. Mangfoldigheden er dog samtidig stor, og der er mange forskelligartede erhvervsdrivende fonde med formål, der spænder vidt. Der er i dag registreret ca. 1.320 erhvervsdrivende fonde i Danmark.

Erhvervsdrivende fonde er selvejende institutioner uden en ejerkreds. De ledes af en bestyrelse, som er ansvarlig for, at fonden ledes i overensstemmelse med fondens vedtægt (nogle gange benævnt fundats). Det betyder, at der f.eks. ikke er ejere, som på en generalforsamling kan føre tilsyn med bestyrelsens varetagelse af fondens forhold. Til at føre tilsyn er der derfor oprettet offentlige fondsmyndigheder. Erhvervs- og vækstministeren ved Erhvervsstyrelsen er fondsmyndighed for de fleste erhvervsdrivende fonde. Dog er justitsministeren ved Civilstyrelsen fondsmyndighed for de erhvervsdrivende fonde, hvis hovedformål hører under justitsministerens forretningsområde, eller hvis fonden har flere ligestillede formål, der ikke hører under samme minister.

De erhvervsdrivende fonde er reguleret i lov om erhvervsdrivende fonde. Den nuværende lovgivning er i vidt omfang uændret siden dens oprindelige ikrafttræden i 1985.

I 2009 vedtog et bredt flertal i Folketinget en grundlæggende reform af selskabslovgivningen, således at der for aktieselskaber og anpartsselskaber er en ny og moderniseret selskabslovgivning. Lov om erhvervsdrivende fonde bygger på en række punkter i den tidligere selskabslovgivning. Den gennemførte reform af selskabsreguleringen afføder derfor et naturligt behov for at se nærmere på, hvilken betydning selskabsreformen har i forhold til reglerne for erhvervsdrivende fonde.

Samtidig har udviklingen generelt betydet et øget fokus på ansvarlighed, åbenhed og god virksomheds- og ledelseskultur. Det gælder f.eks. i forhold til Corporate Governance (god selskabsledelse), hvor børsnoterede selskaber i dag følger en række principper omkring god selskabsledelse. Samtidig er de ca. 1.100 største danske virksomheder forpligtet til i deres årsregnskaber at oplyse om virksomhedens CSR-indsats (virksomhedernes samfundsansvar).

I de seneste par år har der været rejst spørgsmål vedrørende gennemsigtigheden og tilsynet med de erhvervsdrivende fonde, herunder rammerne for ledelsen, dens sammensætning og uafhængighed.

Endelig er det vigtigt for vækst- og erhvervsudvikling i Danmark, at fondsmodellen også i fremtiden anses for attraktiv.

Det er på denne baggrund regeringens hensigt at gennemføre en modernisering af erhvervsfondslvgivningen. Hensigten med moderniseringen er, at reguleringen af de erhvervsdrivende fonde skal være

effektiv og tidssvarende og skabe gode, tidssvarende rammer for erhvervmæssig udvikling via fondsejerskabsmodellen.

Til forberedelse heraf er der nedsat et udvalg, som skal komme med forslag til en modernisering af erhvervsfondslovgivningen. Udvalget skal i forbindelse med sit arbejde tage udgangspunkt i selskabsreformen samt den generelle udvikling i forhold til åbenhed og god virksomhedskultur og skal specifikt belyse og vurdere:

1. om den nuværende lovgivning giver tilstrækkelige fremtidssikrede rammer for, at fondsmodellen er attraktiv og fortsat kan bidrage til vækst og erhvervsudvikling,
2. hvilke konsekvenser moderniseringen af selskabslovgivningen bør have for de erhvervsdrivende fonde,
3. behovet for styrkelse af reglerne vedrørende gennemsigtighed, uafhængighed, ledelse og samfundsansvar,
4. behovet for at styrke det offentlige tilsyn med erhvervsdrivende fonde.

Udvalget skal udarbejde udkast til ændring af lov om erhvervsdrivende fonde og eventuelt udkast til anbefalinger til god fondsledelse, såfremt nogle forhold egner sig bedre til at blive reguleret via anbefalinger end ved egentlige lovregler.

Til brug for udvalgets arbejde har Erhvervsstyrelsen foretaget nærværende undersøgelse af en række forhold i de erhvervsdrivende fonde.

2. Sammenfatning

Til brug for Erhvervsfundsudvalgets arbejde har Erhvervsstyrelsen i perioden maj til august 2012 gennemført nærværende undersøgelse af en række forhold i de erhvervsdrivende fonde.

Undersøgelsen er baseret på en stikprøve på 203 ud af de ca. 1.320 erhvervsdrivende fonde, der er registreret i Erhvervsstyrelsen, og udgør således ca. 15 % af den samlede population af registrerede erhvervsdrivende fonde. Fondene er udtaget repræsentativt på baggrund af deres egenkapitalstørrelse.

Nedenfor er undersøgelsens væsentligste resultater sammenfattet.

Fondenes erhvervmæssige karakteristika

- 52 % af fondene udøver deres erhvervsvirksomhed direkte i fonden ("direkte erhvervsdrivende fonde"), dvs. uden anvendelse af underliggende dattervirksomheder.
- Salg eller udlejning af fast ejendom er den mest udbredte erhvervmæssige aktivitet især for de direkte erhvervsdrivende fonde, men også for fonde, der er erhvervsdrivende i kraft af en bestemmende indflydelse i en dattervirksomhed (holdingfonde).
- 81 % af fondene har som udgangspunkt vedtægtskrav om udøvelse af erhvervmæssig virksomhed, men i ca. 24 % af disse tilfælde indeholder vedtægterne mulighed for en undtagelse.
- 69 % af fondene har et erhvervmæssigt formål i sine vedtægter, og 45 % af fondene har det erhvervmæssige formål, som deres primære vedtægtsmæssige formål.

Bestyrelsessammensætning - og anvendelse af direktør eller ekstern administrator

- Det gennemsnitlige antal bestyrelsesmedlemmer er 5,4 i de erhvervsdrivende fonde, hvilket er en del højere end i aktie- og anpartsselskaber ("kapitalselskaber"), hvor antallet er hhv. 3,6 og 3,0. Antallet er højere i fondene, også når man tager højde for forskelle i størrelsen mellem fondene og kapital-selskaberne.
- Andelen af kvindelige bestyrelsesmedlemmer er ca. den samme i de erhvervsdrivende fonde, som i kapital-selskaberne (ca. 20 %), mens andelen af udenlandske bestyrelsesmedlemmer er markant lavere i fondene (0,9 % i forhold til 6,8 % og 6,3 % i aktie- og anpartsselskaber).
- 43 % af fondene har ingen vedtægtsbestemmelser om bestyrelsesmedlemmernes valgperiode, og 96 % har ingen bestemmelse om et maksimalt antal genudpegninger.
- Bestyrelsesmedlemmernes gennemsnitlige alder er betydeligt højere i de erhvervsdrivende fonde, end de er i kapital-selskaberne. Aldersbegrænsninger findes i 31 % af fondenes vedtægter, men der er undtagelser i 40 % af disse tilfælde typisk for fondens stifter eller descendenter. Den klart mest udbredte aldersgrænse er 70 år, men 75 år ses også relativt ofte.
- Anvendelsen af næstformænd i bestyrelsen er væsentligt mere udbredt i erhvervsdrivende fonde, end tilfældet er i kapital-selskaber. Endvidere har 31 % af fondene registreret en direktør. Både næstformænd og direktører anvendes mest af de fonde, der har de større bestyrelser.
- 47 % af fondene anvender en ekstern administrator. En ekstern administrator anvendes mest, når der ikke er ansat en direktør.

Uafhængighed

- I 53 % af fondene anses over halvdelen af bestyrelsens medlemmer for at være uafhængige ud fra et uafhængighedsbegreb baseret på en fondsretlig tilpasning af anbefalingerne for god selskabsledelse, der gælder for børsnoterede selskaber. I 16 % af fondene anses ingen af bestyrelsens medlemmer for uafhængige.
- I 14 % af fondene består fondsbestyrelsens flertal af personer, der er en stifter eller et familiedlem til stifter (hvis stifteren er en fysisk person), eller som samtidig er medlemmer af stifters ledelse (hvis stifter er en juridisk person).
- I 78 % af fondene med dattervirksomheder har mindst ét fondsbestyrelsesmedlem samtidig et ledelseshverv (bestyrelses- eller direktionsmedlem) i en dattervirksomhed. I 19 % af fondene med dattervirksomheder har mellem 76 % og 100 % af fondsbestyrelsens medlemmer sådanne ledelseshverv i koncernen.
- Det er mere udbredt for et fondsbestyrelsesmedlem at have en bestyrelsespost i en dattervirksomhed end en direktionspost. I de tilfælde hvor mindst et fondsbestyrelsesmedlem besidder en bestyrelsespost i en dattervirksomhed, sidder fondsbestyrelsen endvidere i 80 % af tilfældene på mere end én post. Når et fondsbestyrelsesmedlem besidder en direktionspost i en dattervirksomhed, besidder fondsbestyrelsen kun i 35 % af tilfældene mere end én post.
- Sammenfaldene i ledelsesposterne i fond og dattervirksomhed er sjældent vedtægtsbestemte.

Kvalifikationskrav

- 56 % af fondenes vedtægter stiller ingen krav om, at et eller flere bestyrelsesmedlemmer skal besidde særlige faglige eller erfaringsmæssige kvalifikationer. 36 % af fondene supplerer i praksis vedtægternes bestemmelser (eller manglende bestemmelser) om kvalifikationskrav. Det er oftere de fonde, der allerede har vedtægtsbestemte kvalifikationskrav, som stiller supplerende krav i praksis, end de fonde, der ikke har vedtægtsbestemte kvalifikationskrav.
- Det oftest forekommende kvalifikationskrav i såvel vedtægter som i praksis er ”juridisk viden/erfaring” efterfulgt af ”forretningsmæssig viden/erfaring”.
- De i praksis supplerende kvalifikationskrav dækker typisk et bredere spektrum af kvalifikationer end de vedtægtsbestemte krav og inkluderer langt oftere krav til ”regnskabs-, revisions-, finansiel- eller økonomisk viden/erfaring”, ”forretningsmæssig viden/erfaring”, ”ledelsesmæssig erfaring/viden”, ”teknisk erfaring/viden” og ”kendskab til uddelingsformålet”.

Bestyrelsens arbejde

- En forretningsorden bruges af 51 % af fondsbestyrelserne. Anvendelsen af forretningsorden er generelt stigende jo større fondsbestyrelsen og fonden er, men selv blandt fondene med aktiver på over 85 mio. kr. er der en del (33 %), som ikke anvender en forretningsorden.
- 62 % af fondsbestyrelserne afholder altid deres møder som normale bestyrelsesmøder. Blandt de 38 %, som anvender alternative mødeformer, er telefonmøder og skriftlige møder mest udbredt, hvorimod videolink og andre elektroniske mødeformer er meget sjældne.

- Bestyrelsesudvalg anvendes af 14 % af fondene, overvejende i fonde med bestyrelser på mindst 8 medlemmer samt i fonde med aktiver på over 85 mio. kr. Udvalg anvendes primært til forberedelse af beslutninger om uddelinger eller til særlige opgaver, f.eks. et byggeudvalg.
- 48 % af fondsbestyrelserne har udarbejdet målsætninger/strategier for den erhvervsmæssige drift i fonden/koncernen. Det er mest udbredt blandt de fonde, der har erhvervsmæssig virksomhed direkte i fonden og mindre udbredt blandt de rene holdingfonde.
- De fleste af fondene, der har dattervirksomheder, holder normalt kontakt med dattervirksomhederne via bestyrelsessammenfald (48 %), mens orientering på et fondsbestyrelsesmøde og mere uformel orientering sker i noget mindre grad (24 % og 16 %).
- 59 % af fondene foretager aldrig bestyrelsesevalueringer, og yderligere 19 % foretager dem hvert 4. år eller sjældnere. Når der foretages bestyrelsesevaluering, er det oftest den samlede bestyrelse, der står for evalueringen (65 %).
- Identifikation af nye kandidater til bestyrelsen sker oftest ved anvendelse af bestyrelsens netværk (52 %) eller ved henvendelse til den udpegningsberettigede i henhold til vedtægten (41 %), mens rekrutteringsfirma anvendes meget lidt (3 %) og kun i store fonde.

Tidsforbrug¹

- Det gennemsnitlige tidsforbrug per bestyrelsesmedlem på bestyrelsesarbejde per år varierer i meget høj grad. 18 % af fondsbestyrelserne anvender 1-10 timer per medlem, mens 10 % af fondsbestyrelserne anvender over 100 timer per medlem. Gennemsnittet er 51 timer per år.
- Der ses en tendens til, at det gennemsnitlige tidsforbrug er stabilt for alle fondstørrelser op til 85 mio. kr. i aktiver, mens det er væsentligt højere blandt fondene med over 85 mio. kr. i aktivsum.
- Der ses endvidere en klar tendens til, at fondsbestyrelser, der har udarbejdet målsætninger/strategier for fondens uddelinger, har et væsentligt højere gennemsnitligt tidsforbrug end fonde, der ikke har udarbejdet sådanne målsætninger/strategier (76 t. vs. 38 t.).
- De fleste fonde afholder et stabilt antal bestyrelsesmøder om året, typisk mellem 1 og 4. I gennemsnit afholdes 3,4 bestyrelsesmøder om året med en gennemsnitlig varighed på 3 timer.
- Forberedelsestiden til bestyrelsesmøderne varierer meget fra fond til fond og er afhængigt af, om der er tale om bestyrelsens formand, næstformand eller et menigt medlem. Formænd bruger i gennemsnit 6,1 time per møde, sammenlignet med 3,9 og 2,8 timer for næstformænd og menige medlemmer.
- For udvalgs-møder er den gennemsnitlige mødevarighed 2,7 timer, og forberedelsestiden er 6,4 timer.
- Der er også stor forskel på hvor meget de forskellige fondsbestyrelser anvender af tid på andre opgaver end bestyrelsesmøder og udvalgs-møder, og igen er der stor forskel på typen af bestyrelsesmedlem. Bestyrelsesformænd anvender således i gennemsnit 74 timer om året herpå, svingende fra 0 til over 200 timer, mens næstformænd og menige medlemmer i gennemsnit anvender 25 og 17 timer, ligeledes med store variationer imellem fondene.

¹ Tidsforbruget på bestyrelsesarbejde er målt som summen af tid anvendt på bestyrelsesmøder (og evt. udvalgs-møder), inklusiv forberedelsestid, og tid anvendt på andre bestyrelsesopgaver.

- De fleste fondsbestyrelser anvender mest tid på fondens erhvervmæssige aktiviteter (i gns. 48 %), mens der i gennemsnit bruges lige meget tid på uddelingsmæssige aktiviteter og administrative forhold (hhv. 22 % og 23 %). De rene holdingfonde anvender i gennemsnit lidt mindre af deres tid på erhvervmæssige aktiviteter end fonde, der har erhvervsdrift direkte i fonden, men denne gennemsnitsbetragtning dækker over store forskelle imellem de enkelte fonde.

Vederlag til fondens bestyrelsesmedlemmer

- Der er stor forskel på fondsbestyrelseshonorarernes størrelse. I 46 % af fondene udbetales der intet bestyrelseshonorar. I yderligere 38 % af fondene er det gennemsnitlige bestyrelseshonorar på maksimalt 50.000 kr., mens det i 5 % af fondene er over kr. 150.000.
- Bestyrelsesformændene modtager generelt det højeste honorar.
- 63 % af fondsbestyrelserne har ikke ændret i deres bestyrelseshonorar i perioden 2007-2012. 17 % har ændret i vederlaget i enten 2011 eller 2012. 4 % har ændret i honoraret alle 6 år. Begrundelserne for ændringer er primært arbejdets omfang, pristalsregulering og benchmarking.
- I 36 % af fondene har et bestyrelsesmedlem modtaget vederlag for andre opgaver for fonden end bestyrelsesarbejdet. Dette særskilte vederlag er typisk udbetalt for juridisk hjælp. Der er en tendens til at et sådant særskilt vederlag især udbetales i fonde, der ikke betaler normalt bestyrelseshonorar eller kun et mindre bestyrelseshonorar.
- For fondsbestyrelsesmedlemmer, der har ledelseshverv i en dattervirksomhed, udgør det gennemsnitlige modtagne vederlag i dattervirksomheden 64.427 kr. for en bestyrelsespost og 375.078 kr. for en direktionspost. Der er dog stor spredning imellem fondene, idet mange fondsbestyrelsesmedlemmer ikke modtager særskilt vederlag for sådanne poster, mens andre fondes bestyrelsesmedlemmer modtager store vederlag. Den gennemsnitlige bestyrelseshonorering i fondene er generelt upåvirket af, hvad bestyrelsesmedlemmerne får i vederlag for deres direktionsposter i dattervirksomhederne. Derimod ses der en tendens til, at fondsbestyrelsesmedlemmerne, der modtager de højere bestyrelseshonorarer i dattervirksomhederne, generelt også modtager de højere bestyrelseshonorarer i fonden.
- Der er en klar direkte sammenhæng imellem størrelsen af det gennemsnitlige fondsbestyrelseshonorar og både fondens størrelse målt på aktiver og det gennemsnitlige tidsforbrug. Der betales endvidere generelt lavere bestyrelseshonorarer i direkte erhvervsdrivende fonde end i holdingfonde, om end baggrunden for denne sammenhæng er mindre åbenlys.
- Udviklingen i fondsbestyrelseshonorarerne fra 2003 til 2011 har været, at for fondene i størrelseskategorierne 2-5, 5-10 og 10-20 mio. kr. i egenkapital, er det gennemsnitlige bestyrelsesvederlag omtrent fordoblet, svarende til en gennemsnitlig årlig stigning på ca. 8-11 %. Der har været en mere beskedne samlet stigning på 50 % for fondene med en egenkapital på 20-30 mio. kr., svarende til ca. 5 % om året, og overhovedet ingen stigning for fondene med en egenkapital på 30-60 mio. kr. For de store fonde med en egenkapital på over 60 mio. kr. har stigningen været på samlet 84 %. Overordnet for alle fondene er det gennemsnitlige bestyrelseshonorar steget med 89 % i perioden fra 27.055 kr. i 2003 til 51.133 kr. i 2011, svarende til en gennemsnitlig årlig stigning på 8,3 %.

Uddelinger

- 34 % af fondsbestyrelserne har udarbejdet målsætninger/strategier for fondens uddelinger til supplerende af vedtægtens bestemmelser herom.
- Der er stor forskel på, hvor meget den enkelte fond uddeler fra år til år. I de tre år der er undersøgt (2007, 2009 og 2011), har 15 % af fondene gennemsnitligt uddelt 1-10 mio. kr. om året, og 5 % af fondene har gennemsnitligt uddelt over 10 mio. kr. om året.
- Uddelinger foretages især til almenevelgørende formål.
- 35 % af fondene har ikke foretaget uddelinger i de tre år, og gennemsnitligt over de 3 år er der 66 % af fondene, som enten ikke har uddelt noget, eller som kun har uddelt 0-5 % af de frie reserver.
- Der er en klar overvægt af direkte erhvervsdrivende fonde, som ikke har foretaget uddelinger. Dette hænger sammen med, at en hel del af disse fonde har et snævert (erhvervsmæssigt) formål, der er afgrænset til en bestemt ejendom, fx et kollegium, et slot, et kursuscenter, en sports-hal og lignende, eller en bestemt aktivitet, fx at udgive lægefaglige publikationer, og ikke nødvendigvis har et eksternt uddelingsformål.
- 59 % af fondene gør noget aktivt for at finde kandidater til uddelinger. Mest udbredt (33 %) er det, at fonden selv opsøger egnede kandidater. 12 % annoncerer på sin hjemmeside.

Transparens

- 62 % af fondene har ingen hjemmeside.
- Blandt de fonde, der har en hjemmeside, oplyses oftest om fondens historie og medlemmerne af fondens bestyrelse og evt. direktion (hhv. 84 % og 61 %). Oplysninger om hvordan man ansøger om uddelinger og fondens uddelingsprincipper, oplyses i 37 % og 36 % af tilfældene, mens oplysninger om fondens målsætninger/strategi for den erhvervsmæssige drift oplyses i 25 %.
- I fondens årsrapporter oplyser henholdsvis 20 % og 14 % af fondene om bestyrelsens og direktionens vederlag. Ofte gøres det frivilligt, uden at der er lovkrav herom.
- I årsrapporterne oplyser 83 % af fondene endvidere om størrelsen af fondens skattebetalinger, og 28 % af fondene oplyser om det samlede vederlag, som medlemmer af fondens bestyrelse og direktion modtager som ledelsesmedlem i andre virksomheder i koncernen. Kun få fonde oplyser om bestyrelsesmedlemmernes ledelseshverv udenfor fonden og om fondens evt. strategi i relation til samfundsansvar (CSR).

Administrationsomkostninger

- Fondenes samlede gennemsnitlige administrationsomkostninger (ekskl. bestyrelses- og direktionsvederlag) har i årene 2007, 2009 og 2011 været henholdsvis kr. 676.951, kr. 859.482 og kr. 871.732.
- Der er en direkte sammenhæng imellem størrelsen af fonden målt på aktivsum og størrelsen af administrationsomkostningerne.
- De største gennemsnitlige administrationsomkostninger findes i de fonde, der både er holdingfonde og har erhvervsaktiviteter direkte i fonden.

- Der er generelt mindre gennemsnitlige administrationsomkostninger i fonde, der anvender en ekstern administrator.

Erhvervsmæssige resultater

- Der er en stor spredning i fondenes egenkapitalforrentning. 31 % af fondene har gennemsnitligt haft en negativ egenkapitalforrentning målt på årene 2007, 2009 og 2011, mens 34 % af fondene har haft en gennemsnitlig egenkapitalforrentning på mindst 6 %.
- Der er generelt ikke fundet meget klare sammenhænge imellem fondenes egenkapitalforrentning og de øvrige parametre, som har indgået i undersøgelsen.
- Der er kun fundet svage tendenser, herunder i retning af, at fonde, hvor der hverken i vedtægt eller praksis stilles kvalifikationskrav til et eneste bestyrelsesmedlem, har en lidt dårlige egenkapitalforrentning end andre fonde. Tilsvarende gælder fonde, hvor den gennemsnitlige bestyrelsesanciennitet er på 10 år eller derover. Omvendt er der også små tendenser i retning af at et større bestyrelseshonorar kan være positivt forbundet med en højere egenkapitalforrentning, om end der er mange fonde, der ikke udbetaler bestyrelsesvederlag eller kun et lille vederlag, som samtidig har en høj egenkapitalforrentning.

3. Undersøgelsen

Til brug for Erhvervsfundsudvalgets arbejde har Erhvervsstyrelsen i perioden maj til august 2012 gennemført nærværende undersøgelse af en række forhold i de erhvervsdrivende fonde.

Undersøgelsen er baseret på en stikprøve på 203 ud af de ca. 1.320 erhvervsdrivende fonde, der er registreret i Erhvervsstyrelsen. De udtagne fonde udgør således ca. 15 % af den samlede population af registrerede erhvervsdrivende fonde.

3.1 Kriterier for udvælgelse

De 203 fonde er udvalgt tilfældigt, dog således at de fordeler sig inden for forskellige størrelseskategorier baseret på fondenes egenkapital i henhold til det i Erhvervsstyrelsen senest modtagne regnskab pr. 23. februar 2012 (dvs. typisk baseret på 2010-regnskabet). De anvendte størrelseskategorier er henholdsvis 2-5, 5-10, 10-20, 20-30, 30-60 og over 60 mio. kr. Der er ikke medtaget fonde med en egenkapital under 2 mio. kr. Sidstnævnte fonde inkluderer en række fonde, som endnu ikke har aflagt årsrapport som erhvervsdrivende fond.

Der er udtaget mellem 20 % og 24 % af det samlede antal erhvervsdrivende fonde inden for de pågældende størrelseskategorier. De udtagne fonde er fordelt repræsentativt i forhold til, hvor mange erhvervsdrivende fonde, der har henholdsvis Erhvervsstyrelsen og Civilstyrelsen som fondsmyndighed.

Oversigten nedenfor viser den nærmere fordeling heraf.

Tabel 1: Fordeling af stikprøve for de erhvervsdrivende fonde, hvor Erhvervsstyrelsen er fondsmyndighed

Egenkapital (mio. kr.)	Antal fonde	Egenkapital i alt (mio. kr.)	Stikprøve (antal)	Stikprøve (pct.)
Under 2 ²	447	181	0	n/a
2 – 5	150	493	34	22,7
5 – 10	122	857	28	23,0
10 - 20	103	1.478	23	22,3
20 - 30	50	1.213	11	22
30 - 60	100	4.104	24	24
Over 60	165	113.746	38	23,0
Total	1.137	122.072	158	-

² Inkluderer fonde som endnu ikke har aflagt årsrapport.

Tabel 2: Fordeling af stikprøve for de erhvervsdrivende fonde, hvor Civilstyrelsen er fondsmyndighed

Egenkapital (mio. kr.)	Antal fonde	Egenkapital i alt (mio. kr.)	Stikprøve (antal)	Stikprøve (pct.)
Under 2 ³	27	25	0	n/a
2 – 5	22	71	5	22,7
5 – 10	20	140	4	20,0
10 - 20	40	553	9	22,5
20 - 30	18	429	4	22,2
30 - 60	29	1.244	7	24,1
Over 60	69	225.510	16	23,2
Total	225	227.972	45	-

3.2 Undersøgelsens fokus og bestanddele

Undersøgelsen har fokuseret på at indsamle en række faktuelle oplysninger om de erhvervsdrivende fonde særligt med hensyn til fondenes overordnede karakteristika, herunder fondstype og erhvervs-mæssig aktivitet, fondenes ledelse, herunder bestyrelsens sammensætning, uafhængighed, kvalifikationskrav, arbejdsform, tidsforbrug og vederlag samt fondenes uddelinger og transparens.

Undersøgelsen har haft fire bestanddele:

1. En registerundersøgelse,
2. En vedtægtsundersøgelse,
3. En regnskabsundersøgelse, og
4. En spørgeskemaundersøgelse

De fire delundersøgelser supplerer og komplementerer hinanden. Det fremgår af bilag [1], hvilke informationer, der er indhentet fra hver af de fire delundersøgelser.

Registerundersøgelsen

Denne del af undersøgelsen er foretaget ved et dataudtræk om de 203 fonde pr. 20. juni 2012 fra Erhvervsstyrelsens register over erhvervsdrivende fonde. Med henblik på at kunne foretage relevante sammenligninger mellem fonde og kapital-selskaber er der endvidere lavet udtræk dækkende henholdsvis samtlige erhvervsdrivende fonde, aktieselskaber og anpartsselskaber pr. 12. juli 2012.

Vedtægtsundersøgelsen

Denne del af undersøgelsen er foretaget ved en manuel gennemgang af de 203 fondes gældende vedtægter, således som de er registreret i Erhvervsstyrelsen. Nogle af de indsamlede data fra vedtægterne er baseret på fortolkningsskøn. Se nærmere om fortolkningen af diverse spørgsmål og svarmuligheder under præsentationen af de forskellige data.

³ Inkluderer fonde som endnu ikke har aflagt årsrapport.

Regnskabsundersøgelsen

Undersøgelsen er baseret på fondenes koncernregnskabstal for 2007, 2009 og 2011. Oplysningerne om årets resultat (efter skat), samlede aktiver og egenkapital er foretaget ved en manuel gennemgang af 2007, 2009 og 2011-regnskaberne⁴ for de 203 fonde og deres eventuelle dattervirksomheder. Såfremt fonden ikke er en moderfond, er fondens egne tal anvendt. Hvis den erhvervmæssige aktivitet i fonden er fundet marginal i forhold til det almindelige markedsafkast af fondens aktiver, er fonden dog ikke medtaget i koncernregnskabsundersøgelsen. Regnskabsundersøgelsen har således søgt at fokusere på tal, der afspejler den erhvervmæssige aktivitet i de pågældende fonde og er foretaget efter følgende principper:

- Er fonden en moderfond, er der brugt koncernregnskabstal, hvis der er udarbejdet et koncernregnskab
- Er der ikke udarbejdet koncernregnskab, er der taget udgangspunkt i tallene fra fondens dattervirksomheder
- Har fonden kun én dattervirksomhed, er tallene fra dattervirksomheden anvendt, medmindre dattervirksomheden var inaktiv
- Har fonden haft et holdingselskab og et eller flere driftsselskaber under holdingselskabet, er tallene fra driftsselskabet/driftsselskaberne anvendt (hvis der er flere, er tallene lagt sammen)
- Har fonden et holdingselskab med flere dattervirksomheder under holdingselskabet, hvor et eller flere af dattervirksomhederne ikke har kunnet findes, f.eks. fordi dattervirksomheden er udenlandsk, er der som udgangspunkt brugt holdingselskabets tal for årets resultat og egenkapital, hvorimod tallene for samlede aktiver ikke er medtaget i undersøgelsen
- I tilfælde af usammenlignelige tal imellem de 3 år eller hvis der af anden grund ikke har kunnet findes tal, der på et nogenlunde rimeligt grundlag afspejlede erhvervmæssige tal for fonden, er fonden ikke medtaget i koncernregnskabsundersøgelsen
- I tvivlstilfælde er der foretaget et skøn

Det skal bemærkes, at egenkapitalen for de 203 udvalgte fonde, som indgår i regnskabsundersøgelsen afviger fra fondenes egenkapital, som er lagt til grund for udvælgelsen af fondene, dels fordi sidstnævnte er baseret på 2010 regnskabstal og dels fordi regnskabsundersøgelsen er baseret på fondenes koncernregnskabstal.

Spørgeskemaundersøgelsen

Spørgeskemaundersøgelsen er foretaget ved, at Erhvervsstyrelsen har rettet henvendelse til de 203 udvalgte fonde og anmodet dem om at svare på et elektronisk spørgeskema. Spørgsmålene er udarbejdet af Erhvervsstyrelsen, men den elektroniske opsætning af spørgsmålene og analysen af svarene er foretaget af Deloitte Statsautoriseret Revisionspartnerselskab.

⁴ I de tilfælde, hvor en fond ikke har haft kalenderregnskabsår, er der anvendt det regnskab, som vedrørte den regnskabsperiode, der blev *afsluttet* i henholdsvis 2007, 2009 og 2011.

194 af de 203 fonde har besvaret undersøgelsen, hvilket svarer til en svarprocent på næsten 96 %.

Deloitte har sammenholdt svarene fra spørgeskemaundersøgelsen med de øvrige oplysninger om de pågældende fonde for at kunne foretage relevante krydsanalyser af det samlede datamateriale. Deloitte er omfattet af tavshedspligt med hensyn til, hvilke fonde, der har svaret hvad. Erhvervsstyrelsen har således heller ikke modtaget information herom. Erhvervsstyrelsen har alene modtaget oplysninger om, hvilke fonde der ikke har besvaret spørgeskemaet.

Bearbejdning af data

Informationerne fremkommet som led i de respektive delundersøgelser er af Deloitte sammenstillet til et samlet datasæt, som herefter har dannet grundlag for analyser af en række krydssammenhænge dataene imellem. De analyser, som har vist resultater af betydning for undersøgelsens fokuspunkter er behandlet nærmere i rapporten.

Datakvalitet

Fondene skal anmelde ændringer i registrerede forhold til Erhvervsstyrelsen senest 4 uger efter, at ændringerne er foretaget, og samtidig kan der være en vis sagsbehandlingstid fra en anmeldelse om en ændring modtages og til den registreres. De registrerede oplysninger og dermed registerundersøgelsen vil således afspejle de faktiske forhold med en vis tidsforsinkelse.

Spørgeskemaundersøgelsen er besvaret af 194 svarende til 96 % af de 203 fonde og udgør derfor som udgangspunkt et solidt datagrundlag. Som et led i databearbejdningen er der foretaget en række konsistens- og kvalitetstjek, og i det omfang data umiddelbart har fremstået som potentielt forkerte, er der foretaget relevant opfølgning herpå. I enkelte tilfælde har det ikke været muligt at verificere disse data, og de er derfor udeladt af undersøgelsen.

Der vil således for nogle spørgsmål være et lidt lavere antal respondenter end 194 fonde, men i alle tilfælde er det vurderet, at de manglende data ikke er af betydning for undersøgelsens konklusioner.

Multiple svarmuligheder

I forbindelse med spørgeskemaundersøgelsen var der for en række spørgsmål mulighed for at afkrydse flere svarmuligheder, hvorfor de enkelte procentandele sammenlagt kan overstige 100 %.

Beregning af gennemsnitstal

I en række af rapportens tabeller indgår der gennemsnitstal. Sådanne gennemsnit er ikke beregnet på baggrund af de summerede tal, som fremgår af de enkelte tabeller, men derimod på baggrund af det bagvedliggende datamateriale, hvorfor gennemsnitsprocenterne kan afvige fra, hvad der umiddelbart kan beregnes ud fra tallene i de enkelte tabeller.

4 Overordnet om fondene, der indgår i stikprøven

I nærværende kapitel gennemgås en række overordnede forhold og baggrundsinformationer omkring fondene i stikprøven. Denne gennemgang tjener i vidt omfang som grundlag for de videre analyser omkring fondenes ledelsesforhold mv.

4.1 Type og omfang af den erhvervsdrivende virksomhed i fondene

Fondenes juridiske struktur, såvel som typen af erhvervsvirksomhed i henholdsvis fondene direkte og i eventuelle dattervirksomheder, vil ofte være væsentlig for forståelsen af, hvorledes den enkelte fond drives.

Nedenstående tabeller er baseret på fondenes egne indrapporteringer gennem spørgeskemaundersøgelsen og viser fondenes struktur opdelt på, hvorvidt de alene driver erhvervsvirksomhed direkte i fondene, er rene holdingfonde eller har erhvervsvirksomhed både i selve fonden og i dattervirksomheder, samt typen af erhvervsmæssig aktivitet, som drives direkte i fondene henholdsvis i dattervirksomhederne.

Det fremgår af tabel 3, at 101 fonde svarende til 52 % alene driver erhvervsmæssig virksomhed i selve fonden, mens der modsat er 67 fonde svarende til 35 %, der er rene holdingfonde. Fondene, der driver erhvervsmæssig virksomhed i såvel fonden som i dattervirksomheder, udgør de resterende 13 %. Samlet er det således 93 svarende til ca. 48 % af de 194 fonde, som har dattervirksomheder.

Tabel 3: Type erhvervsdrivende fond

Fondstype	Procentandel
Holdingfond (har bestemmende indflydelse i et eller flere selskaber e.l.)	35 % (67)
Fond med erhvervsaktiviteter direkte i fonden	52 % (101)
Både holdingfond og direkte erhvervsdrivende fond	13 % (26)
Total	100 % (194)

Tabel 4 og 5 nedenfor viser forskellen i hvilke erhvervsaktiviteter, der drives direkte i fondene, og hvilke der drives i et dattervirksomhederne. Det kan af total-tallene ses, at udlejning eller salg af fast ejendom oftere drives direkte i fondene end i en dattervirksomhed (66 % vs. 45 %), om end denne type aktivitet er meget udbredt både direkte i fondene og i dattervirksomhederne. Endvidere kan det af total-tallene noteres, at andelen af fremstillings- eller produktionsvirksomhed (30 %), tjenesteydelser (26 %) og handel (25 %), der drives i dattervirksomhederne er langt større end andelen af disse direkte i fonden, hvor den kun udgør henholdsvis 6 %, 17 % og 12 %.

Tabel 4: Type erhvervsvirksomhed direkte i fonden

Erhvervsvirksomhed	Fond kun med erhvervsaktiviteter direkte i fonden	Både holdingfond og direkte erhvervsdrivende fond ⁵	Total
Udlejning eller salg af fast ejendom	62 % (63)	81 % (21)	66 % (84)
Fremstillings- eller produktionsvirksomhed	5 % (5)	8 % (2)	6 % (7)
Tjenesteydelser	15 % (15)	23 % (6)	17 % (21)
Handel	13 % (13)	8 % (2)	12 % (15)
Andet	26 % (26)	27 % (7)	26 % (33)
Total ⁶	100 % (101)	100 % (26)	100 % (127)

Tabel 5: Type erhvervsvirksomhed i dattervirksomheder

Erhvervsvirksomhed	Kun holdingfond (har bestemmende indflydelse i et eller flere selskaber)	Både holdingfond og direkte erhvervsdrivende fond ⁵	Total
Udlejning eller salg af fast ejendom	42 % (28)	54 % (14)	45 % (42)
Fremstillings- eller produktionsvirksomhed	33 % (22)	23 % (6)	30 % (28)
Tjenesteydelser	22 % (15)	35 % (9)	26 % (24)
Handel	24 % (16)	27 % (7)	25 % (23)
Andet	19 % (13)	35 % (9)	24 % (22)
Total ⁷	100 % (67)	100 % (26)	100 % (93)

Tendensen i disse observationer genfindes, hvis man udelukkende ser på hvordan de fonde, der både har erhvervmæssige aktiviteter direkte i fonden og i en eller flere dattervirksomheder, har placeret erhvervsaktiviteterne.

Samlet set giver ovenstående et forventeligt billede af fondenes erhvervsdrift, idet det dog skal noteres, at der synes at være en meget høj andel af fondene, som driver virksomhed med udlejning eller salg af ejendomme.

4.2 Fondenes størrelse og økonomiske forhold

Tabellerne 6 til 8 nedenfor viser henholdsvis fondenes samlede gennemsnitlige aktiver, egenkapital og resultat efter skat for årene 2007, 2009 og 2011. De anførte tal er baseret på fondenes koncernregnskabstal, som de fremgår af regnskabsundersøgelsen.

⁵ Svarene fra de fonde, der både er holdingfonde og direkte erhvervsdrivende fonde, er i tabel 4 og 5 opdelt efter hvilke typer erhvervsvirksomhed, der foregår i fonden, og hvilke, der foregår i dattervirksomhederne. I tabel 4 er medtaget dem, der foregår direkte i fonden, mens tabel 5 indeholder dem, der foregår i dattervirksomheder.

⁶ Multiple svarmuligheder.

⁷ Multiple svarmuligheder.

Endvidere skal det bemærkes, at de i tabellerne anførte gennemsnit ikke er beregnet som et gennemsnit af tallene, der er angivet ud for de 3 år. Kolonnerne ”Gennemsnit” henviser derimod til andelen af fonde, der ligger inden for hver af de forskellige størrelseskategorier, når man ser på, hvad gennemsnittet for de 3 år har været for den enkelte fond. Gennemsnitsprocenterne er således baseret på det bagvedliggende datamateriale og kan derfor afvige fra, hvad der umiddelbart kan beregnes ud fra de øvrige tal i tabellerne.

Tabel 6: Aktiver for 2007, 2009 og 2011 (i kr.)

Aktiver	2007	2009	2011	Gennemsnit
Under 10.000.000	29 % (54)	28 % (53)	29 % (55)	28 % (55)
10.000.001-25.000.000	25 % (47)	24 % (47)	24 % (44)	25 % (48)
25.000.001-85.000.000	16 % (29)	19 % (36)	19 % (36)	18 % (36)
85.000.001 og over	30 % (55)	29 % (56)	28 % (52)	29 % (56)
Total	100 % (185)	100 % (192)	100 % (187)	100 % (195)

Tabel 7: Egenkapital for 2007, 2009 og 2011 (i kr.)⁸

Egenkapital	2007	2009	2011	Gennemsnit
Under 0	2 % (4)	2 % (4)	2 % (4)	2 % (3)
0-2.000.000	8 % (15)	7 % (13)	5 % (9)	6 % (12)
2.000.001-5.000.000	19 % (35)	18 % (35)	19 % (38)	19 % (38)
5.000.001-10.000.000	13 % (25)	15 % (29)	15 % (29)	14 % (29)
10.000.001-20.000.000	18 % (34)	17 % (33)	18 % (34)	17 % (33)
20.000.001-30.000.000	5 % (9)	6 % (11)	5 % (10)	5 % (9)
30.000.001-60.000.000	30 % (55)	12 % (24)	14 % (27)	14 % (28)
60.000.001 og over	5 % (10)	23 % (46)	22 % (42)	23 % (46)
Total	100 % (187)	100 % (195)	100 % (193)	100 % (198)

Tabel 8: Resultat efter skat for 2007, 2009 og 2011 (i kr.)

Resultat efter skat	2007	2009	2011	Gennemsnit
Negativt	26 % (48)	29 % (58)	37 % (71)	31 % (62)
0-250.000	19 % (36)	19 % (36)	19 % (36)	20 % (40)
250.001-1.000.000	19 % (35)	19 % (38)	17 % (32)	17 % (34)
1.000.001-5.000.000	14 % (26)	19 % (36)	14 % (27)	17 % (33)
5.000.001 og over	22 % (42)	14% (27)	13 % (24)	15 % (29)
Total	100 % (187)	100 % (195)	100 % (190)	100 % (198)

⁸ Som anført i kapitel 3 er fondene udvalgt baseret på deres egenkapital for 2010. Regnskabsundersøgelsen inkluderer ikke tal for 2010 og anvender koncernregnskabstal. Fordelingen i ovenstående tabel er derfor forskellig fra hvad der, jævnfør kapitel 3, ligger til grund for udvælgelsen af de 203 fonde.

Tabel 6 viser en størrelsesmæssig nogenlunde jævn fordeling af fondene over de 4 kategorier målt på aktiver for hvert af årene 2007, 2009 og 2011.

Tabel 8 viser tilsvarende, at det gennemsnitlige resultat efter skat er fordelt nogenlunde ligeligt på størrelseskategorierne over de tre år. Det er dog i denne sammenhæng væsentligt at notere, at 62 sva- rende til 31 % af fondene samlet set har haft underskud i årene 2007, 2009 og 2011, og at 4 af disse fonde, som det fremgår af tabel 7, samtidig har en negativ egenkapital i 2011.

Det skal tilføjes, at ovenstående tabeller dækker over en voldsom spredning, idet de 5 største fonde i undersøgelsen alle har en aktivsum på over 25 mia. kr. og en egenkapital på over 10 mia. kr. i 2011, mens de 5 mindste fonde har aktivsummer og egenkapital på lige over 2 mio. kr. Tilsvarende varierer det gennemsnitlige resultat efter skat fra 14,7 mia. kr. hos den mest profitable fond til et underskud på 21 mio. kr. hos den mindst profitable fond.

I forlængelse heraf viser tabel 9 nedenfor de samlede gennemsnitlige aktiver, egenkapital og resultat efter skat for hvert af årene 2007, 2009 og 2011. Det fremgår heraf, at uanset om de 5 største fonde udeholdes af gennemsnittet eller ej, så er fondenes egenkapitaler samlet set vokset betydeligt i perio- den fra 2007 til 2011, mens aktivsummerne, målt eksklusiv de 5 største fonde, er faldet fra 2007 til 2009 for derefter at være stabile fra 2009 til 2011.

Tabel 9: Gennemsnitlige aktiver, egenkapital og resultat efter skat for 2007, 2009 og 2011

Kr.	2007	2009	2011
Alle 203 fonde			
Gennemsnitlige aktiver	884.321.740	1.083.559.868	1.310.621.531
Gennemsnitlig egenkapital	557.172.378	632.294.273	758.979.587
Gennemsnitligt resultat efter skat	101.814.595	88.855.461	113.980.554
Eksklusive 5 største fonde målt på aktiver			
Gennemsnitlige aktiver	150.679.748	135.222.342	135.823.935
Gennemsnitlig egenkapital	59.271.203	65.802.874	67.803.547
Gennemsnitligt resultat efter skat	6.533.239	4.449.963	8.565.638

Uanset om der ses på gennemsnittet med eller uden de 5 største fonde, så fluktuerer resultatet efter skat ikke overraskende væsentligt år for år, men i gennemsnit er fondenes resultat efter skat faldet fra 2007 til 2009, men er i 2011 vokset til et niveau over 2007. Dette synes at harmonere nogenlunde med udviklingen i de generelle økonomiske konjunkturer i perioden fra 2007 til 2011.

Disse forhold er nærmere analyseret i kapitel 13, hvor fondenes økonomiske performance er sammen- holdt med en række parametre omkring fondenes struktur, virksomhed og ledelse.

Fondstype i forhold til fondenes størrelse

I tabel 10 nedenfor er der foretaget en sammenstilling af oplysningerne fra de foregående to afsnit omkring fondenes konsoliderede aktivsummer for 2011 og typen af erhvervsdrivende fond.

Tabel 10: Aktiver 2011 (i kr.) / Type erhvervsdrivende fond

Aktiver	Holdingsfond (har bestemmende indflydelse i et eller flere selskaber e.l.)	Fond med erhvervsaktiviteter direkte i fonden	Både holdingsfond og direkte erhvervsdrivende fond	Total
Under 10.000.000	24 % (14)	33 % (31)	16 % (4)	28 % (49)
10.000.001-25.000.000	9 % (5)	35 % (33)	20 % (5)	24 % (43)
25.000.001-85.000.000	14 % (8)	21 % (20)	28 % (7)	20 % (35)
85.000.001 og over	53 % (31)	12 % (11)	36 % (9)	29 % (51)
Total	100 % (58)	100 % (95)	100 % (25)	100 % (178)

Tabellen indikerer, at fonde, som drives enten som en holdingsfond eller som en kombination af en holdingsfond og en direkte erhvervsdrivende fond, generelt har en større aktivsum end fonde, der alene har erhvervsmæssige aktiviteter i fonden. De rene holdingsfonde udgør især en meget stor andel af kategorien af de største fonde med en aktivsum på over 85 mio. kr.

4.3 Koncernstruktur

Med henblik på at belyse kompleksiteten i fondene er der som en del af spørgeskemaundersøgelsen indhentet oplysninger om fondenes koncernstruktur. Af tabel 11 nedenfor fremgår det, at af de 93 fonde med dattervirksomheder har kun 16 % mere end 10 dattervirksomheder. Langt den væsentligste andel af fondene har således et mindre antal dattervirksomheder – typisk 1 - 3, og må derfor ud fra denne betragtning anses for at være mindre komplekse koncerner. En nærmere gennemgang af fondene med et mindre antal dattervirksomheder viser, at disse typisk består af fonde, som enten direkte ejer et driftsselskab, et investeringsselskab eller har holdingselskab og ét underliggende driftsselskab.

Tabel 11: Antal dattervirksomheder i fondskoncernerne

Antal dattervirksomheder	Procentandel
1-3	65 % (60)
4-6	17 % (16)
7-9	2 % (2)
10 og over	16 % (15)
Total	100 % (93)

I forlængelse heraf viser tabel 12 nedenfor, at 58 % af de 93 fonde med dattervirksomheder har 100 % ejerskab af alle dattervirksomheder.

Tabel 12: Dattervirksomheder hvor fonden ikke har en 100 % ejerandel (direkte/indirekte)

Antal dattervirksomheder	Procentandel
0	58 % (54)
1-3	25 % (23)
4-6	8 % (7)
7 og over	10 % (9)
Total	100 % (93)

Tabel 13 viser typer af medejere i de 39 fonde, som ikke har et 100 % ejerskab af deres dattervirksomheder. Det fremgår heraf, at medejerne i 54 % af tilfældene udgøres af kategorien "Andet", som primært omfatter andre private og professionelle investorer end dem, der følger af en børsnotering.

I yderligere cirka en tredjedel af tilfældene indgår fondens stifter eller dennes familie blandt medejerne. Tilsammen indgår ledelsen og medarbejderne i selskaberne ligeledes blandt medejerne i cirka en tredjedel af tilfældene.

Tabel 13: Typer af medejere i dattervirksomhederne

Medejer	Procentandel
Spredt ejerskab pga. børsnoteret virksomhed	15 % (6)
Ledelsen i selskabet	28 % (11)
Medarbejdere i selskabet	5 % (2)
Fondens stifter	13 % (5)
Familie til fondens stifter	21 % (8)
Andet	54 % (21)
Total	100 % (39)

Som det fremgår af tabel 14, skal det endvidere bemærkes, at i langt den overvejende andel (74 %) af disse 39 fonde har medejerne ikke ret til at sælge sine kapitalandele til fonden. Samlet set er det således alene 13 af fondene i undersøgelsen, hvor dette er tilfældet, og fordelingen heraf er ikke koncentreret på en specifik gruppe medejere.

Tabel 14: Medejere med tilbagesalgsret til fonden

Medejer	Procentandel
Spredt ejerskab pga. børsnoteret virksomhed	3 % (1)
Ledelsen i selskabet	10 % (4)
Medarbejdere i selskabet	3 % (1)
Fondens stifter	0 % (0)
Familie til fondens stifter	8 % (3)
Andet	10 % (4)
Ingen	74 % (29)
Total	100 % (39)

4.4 Stiftelsestidspunkt og stiftere

Stiftelsen af en erhvervsdrivende fond er baseret på vedtægten, som blandt andet skal indeholde oplysninger om fondens stifter og formål, særlige rettigheder eller fordele tillagt stiftere eller andre, antallet af bestyrelsesmedlemmer, hvorledes disse udpeges og overskudsanvendelsen. Disse forhold omkring fondenes stiftelse sætter rammerne for fondenes virke og vil derfor have en væsentlig indflydelse på, hvorledes en given fond fungerer.

Nedenstående tabel 15, som er baseret på spørgeskemaundersøgelsen, viser sammenhængen mellem fondenes stiftelsestidspunkt og stifter.

Tabel 15: Stifter / Fondens stiftelsestidspunkt

Stifter	Før den 1.1.1985	I 1985 eller senere	Total
Fysisk person	75 % (87)	26 % (20)	55 % (107)
Forening	13 % (15)	26 % (20)	18 % (35)
Fond	9 % (10)	22 % (17)	14 % (27)
Kapitalselskab	2 % (2)	10 % (8)	5 % (10)
Andet	4 % (5)	27 % (21)	13 % (26)
Total	100 % (116)	100 % (78)	100 % (194)

Som det fremgår af tabel 15 ovenfor, er 116 (60 %) af de 194 fonde stiftet før den 1. januar 1985, som er tidspunktet for indførelsen af lov om erhvervsdrivende fonde.

107 af fondene er stiftet af fysiske personer, mens tilsammen 62 af fondene er stiftet af andre fonde eller foreninger. Kategorien ”Andet”, som udgør 26 fonde, er sammensat af fonde, som er stiftet af primært kommuner, universiteter og selvejende institutioner⁹.

⁹Begrebet selvejende institution er delvist overlappende med begrebet en fond. Det er uvist om - og i givet fald i hvilken udstrækning - respondenterne, når de har markeret, at stifteren hører under ”Andet”, og supplerende har oplyst, at stifteren var en ”selvejende institution”, i stedet burde have markeret at stifteren var en ”fond”.

Sammenstillingen viser også, at en forholdsmeæssig større andel af fondene stiftet før den 1. januar 1985 er stiftet af fysiske personer, mens fonde, foreninger og andet udgør en større andel af stifterne efter den 1. januar 1985. At de fysiske personer udgør en stor andel af stifterne i specielt de ældre fonde harmonerer godt med, at fondskonstruktionen historisk er blevet anvendt som generationsskiftemiddel i Danmark.

4.5 Vedtægtsmæssige bestemmelser om erhvervmæssig virksomhed

De vedtægtsmæssige bestemmelser om fondenes formål og kapitalanbringelsesbestemmelser er centrale for fondenes virke og er derfor også nødvendige for forståelsen af fondene. Nærværende afsnit tager udgangspunkt i de af vedtægtsundersøgelsen fremkomne oplysninger om vedtægternes indhold.

Formålsbestemmelsen

Ved gennemgangen af vedtægterne er det blandt andet søgt afdækket, hvorvidt vedtægtens formålsbestemmelse indeholder krav om drift af erhvervmæssig virksomhed. Der er lagt vægt på, hvad vedtægten selv kalder for fondens ”formål”. I nogle tilfælde har det været nødvendigt at foretage et skøn, idet ikke alle fondsvedtægter indeholder en eksplicit formålsbestemmelse.

Gennemgangen har endvidere søgt at afdække, hvilken prioritet det erhvervmæssige formål i henhold til formålsbestemmelsen har i forhold til eventuelle andre ikke-erhvervmæssige formål. Såfremt vedtægten ikke har angivet en prioritet rimelig tydeligt, er fonden blevet klassificeret som en fond, hvor de erhvervmæssige og ikke-erhvervmæssige formål har samme vægt.

Tabel 16 og 17 nedenfor viser, at 69 % eller 139 af de 202 fonde har en formålsbestemmelse, der inkluderer et erhvervmæssigt formål, og at af disse 139 fonde er det erhvervmæssige formål det primære i 65 % eller 90 af tilfældene.

Tabel 16: Erhvervmæssigt formål i vedtægtens formålsbestemmelse

Erhvervmæssigt formål	Procentandel
Nej	31 % (63)
Ja	69 % (139)
Total	100 % (202)

Tabel 17: Prioritet af det erhvervmæssige formål

Prioritet af erhvervmæssigt formål	Procentandel
Primært	65 % (90)
Sekundært	5 % (7)
Samme vægt eller uklart	30 % (42)
Total	100 % (139)

Vedtægsmæssige krav om udøvelse af erhvervsvirksomhed

I tillæg til ovenstående har gennemgangen fokuseret på, om der som udgangspunkt er vedtægtskrav om, at fonden skal udøve erhvervsvirksomhed, uanset om det indgår som en del af fondens formål eller af en anden vedtægtsbestemmelse (typisk en kapitalanbringelsesbestemmelse).

Der er sondret mellem de i nedenstående tabel 18 anførte fire kategorier. Det skal bemærkes, at alle fonde, som jf. tabel 16 har et erhvervmæssigt formål, er klassificeret indenfor de tre første svarkategorier. Derudover er der i disse tre kategorier også indeholdt 25 fonde, som ikke har et erhvervmæssigt formål, men hvor vedtægtens kapitalanbringelsesbestemmelse stiller et krav, som gør en sådan klassificering retvisende.

Tabel 18: Krav om drift eller ejerskab af en bestemt erhvervsvirksomhed eller type af erhvervsvirksomhed

Vedtægtskrav	Procentandel
Krav om udøvelse af en bestemt erhvervsvirksomhed	43 % (86)
Krav om udøvelse af bestemt type af erhvervsvirksomhed	30 % (61)
Krav om udøvelse af erhvervsvirksomhed generelt	8 % (17)
Ingen eksplicite krav om udøvelse af erhvervsvirksomhed	19 % (38)
Total	100 % (202)

Kategorien ”*Krav om udøvelse af en bestemt erhvervsvirksomhed*”, som udgør 43 % eller 86 ud af de 202 fonde, omfatter typisk de fonde, hvor vedtægten kræver, at fonden skal ”eje”, ”drive”, ”sikre den fortsatte beståen af” eller lignende af et navngivent selskab/koncern (f.eks. Svendsen A/S) eller af en fast ejendom på en bestemt matrikel (f.eks. en hal, et kollegium, et slot eller et idrætsanlæg).

Kategorien ”*Krav om udøvelse af bestemt type af erhvervsvirksomhed*”, som udgør 30 % eller 61 ud af de 202 fonde, omfatter de fonde, hvor vedtægten blot kræver, at fonden skal drive en bestemt form for erhvervsdrift inden for en bestemt branche. Der kan f.eks. være tale om, at fonden skal ”udleje boliger”, ”drive almennyttige forskningscentre”, ”drive sømandshjem i Danmark”, ”oprette og lede skoler”, ”drive kursus- og retreat ejendomme”, ”producere og undervise i kunstnerisk og mediemæssig produktion”, ”fremme de alment praktiserende lægers funktion ved udgivelse af et eller flere tidsskrifter samt andre faglige publikationer”, ”lave kunststillinger og anden formidlende virksomhed”,

”gennemføre kulturelle arrangementer, herunder festivaller og koncerter samt anden i forbindelse hermed stående virksomhed”, m.v.

Kategorien ”*Krav om udøvelse af erhvervsvirksomhed generelt*”, som udgør 8 % eller 17 ud af de 202 fonde, omfatter fonde med mere generelle vedtægtsbestemmelser om, at fonden skal udøve erhvervsdrift, uden at kravet klart har kunnet kategoriseres under én af de to foregående svarmuligheder. Eksempler omfatter: ”Fondens formål er at udøve virksomhed ved handel og deltagelse i tilsvarende virksomhed samt at administrere og udleje fast ejendom og løsøre.”, ”det er [bl.a.] fondens formål at erhverve aktier, anparter, pantebreve samt fast ejendom el.lign.”, ”det er stifternes ønske med oprettelsen af fonden, at fonden ved aktiekøb og anbringelse af midler i virksomheder i øvrigt skal bevare og skabe mulighed for en passende forøgelse af den fonden tillagte formue og derved som kvalificeret virksomhedsejer medvirke til at lette generationsskiftet stifterne og deres børn imellem.”.

Kategorien ”*Ingen eksplicite krav om udøvelse af erhvervsvirksomhed*”, som udgør de resterende 19 % eller 38 ud af de 202 fonde, omfatter de fonde, hvor der ikke noget sted i vedtægten kan findes krav om, at fonden skal udøve erhvervsvirksomhed. Dette udelukker dog ikke, at fonden har mulighed for at anbringe sin kapital i erhvervsvirksomhed. Muligheden vil typisk fremgå af vedtægtens kapitalanbringelsesbestemmelse, som i adskillige tilfælde lyder noget i retning af: ”Kapitalen skal sikres og anbringes med rimelig hensyntagen til værdierne bevarelse, idet bestyrelsen dog er berettiget til at lade fonden tage almindelige forretningsmæssige risici. Specielt bemærkes, at fondens midler kan anbringes i lån til og kapitalandele i virksomheder, i hvis forhold bestyrelsen har indsigt. Inden for de givne rammer er det overladt til bestyrelsens skøn at afgøre, om anbringelse skal ske i fast ejendom, obligationer, aktier, pantebreve, ved udlån eller på anden måde som bestyrelsen finder forsvarlig og formålstjenstlig.”.

Typen af vedtægtsbestemt erhvervsvirksomhed og ejerkrav hertil

Undersøgelsen har endvidere søgt at præcisere ovenstående yderligere ved at gennemgå, hvilken slags bestemt erhvervsvirksomhed der er tale om, og hvor relevant, om der er et ejerkrav i forhold til et bestemt selskab, samt om vedtægten indeholder et forbehold / en undtagelse i forhold til kravet om udøvelse af en bestemt erhvervsvirksomhed eller en bestemt type af erhvervsvirksomhed.

Tabel 19 nedenfor viser, at for 52 % eller 45 ud af de 86 fonde, som jf. tabel 18, har krav om udøvelse af en bestemt erhvervsvirksomhed, er kravet knyttet op på et bestemt selskab. Eksempler herpå omfatter: ”fondens hovedformål skal være at sikre og underbygge det økonomiske grundlag for [A/S] og de virksomheder, som er eller senere måtte blive knyttet til [A/S]. Målet skal være at sikre virksomhedernes fortsatte beståen og udvikling på en forretningsmæssig god og økonomisk sund måde” og ”fondens formål er at styrke [ApS] ved at sikre selskabet en hensigtsmæssig ledelse og en solid og rolig udvikling”.

Tabel 19: Hvilken slags bestemt erhvervsvirksomhed vedrører vedtægtskravene

Erhvervsvirksomhed	Procentandel
Et bestemt selskab	52 % (45)
En bestemt ejendom eller andet	48 % (41)
Total	100 % (86)

For de resterende 48 % eller 41 ud af de 86 fonde er kravet knyttet op på en bestemt ejendom eller andet. Eksempler på sidstnævnte kategori omfatter: ”eje og drive et refugium fra ejendommen matr.nr. [...]”, ”drive haller og aktiviteter i naturlig forbindelse hermed, såsom koncerter, udstillinger, restaurationsvirksomhed m.v. i de faste ejendomme, der ejes på matr.nr. [...] og [...]”, og ”hjælpe trængende værdige med en lejlighed på matr.nr. [...]”. Fonde, som er stiftet af kommuner, selvejende institutioner og lignende falder typisk i denne kategori.

I de 45 fonde, hvor der er krav om ejerskab af et bestemt selskab, viser tabel 20 nedenfor, at 33 % eller 15 fonde er knyttet op på et 100 % ejerskab, mens de resterende 67 % eller 30 fonde er knyttet op på et krav om bestemmende indflydelse. Vedtægtsbestemmelser, der som udgangspunkt kræver, at fonden skal ”sikre og underbygge [A/S]”, ”sikre en hensigtsmæssig ledelse i [A/S]”, ”sikre [ApS] fortsatte beståen” og lign. er fortolket som krav om bestemmende indflydelse, medmindre det i øvrigt fremgår af vedtægten, at fonden er tiltænkt 100 % ejerskab. Eksempler på vedtægtskrav, der er fortolket som krav om 100 % ejerskab, er f.eks. ”Formålet er at erhverve aktiekapitalen i [A/S] og underbygge det økonomiske grundlag for [A/S] fremtidige drift”, ”Det påhviler bestyrelsen at søge gennemført, at grundkapitalen kommer til at omfatte samtlige aktier i [A/S]”, ”Bestyrelsen skal dog også være berettiget til at opløse [A/S] og overtage den af selskabet drevne virksomhed for egen regning”, ”Formålet er som moderfond og eneaktionær i [A/S] at sikre [...]”.

Tabel 20: Ejerkrav i forhold til det bestemte selskab

Ejerkrav	Procentandel
Bestemmende indflydelse	67 % (30)
100 % ejerskab	33 % (15)
Total	100 % (45)

Endelig er der i tabel 21 nedenfor foretaget en vurdering af, hvorvidt vedtægten indeholder en undtagelse (en såkaldt ”kattalem”) i forhold til kravet om udøvelse af en bestemt erhvervsvirksomhed eller en bestemt type af erhvervsvirksomhed.

Tabel 21: Vedtægtsmæssige undtagelser fra kravet om udøvelse af en bestemt erhvervsvirksomhed eller en bestemt type af erhvervsvirksomhed

Undtagelse til vedtægtskrav	Et bestemt selskab	En bestemt ejendom eller andet	En bestemt type af erhvervsvirksomhed	Total
Nej	42 % (19)	88 % (36)	93 % (57)	76 % (112)
Ja	58 % (26)	12 % (5)	7 % (4)	24 % (35)
Total	100 % (45)	100 % (41)	100 % (61)	100 % (147)

Tabellen viser, at i 24 % af tilfældene, hvor der er krav om udøvelse af en bestemt erhvervsvirksomhed eller en bestemt type erhvervsvirksomhed, indeholder vedtægten en kattelēm. Eksempler på ejerkrav, der indeholder en kattelēm omfatter: ”Dog bør fondsbestyrelsen, *så længe der er forretningsmæssigt grundlag* for at drive den i dattervirksomheden [A/S] drevne virksomhed, forblive ejer af samtlige aktier i [A/S] eller gennem fuldt ejerskab til selskabets moderselskab eje dette driftsselskab.”, ”Bestyrelsen kan beslutte, at aktierne i [A/S] eller en del heraf overdrages, herunder ombyttes som led i fusion eller anden selskabsretlig omstrukturering, hvis det er bestyrelsens vurdering, at en sådan disposition er *af væsentlig betydning for selskabet eller koncernens fortsatte eksistens og udvikling*”, ”Bestyrelsen er også berettiget til *efter et frit skøn* at afhænde fondens interesser i [A/S]”, ”Fonden skal bevare den oprindeligt erhvervede aktiepost i [A/S] samt den senere evt. erhvervede aktiepost så længe bestyrelsen skønner, at *fortsat drift af [A/S] har rimeligt formål*”, ”Stifterne har gjort sig klart, at det ikke er muligt at forudse udviklingen i de kommende år og ønsker derfor at tilkendegive, at det i denne fundats anførte ikke skal være til hinder for, at der sker fusion mellem [3 x A/S] og et eller flere selskaber, selvom det måtte betyde, at formålsparagraffens pkt. 1 og 2 ikke kan opfyldes, og selvom det måtte medføre, at det bliver nødvendigt at afhænde aktiemajoriteten i [3 x A/S]. Fundatsen skal i påkommende tilfælde heller ikke være til hinder for, at hele aktieposten i [3 x A/S] afhændes.”, ”de fonde tilhørende ejendomme skal så vidt muligt bevares for fonden. *Såfremt* en ejendom i sin *ordinære drift har givet underskud i 4 på hinanden følgende regnskabsår*, skal bestyrelsen dog stå frit til at træffe beslutning, hvorvidt en afhændelse skal gennemføres.”.

Sammenstillingen viser endvidere, at blandt de fonde, som har vedtægtskrav vedrørende et bestemt selskab, er der en kattelēm i 58 % af tilfældene, mens der blandt de fonde, som har vedtægtskrav om en bestemt ejendom eller andet eller en bestemt type erhvervsvirksomhed, kun er en kattelēm i henholdsvis 12 % og 7 % af tilfældene.

Samlet set viser undersøgelsen, at langt den overvejende del af fondene (81 % jævnfør tabel 18 ovenfor) har et vedtægtskrav om udøvelse af erhvervsvirksomhed, som enten er udmøntet i en decideret formålsbestemmelse herom eller kommer til udtryk gennem andre vedtægtsbestemmelser, typisk omkring kapitalanbringelse. Undersøgelsen viser dog ikke overraskende også, at kravet om udøvelse af erhvervsvirksomhed kommer til udtryk i en lang række forskellige former, og at en forholdsvis stor

andel af fondene (43 %) som udgangspunkt er bundet til udøvelse af en bestemt erhvervsvirksomhed, dog således at der kan være undtagelser til kravet.

Sammenhæng mellem fondstype og vedtægtsbestemmelser om erhvervmæssig virksomhed

I tabel 22 nedenfor er oplysningerne omkring prioriteten af den erhvervmæssige virksomhed i henhold til formålsbestemmelsen sammenholdt med fondens samlede aktiver i 2011.

Tabel 22: Aktiver 2011 (i kr.) / Prioritet af det erhvervmæssige formål

Aktiver	Prioritet af erhvervmæssigt formål				Total
	Primært	Samme vægt eller uklart	Sekundært	Fonde uden erhvervmæssigt formål	
Under 10.000.000	30 % (25)	44 % (16)	0 % (0)	23 % (14)	29 % (55)
10.000.001-25.000.000	25 % (21)	17 % (6)	14 % (1)	27 % (16)	24 % (44)
25.000.001-85.000.000	17 % (14)	17 % (6)	57 % (4)	20 % (12)	19 % (36)
85.000.001 og over	29 % (24)	22 % (8)	29 % (2)	30 % (18)	28 % (52)
Total	100 % (84)	100 % (36)	100 % (7)	100 % (60)	100 % (187)

Tabellen viser, at de fonde, der har det erhvervmæssige formål som det primære, såvel som fondene uden erhvervmæssigt formål, er nogenlunde jævnt fordelt i forhold til størrelsen af fondenes aktivsummer. Fonde, hvor det erhvervmæssige formål er sekundært, er overrepræsenteret i de større størrelseskategorier, men der kan ikke konkluderes noget sikkert heraf, idet tendensen bygger på for få observationer. Samlet set er der således ikke noget der tyder på, at det har nogen direkte konsekvens for størrelsen af fondens samlede aktiver, hvis det erhvervmæssige formål er det primære i vedtægterne.

I tabel 23 nedenfor er der tilsvarende foretaget en sammenstilling af, hvorvidt vedtægten som helhed stiller krav til den erhvervmæssige virksomhed og fondstypen.

Tabel 23: Type erhvervsdrivende fond / Krav om drift eller ejerskab af en bestemt erhvervsvirksomhed eller type af erhvervsvirksomhed

Type fond	Krav om udøvelse af en bestemt erhvervsvirksomhed	Krav om udøvelse af bestemt type af erhvervsvirksomhed	Krav om udøvelse af erhvervsvirksomhed generelt	Ingen eksplicite krav om udøvelse af erhvervsvirksomhed	Total
Holdingsfond ¹⁰	43 % (35)	15 % (9)	65 % (11)	33 % (12)	35 % (67)
Fond med erhvervsaktiviteter direkte i fonden	51 % (41)	64 % (38)	24 % (4)	47 % (17)	52 % (100)
Både holdingsfond og direkte erhvervsdrivende fond	6 % (5)	20 % (12)	12 % (2)	19 % (7)	13 % (26)
Total	100 % (81)	100 % (59)	100 % (17)	100 % (36)	100 % (193)

Det fremgår af ovenstående, at 43 % af fondene med vedtægtskrav om udøvelse af en bestemt erhvervsvirksomhed lidt oftere, end hvad der er gennemsnittet for alle fondene i stikprøven, har organiseret sig som en ren holdingsfond (43 % vs. 35 %).

Fonde med vedtægtskrav om udøvelse af en bestemt type af erhvervsvirksomhed organiserer sig derimod langt sjældnere som en ren holdingsfond (15 %), men oftere end gennemsnittet som direkte erhvervsdrivende fond (64 % vs. 52 %).

Fondene med mere generelle vedtægtskrav om udøvelse af erhvervsvirksomhed organiserer sig langt oftere end den samlede stikprøve som ren holdingsfond (65 % vs. 35 %) og tilsvarende sjældnere som direkte erhvervsdrivende fond (24 % vs. 52 %). Antallet af observationer er dog relativt få indenfor denne kategori af fonde (17), hvilket kan være medvirkende til at forklare dette billede.

Ser man på de fonde, der ikke har nogen eksplicite vedtægtskrav om udøvelse af erhvervsvirksomhed, og dermed normalt er mere fritstillet til selv at vælge rammerne for den eventuelle erhvervmæssige aktivitet, ligger fordelingen meget tæt på fordelingen for den samlede stikprøve af fonde.

Overordnet set giver analysen af de vedtægtsmæssige bestemmelserne om erhvervmæssig virksomhed et billede, der ligesom analysen af de faktiske aktiviteter, understreger den store spredning blandt de erhvervsdrivende fonde.

¹⁰ Fonde der har bestemmende indflydelse i et eller flere selskaber e.l.

5. Bestyrelsessammensætning

Erhvervsfundsloven foreskriver, at der i en erhvervsdrivende fond skal være mindst 3 bestyrelsesmedlemmer. Derudover kan der vælges eventuelle medarbejderrepræsentanter. Udover nogle krav til bestyrelsens uafhængighed fra fondens stifter (nærmere omtalt i kapitel 6) stilles der i dag ikke direkte lovgivningsmæssige krav til bestyrelsessammensætningen i de erhvervsdrivende fonde.

I nærværende kapitel gennemgås en række forhold relateret til fondenes bestyrelsessammensætning, herunder antallet af bestyrelsesmedlemmer, køns- og aldersfordeling, samt bestyrelsesmedlemmernes anciennitet. Det præsenterede data er som udgangspunkt baseret på udtræk fra Erhvervsstyrelsens register over erhvervsdrivende fonde. Der er medtaget data ikke alene for de 203 fonde, der indgår i stikprøven, men for samtlige registrerede erhvervsdrivende fonde. De generelle data for erhvervsdrivende fonde er sammenlignet med tilsvarende registerdata for aktieselskaber og anpartsselskaber med en bestyrelse. I de tilfælde, hvor det er fundet relevant, er der suppleret med oplysninger fra den mere detaljerede undersøgelse af de 203 fonde, der er udvalgt som stikprøve.

5.1 Antal bestyrelsesmedlemmer

Nedenstående tabel 24 viser andelen af henholdsvis erhvervsdrivende fonde, aktieselskaber og anpartsselskaber med et samlet antal bestyrelsesmedlemmer indenfor forskellige størrelseskategorier.¹¹

Tabel 24: Antal bestyrelsesmedlemmer

Antal medlemmer	Udvalgte fonde	Alle fonde	Aktieselskaber	Anpartsselskaber
1-2	0 % (0)	0 % (2)	0 %	30 %
3	27 % (54)	26 % (348)	65 %	45 %
4-5	38 % (78)	36 % (483)	28 %	22 %
6-7	18 % (36)	21 % (274)	5 %	3 %
8-9	12 % (24)	11 % (139)	1 %	0 %
10 og over	5 % (11)	6 % (76)	1 %	0 %
Total	100 % (203)	100 % (1.322)	100 %	100 %
Gennemsnitligt antal medlemmer	5,3	5,4	3,6	3,0

Tabellen viser, at 26 % af samtlige 1.322 registrerede erhvervsdrivende fonde har 3 bestyrelsesmedlemmer, som jo er lovens minimumskrav. Den mest udbredte bestyrelsesstørrelse er dog 4-5 medlemmer (36 %). Det gennemsnitlige antal bestyrelsesmedlemmer i fondene er 5,4 medlemmer.

Sammenlignes antallet af fondsbestyrelsesmedlemmer i fondene med antallet af bestyrelsesmedlemmer i aktieselskaber og anpartsselskaber, som har en bestyrelse, ses det, at der er en væsentligt større andel erhvervsdrivende fonde med store bestyrelser end tilfældet er i aktieselskaber og anpartsselskaber. Tendensen ses så småt ved bestyrelser på 4-5 medlemmer, og bliver meget udtalt for bestyrelser

¹¹ Data for aktieselskaber og anpartsselskaber er kun baseret på selskaber, der har en bestyrelse.

med 6 eller flere medlemmer. Billedet af, at fondsbestyrelserne generelt består af flere medlemmer end tilfældet er i aktie- og anpartsselskaber, bekræftes af, den gennemsnitlige bestyrelsesstørrelse kun er 3,6 og 3,0 i henholdsvis aktieselskaber og anpartsselskaber sammenlignet med 5,4 i de erhvervsdrivende fonde. At det gennemsnitlige antal bestyrelsesmedlemmer generelt er lavere i anpartsselskaber, er en naturlig følge, af at det i anpartsselskaber – i modsætning til i aktieselskaber og erhvervsdrivende fonde – er muligt have en bestyrelse på under 3 medlemmer. Derimod er det mindre åbenlyst, hvorfor det gennemsnitlige antal bestyrelsesmedlemmer er væsentligt højere i de erhvervsdrivende fonde end i aktieselskaberne.

Nedenfor i tabel 25 og 26 er det undersøgt om forskelle i størrelse (målt på aktivsum) mellem de erhvervsdrivende fonde og aktieselskaberne kan bidrage til at forklare forskellen i bestyrelsesstørrelse.

Af tabel 25 fremgår det, at erhvervsdrivende fonde relativt oftere er store målt på aktiver sammenlignet med kapitalsselskaberne. Dette er især markant i forhold til anpartsselskaberne, men det gælder også ved en sammenligning med aktieselskaberne for alle kategorier af aktiver over 25 mio. kr.

Tabel 25¹²: Størrelsessammenligning mellem erhvervsdrivende fonde og kapitalsselskaber målt på aktiver (i kr.)

Aktiver	Erhvervsdrivende fonde	Aktieselskaber	Anpartsselskaber
Under 10.000.000	43 %	50 %	76 %
10.000.001-25.000.000	19 %	20 %	11 %
25.000.001-85.000.000	20 %	17 %	8 %
85.000.001 -250.0000	11 %	7 %	3 %
Over 250.000.000	7 %	6 %	2 %
I alt	100 %	100 %	100 %

Som det fremgår af tabel 26, er den gennemsnitlige størrelse af bestyrelserne i de erhvervsdrivende fonde større end den gennemsnitlige størrelse af bestyrelserne i både aktie- og anpartsselskaber inden for samtlige aktivkategorier. Den relativt set højere andel af større erhvervsdrivende fonde, jf. tabel 25, forklarer således ikke, hvorfor de erhvervsdrivende fonde generelt har mere talrige bestyrelser end aktieselskaberne – i hvert fald ikke når størrelse måles på samlede aktiver.

¹² Data i tabellen er leveret af Experian og er baseret på de per september 2012 senest offentliggjorte årsregnskaber. Der er tale om samlede aktiver for fonden/selskabet (ikke koncernen). De fonde og selskaber, som endnu ikke har aflagt regnskab, er ikke medregnet, idet samlede aktiver ikke er kendt for denne gruppe.

Tabel 26¹³: Aktiver 2011 (i kr.) / Gennemsnitligt antal bestyrelsesmedlemmer

Aktiver	Erhvervsdrivende fonde	Aktieselskaber	Anpartsselskaber
Under 10.000.000	5,4	3,4	2,9
10.000.001-25.000.000	5,4	3,6	3,2
25.000.001-85.000.000	5,4	3,8	3,3
85.000.001 -250.0000	4,9	4,1	3,4
Over 250.000.000	6,2	5,1	3,7
Over 85.000.000	5,4	4,3	3,6
Alle, der har aflagt regnskab	5,4	3,6	3,0
Fonde/selskaber u./regnskab	5,1	3,5	2,9
Alle med en bestyrelse	5,4	3,6	3,0

Det bør endvidere til tabel 26 bemærkes, at den gennemsnitlige bestyrelsesstørrelse i både aktie- og anpartsselskaber stiger jævnt, desto større selskaberne er. Derimod er den gennemsnitlige bestyrelsesstørrelse for de erhvervsdrivende fonde stabil for alle aktivkategorier op til 85 mio. kr. (5,4 medlemmer), hvorefter den falder for aktivkategorien 85-250 mio. kr. (4,9 medlemmer), for til slut at stige igen for den største aktivkategori på over 250 mio. kr. (6,2 medlemmer).

Det kan desuden konstateres, at de nystiftede fonde (dvs. dem der endnu ikke har aflagt det første regnskab) ligger lidt under det generelle gennemsnit (5,1 vs. 5,4). Dette kunne indikere en lille tendens til, at fondsbestyrelserne oftere udvides end indsnævres i løbet af deres levetid.

Som omtalt senere i dette kapitel er andelen af fonde med medarbejderrepræsentation kun en smule højere end i aktieselskaberne (3,9 % vs. 3,0 %). Dette kan således heller ikke forklare det generelt højere antal bestyrelsesmedlemmer i fondene.

Det kan afslutningsvis bemærkes, at en analyse af vedtægterne i de 203 fonde, der indgår i stikprøven, viser, at 60 % af fondenes vedtægter stiller krav om et bestemt antal bestyrelsesmedlemmer, mens 40 % af fondene har vedtægter, der giver mulighed for at variere antallet af bestyrelsesmedlemmer. Intervallet, som antallet må variere inden for, er meget forskelligt fra fond til fond.

5.2 Brug af næstformand

Nedenstående tabel 27 sammenligner erhvervsdrivende fonde, aktieselskaber og anpartsselskaber med hensyn til hvor stor en andel, der har registreret en næstformand.

¹³ Data i tabellen er leveret af Experian og er baseret på de senest tilgængelige oplysninger fra fondenes årsregnskaber og registrerede forhold per september 2012. De fonde og selskaber, som endnu ikke har aflagt regnskab, er opgjort særskilt, idet samlede aktiver ikke er kendt for denne gruppe.

Tabel 27: Andel af fonde og kapitalselskaber som har registreret en næstformand

	Udvalgte fonde	Alle fonde	Aktieselskaber	Anpartsselskaber
Næstformand	27 % (54)	28% (369)	6 %	4 %

Tabellen viser, at der er registreret en næstformand i 28 % af samtlige erhvervsdrivende fonde, mens det for aktie- og anpartsselskaber med en bestyrelse kun er tilfældet for henholdsvis 6 % og 4 %.

Det bemærkes endvidere, at 111 af de 194 fonde, der besvarede spørgeskemaundersøgelsen, har indikeret, at de har en næstformand, som bruger tid på bestyrelsesarbejde. Dette svarer til, at 57 % af de responderende fonde har en næstformand. Som det fremgår af tabellen ovenfor, viser registerundersøgelsens oplysninger om de 203 fonde, der indgår i stikprøven, imidlertid, at kun 54 af de 203 fonde har anmeldt en næstformand i bestyrelsen til registrering i Erhvervsstyrelsen.

En nærmere analyse af de 203 fonde viser, at der er en tendens til, at næstformænd generelt anvendes mere i fonde med antalmæssigt større bestyrelser. Sammenholdes brugen af en næstformand¹⁴ med antallet af bestyrelsesmedlemmer, fremkommer det således, at gennemsnitsstørrelsen for bestyrelser, der har udpeget en næstformand, er 5,9 medlemmer i forhold til 5,3 medlemmer for alle de undersøgte fonde.

Tabel 25 nedenfor viser, at der ikke er en sammenhæng mellem anvendelsen af en næstformand og fondenes aktivsummer.

Tabel 28: Andel af fonde der har en næstformand fordelt på aktiver 2011 (i kr.)

Næstformand	Aktiver				Total
	Under 10.000.000	10.000.001-25.000.000	25.000.001-85.000.000	85.000.001 og over	
Ja ¹⁵	61 % (30)	56 % (24)	63 % (22)	55 % (28)	58 % (104)
Nej	39 % (19)	44 % (19)	37 % (13)	45 % (23)	42 % (74)
Total	100 % (49)	100 % (43)	100 % (35)	100 % (51)	100 % (178)

5.3 Bestyrelsesmedlemmernes alder

Tabel 29 viser, at den gennemsnitlige alder for bestyrelsesmedlemmer er en del højere i erhvervsdrivende fonde end i aktie- og anpartsselskaber.

¹⁴ Baseret på spørgeskemaundersøgelsens oplysninger om brugen af næstformænd.

¹⁵ Af de 111 fonde, der anvender en næstformand er aktiver 2011 tilgængelige for 178 fonde.

Tabel 29: Hvor gamle er de nuværende bestyrelsesmedlemmer i gennemsnit?

Alder i år	Udvalgte fonde	Alle fonde	Aktieselskaber	Anpartsselskaber
Under 46	3 % (7)	3 % (46)	18 %	29 %
46-50	9 % (19)	10 % (126)	23 %	22 %
51-55	16 % (33)	21 % (282)	27 %	20 %
56-60	26 % (52)	26 % (345)	18 %	14 %
61-65	24 % (49)	20 % (269)	9 %	9 %
66-70	16 % (33)	14 % (182)	4 %	4 %
71-75	4 % (9)	5 % (60)	1 %	1 %
76 og over	0 % (1)	1 % (12)	0 %	1 %
Total	100 % (203)	100 % (1322)	100 %	100 %
Gennemsnit i år	59	58	52	51

Den mest almindeligt forekommende gennemsnitsalder for bestyrelser i erhvervsdrivende fonde er 56-60 år (26 %). Til sammenligning er den mest almindeligt forekommende gennemsnitsalder for bestyrelser i aktieselskaber og anpartsselskaber henholdsvis 51-55 år og under 46 år.

Den højere gennemsnitlige alder i fondsbestyrelserne bliver særdeles tydelig, når alderskategorierne fra 61 år og op efter sammenlignes med kapitalselskaberne.

Den samlede andel af de erhvervsdrivende fonde, der har en bestyrelse med en gennemsnitsalder på over 65 år, udgør 20 %, mens det samme kun gælder for 5 % og 6 % af kapitalselskaberne.

Ser man på den gennemsnitlige alder for alle bestyrelsesmedlemmer i de erhvervsdrivende fonde, er den 58 år, sammenlignet med henholdsvis 52 år og 51 år i aktieselskaber og anpartsselskaber.

Samlet synes gennemsnitsalderen i fondsbestyrelserne således at være ganske høj både absolut og relativt. Dette underbygges yderligere af nedenstående tabel 30, hvoraf det fremgår, at tilsammen 39 % af fondene har mindst 1 medlem over 70 år, sammenlignet med 17 % og 12 % i henholdsvis aktieselskaber og anpartsselskaber. Samtidig er det kun 13 % af fondsbestyrelserne, hvor alle bestyrelsesmedlemmer er under 60 år, sammenlignet med 42 % og 55 % i aktie- og anpartsselskaber.

Tabel 30: Alder på ældste medlem af bestyrelsen

Alder i år	Udvalgte fonde	Alle fonde	Aktieselskaber	Anpartsselskaber
Under 61	10 % (20)	13 % (172)	42 %	55 %
61-65	15 % (32)	17 % (226)	20 %	16 %
66-70	29 % (59)	31 % (414)	21 %	17 %
71-75	24 % (49)	19 % (252)	10 %	7 %
76-80	12 % (25)	10 % (131)	4 %	3 %
81-85	5 % (9)	6 % (72)	2 %	1 %
86 og over	5 % (9)	4 % (54)	1 %	1 %
Total	100 % (203)	100 % (1.322)	100 %	100 %

Vedtægtsmæssige bestemmelser om alder

Nedenfor er det via en nærmere analyse af data fra de 203 udvalgte fonde forsøgt afdækket, hvilken udbredelse aldersbegrænsninger har i fondenes vedtægter, og i hvor stort omfang sådanne aldersbegrænsninger påvirker alderen på det ældste bestyrelsesmedlem i fonden.

Af tabel 31 fremgår det, at det alene er 62 eller 31 % af de 203 fonde, som har en vedtægtsbestemt aldersgrænse¹⁶. De fastsatte aldersgrænser varierer mellem 65 og 80 år med et gennemsnit på knap 72 år. De klart mest almindeligt forekommende aldersgrænser er 70 år, som anvendes af 40 af de 62 fonde, og 75 år, som anvendes af 15 af de 62 fonde. Blandt de 62 fonde med vedtægtsbestemte aldersbegrænsninger, er der fundet hele 25 tilfælde (40 %), hvor vedtægten indeholder undtagelser fra den generelle aldersbegrænsning for et eller flere bestemte medlemmer. I 13 af de 25 tilfælde er der tale om, at aldersgrænsen ikke gælder for fondens stifter og/eller dennes descendenter, mens der i 8 tilfælde er tale om, at aldersgrænsen ikke gælder for den oprindelige bestyrelse (typisk den af stifter udpegede bestyrelse) eller for den bestyrelse, der indførte aldersgrænsen i vedtægterne¹⁷. Kun i 2 af de 25 tilfælde er der sat en anden aldersgrænse for dem, som den almindelige aldersgrænse ikke gælder for, og i yderligere 2 tilfælde kan den normale aldersgrænse forlænges ved (enstemmig) bestyrelsesbeslutning. I de resterende 21 tilfælde gælder der ingen aldersgrænse for dem, som den almindelige aldersgrænse ikke gælder for. I nogle af disse tilfælde er det skrevet eksplicit i vedtægten, at de pågældende kan fortsætte, så længe de ønsker det.

¹⁶ Medlemmerne skal normalt udtræde enten ved årets afslutning, månedens afslutning, ved næste bestyrelsesmøde eller straks efter, at vedkommende har nået den pågældende aldersgrænse.

¹⁷ For eksempel: ”Denne aldersgrænse skal dog ikke gælde for de bestyrelsesmedlemmer, der ved vedtagelse af denne beslutning er medlemmer af bestyrelsen.”.

Tabel 31: Alder på ældste medlem af bestyrelsen (i år) / Tilstedeværelsen af en vedtægtsbestemt aldersgrænse for et eller flere bestyrelsesmedlemmer

Alder på ældste medlem (år)	Ingen bestemmelse om aldersgrænse	Bestemmelse om aldersgrænse	Total
Under 66	25 % (36)	26 % (16)	26 % (52)
66-70	26 % (36)	37 % (23)	29 % (59)
71-75	27 % (38)	18 % (11)	24 % (49)
76 og over	22 % (31)	19 % (12)	21 % (43)
Total	100 % (141)	100 % (62)	100 % (203)

Som forventet har den samme andel af fondene med og uden aldersbegrænsning et ældste bestyrelsesmedlem, der maksimalt er 65 år (26 % vs. 25 %). Henset til det store antal fonde med en vedtægtsbestemt aldersgrænse på 70 år er det endvidere forventeligt, at der er en større del af fondene med vedtægtsbestemt aldersbegrænsning, hvor det ældste medlem er mellem 66 og 70 år (37 % vs. 26 %). Tilsvarende overrasker det ikke, at der er flere fonde uden en vedtægtsbestemt aldersgrænse, hvor det ældste medlem er mellem 71 og 76 år. Derimod kan det umiddelbart virke overraskende, at der ikke er større forskel mellem fonde med og uden en vedtægtsbestemt aldersgrænse, når man ser på andelen af fonde, hvor det ældste medlem er 76 år eller over (22 % vs. 19 %). Forklaringen herpå er primært tilstedeværelsen og udnyttelsen af en undtagelse til den generelle aldersgrænse. I enkelte tilfælde er der dog tilsyneladende tale om en overtrædelse af vedtægtens aldersgrænse, jf. nærmere nedenfor.

Tabel 32 nedenfor viser alderen på det ældste medlem af bestyrelsen i forhold til, hvad den generelle aldersgrænse er i den pågældende fond.

Tabel 32: Alder på ældste medlem af bestyrelsen / Den generelle vedtægtsmæssige aldersgrænse

Alder på ældste medlem (år)	Generel vedtægtsmæssig aldersgrænse (år)						Total
	65	67	70	72-72½	75	80	
Under 66	100 % (1)	0 % (0)	33 % (13)	0 % (0)	12 % (2)	0 % (0)	26 % (1621 % (13))
66-70	0 % (0)	100 % (1)	40 % (16)	50 % (1)	34 % (5)	0 % (0)	37 % (23)
71-75	0 % (0)	0 % (0)	15 % (6)	50 % (1)	20 % (3)	33 % (1)	18 % (11)
76 og over	0 % (0)	0 % (0)	12 % (5)	0 % (0)	34 % (5)	67 % (2)	19 % (12)
Total	100 % (1)	100 % (1)	100 % (40)	100 % (2)	100 % (15)	100 % (3)	100 % (62)

Det kan oplyses, at den generelle aldersgrænse er overskredet i 17 tilfælde. Det skal dog understreges, at i 12 af disse 17 tilfælde er der tale om en udnyttelse af en undtagelsesbestemmelse i vedtægten, og i 1 tilfælde er der tale om, at bestyrelsen efter dataindsamlingens afslutning har anmeldt det pågældende ledelsesmedlems fratreden. Der er dog også 3 tilfælde, hvor vedtægtsgrænsen har været overtrådt i mellem 1-4 år uden, at der i skrivende stund er anmeldt en ledelsesændring til Erhvervsstyrelsen.

5.4 Bestyrelsesmedlemmernes anciennitet, udtrædelsesalder og valgperiode

Den nuværende lovgivning stiller ingen krav til det antal år det enkelte bestyrelsesmedlem maksimalt må besidde sin post. Tabel 32 nedenfor viser en fordeling af den gennemsnitlige anciennitet blandt de nuværende bestyrelsesmedlemmer i de erhvervsdrivende fonde sammenlignet med de nuværende bestyrelsesmedlemmer i kapitalselskaberne. Tabellen viser, at der ikke er nogen forskel på fordelingen mellem de erhvervsdrivende fonde og aktieselskaberne, mens anpartsselskaberne har en lidt større andel selskaber med en lav gennemsnitlig anciennitet (0-3 år) og til gengæld en mindre andel inden for de højere anciennitetsintervaller. At der ikke er større forskel på den gennemsnitlige bestyrelsesanciennitet fondene og kapitalselskaberne imellem kan måske synes overraskende, når der henses til, at kapitalselskaberne oftere anvendes til opstart, omstrukturering og ejerskifte af virksomheder mv.

Tabel 33: Gennemsnitligt antal år de nuværende bestyrelsesmedlemmer har siddet i bestyrelsen¹⁸

Antal år	Udvalgte fonde	Alle fonde	Aktieselskaber	Anpartsselskaber
0-3	42 % (368)	47 % (2.901)	47 %	54 %
4-6	24 % (210)	25 % (1.513)	24 %	23 %
7-9	16 % (138)	12 % (755)	13 %	11 %
10-12	12 % (104)	9 % (560)	9 %	7 %
13 og over	6 % (52)	7 % (417)	7 %	5 %
Total	100 % (872)	100 % (6.146)	100 %	100 %

Af en nærmere analyse af data fra de 203 fonde, der indgår i stikprøven, kan det udledes, at der ikke synes at være nogen sammenhæng mellem bestyrelsesmedlemmernes anciennitet og henholdsvis størrelsen på fonden, fondenes erhvervsmæssige aktivitet og struktur.

Bestyrelsesmedlemmernes fratrædelsesalder

Et yderligere aspekt omkring ancienniteten er bestyrelsesmedlemmernes gennemsnitlige alder ved fratræden. Ser man på den gennemsnitlige fratrædelsesalder for alle tidligere bestyrelsesmedlemmer i erhvervsdrivende fonde, aktieselskaber og anpartsselskaber, viser tabel 34 nedenfor, at bestyrelsesmedlemmernes gennemsnitlige fratrædelsesalder er 57 år i fondene sammenlignet med 51 og 50 år i henholdsvis aktieselskaber og anpartsselskaber.

Ser man på, hvad den gennemsnitlige fratrædelsesalder har været i de enkelte fonde og selskaber, viser tabel 34 endvidere, at der er langt flere fonde end kapitalselskaber, hvor den gennemsnitlige fratrædelsesalder ligger indenfor de højere aldersintervaller. Eksempelvis kan det ses, at i 30 % af fondene er den gennemsnitlige fratrædelsesalder 66 år eller over, sammenlignet med kun 9 % og 5 % for aktie- og anpartsselskaberne. I modsatte ende ses det, at i 55 % af fondene forlader bestyrelsesmedlemmerne i

¹⁸ I tabellen er bestyrelsesmedlemmer, hvor indtrædelsestidspunktet er ukendt, ikke medtaget. Procentandelen af den manglende information udgør for hhv.: Udvalgte fonde 14 %, alle fonde 18 %, aktieselskaber 9 % og anpartsselskaber 12 % af den samlede population.

gennemsnit bestyrelsen før de fylder 61 år, mens det samme er tilfældet for hele 83 % og 87 % af henholdsvis aktie- og anpartsselskaberne.

Den hyppigst forekommende gennemsnitlige fratrædelsesalder i fondene er 56-60 år (22 %), mens den er under 46 år i både aktie- og anpartsselskaber (hhv. 24 % og 37 %).

Tabel 34: Gennemsnitsalder for tidligere bestyrelsesmedlemmer ved udtræden

Alder i år	Udvalgte fonde	Alle fonde	Aktieselskaber	Anpartsselskaber
Under 46	5 % (10)	6 % (72)	24 %	37 %
46-50	7 % (13)	9 % (103)	23 %	20 %
51-55	14 % (26)	18 % (201)	22 %	17 %
56-60	20 % (38)	22 % (246)	14 %	13 %
61-65	18 % (34)	15 % (177)	8 %	8 %
66-70	11 % (22)	12 % (135)	4 %	3 %
71-75	11 % (22)	9 % (104)	2 %	1 %
76 og over	14 % (27)	9 % (107)	3 %	1 %
Total	100 % (192)	100 % (1145)	100 %	100 %
Gennemsnit i år	57	57	51	50

Sammenholdes analysen af den gennemsnitlige fratrædelsesalder med analysen af den gennemsnitlige anciennitet, tegner der sig således et klart billede af, at bestyrelsesmedlemmer i erhvervsdrivende fonde generelt både tiltræder og fratræder i en væsentligt senere alder end i kapitalselskaberne.

Bestyrelsesmedlemmernes fratrædelsesalder i forhold til aktiver mv.

Ved en nærmere analyse af de 203 fonde, der indgår i stikprøven, er det nedenfor søgt afklaret, hvorvidt der er en sammenhæng mellem den gennemsnitlige tilbagetrækningsalder og andre variable, der har indgået i undersøgelsen.

Sættes den gennemsnitlige tilbagetrækningsalder i forhold til fondenes aktiver 2011, ses der af nedenstående tabel 34 en lille tendens til, at store fonde i mindre udstrækning end små fonde har en meget høj gennemsnitlig udtrædelsesalder (på over 80 år). For de fonde, hvor den gennemsnitlige tilbagetrækningsalder har været under 81 år, ses der derimod ikke en lignende tendens til, at der skulle være forskel på fratrædelsesadfærden i større og mindre fonde.

Tabel 35: Gennemsnitsalder for tidligere bestyrelsesmedlemmer ved udtræden / Aktiver 2011 (i kr.)

Alder i år	Aktiver 2011				Total
	Under 10.000.000	10.000.001-25.000.000	25.000.001-85.000.000	85.000.001 og over	
Under 60	51 % (26)	48 % (20)	34 % (11)	49 % (25)	47 % (82)
61-65	18 % (9)	7 % (3)	22 % (7)	20 % (10)	16 % (29)
66-70	10 % (5)	14 % (6)	19 % (6)	6 % (3)	11 % (20)
71-75	4 % (2)	17 % (7)	9 % (3)	18 % (9)	12 % (21)
76-80	6 % (3)	5 % (2)	9 % (3)	8 % (4)	7 % (12)
81-85	10 % (5)	7 % (3)	3 % (1)	0 % (0)	5 % (9)
86 og over	2 % (1)	2 % (1)	3 % (1)	0 % (0)	2 % (3)
Total	100 % (51)	100 % (42)	100 % (32)	100 % (51)	100 % (176)

Det kan oplyses, at der ikke er fundet en sammenhæng mellem, hvor længe de nuværende medlemmer i gennemsnit har siddet i bestyrelsen og henholdsvis typen af erhvervsdrivende fond og typen af erhvervmæssig aktivitet i fonden.

Vedtægtsmæssige bestemmelser om bestyrelsesmedlemmernes valgperiode og genudpegning

Ser man på vedtægternes bestemmelser om bestyrelsesmedlemmernes valgperiode fremgår det af tabel 35 nedenfor, at kun 57 % (116) af fondene, der indgår i stikprøven, har en vedtægtsbestemmelse om valgperioder. Ud af disse 116 fonde har 84 % (97) en bestemmelse om, at perioden er fast for alle, mens den i de resterende 16 % (19) er forskellig for forskellige bestyrelsesmedlemmer.

Tabel 36: Vedtægtsmæssigt fastsatte bestemmelser om bestyrelsesmedlemmers valgperiode

	Procentandel
Ingen bestemmelse om valgperiode	43 % (86)
Bestemmelse om valgperiode	57 % (116)
Total	100 % (202)
Fonde med bestemmelser om valgperiode:	
Forskellig periode for forskellige medlemmer	16 % (19)
Fast periode for alle	84 % (97)
<i>Fast periode er livsvarig</i>	7 % (7)
<i>Fast periode er ikke livsvarig</i>	93 % (90)
Total	100 % (116)
Gennemsnitlig længde af fast periode (ikke-livsvarig) i år	3,0

Længden af den faste periode er livsvarig i 7 % af tilfældene (7) og ikke-livsvarig i 93 % af tilfældene (90). I de tilfælde hvor valgperioden ikke er livsvarig udgør den faste periode i gennemsnit 3 år.

Længden af valgperioderne varierer. Sommetider er nogle medlemmer udpeget for 2 år ad gangen, mens andre er udpeget for 4 år ad gangen. I andre tilfælde er nogle medlemmer udpeget for en bestemt periode, mens andre er udpeget på livstid.

Ser man på vedtægternes eventuelle bestemmelser om et maksimalt antal genudpegninger af fondens bestyrelsesmedlemmer, fremgår det af tabel 36 nedenfor, at 96 % af fondene ikke har nogen vedtægtsbestemmelser om det maksimale antal gange et bestyrelsesmedlem kan genudpeges. Blandt de få vedtægter, der indeholder en bestemmelse om et maksimalt antal genudpegninger, er gennemsnittet 2,5 genudpegninger.

Tabel 37: Vedtægtsmæssigt fastsatte bestemmelser om maksimalt antal genudpegning

	Procentandel
Ingen bestemmelse om maksimalt antal genudpegninger	96 % (195)
Bestemmelse om maksimalt antal genudpegninger	4 % (8)
Total	100 % (203)
Gennemsnitligt antal maksimale genudpegninger	2,5

5.5 Kønsfordeling i bestyrelserne

I øjeblikket arbejdes der både i EU, i ligestillingsudvalget og i regeringen med tanker omkring eventuelle kønskvoter i bestyrelserne, men den nuværende lovgivning stiller ingen krav til kønsfordelingen i bestyrelserne i de danske erhvervsdrivende fonde.

Af tabel 38 nedenfor er andelen af kvindelige bestyrelsesmedlemmer i de erhvervsdrivende fonde sammenlignet med andelen i kapitalselskaber.

Tabel 38: Andelen af kvinder blandt de nuværende bestyrelsesmedlemmer¹⁹

Andel kvinder	Udvalgte fonde	Alle fonde	Aktieselskaber	Anpartsselskaber
0 %	38 % (78)	40 % (528)	49 %	61 %
1-20 %	16 % (32)	20 % (259)	4 %	2 %
21-40 %	33 % (66)	29 % (381)	34 %	19 %
41-60 %	6 % (13)	7 % (94)	5 %	11 %
61-80 %	6 % (13)	4 % (54)	8 %	5 %
81-100 %	1 % (1)	0 % (6)	0 %	2 %
Total	100 % (203)	100 % (1.322)	100 %	100 %
Andelen af kvinder i bestyrelserne ²⁰	22 %	20 %	21 %	19 %

Det fremgår af tabellen, at 40 % af bestyrelserne i de erhvervsdrivende fonde udelukkende består af mænd sammenlignet med 49 % og 61 % i henholdsvis aktieselskaber og anpartsselskaber. Der er således relativt flere fonde, der har kvinder repræsenteret i bestyrelsen, end tilfældet er for kapitalselskaberne.

Der er særligt en klar overvægt af fonde, der har mellem 1-20 % kvinder i bestyrelsen sammenlignet med kapitalselskaberne (20 % vs. 4 % og 2 %). Derimod er fondene ikke overrepræsenteret blandt de bestyrelser, hvor kvinderne udgør mere end 20 % af den samlede bestyrelse.

Den samlede andel af kvindelige bestyrelsesmedlemmer er stort set den samme for erhvervsdrivende fonde, aktieselskaber og anpartsselskaber med en fordeling på ca. 80 % mænd og 20 % kvinder.

5.6 Medarbejderrepræsentanter

For både erhvervsdrivende fonde og kapitalselskaber gælder, at hvis der indenfor de seneste 3 år har været beskæftiget i gennemsnit 35 medarbejdere, har medarbejderne ret til at vælge et antal medlemmer til selskabets øverste ledelsesorgan svarende til halvdelen af de øvrige ledelsesmedlemmer.

Af nedenstående tabel 39 fremgår det, at der i 3,9 % af de erhvervsdrivende fonde er registreret en eller flere medarbejderrepræsentanter sammenlignet med 3,0 % og 0,3 % i aktie- og anpartsselskaber.

¹⁹ I Erhvervsstyrelsens register er det ikke muligt at lave udtræk om kønnet på udlændinge. I tallene om kønsfordeling er der derfor set bort fra udenlandske bestyrelsesmedlemmer.

²⁰ Det totale antal kvinder delt med det totale antal bestyrelsesmedlemmer ekskl. udlændinge.

Tabel 39: Andel fonde som har medarbejderrepræsentanter i bestyrelsen

	Udvalgte fonde	Alle fonde	Aktieselskaber	Anpartsselskaber
Andel af bestyrelser med medarbejderrepræsentation	5,4 %	3,9 %	3,0 %	0,3 %

Det skal til ovenstående tabel bemærkes, at det i erhvervsdrivende fonde ikke er ualmindeligt, at vedtægten indeholder krav om, at en eller flere bestyrelsesmedlemmer skal udpeges blandt koncernselskabernes nuværende eller tidligere medarbejdere. Disse bestyrelsesmedlemmer vil være registreret som bestyrelsesmedlemmer udpeget i henhold til vedtægten, og vil således ikke være inkluderet i ovennævnte tal. For både fonde og selskaber gælder endvidere, at de registrerede oplysninger er baseret på de til Erhvervsstyrelsen anmeldte forhold.

På baggrund af en nærmere analyse af de 203 fonde, der indgår i stikprøven, er det undersøgt, hvad sammenhængen er imellem medarbejderrepræsentation og fondens aktivsum. Af nedenstående tabel 40 fremgår det ikke overraskende, at der især er udpeget medarbejderrepræsentanter i de største fonde.

Tabel 40: Antal fonde som har medarbejderrepræsentanter i bestyrelsen fordelt på aktiver 2011 (i kr.)

Aktiver	Fonde med medarbejderrepræsentation
Under 10.000.000	0 % (0)
10.000.001-25.000.000	8 % (1)
25.000.001-85.000.000	8 % (1)
85.000.001 og over	84 % (10)
Total	100 % (12)

5.7 Udlændinge i bestyrelsen

Af nedenstående tabel 41 fremgår det, at udlændinge udgør 0,9 % af det samlede antal bestyrelsesmedlemmer i de erhvervsdrivende fonde sammenlignet med 6,8 % og 6,3 % i henholdsvis aktie- og anpartsselskaber.

Tabel 41: Samlet andel udlændinge i bestyrelserne

	Udvalgte fonde	Alle fonde	Aktieselskaber	Anpartsselskaber
Andel udlændinge i bestyrelserne	1,5 %	0,9 %	6,8 %	6,3 %

Det kan supplerende oplyses, at udlændinge udgør flertallet af bestyrelsens medlemmer i 0,5 % af de erhvervsdrivende fonde, mens det gælder for 7,3 % og 6,8 % af henholdsvis aktie- og anpartsselskaberne.

Andelen af udlændinge i bestyrelsen er således lav i både erhvervsdrivende fonde og i kapitalselskaber, men med en markant lavere andel i fondene.

Af en nærmere analyse af de 203 fonde, der indgår i stikprøven, er det forsøgt at udlede, om der er en sammenhæng mellem tilstedeværelsen af udlændinge i bestyrelsen og fondens størrelse. Af tabel 42 nedenfor fremgår det, at der er en lille tendens til, at udlændinge i højere grad er repræsenteret i fonde med en aktivsum på over 85 mio.kr.

Tabel 42: Antal fonde med udlændinge i bestyrelsen fordelt på aktiver 2011 (i kr.)

Aktiver	Antal udlændinge
Under 10.000.000	14 % (2)
10.000.001-25.000.000	29 % (4)
25.000.001-85.000.000	21 % (3)
85.000.001 og over	36 % (5)
Total	100 % (14)

5.8 Direktion

31 % af alle erhvervsdrivende fonde har registreret én eller flere direktører. Blandt de 203 fonde, der er inkluderet i stikprøven, har 57 (28 %) registreret én eller flere direktører. Som det også var tilfældet for brugen af næstformand anvendes direktører mere i de fonde, som antalmæssigt har større bestyrelser. Således er gennemsnitsstørrelsen for bestyrelserne i de fonde, der har én eller flere direktører, 6,6 medlemmer i forhold til 5,3 medlemmer for alle de undersøgte fonde, der indgår i stikprøven.

Nedenstående tabel 27 viser derimod, at der blandt de undersøgte fonde ikke er nogen udpræget tendens til, at man anvender direktører mere i de fonde, som er store målt på aktivmasse. Der er således ingen direktør i 73 % af fondene med en aktivsum på over 85 mio. kr. sammenlignet med et gennemsnit på 72 % for alle fonde. Til gengæld er der en lille tendens til, at man oftere anvender mere end én direktør i de største fonde.

Tabel 43: Anvendelse af direktører fordelt på aktiver 2011 (i kr.)

Antal direktører	Aktiver 2011				Total
	Under 10.000.000	10.000.001-25.000.000	25.000.001-85.000.000	85.000.001 og over	
Ingen	69 % (38)	73 % (32)	78 % (28)	73 % (38)	72 % (136)
1	31 % (17)	25 % (11)	19 % (7)	21 % (11)	25 % (46)
2 eller flere	0 % (0)	2 % (1)	3 % (1)	6 % (3)	3 % (5)
Total	100 % (55)	100 % (44)	100 % (36)	100 % (52)	100 % (187)

Nedenstående tabel 44 viser en klar tendens til, at fonde med erhvervsaktiviteter i både fonden og datervirksomheder oftere har mindst én direktør end i de fonde, som enten er rene holdingfonde eller har al erhvervsaktivitet direkte i fonden (54 % vs. 25 % og 26 %).

Det er ikke overraskende, at de rene holdingfonde sjældnere har behov for en direktør, men det kan umiddelbart virke overraskende, at de fonde, der driver al erhvervsaktivitet direkte i fonden, ikke relativt oftere har behov for en direktør.

Tabel 44: Anvendelse af direktører fordelt på fondstype

Antal direktører	Holdingfond	Fond med erhvervsaktiviteter direkte i fonden	Både holdingfond og direkte erhvervsdrivende fond	Total
Ingen	75 % (50)	74 % (75)	46 % (12)	70 % (137)
1	22 % (15)	25 % (25)	46 % (12)	27 % (52)
2 eller flere	3 % (2)	1 % (1)	8 % (2)	3 % (5)
Total	100 % (67)	100 % (101)	100 % (26)	100 % (194)

5.9 Anvendelsen af ekstern administrator

Som en del af spørgeskemaundersøgelsen er de 203 udvalgte fonde blevet spurgt, hvorvidt de anvender en ekstern administrator til at bistå dem i det daglige arbejde. Som det fremgår af tabel 45 svarer 47 % eller 91 fonde, at de anvender ekstern administrator.

Tabel 45: Anvendelse af ekstern administrator

Ekstern administrator	Procentandel
Ja	47 % (91)
Nej	53 % (103)
Total	100 % (194)

Af tabel 46 nedenfor fremgår det, hvem der anvendes som ekstern administrator. Det fremgår heraf, at 51 % af de 91 fonde har svaret "En anden", hvilket generelt dækker over eksterne tredjeparter. Endvidere ses det at 18 % og 10 % anvender henholdsvis et koncernselskab eller et af fondens bestyrelsesmedlemmer som administrator. Under hensyn til at fondene er selvstændige juridiske enheder uden en ejerkreds, kan det overvejes, hvorvidt det forhold, at et koncernselskab eller et bestyrelsesmedlem fungerer som administrator for fonden, kan medføre risiko for en sammenblanding af interesser.

Tabel 46: Hvem er i givet fald den eksterne administrator?

Ekstern administrator	Procentandel
Et af fondens koncernselskaber	18 % (16)
Et af fondens bestyrelsesmedlemmer	10 % (9)
Fondens advokat	19 % (17)
Fondens pengeinstitut	3 % (3)
En anden	51 % (46)
Total	100 % (91)

Brug af ekstern administrator i forhold til brugen af direktion, aktiver, type fond mv.

Sammenstilles anvendelsen af en ekstern administrator med hvorvidt fonden har en direktør eller ej, fremkommer det ikke overraskende, jævnfør tabel 47, at brugen af en ekstern administrator forekommer mere end dobbelt så ofte i fonde uden en direktør (55 % vs. 26 %).

Tabel 47: Har fonden en direktør / Anvender fonden en ekstern administrator til at bistå med den daglige drift?

Anvender fonden en ekstern administrator	Har fonden en direktør	
	Ja	Nej
Ja	26 % (15)	55 % (76)
Nej	74 % (42)	45 % (61)
Total	100 % (57)	100 % (137)

Brug af ekstern administrator i forhold til type af fond, aktiver mv.

Undersøges det, hvorvidt der er en sammenhæng mellem typen af fond, og hvorvidt fonden anvender en ekstern administrator til at bistå med den daglige drift, ses det af tabel 48 nedenfor, at der er en lille overrepræsentation af direkte erhvervsdrivende fonde blandt de fonde, der anvender en ekstern administrator især sammenlignet med de rene holdingfonde (51 % vs. 40 %), men sammenhængen er ikke voldsom. Det kan dog delvist medvirke til at forklare, hvorfor der i de direkte erhvervsdrivende fonde er en overraskende lav andel, som har en direktør, jf. tabel 44 ovenfor.

Tabel 48: Anvender fonden en ekstern administrator til at bistå med den daglige drift? / Type erhvervsdrivende fond

	Holdingfond	Fond med erhvervs-aktiviteter direkte i fonden	Både holdingfond og direkte erhvervsdrivende fond	Total
Ja	40 % (27)	51 % (52)	46 % (12)	47 % (91)
Nej	60 % (40)	49 % (49)	54 % (14)	53 % (103)
Total	100 % (67)	100 % (101)	100 % (26)	100 % (194)

Sammenholdes anvendelsen af en ekstern administrator med typen af erhvervsaktivitet i fonden og dens dattervirksomheder fremkommer der ikke en væsentlig sammenhæng.

Anderledes ser det ud, hvis anvendelsen af en ekstern administrator sammenholdes med fondenes størrelse målt på aktivsum. Af tabel 49 nedenfor fremgår det, at det fortrinsvis er fondene med mellemstore aktivsummer mellem 10 mio. kr. og 85 mio. kr., som gør brug af en ekstern administrator til at bistå med den daglige drift, mens anvendelsen blandt såvel de små som største fonde er markant mindre.

Tabel 49: Anvendelse af ekstern administrator til at bistå med den daglige drift? / Aktiver 2011 (i kr.)

Ekstern administrator	Aktiver				Total
	Under 10.000.000	10.000.001-25.000.000	25.000.001-85.000.000	85.000.001 og over	
Ja	39 % (19)	51 % (22)	69 % (24)	37 % (19)	47 % (84)
Nej	61 % (30)	49 % (21)	31 % (11)	63 % (32)	53 % (94)
Total	100 % (49)	100 % (43)	100 % (35)	100 % (51)	100 % (178)

6. Uafhængighed

Lov om erhvervsdrivende fonde indeholder et krav om, at flertallet af bestyrelsen i en erhvervsdrivende fond ikke uden fondsmyndighedens samtykke må udgøres af stifteren eller dennes nærtstående familie. Hvis en fond er stiftet af en juridisk person, gælder en lignende regel i forhold til en person, der ejer mere end halvdelen af den stemmeberettigede kapital i virksomheden.

Lovreglerne suppleres af en fondsretlig grundsætning om, at fonde skal ledes af en bestyrelse, som er uafhængig i forhold til stifteren. Loven indeholder ikke et forbud mod personsammenfald i fondsbestyrelsen og bestyrelserne i eventuelle dattervirksomheder eller andre specifikke krav til bestyrelsesmedlemmernes uafhængighed.

I den senere tid har der dog været øget fokus på spørgsmålet om fondsbestyrelses uafhængighed, og i lov nr. 616 af 14. juni 2011, der bl.a. ændrede lov om finansiel virksomhed, blev der indført et forbud mod, at medlemmer af bestyrelsen for et sparekasseaktieselskab udpeger eller udgør flertallet af medlemmerne af bestyrelsen i den sparekassefond, som ejer det pågældende sparekasseaktieselskab.

I nærværende kapitel er det søgt at afdække en række aspekter omkring bestyrelsesmedlemmernes uafhængighed, herunder relationer til fondens stifter og ledelsessammenfald i forhold til dattervirksomheder. Uafhængigheden i fondene er søgt belyst dels gennem en gennemgang af eventuelle vedtægtsmæssige bestemmelser om uafhængighed dels gennem spørgeskemaundersøgelsen.

6.1 Andelen af uafhængige bestyrelsesmedlemmer

Til brug for spørgeskemaundersøgelsen er et fondsbestyrelsesmedlem anset som uafhængigt, hvis medlemmet opfylder samtlige følgende kriterier:

- Har ingen familiemæssige, nære venskabelige eller nære professionelle relationer til fondens stiftere
- Har ikke inden for de seneste 5 år været medlem af direktionen eller ledende medarbejder i fonden eller et associeret selskab
- Har ikke modtaget større vederlag fra fonden eller dens koncernselskaber i anden egenskab end som medlem af fondens bestyrelse
- Har ikke inden for det seneste år haft en væsentlig forretningsrelation (fx personlig eller indirekte som partner eller ansat, aktionær, kunde, leverandør eller ledelsesmedlem i selskaber med tilsvarende forbindelse) med fonden eller et associeret selskab
- Har ikke inden for tre år været ansat eller været partner hos fondens eksterne revisor
- Har ikke været medlem af fondens bestyrelse i mere end 12 år
- Er ikke i nær familie med personer, som må betragtes som afhængige (en person skal i den forbindelse betragtes som afhængig, hvis en eller flere af ovennævnte kriterier ikke er overholdt)

Ovenstående kriterier er baseret på anbefalingerne for god selskabsledelse, som sigter på de børsnoterede danske virksomheder.²¹

I tabel 50 nedenfor er vist, hvilken andel af bestyrelsesmedlemmerne i de enkelte fonde, som af fondene selv anses for uafhængige ud fra ovenstående kriterier. Det fremgår bl.a. heraf, at i 53 % af de undersøgte fondsbestyrelser anses over 50 % af bestyrelsesmedlemmerne for at være uafhængige. Det er endvidere bemærkelsesværdigt, at i 16 % af fondene anses ingen af bestyrelsesmedlemmerne for uafhængige. I hvilket omfang det skyldes relationer til fondenes stiftere er analyseret i det efterfølgende afsnit.

Tabel 50: Andelen af bestyrelsesmedlemmer, der anses for uafhængige i den enkelte fond

Andel uafhængige medlemmer	Procentandel
0 %	16 % (32)
1-33 %	22 % (42)
34-50 %	9 % (17)
51-65 %	7 % (13)
66-75 %	15 % (29)
76-100 %	31 % (61)
Total	100 % (194)
Gennemsnitligt antal uafhængige bestyrelsesmedlemmer	3

Der kan ud fra stikprøven konstateres en lille tendens til, at det især er i de større fonde målt på aktivsum, at der ikke er nogen uafhængige medlemmer. Det fremgår således af tabel 51 nedenfor, at fonde med en aktivsum over 25 mio. kr. udgør 66 % (21) af de fonde, som ingen uafhængige bestyrelsesmedlemmer har. Sammenholdes dette med de responderende fonde generelt, udgør denne gruppe kun 47 %. Tendensen skal tages med det forbehold, at det samlede antal tilfælde af fonde, hvor der ingen uafhængige medlemmer er, kun er 32. Af samme tabel kan andelen af fonde uden uafhængige medlemmer fordelt på typer af fonde også aflæses. Her er der dog ingen bemærkelsesværdige afvigelser i forhold til de responderende fonde som helhed.

²¹ Anbefalingerne for god selskabsledelse anbefaler, at mindst halvdelen af de generalforsamlingsvalgte ledelsesmedlemmer i et børsnoteret virksomhed er uafhængige, således at det øverste ledelsesorgan kan handle uafhængigt af særinteresser.

Tabel 51: Fordeling af de fonde som ingen uafhængige bestyrelsesmedlemmer har fordelt på fondstype og aktiver 2011 (i kr.)

Aktiver 2011	Holdingfond	Fond med erhvervsaktiviteter direkte i fonden	Både holdingfond og direkte erhvervsdrivende fond	Total
Under 10.000.000	36 % (5)	0 % (0)	17 % (2)	21% (7)
10.000.001-25.000.000	0 % (0)	0 % (0)	33 % (4)	13 % (4)
25.000.001-85.000.000	21 % (3)	50 % (3)	25 % (3)	28% (9)
85.000.001 og over	43 % (6)	50 % (3)	25 % (3)	38% (12)
Total	100 % (14)	100 % (6)	100 % (12)	100 % (32)

I tilknytning hertil kan det bemærkes, at det oplyste antal uafhængige bestyrelsesmedlemmer varierer mellem 0 og 12 bestyrelsesmedlemmer, og at fondene i gennemsnit har oplyst at have 3 uafhængige bestyrelsesmedlemmer. Sammenholdes dette med, at det gennemsnitlige antal bestyrelsesmedlemmer i stikprøven udgør 5,3, svarer dette til, at gennemsnitligt knap 57 % af bestyrelsesmedlemmerne i de udvalgte fonde anses for uafhængige.

Endvidere kan det bemærkes, at det kun i 16 % (32) af fondene er vedtægtsbestemt, hvorvidt der skal være et bestemt antal uafhængige bestyrelsesmedlemmer, og at der procentvis ikke er en nævneværdig forskel i andelen af uafhængige bestyrelsesmedlemmer mellem fonde, der har vedtægtsbestemte reguleringer herfor, og fonde som ikke har. Det vedtægtsmæssige krav om uafhængighed vedrører i 19 af de 32 fonde alene ét bestyrelsesmedlem, og kun i 3 tilfælde knytter de sig til mere end halvdelen af bestyrelsesmedlemmerne.

Uafhængighed i forhold til type fond, aktiver m.v.

Sammenholdes andelen af uafhængige bestyrelsesmedlemmer med typen af fond, ses det i tabel 52, at holdingfonde udviser et blandet billede, men med en svag overvægt af fonde med under 50 % uafhængige medlemmer. I fonde med erhvervsdrivende aktiviteter direkte i fonden er der derimod en klar overvægt af fonde med over 66 % uafhængige bestyrelsesmedlemmer, mens der for fonde, som både er holdingfond og har direkte erhvervsdrivende aktiviteter i fonden, ikke er en klar tendens.

Det overordnede billede er altså, at der generelt er en større andel af uafhængige bestyrelsesmedlemmer i fonde, hvor den erhvervmæssige aktivitet ligger direkte i fonden.

Tabel 52: Andelen af bestyrelsesmedlemmer, der anses for uafhængige / Type erhvervsdrivende fond

Andel uafhængige medlemmer	Holdingsfond	Fond med erhvervsaktiviteter direkte i fonden	Både holdingsfond og direkte erhvervsdrivende fond	Total
0 %	21 % (14)	12 % (12)	23 % (6)	16 % (32)
1-33 %	30 % (20)	16 % (16)	23 % (6)	22 % (42)
34-50 %	12 % (8)	5 % (5)	15 % (4)	9 % (17)
51-65 %	3 % (2)	5 % (5)	23 % (6)	7 % (13)
66-75 %	18 % (12)	17 % (17)	0 % (0)	15 % (29)
76-100 %	16 % (11)	46 % (46)	16 % (4)	31 % (61)
Total	100 % (67)	100 % (95)	100 % (32)	100 % (194)

Sammenholdes antallet af uafhængige bestyrelsesmedlemmer derimod med fondenes størrelse målt på aktiver eller med det erhvervsmæssige formåls prioritet, er det ikke muligt at udlede nogle tendenser.

Uafhængighed i forhold til bestyrelsesmedlemmernes anciennitet

Tabel 53 nedenfor sammenstiller andelen af uafhængige bestyrelsesmedlemmer med bestyrelsesmedlemmernes gennemsnitlige anciennitet i bestyrelsen.

Generelt kan det af tabellen udledes, at der er en tendens til, at desto længere bestyrelsesmedlemmerne sidder på posterne, desto færre bestyrelsesmedlemmer kan anses som værende uafhængige. Dette er en forventelig sammenhæng, idet et af de anvendte uafhængighedskriterier netop er, hvorvidt det enkelte medlem har mere end 12 års anciennitet i bestyrelsen. Hvorvidt denne tendens også kan tilskrives andre forhold er ikke muligt at afgøre ud fra de foreliggende informationer.

Tabel 53: Andelen af bestyrelsesmedlemmer, der anses for uafhængige / Gennemsnitligt antal år de nuværende bestyrelsesmedlemmer har siddet i bestyrelsen

Andel uafhængige medlemmer	Gennemsnitligt antal år i bestyrelsen					Total
	0-3	4-6	7-9	10-12	13 og over	
0 %	11 % (7)	8 % (5)	26 % (12)	17 % (2)	75 % (3)	16 % (29)
1-33 %	11 % (7)	25 % (15)	32 % (15)	33 % (4)	0 % (0)	22 % (41)
34-50 %	8 % (5)	7 % (4)	11 % (5)	17 % (2)	25 % (1)	9 % (17)
51-65 %	11 % (7)	10 % (6)	0 % (0)	0 % (0)	0 % (0)	7 % (13)
66-75 %	15 % (10)	19 % (11)	6 % (3)	25 % (3)	0 % (0)	14 % (27)
76-100 %	45 % (29)	31 % (18)	26 % (12)	8 % (1)	0 % (0)	32 % (60)
Total	100 % (65)	100 % (59)	100 % (47)	100 % (12)	100 % (4)	100 % (187)

Uafhængighed i forhold til bestyrelsens udpegningskriterier

Det er endvidere undersøgt, hvorvidt der er en sammenhæng mellem andelen af uafhængige bestyrelsesmedlemmer og måden, hvorpå nye bestyrelsesmedlemmer udpeges.

Det ses i nedenstående tabel 54, at de oftest forekommende udpegningsmetoder ifølge vedtægterne er selvsupplering, eller at bestyrelsesmedlemmerne skal udpeges af eksterne. Disse to udpegningsmetoder findes i henholdsvis 141 og 70 af fondenes vedtægter, svarende til 73 % og 36 % af fondene. I 22 fonde (11 %) er stifteren, eller dennes nærtstående født medlem, og i yderligere 43 fonde (22 %) udpeges et eller flere bestyrelsesmedlemmer af stifteren eller dennes familie.

Ses der på sammenhængen mellem de vedtægtsbestemte udpegningsmetoder og uafhængigheden i bestyrelsen, er der naturligvis få fonde, hvor stifter eller dennes nærtstående er født medlem, og hvor fonden samtidig har oplyst at have en høj grad af uafhængighed. Derimod er der i de fonde, hvor et eller flere bestyrelsesmedlemmer skal udpeges af stifteren eller dennes familie, ikke en tendens til disse fonde er mindre uafhængige end gennemsnittet. Disse fonde er for eksempel væsentligt overrepræsenteret i kategorien af fonde med 76-100 % uafhængighed i bestyrelsen. Fondene, der anvender selvsupplering, er generelt en smule mindre uafhængige end gennemsnittet. Omvendt er fondene, som anvender udpegningsmetode af eksterne, generelt en smule mere uafhængige end gennemsnittet.

Nogle af ovennævnte tendenser er ikke så udprægede, som man måske kunne have forventet. En del af forklaringen herpå er muligvis, at halvdelen af de undersøgte fondes vedtægter har mere end én udpegningsmetode, dvs. at nogen bestyrelsesmedlemmer udpeges på én måde, mens andre udpeges på en anden måde. Det er derfor ikke muligt at isolere effekten af den enkelte udpegningsmetode. Således har 38 % af vedtægterne to udpegningsmetoder, og yderligere 11 % af vedtægterne har tre udpegningsmetoder. I en enkelt fond indeholder vedtægten fire forskellige udpegningsmetoder. Trods ovenstående forklaring kan det opfattes som en kuriositet, at i de to fonde, hvor fondens datterselskab ud-

peger bestyrelsesmedlemmer, har fondene angivet, at 76-100 % af fondens bestyrelsesmedlemmer er uafhængige.

Tabel 54: Andel af uafhængige bestyrelsesmedlemmer / Vedtægtsbestemte udpegningsmetoder

Andel uafhængige medlemmer	Vedtægtsbestemte udpegningsmetoder									Total
	Selvsupplering	Fødte medlemmer (stifter/hærtstående)	Fødte medlemmer (andre)	Udpeges af stifter/stifter familie	Udpeges af fondens datterselskab	Udpeges af repræsentantskab	Udpeges af kommune/region	Udpeges af eksterne	Andet ²²	
0 %	18 % (26)	32 % (7)	0 % (0)	19 % (8)	0 % (0)	13 % (1)	0 % (0)	10 % (7)	0 % (1)	16 % (32)
1-33 %	25 % (35)	27 % (6)	14 % (2)	12 % (5)	0 % (0)	0 % (0)	0 % (0)	21 % (15)	17 % (2)	22 % (42)
34-50 %	11 % (15)	18 % (4)	14 % (2)	6 % (3)	0 % (0)	0 % (0)	0 % (0)	7 % (5)	0 % (1)	9 % (17)
51-65 %	6 % (8)	4 % (1)	14 % (2)	9 % (4)	0 % (0)	25 % (2)	0 % (0)	7 % (5)	0 % (0)	7 % (13)
66-75 %	18 % (25)	4 % (1)	7 % (1)	7 % (3)	0 % (0)	0 % (0)	50 % (1)	13 % (9)	0 % (1)	15 % (29)
76-100%	22 % (32)	14 % (3)	50 % (7)	47 % (20)	100 % (2)	62 % (5)	50 % (1)	42 % (29)	83 % (7)	31 % (61)
Total ²³	100 % (141)	100 % (22)	100 % (14)	100 % (43)	100 % (2)	100 % (7)	100 % (2)	100 % (70)	100 % (12)	100 % (194)

6.2 Relationer til fondens stiftere

Af tabel 55 nedenfor fremgår det, hvor stor en andel af fondsbestyrelsernes medlemmer, der ifølge fondene udgøres af stifteren selv eller dennes familie, (hvis der er tale om, at stifter er en fysisk person), eller udgøres af personer, der samtidig er medlemmer af stifters ledelse (hvis stifter er en juridisk person).

Det fremgår af total-kolonnen, at i 56 % af fondene er der ingen sådanne personer i fondsbestyrelsen. Det betyder omvendt, at i 44 % af fondene er der mindst ét bestyrelsesmedlem, som er en sådan per-

²² Kategorien ”Andet” omfatter bl.a. udpegning foretaget af medarbejderne i fonden/koncernen eller brugere/beboerne af de af fonden tilhørende ejendomme eller aktiviteter.

²³ Multiple svarmuligheder.

son. I de fleste af disse tilfælde udgør de pågældende personer kun 1-33 % af bestyrelsen. I alt er der 86 % af fondene, hvor bestyrelsens flertal ikke udgøres af personer, der består af stifteren, dennes familie eller medlemmer af dennes ledelse, mens 14 % af fondsbestyrelserne har et sådant flertal.

Sondrer man mellem de fonde, der er stiftet af fysiske og juridiske personer, ses der en tendens til, at man oftere vil se et vist sammenfald mellem fondens bestyrelse og stifteren eller dennes nærtstående, når stifteren er en fysisk person, end når stifteren er en juridisk person. Dette kan ses ved, at der i 54 % af fondene, der er stiftet af en fysisk person, er en andel af bestyrelsen, der udgøres af stifteren eller dennes familie, mens der kun i 32 % af fondene, der er stiftet af en juridisk person, er en andel af bestyrelsen, der udgøres af personer, der samtidig er medlemmer af stifters ledelse. Til gengæld ses der en lille tendens til, at fondsbestyrelsen oftere består af 76-100 % medlemmer med en nær tilknytning til stifter, når stifter er en juridisk person, end når stifter er en fysisk person.²⁴

Tabel 55: Andel af fondsbestyrelsens medlemmer, der samtidig er medlemmer af stifters ledelse eller familie (eller er stifter selv)

Andel medlemmer	Stifter er fysisk person	Stifter er juridisk person	Total
0 %	46 % (49)	68 % (59)	56 % (108)
1-33 %	29 % (31)	15 % (13)	22 % (44)
34-50 %	10 % (11)	5 % (4)	8 % (15)
51-65 %	1 % (1)	2 % (2)	2 % (3)
66-75 %	10 % (11)	2 % (2)	7 % (13)
76-100 %	4 % (4)	8 % (7)	5 % (11)
Total	100 % (107)	100 % (87)	100 % (194)

6.3 Ledeshverv i fondenes dattervirksomheder

En af fondsbestyrelsens opgaver er at føre tilsyn med ledelsen i dens dattervirksomheder og varetage fondens interesser. Varetager fondsbestyrelsesmedlemmerne også ledeshverv i dattervirksomhederne, kan dette potentielt lede til, at bestyrelsesmedlemmerne kontrollerer sig selv, og dermed rejse tvivl om, hvorvidt bestyrelsesmedlemmerne varetager fondens eller dattervirksomhedernes interesser. Der kan dog også være fordele ved et vist overlap.

I tabel 56 er angivet andelen af fondsbestyrelsesmedlemmer, der har ledeshverv i en eller flere af fondens dattervirksomheder. Tabellen viser, at der i 22 % af de 93 fonde, som har dattervirksomheder,

²⁴ Det bemærkes, at det ikke ud fra tabellens tal kan konkluderes, at der er fonde, der overtræder erhvervsfundslovens § 17, stk. 1. Således er fondene blevet spurgt om, hvor mange bestyrelsesmedlemmer, der udgøres af fondens stifter "eller dennes familie", hvorimod lovens § 17, stk. 1, anvender et snævrere familiebegreb og giver mulighed for, at fondsmyndigheden kan tillade, at bestyrelsens flertal består af stifteren og det i loven anvendte familiebegreb (om end en sådan tilladelse sjældent gives). LEF § 17, stk. 1.: "Stifteren, dennes ægtefælle eller personer, der er knyttet til de nævnte personer ved slægts- eller svogerskab i ret op- eller nedstigende linje eller sidelinjen så nært som søskende, kan ikke uden fondsmyndighedens samtykke udgøre bestyrelsens flertal."

ikke er nogen fondsbestyrelsesmedlemmer, som har ledelseshverv i en eller flere af fondens dattervirksomheder. Det vil omvendt sige, at i 78 % (73) af alle de fonde, der har dattervirksomheder, er der mindst 1 fondsbestyrelsesmedlem, som samtidig har et ledelseshverv i en dattervirksomhed. Oftest er det 1-33 % af fondsbestyrelsens medlemmer, der samtidig har ledelseshverv i en dattervirksomhed (32 %), men der er samtidig en stor andel af fondene (31 %), hvor mere end 66 % af fondsbestyrelsens medlemmer har ledelseshverv i en dattervirksomhed.

Tabel 56: Andelen af bestyrelsesmedlemmer der har ledelseshverv i dattervirksomheder

Andel med ledelseshverv	Procentandel
0 %	22 % (20)
1-33 %	32 % (30)
34-50 %	11 % (10)
51-65 %	4 % (4)
66-75 %	12 % (11)
76-100 %	19 % (18)
Total	100 % (93)

Ses der nærmere på de 73 fonde, hvor mindst 1 fondsbestyrelsesmedlem har et ledelseshverv i en dattervirksomhed, viser tabel 57, at i 71 fonde har et eller flere bestyrelsesmedlemmer bestyrelsesposter i dattervirksomhederne, mens tabel 58 viser, at der i 43 fonde er bestyrelsesmedlemmer, som har direktionsposter i dattervirksomheder. Det er således, som forventet, mere almindeligt for fondsbestyrelsesmedlemmer at have bestyrelsesposter i dattervirksomheder, end det er at have direktionsposter.

Som det fremgår af tabel 57, er det mest almindeligt forekommende (38 %), at fondsbestyrelsesmedlemmerne tilsammen sidder på 2-3 bestyrelsesposter i fondens dattervirksomheder, men i nogle fonde er tallet dog væsentligt højere.

Tabel 57: Antal bestyrelsesposter i dattervirksomheder

Antal poster	Procentandel
1	20 % (14)
2-3	38 % (27)
4-5	15 % (11)
6-10	14 % (10)
11 og over	13 % (9)
Total	100 % (71)

Tabel 58: Antal direktionsposter i dattervirksomheder

Antal poster	Procentandel
1	65 % (28)
2-3	23 % (10)
4-5	7 % (3)
5 og over	5 % (2)
Total	100 % (43)

For direktionsposterne er det mest almindeligt, at fondsbestyrelsen tilsammen sidder på én direktionspost og i nogle tilfælde 2 eller 3 direktionsposter i dattervirksomhederne. Sammenfaldet på direktionsposterne forekommer altovervejende i mellemstore holdingfonde stiftet af en fysisk person.

I 40 ud af de 43 fonde, hvor fondsbestyrelsen har én eller flere direktionsposter i dattervirksomhederne, har det samme fondsbestyrelsesmedlem både en bestyrelses- og en direktionspost i dattervirksomheden.

Samtidig skal det bemærkes, at kun 5 og 4 fonde har et vedtægtsbestemt krav om sammenfald mellem fondsbestyrelsesposter og henholdsvis bestyrelses- og direktionsposter i fondens dattervirksomheder. De faktiske sammenfald af ledelseshverv er således i langt de fleste tilfælde ikke drevet af et vedtægtsmæssigt krav herom.

Der har ikke kunnet påvises en sammenhæng mellem andelen af uafhængige bestyrelsesmedlemmer og andelen af bestyrelsesmedlemmer med ledelseshverv i dattervirksomheder. Ligeledes kan der ikke påvises en sammenhæng i forhold til relationerne til fondens stifter eller det vedtægtsbestemte formål.

Sammenhængen mellem andelen af ledelseshverv i dattervirksomhederne og henholdsvis bestyrelsesmedlemmernes tidsforbrug og vederlag er behandlet i de respektive kapitler vedrørende disse forhold.

7. Kvalifikationskrav

Den nuværende lov om erhvervsdrivende fonde stiller ingen krav til, hvorvidt bestyrelsesmedlemmer skal besidde specifikke kvalifikationer.

I nærværende kapitel gennemgås en række forhold relateret til, hvorvidt bestyrelsesmedlemmerne besidder relevante kvalifikationer, samt hvilke kvalifikationer, der i så fald er tale om. Tabellerne er blevet til som en kombination mellem udtrækkene fra registrene hos Erhvervsstyrelsen, vedtægtsundersøgelsen samt oplysningerne fra spørgeskemaundersøgelsen. De tabeller, som er baseret på oplysninger fra vedtægtsundersøgelsen, omfatter 203 fonde, hvorimod de tabeller, som er baseret på besvarelserne fra spørgeskemaerne, omfatter 194 fonde.

7.1 Krav om særlige kvalifikationer

I tabel 59 nedenfor ses, at 44 % af fondene har bestemmelser i vedtægterne, som stiller krav om særlige kvalifikationer til nogle eller alle bestyrelsesmedlemmer. I den efterfølgende tabel 60 ses det, at der i 36 % af fondene i praksis stilles yderligere krav til et eller flere af bestyrelsesmedlemmernes kvalifikationer ud over, hvad der måtte fremgå af vedtægterne.

Tabel 59: Vedtægtsmæssigt krav om særlige kvalifikationer til bestyrelsesmedlemmer

Vedtægtskrav	Procentandel
Ja	44 % (90)
Nej	56 % (113)
Total	100 % (203)

Tabel 60: Antal bestyrelsesmedlemmer hvortil der i praksis stilles krav om særlige kvalifikationer, udover hvad vedtægten måtte indeholde af kvalifikationskrav

Antal medlemmer	Procentandel
0	64 % (125)
1-2	15 % (29)
3-5	17 % (33)
6-10	4 % (7)
Over 10	0 % (0)
Total	100 % (194)

Det er interessant at se nærmere på sammenhængen mellem kvalifikationskrav i vedtægterne og i praksis. Ud af de 194 fonde, der besvarede spørgeskemaundersøgelsen, er der 84 fonde, som har kvalifikationskrav i vedtægterne, og 110 fonde, som ikke har kvalifikationskrav i vedtægterne. Ud af de 84 fonde med kvalifikationskrav i vedtægterne er der 35 fonde, som stiller yderligere krav i praksis, mens det samme gælder for 34 af de 110 fonde uden kvalifikationskrav i vedtægterne. Dette betyder noget overraskende, at der er en tendens til, at de fonde, der har vedtægtsbestemte kvalifikationskrav til be-

styrelsesmedlemmerne, oftere i praksis stiller krav om yderligere kvalifikationer end de fonde, som ikke har vedtægtsbestemte kvalifikationskrav (42 % vs. 31 % af tilfældene).

Det betyder samtidig, at der i 76 fonde, svarende til 39 % af fondene, der besvarede spørgeskemaundersøgelsen, hverken stilles kvalifikationskrav i vedtægterne eller i praksis.

Fonde uden kvalifikationskrav i forhold til aktiver, fondstype og uafhængighed

Inddeles de fonde, der hverken i henhold til vedtægterne eller i praksis stiller krav om særlige kvalifikationer, efter størrelse, ses det i nedenstående tabel 61, at små og mellemstore fonde udgør en større andel i forhold til deres samlede andel af de responderende fonde end store fonde med en aktivsum over 85 mio. kr. Der er således en tendens til, at de store fonde i højere grad end de små fonde stiller krav om særlige kvalifikationer til deres bestyrelsesmedlemmer, hvilket alt andet lige er forventeligt.

Tabel 61: Fonde uden kvalifikationskrav inddelt efter aktiver 2011 (i kr.)

Aktiver	Fonde uden kvalifikationskrav	Alle udvalgte fonde
Under 10.000.000	34 % (26)	29 % (55)
10.000.001-25.000.000	30 % (23)	24 % (44)
25.000.001-85.000.000	21 % (16)	19 % (36)
85.000.001 og over	14 % (11)	28 % (52)
Total	100 % (76)	100 % (187)

Fordeler man de fonde, hvor der ikke er krav om kvalifikationer på de forskellige fondstyper, ses det af tabel 62 nedenfor, at der er nøjagtig samme fordeling som de responderende fonde totalt set.

Tabel 62: Fonde uden kvalifikationskrav inddelt efter fondstype

Type fond	Fonde uden kvalifikationskrav	Alle undersøgte fonde
Holdingsfond (har bestemmende indflydelse i et eller flere selskaber e.l.)	35 % (17)	35 % (67)
Fond med erhvervsaktiviteter direkte i fonden	52 % (47)	52 % (101)
Både holdingsfond og direkte erhvervsdrivende fond	13 % (12)	13 % (26)
Total	100 % (76)	100 % (194)

Tabel 63 viser, at den kategori af fonde, der har den største andel uafhængige bestyrelsesmedlemmer (76-100 %), samtidig er den kategori af fonde, der er mest repræsenteret blandt de fonde, hvor der ikke stilles krav om særlige kvalifikationer til bestyrelsesmedlemmerne.

Tabel 63: Fonde uden kvalifikationskrav inddelt efter andel uafhængige bestyrelsesmedlemmer

Andel uafhængige medlemmer	Fonde uden kvalifikationskrav	Alle undersøgte fonde
0	12 % (9)	16 % (32)
1 - 33 %	18 % (14)	22 % (42)
34 – 50%	7 % (5)	9 % (17)
51 – 65 %	8 % (6)	7 % (13)
66 – 75 %	14 % (11)	15 % (29)
76 – 100 %	41 % (31)	31 % (61)
Total	100 % (76)	100 % (194)

7.2 Typer kvalifikationskrav

Af tabel 64 fremgår, hvilke typer krav, der stilles til bestyrelsesmedlemmerne efter henholdsvis vedtægterne og i praksis.

I de fonde, hvor vedtægten stiller krav om særlige kvalifikationer for bestyrelsesmedlemmer, er de oftest forekommende krav; krav om juridisk viden/erfaring (71 %) og forretningsmæssig viden/erfaring (29 %). Herudover er der i 33 % af tilfældene ”Andre” kvalifikationskrav i vedtægterne, som typisk er specifikke i forhold til fondenes formål så som ”lægefaglig”, ”tilknytning til skoleforhold” eller ”forst- og skovkyndig”.

De i praksis oftest stillede supplerende krav er; juridisk viden/erfaring (68 %), regnskabs-, revisions-, finansiel- eller økonomisk viden/erfaring (61 %) og forretningsmæssig viden/erfaring (61 %).

Henset til at der er tale om erhvervsdrivende fonde, virker det naturligt, at der er mange fonde, som stiller krav om finansiel, økonomisk eller forretningsmæssig viden/erfaring.

Tabel 64: Typer af kvalifikationer, der stilles krav om i henholdsvis vedtægterne og praksis

Typer kvalifikationer	Krav i vedtægter	Krav i praksis
Forretningsmæssig viden/erfaring	29 % (22)	61 % (42)
Ledelsesmæssig erfaring/viden	3 % (2)	43 % (30)
Regnskabs-, revisions-, finansiell- eller økonomisk viden/erfaring	12 % (9)	61 % (42)
Juridisk viden/erfaring	71 % (53)	68 % (47)
Teknisk viden/erfaring	1 % (1)	23 % (16)
Kendskab til uddelingsformålet	1 % (1)	33 % (23)
Andre kvalifikationer	33 % (25)	19 % (13)
Total ²⁵	100 % (75) ²⁶	100 % (69)

Det samlede billede viser, at de supplerende krav, der stilles i praksis, ofte dækker et bredere spektrum af kvalifikationer end kravene i vedtægterne.

²⁵ Multiple svarmuligheder.

²⁶ Der er set bort fra 15 vedtægter ud af de samlede 90 vedtægter med kvalifikationskrav, idet Erhvervsstyrelsen i de 15 tilfælde ikke har specificeret, hvilke typer kvalifikationer der er krav om.

8. Bestyrelsens arbejde

Lov om erhvervsdrivende fonde indeholder alene overordnede anvisninger omkring bestyrelsens arbejde. Heraf fremgår det, at møder skal afholdes, når det findes nødvendigt, og der skal føres en forhandlingsprotokol over bestyrelsens arbejde. Bestyrelsernes arbejde består typisk af en vifte af forskelligartede opgaver, som varierer fra fond til fond. I undersøgelsen er der fokuseret på følgende parametre:

- Hvorledes nye kandidater til bestyrelsen i fonden samt dattervirksomheder identificeres
- Hvorledes bestyrelsen konstituerer sig
- Hvorvidt der foreligger en forretningsorden, og hvilke emner, der reguleres heri
- Anvendelsen af udvalg
- Bestyrelsesmøder
- Strategi og målsætninger samt opfølgning herpå
- Kommunikation med dattervirksomheder
- Evaluering af bestyrelsen

8.1 Identifikation af bestyrelseskandidater

Et af bestyrelsens ansvarsområder er at identificere nye kandidater til både fondens og dattervirksomhedernes bestyrelser. I tabel 65 er bestyrelsernes metoder til identifikation af nye bestyrelseskandidater sammenholdt med, hvorvidt der stilles kvalifikationskrav enten i vedtægterne eller i praksis.

Tabel 65: Metoder til identifikation af nye kandidater til bestyrelsen i fonden fordelt på hvorvidt der stilles kvalifikationskrav

Identifikationsmetoder	Kvalifikationskrav i vedtægter eller praksis	Ingen krav	Total ²⁷
Netværk	60 % (71)	39 % (30)	52 % (101)
Rekrutteringsfirma	4 % (5)	1 % (1)	3 % (6)
Henvender sig til udpegningsberettiget iht. vedtægt	35 % (41)	50 % (38)	41 % (79)
Andet	16 % (19)	17 % (13)	16 % (32)
Total	100 % (118)	100 % (76)	100 % (194)

Tabellen viser, at 52 % eller 101 af fondene gør brug af netværk i forbindelse med identifikation af nye bestyrelsesmedlemmer til fonden. Dette kan have den fordel, at fonden sparer ressourcer i form af samtaler mv., men omvendt er der formodentlig også en risiko for, at det er begrænset, hvor meget fornyelse der bliver tilført. Dette er i sig selv ikke nødvendigvis problematisk, og det må antages ikke at være væsentligt forskelligt fra praksis blandt kapitalselskaberne. Andre 41 % henvender sig til den udpegningsberettigede i henhold til vedtægterne. Det kan oplyses, at 10 ud af de 14 fonde, som er

²⁷ Multiple svarmuligheder.

stiftet af offentlige institutioner, skal henvende sig til den udpegningsberettigede. Fonde, der er stiftet af offentlige institutioner, gør således langt oftere, end hvad der er normalt for andre fonde, brug af udpegningsberettigede. Blandt de 16 %, som har svaret ”Andet”, kan som eksempler nævnes ”generel indsigt i erhvervslivet og forskningsinstitutionerne” og ”tilfældigt”. Enkelte af disse fonde har svaret, at de supplerer fra bestyrelsens familie, den forening, som har stiftet fonden, eller de organisationer som fonden arbejder sammen med.

Tabellen viser endvidere, at de fonde, som stiller kvalifikationskrav enten i vedtægterne eller i praksis oftere anvender netværk til identifikation af bestyrelsesmedlemmer end fondene uden sådanne krav (60 % vs 39 %). Modsat henvender fondene uden særlige kvalifikationskrav sig oftere til de udpegningsberettigede i henhold til vedtægterne (50 % vs 35 %).

Identifikation af bestyrelseskandidater i forhold til aktiver

I tabel 66 er identifikation af nye kandidater til fondsbestyrelsen sammenstillet med fondenes aktiver i 2011. Af tabellen fremgår det, at der er en moderat tendens til at desto større fond, desto større andel gør brug af netværk i forbindelse med identifikation af nye kandidater til fondsbestyrelsesposterne. Endvidere ses det, at det udelukkende er fonde med en aktivsum på over 85 mio. kr., som gør brug af et rekrutteringsfirma, når der skal identificeres kandidater til bestyrelsen.

Tabel 66: Hvordan identificeres nye kandidater til fondsbestyrelsen / Aktiver 2011 (i kr.)

Identifikationsmetoder	Aktiver				Total
	Under 10.000.000	10.000.001-25.000.000	25.000.001-85.000.000	85.000.001 og over	
Netværk	49 % (24)	42 % (18)	54 % (19)	59 % (30)	51 % (91)
Rekrutteringsfirma	0 % (0)	0 % (0)	0 % (0)	10 % (5)	3 % (5)
Henvender sig til udpegningsberettiget iht. vedtægt	43 % (21)	49 % (21)	34 % (12)	41 % (21)	42 % (75)
Andet	16 % (8)	12 % (5)	20 % (7)	16 % (8)	16 % (28)
Total ²⁸	100 % (49)	100 % (43)	100 % (35)	100 % (51)	100 % (178)

Det skal bemærkes, at der ikke har kunnet påvises nogen sammenhæng mellem fondstypen og metoder til identifikation af bestyrelseskandidater.

Identifikation af bestyrelseskandidater i forhold til bestyrelsesmedlemmernes uafhængighed

I tabel 67 nedenfor er metoden til at identificere kandidater til fondsbestyrelsen holdt op imod, hvor stor en andel af bestyrelsen, som anses for uafhængige.

²⁸ Multiple svarmuligheder.

Generelt synes der ikke at være nogen tendens til, at visse identifikationsformer medfører en væsentlig anden uafhængighedsgrad i fondsbestyrelsen fremfor andre. Dette kan ses ved, at tallene indenfor hver række ligger tæt på hinanden – og tæt på gennemsnittet i total-kolonnen. De lidt større udsving, som kan findes for tallene vedrørende identifikation via rekrutteringsfirma, bør betragtes med forbehold grundet det meget lave antal samlede tilfælde heraf (6).

Den eneste observation, som måske bør fremhæves, er, at fondene, som identificerer kandidater ved at henvende sig til de udpegningsberettigede i henhold til vedtægten, noget oftere end gennemsnittet (42 % vs 31 %) har 76-100 % uafhængige bestyrelsesmedlemmer.

Tabel 67: Andelen af bestyrelsesmedlemmer der anses for uafhængige / Metoder til identifikation af bestyrelseskandidater i fonden

Andel uafhængige medlemmer	Identifikationsmetoder				Total
	Netværk	Rekrutteringsfirma	Henvender sig til udpegningsberettiget iht. vedtægt	Andet	
0 %	19 % (19)	0 % (0)	14 % (11)	16 % (5)	16 % (32)
1-33 %	23 % (23)	33 % (2)	18 % (14)	25 % (8)	22 % (42)
34-50 %	9 % (9)	33 % (2)	11 % (9)	6 % (2)	9 % (17)
51-65 %	8 % (8)	0 % (0)	5 % (4)	9 % (3)	7 % (13)
66-75 %	18 % (18)	17 % (1)	10 % (8)	9 % (3)	15 % (29)
76-100 %	24 % (24)	17 % (1)	42 % (33)	34 % (11)	31 % (61)
Total	100 % (101)	100 % (6)	100 % (79)	100 % (32)	100 % (194)

8.2 Identifikation af bestyrelseskandidater til dattervirksomheder

I tabel 68 nedenfor er vist hvorledes bestyrelseskandidater til fondenes dattervirksomheder identificeres. Tabellen viser, at der i forbindelse med identifikation af bestyrelsesmedlemmer til bestyrelserne i fondenes dattervirksomheder i endnu højere grad gøres brug af netværk, end det er tilfældet for fondenes egne bestyrelser. Således gør 67 % eller 62 af fondene brug af deres netværk, når der skal identificeres nye bestyrelseskandidater i dattervirksomhederne. Herudover kan det bemærkes, at det i relation til dattervirksomhedernes bestyrelsesmedlemmer, som forventet, ikke er så ofte, at der i henhold til vedtægterne er en udpegningsberettiget. Kun 17 % af fondene har en sådan bestemmelse. Blandt de 19 %, som har svaret "Andet", er det oftest forekommende svar, at fondsbestyrelsen udpeger nye medlemmer uden, at det dog er uddybet, hvorledes kandidaterne rent faktisk identificeres.

Tabel 68: Hvordan identificeres kandidater til nye bestyrelsesmedlemmer i fondens dattervirksomheder sammenlignet med identifikation af kandidater til fonden?

Identifikationsmetoder	Dattervirksomhedsbestyrelser	Fondsbestyrelser
Netværk	67 % (62)	52 % (101)
Rekrutteringsfirma	9 % (8)	3 % (6)
Spørger udpegningsberettiget iht. vedtægt	17 % (16)	41 % (79)
Andet	19 % (18)	16 % (32)
Total ²⁹	100 % (93)	100 % (194)

8.3 Valg af bestyrelsesformand

Tabel 69 nedenfor viser, hvorledes fondene beslutter, hvem der skal være formand. Oftest konstituerer bestyrelsen sig selv og vælger formand ved en åben afstemning (49 %). Valget af formand er vedtægtsbestemt i 22 % af fondene, mens beslutning om formandskabet i yderligere 25 % af fondene er baseret på konsensus. Det skal bemærkes, at fondene, hvor udpegelsen af bestyrelsesformanden er vedtægtsbestemt, ikke er koncentreret på hverken en bestemt type eller størrelse af fonde.

Tabel 69: Hvordan besluttet det, hvem der skal være formand?

Beslutningsmetode	Procentandel
Anciennitet	1 % (1)
Går på skift	1 % (1)
Hemmelig afstemning	3 % (6)
Åben afstemning	49 % (92)
Vedtægtsbestemt	22 % (41)
Vælges af udpegningsberettiget iht. vedtægt	6 % (11)
Konsensus	25 % (47)
Andet	9 % (18)
Total ³⁰	100 % (194)

8.4 Anvendelse af forretningsorden

Modsat kapitalselskaberne findes der ikke et lovkrav, der pålægger fondenes bestyrelser at udarbejde en forretningsorden. Som en del af spørgeskemaundersøgelsen er der indhentet oplysninger om, hvorvidt bestyrelserne gør brug af en forretningsorden til at strukturere og understøtte det daglige arbejde.

Tabel 70 viser, at 51 % af de responderende fonde har fastsat en forretningsorden for bestyrelsens arbejde, og at der er en tendens til, at desto større bestyrelsen er, desto større er sandsynligheden for, at

²⁹ Multiple svarmuligheder.

³⁰ Multiple svarmuligheder.

der er udarbejdet en forretningsorden. Mens det kun er mellem 34 % og 47 % af bestyrelserne på 3-6 medlemmer, der har en forretningsorden, er det mellem 43 % og 100 % af fondene med bestyrelser på 7 eller flere medlemmer, der har en forretningsorden.

Tabel 70: Antal bestyrelsesmedlemmer / Er der fastsat en forretningsorden for bestyrelsen?

Forretningsorden	Antal bestyrelsesmedlemmer									Total
	3	4	5	6	7	8	9	10	Over 10	
Ja	47 % (23)	45 % (20)	34 % (11)	45 % (9)	63 % (10)	73 % (8)	92 % (11)	100 % (3)	43 % (3)	51 % (98)
Nej	53 % (26)	55 % (24)	66 % (21)	55 % (11)	37 % (6)	27 % (3)	8 % (1)	67 % (0)	57 % (4)	49 % (96)
Total	100 % (49)	100 % (44)	100 % (32)	100 % (20)	100 % (16)	100 % (11)	100 % (12)	100 % (3)	100 % (7)	100 % (194)

Henset til, at erhvervsdrivende fonde er en erhvervsdrivende virksomhedsform som udgangspunkt på lige fod med kapitalselskaber, og til at der for alle kapitalselskaber, der har en bestyrelse, som består af flere medlemmer, er lovkrav om udarbejdelse af en forretningsorden uanset deres størrelse, kan det undre, at 49 % af fondene ikke har fundet anledning eller behov for at udarbejde en forretningsorden.

Tabel 71: Har fonden en direktør? / Er der fastsat en forretningsorden for bestyrelsen?

Er der en fast forretningsorden	Er der en direktør?		Total
	Ja	Nej	
Ja	58 % (33)	47 % (65)	51 % (98)
Nej	42 % (24)	53 % (72)	49 % (96)
Total	100 % (57)	100 % (137)	100 % (194)

I ovenstående tabel fremgår det, at der ikke er væsentlig forskel på, hvorvidt der er en forretningsorden, i forhold til om fonden har mindst en direktør.

Brug af forretningsorden i forhold til aktiver

Sammenholdes brugen af forretningsorden med fondenes størrelse målt på aktiver fremgår det af nedenstående tabel 72, at fonde med en aktivsum på under 25 mio. kr. generelt anvender en forretningsorden i færre tilfælde, end fonde med en aktivsum på over 25 mio. kr. Forretningsordener er mest udbredt i de store fonde med en aktivsum på over 85 mio. kr. Der er således i denne kategori udarbejdet en forretningsorden i 67 % af fondene, mod et gennemsnit på 50 %. Det er dog fortsat værd at bemærke, at selv blandt de største fonde er der 33 %, som ikke har en forretningsorden.

Tabel 72: Er der fastsat en forretningsorden for bestyrelsen? / Aktiver 2011 (i kr.)

Forretningsorden	Aktiver 2011				Total
	Under 10.000.000	10.000.001-25.000.000	25.000.001-85.000.000	85.000.001 og over	
Ja	43 % (21)	37 % (16)	51 % (18)	67 % (34)	50 % (89)
Nej	57 % (28)	63 % (27)	49 % (17)	33 % (17)	50 % (89)
Total	100 % (49)	100 % (43)	100 % (35)	100 % (51)	100 % (178)

Det kan oplyses, at der ikke er fundet en sammenhæng mellem brugen af forretningsorden og fondstypen.

Forretningsordenens indhold

Med udgangspunkt i de for kapitalselskaber gældende krav er der i nedenstående tabel 73 oplyst en række emner, som er fundet relevante at tjekke i forhold til indholdet af bestyrelsens forretningsorden.

De mest udbredte emner, der er reguleret i fondenes forretningsordener, er emnerne mødeindkaldelse, mødeafholdelse og føring af bestyrelsesprotokoller m.v., som er indeholdt i forretningsordenen hos henholdsvis 92 %, 85 % og 85 % af de fonde, som har en forretningsorden.

I 61 % af de nævnte fonde indeholder forretningsordenen retningslinjer om regnskabskontrol, og kun i 37 % er der bestemmelser omkring en egentlig arbejdsdeling.

Tabel 73: Emner reguleret i forretningsordenen

Emner	Procentandel
Mødeindkaldelse	92 % (90)
Mødeafholdelse	85 % (83)
Føring af bestyrelsesprotokoller m.v.	85 % (83)
Underskrivelse af revisionsprotokol	70 % (69)
Valg af formand og evt. næstformand	65 % (64)
Tavshedspligt	61 % (60)
Regnskabskontrol	61 % (60)
Tilsyn med direktionens daglige ledelse	48 % (47)
Arbejdsdeling	37 % (36)
Skriftlige og elektroniske bestyrelsesmøder	28 % (27)
Nedsættelse af udvalg	11 % (11)
Andet	9 % (9)
Total ³¹	100 % (98)

³¹ Multiple svarmuligheder.

8.5 Anvendelsen af bestyrelsesudvalg

Anvendelsen af bestyrelsesudvalg er de seneste år blevet mere udbredt hos specielt de børsnoterede og større kapital selskaber blandt andet under indflydelse af anbefalingerne for god selskabsledelse.

Som en del af spørgeskemaundersøgelsen er der derfor indhentet oplysninger, der kan belyse fondenes brug af bestyrelsesudvalg. Tabel 74 viser, at kun 28 fonde svarende til 14 % af de responderende fonde anvender bestyrelsesudvalg. De tre mest anvendte udvalg er: uddelingsudvalg (17 fonde svarende til 61 %), udvalg til forberedelse af forretningsmæssige beslutninger (7 fonde svarende til 25 %) samt revisionsudvalg (3 fonde svarende til 11 %). De 10 fonde, som anvender udvalg til "Andet", dækker over en række forskelligartede udvalg med særlige formål herunder eksempelvis udvalg til forberedelse af bestyrelsesmøder, investeringsudvalg, faglige udvalg, byggeudvalg og andre projektudvalg.

Henset til at en stor del af fondene er mindre og mellemstore, og sammenholdt med hvad der er praksis i størrelsesmæssigt sammenlignelige kapital selskaber, er ovenstående egentlig ikke overraskende. Ligeledes er det forventeligt, at en del fonde anvender udvalg til forberedelse af beslutninger om uddelinger, da fondene erfaringsmæssigt anser dette for en tidskrævende og omfangsrig opgave. Fondenes uddelinger og uddelingspraksis er yderligere beskrevet i kapitel 11.

Tabel 74: Hvad anvendes bestyrelsesudvalg til?

Bestyrelsesudvalg	Procentandel
Forberede beslutninger om uddelinger	61 % (17)
Forberede forretningsmæssige beslutninger	25 % (7)
Revisionsudvalg	11 % (3)
Nomineringsudvalg	4 % (1)
Vederlagsudvalg	4 % (1)
Risikoudvalg	4 % (1)
Forskningsudvalg	0 % (0)
Andet	36 % (10)
Total ³²	100 % (28)

I forlængelse heraf er det søgt afdækket, hvorvidt der er forskel på store og små bestyrelses anvendelsen af bestyrelsesudvalg. Om end der samlet set er relativt få bestyrelsesudvalg, viser nedenstående tabel 75 ikke overraskende, at der er en tendens til, at især de antalmæssigt store bestyrelser anvender bestyrelsesudvalg.

³² Multiple svarmuligheder

Tabel 75: Anvendelse af bestyrelsesudvalg i forhold til antal bestyrelsesmedlemmer

Bestyrelsesudvalg	Antal bestyrelsesmedlemmer									Total
	3	4	5	6	7	8	9	10	Over 10	
Ja	8 % (4)	5 % (2)	9 % (3)	10 % (2)	13 % (2)	45 % (5)	33 % (4)	67 % (2)	57 % (4)	14 % (28)
Nej	92 % (45)	95 % (42)	91 % (29)	90 % (18)	88 % (14)	55 % (6)	67 % (8)	33 % (1)	43 % (3)	86 % (166)
Total	100 % (49)	100 % (44)	100 % (32)	100 % (20)	100 % (16)	100 % (11)	100 % (12)	100 % (3)	100 % (7)	100 % (194)

Anvendelse af bestyrelsesudvalg i forhold til aktiver i 2011

Nedenstående tabel 76 viser, at det især er de største fonde med aktivsummer på 85 mio. kr. eller derover, som anvender bestyrelsesudvalg (29 %). Til gengæld er der en større andel af de helt små fonde med en aktivsum på under 10 mio. kr., der anvender udvalg (14 %), end fondene i mellemkategorierne med aktivsummer på henholdsvis 10-25 mio. kr. (5 %) og 25-85 mio. kr. (3 %).

Tabel 76: Anvendelsen af bestyrelsesudvalg fordelt på aktiver i 2011 (i kr.)

Bestyrelsesudvalg	Aktiver 2011				Total
	Under 10.000.000	10.000.001 – 25.000.000	25.000.001 – 85.000.000	85.000.001 og over	
Ja	14 % (7)	5 % (2)	3 % (1)	29 % (15)	14 % (25)
Nej	86 % (42)	95 % (41)	97 % (34)	71 % (36)	86 % (153)
Total	100 % (49)	100 % (43)	100 % (35)	100 % (51)	100 % (178)

8.6 Bestyrelsens mødeformer

Selskabsloven indeholder bestemmelser, som tillader kapitalsselskaber at anvende andre mødeformer end fysiske, mens lov om erhvervsdrivende fonde ikke indeholder tilsvarende eksplicitte bestemmelser. Det er gennem spørgeskemaundersøgelsen søgt afdækket, i hvilket omfang fondsbestyrelserne anvender andre mødeformer end fysiske møder. Som det fremgår af tabel 77 tilkendegav 38 % af fondene positivt, at de anvender andre mødeformer end fysiske, hvoraf de to typiske alternativer til fysiske møder er telefonmøder og skriftlige møder.

Tabel 77: Brug af alternative mødeformer

Alternativ mødeform	Procentandel
Anvender ikke	62% (120)
Telefonmøder	28 % (54)
Skriftlige møder (f.eks. e-mail)	24 % (46)
Elektroniske møder (videolink el.lign.)	2 % (4)
Andet	2 % (3)
Total ³³	100 % (194)

8.7 Kontakt med dattervirksomheder

Som et led i spørgeskemaundersøgelsen er det undersøgt, hvorledes fondsbestyrelsen holder kontakt med deres dattervirksomheder. Tabel 78 viser, at op imod halvdelen (48 %) af de fonde, som har dattervirksomheder, har kontakt til underliggende virksomheder gennem bestyrelsessammenfald, 24 % har en repræsentant fra de pågældende virksomheder med på fondsbestyrelsesmødet for at orientere om relevante forhold, mens yderligere 16 % har anført, at det sker gennem uformel orientering.

Tabel 78: Hvordan holder fonden normalt kontakt med underliggende virksomheder

Kontaktform	Procentandel
Gennem bestyrelsessammenfald	48 % (45)
Repræsentanter for virksomheden orienterer på fondsbestyrelsesmøder	24 % (22)
Uformel orientering	16 % (15)
Generalforsamlinger	1 % (1)
Formandskabsmøder	0 % (0)
Andet	11 % (10)
Total	100 % (93)

8.8 Strategi og målsætninger

Tabel 79 angiver, hvorvidt fondsbestyrelsen er involveret i strategiudarbejdelsen for koncernen. Hertil svarede 48 % (93) af fondene, at fondsbestyrelsen har udarbejdet en strategi, mens 27 % (53) af fondene svarer, at strategiarbejdet foretages i koncernselskabernes bestyrelser. Yderligere 25 % (48) angiver en anden årsag til, at fonden ikke har en målsætning eller strategi for den erhvervmæssige drift.

I forlængelse heraf svarer 87 % af fondene, som har deltaget i undersøgelsen, at de følger op på fondens/koncernens målsætninger.

³³ Multiple svarmuligheder.

Tabel 79: Har fondsbestyrelsen udarbejdet målsætninger/strategi for den erhvervmæssige drift i fonden/koncernen?

Strategi	Procentandel
Ja	48 % (93)
Nej, strategien udarbejdes i koncernselskabernes bestyrelser uden involvering af fondsbestyrelsen	11 % (21)
Nej, strategien udarbejdes i koncernselskabernes bestyrelser, men godkendes af fondsbestyrelsen	16 % (32)
Nej, anden årsag	25 % (48)
Total	100 % (194)

Analyserer man tallene nærmere, ses det af tabel 80, at der blandt de fondsbestyrelser, der har udarbejdet en strategi for den erhvervmæssige aktivitet i fonden/koncernen, er en overrepræsentation af direkte erhvervsdrivende fonde (59 % vs. 48 %) og en underrepræsentation af holdingfonde (28 % vs. 48 %). Dette virker naturligt, da det i holdingfonde kan være et alternativ at lade et koncernselskab forestå strategiudviklingen i stedet for fonden.

Tabel 80: Har fondsbestyrelsen udarbejdet målsætninger/strategi for den erhvervmæssige drift i fonden/koncernen? / Type erhvervsdrivende fond

Strategi/målsætninger	Holdingfond	Fond med erhvervsaktiviteter direkte i fonden	Både holdingfond og direkte erhvervsdrivende fond	Total
Ja	28 % (19)	59 % (60)	54 % (14)	48 % (93)
Nej, strategien udarbejdes i koncernselskabernes bestyrelser, men godkendes af fondsbestyrelsen	37 % (25)	2 % (2)	19 % (5)	16 % (32)
Nej, strategien udarbejdes i koncernselskabernes bestyrelser uden involvering af fondsbestyrelsen	24 % (16)	2 % (2)	12 % (3)	11 % (21)
Nej, anden årsag	10 % (7)	37 % (37)	15 % (4)	25 % (48)
Total	100 % (67)	100 % (101)	100 % (26)	100 % (194)

Det skal endvidere bemærkes, at det er undersøgt, hvorvidt andelen af fondsbestyrelsesmedlemmer, der samtidig er medlemmer af stifters ledelse eller familie, har indflydelse på andelen af fondsbestyrelser, som har udarbejdet forretningsorden, målsætning og strategier, foretager opfølgning på målsætninger m.v. Det har i den forbindelse ikke været muligt at konkludere entydigt på disse, da antallet af respondenter i hvert interval bliver for små til at kunne udtrykke en generel konklusion.

8.9 Evaluering af fondsbestyrelsen

Blandt specielt de større kapital-selskaber er bestyrelses-evalueringer de senere år blevet mere almindelige.

I tabel 81 nedenfor ses, hvordan fondene har svaret på, hvor ofte der foretages en evaluering af fondsbestyrelserne. 59 % af fondene svarer, at der aldrig foretages evalueringer, og yderligere 19 % anfører, at evalueringerne kun foretages hver 4. år eller sjældnere. Samlet synes dette at være en meget stor andel, specielt henset til at fondene er selvejende og derfor ikke er underlagt tilsyn fra en ejerkræds.

Tabel 81: Hvor ofte foretages en formel evaluering af fondsbestyrelsen?

Hyppighed	Procentandel
Aldrig	59 % (114)
Cirka hvert 4. år eller sjældnere	19 % (37)
Cirka hvert 3. år	4 % (7)
Cirka hvert 2. år	8 % (16)
Cirka hvert år eller oftere	10 % (20)
Total	100 % (194)

I forlængelse heraf viser tabel 82, at i 65 % af de 80 fonde, som foretager evalueringer, foretages denne af den samlede bestyrelse, og i 13 % af fondene foretages evalueringen af bestyrelsesformanden.

Tabel 82: Hvem foretager evalueringen?

	Procentandel
Den samlede bestyrelse	65 % (52)
Bestyrelsesformanden	13 % (10)
Den del af bestyrelsen, der ikke er på valg	8 % (6)
Udpegningsberettigede iht. vedtægt	6 % (5)
Eksterne konsulenter hyret af bestyrelsen	4 % (3)
Et nomineringsudvalg	3 % (2)
Andre	3 % (2)
Total	100 % (80)

En nærmere analyse af hvilke fonde, der aldrig foretager en formel evaluering, viser, at det er en blanding af alle typer af fonde og størrelser både målt på antal bestyrelsesmedlemmer og aktivsummer.

9. Tidsforbrug

Som en del af spørgeskemaundersøgelsen er der indhentet en række oplysninger om fondsbestyrelsernes tidsforbrug og -anvendelse i årene 2009, 2010 og 2011, herunder mødefrekvens og varighed, forberedelsestid, tidsforbrug på bestyrelsesudvalg, samt tidsforbrug på andre opgaver for fondene.

De indhentede oplysninger er sammenstillet således, at udgangspunktet for analyserne er det samlede gennemsnitlige tidsforbrug pr. bestyrelsesmedlem pr. år for bestyrelses- og udvalgsarbejde inklusive forberedelsestid og tid anvendt på andre opgaver. Det gennemsnitlige tidsforbrug pr. bestyrelsesmedlem inkluderer således det vægtede tidsforbrug for såvel bestyrelsesformanden, som en eventuel næstformand og de menige bestyrelsesmedlemmer. Hvor der i kapitlet og rapporten i øvrigt anvendes betegnelsen ”*det samlede gennemsnitlige tidsforbrug på bestyrelsesarbejde pr. år*” henvises der til dette samlede tidsforbrug.

I analyserne er der, hvor dette er fundet relevant, suppleret med en opdeling af tidsforbruget på henholdsvis bestyrelsesformand, en eventuel næstformand og de menige bestyrelsesmedlemmer. I de tilfælde hvor tidsforbruget er opdelt, fremgår dette direkte af tabellerne.

Analyserne af tidsforbruget er struktureret således, at der indledningsvist er fokuseret på sammenhænge mellem det samlede gennemsnitlige tidsforbrug på bestyrelsesarbejde pr. år og en række andre parametre, såsom fondenes størrelse og type, og derefter foretaget en nærmere gennemgang af de enkelte dele af tidsforbruget.

9.1 Bestyrelsesmedlemmernes samlede gennemsnitlige tidsforbrug på bestyrelsesarbejde

I tabel 83 nedenfor er vist bestyrelsesmedlemmernes samlede gennemsnitlige tidsforbrug på bestyrelsesarbejde pr. år. I de fleste fonde (52 %) ligger det gennemsnitlige årlige tidsforbrug per bestyrelsesmedlem indenfor kategorierne 11-25 eller 26-50 timer, men der er generelt en ganske stor spredning mellem fondene.

Blandt de 34 fonde, hvor bestyrelsesmedlemmerne kun bruger op til 10 timer i gennemsnit pr. år er der 8 fonde (eller samlet 4 %), hvor bestyrelsesmedlemmerne bruger mindre end 5 timer i gennemsnit pr. år. I den modsatte ende udgør gennemsnitstidsforbruget for de 20 fonde i kategorien ”101 og over”, 214 timer med de to højeste gennemsnitlige tidsforbrug på henholdsvis 591 og 345 timer.

Det samlede gennemsnitlige tidsforbrug per bestyrelsesmedlem for alle undersøgte fonde er 51 timer.

Tabel 83: Det samlede gennemsnitlige tidsforbrug (i timer) på bestyrelsesarbejde pr. år i fonden i 2009-2011

Timer	Procentandel	Gennemsnit i timer
1-10	18 % (34)	6
11-25	25 % (49)	17
26-50	27 % (53)	37
51-100	20 % (38)	67
101 og over	10 % (20)	214
Total	100 % (194)	51

Bestyrelsesmedlemmernes tidsforbrug i forhold til aktiver og fondstype mv.

Nedenfor i tabel 84 er der foretaget en sammenstilling af fondenes aktivsummer med det samlede gennemsnitlige tidsforbrug på bestyrelsesarbejde pr. år.

Tabellen viser, at bestyrelsesmedlemmernes tidsforbrug typisk ligger i kategorierne 11-25 og 26-50 timer pr. år for alle kategorier af aktivsummer. For fonde med aktivsummer på over 85 mio. kr. er der dog en tilsvarende stor andel med tidsforbrug i kategorierne 51-100 og 101 og over. Bestyrelserne i fondene med over 85 mio. kr. i aktiver bruger således også i gennemsnit 68 timer pr. år i forhold til 51 timer pr. år for alle de udvalgte fonde.

Det samlede gennemsnitlige tidsforbrug på bestyrelsesarbejde pr. år for fonde med aktiver på mellem 10 og 25 mio. kr. udgør 51 timer i forhold til 41 timer for både fondene med aktivsummer under 10 mio. kr. og mellem 25 og 85 mio. kr. Dette skyldes, at fonden med det højeste gennemsnitlige tidsforbrug falder i denne kategori, og korrigeret for denne fond vil gennemsnittet for kategorien 10 til 25 mio. kr. være på niveau med kategorierne under 10 mio. kr. og 25 til 85 mio. kr. Der er således generelt ikke nogen væsentlig forskel i det gennemsnitlige tidsforbrug for fonde op til en aktivsum på 85 mio. kr., hvorimod der er et væsentligt højere gennemsnitligt tidsforbrug blandt fondene med en aktivsum på over 85 mio. kr.

Tabel 84: Det samlede gennemsnitlige tidsforbrug (i timer) på bestyrelsesarbejde pr. år i fonden i 2009-2011 / Aktiver 2011 (i kr.)

Tidsforbrug	Aktiver 2011				Total
	Under 10.000.000	10.000.001-25.000.000	25.000.001-85.000.000	85.000.001 og over	
1-10	20 % (10)	23 % (10)	17 % (6)	12 % (6)	18 % (32)
11-25	31 % (15)	28 % (12)	29 % (10)	22 % (11)	27 % (48)
26-50	24 % (12)	23 % (10)	31 % (11)	24 % (12)	25 % (45)
51-100	16 % (8)	21 % (9)	20 % (7)	20 % (10)	19 % (34)
101 og over	8 % (4)	5 % (2)	3 % (1)	24 % (12)	11 % (19)
Total	100 % (49)	100 % (43)	100 % (35)	100 % (51)	100 % (178)
Gennemsnit i timer	41	51	41	68	51

Foretages der en tilsvarende sammenstilling af tidsforbruget med typen af erhvervsdrivende fond fremgår det af nedenstående tabel 85, at bestyrelsesmedlemmernes tidsforbrug gennemsnitligt er markant højest i fondene med erhvervsaktiviteter både direkte i fonden og i dattervirksomheder sammenlignet med gennemsnittet for alle fonde (76 timer vs. 51 timer).

Sammenlignes de rene holdingfonde med fondene med erhvervsaktiviteter direkte i fonden er der samlet set kun en beskedent forskel. Det forhold, at holdingfondene har ledelsesorganer i deres dattervirksomheder, synes således ikke markant at påvirke det samlede gennemsnitlige tidsforbrug på bestyrelsesarbejdet i disse to typer af fonde.

Tabel 85: Det samlede gennemsnitlige tidsforbrug (i timer) på bestyrelsesarbejde pr. år i fonden i 2009-2011 / Type erhvervsdrivende fond

Tidsforbrug	Holdingfond	Fond med erhvervsaktiviteter i fonden	Både holdingfond og direkte erhvervsdrivende fond	Total
1-10	22 % (15)	17 % (17)	8 % (2)	18 % (34)
11-25	18 % (12)	29 % (29)	31 % (8)	25 % (49)
26-50	33 % (22)	25 % (25)	23 % (6)	27 % (53)
151-100	13 % (9)	23 % (23)	23 % (6)	20 % (38)
101 og over	13 % (9)	7 % (7)	15 % (4)	10 % (20)
Total	100 % (67)	100 % (101)	100 % (26)	100 % (194)
Gennemsnit i timer	46	47	76	51

Bestyrelsesmedlemmernes tidsforbrug i fonde med ledelsessammenfald med dattervirksomheder

Nedenstående tabel 86 viser en stort set identisk fordeling af bestyrelsesmedlemmernes samlede gennemsnitlige tidsforbrug pr. år for de 73 fonde, hvor der er ledelsessammenfald mellem fonden og dens dattervirksomheder, og den tilsvarende fordeling for alle fondene i undersøgelsen. Det samlede gen-

nemsnitlige tidsforbrug på bestyrelsesarbejder pr. år i fonden er faktisk højere i fondene med ledelsessammenfald, hvor det udgør 61 timer mod 51 timer for alle de responderende fonde.

Tabel 86: Det samlede gennemsnitlige timeforbrug på bestyrelsesarbejde pr. år i fonden i 2009-2011 for fonde med ledelsessammenfald

Tidsforbrug	Fonde med ledelsessammenfald	Alle udvalgte fonde
0	0 % (0)	0 % (0)
1-10	14 % (10)	18 % (34)
11-25	23 % (17)	25 % (49)
26-50	29 % (21)	27 % (53)
51-100	18 % (13)	20 % (38)
101 og over	16 % (12)	10 % (20)
Total	100 % (73)	100 % (194)
Gennemsnit i timer	61	51

Bestyrelsesmedlemmernes tidsforbrug i forhold til bestyrelsens sammensætning og arbejdsform

I de foregående kapitler er der gennemgået en række forhold omkring bestyrelsens sammensætning, uafhængighed, kvalifikationer og arbejde i øvrigt. Det er som et led i undersøgelsen søgt at sammenstille bestyrelsesmedlemmernes samlede gennemsnitlige tidsforbrug på bestyrelsesarbejde pr. år med en række af disse forhold, herunder specielt bestyrelsesmedlemmernes alder og anciennitet, andelen af uafhængige bestyrelsesmedlemmer, og hvorvidt bestyrelsen anvender en forretningsorden eller ej. Samstemmende viser analyserne, at forskelle i bestyrelsesmedlemmernes samlede gennemsnitlige tidsforbrug pr. år ikke synes at være drevet af disse parametre.

Til gengæld viser nedenstående tabel 87, at bestyrelsesmedlemmerne i de 65 fonde, der har udarbejdet målsætninger eller strategi for uddelinger, gennemsnitligt har et større samlet tidsforbrug pr. år end de 129 fonde, som ikke har udarbejdet en sådan. Dette kan muligvis forklares ved, at fondene med en sådan målsætning eller strategi også er fonde, hvor uddelingerne er tillagt relativt større vægt og derfor prioriteres mere af bestyrelsen. Fondenes uddelingspraksis er i øvrigt gennemgået yderligere i kapitel 11.

Tabel 87: Det samlede gennemsnitlige tidsforbrug (i timer) på bestyrelsesarbejde pr. år i fonden i 2009-2011 / Har fondsbestyrelsen udarbejdet målsætninger/strategi for dens uddelinger til supplerende af vedtægtens bestemmelser herom

Tidsforbrug	Strategi/målsætning for uddelinger		Total
	Ja	Nej	
1-10	9 % (6)	22 % (28)	18 % (34)
11-25	18 % (12)	29 % (37)	25 % (49)
26-50	29 % (19)	26 % (34)	27 % (53)
151-100	23 % (15)	18 % (23)	20 % (38)
101 og over	20 % (13)	5 % (7)	10 % (20)
Total	100 % (65)	100 % (129)	100 % (194)
Gennemsnit i timer	76	38	51

9.2 Antal bestyrelsesmøder

Efter bestemmelserne i lov om erhvervsdrivende fonde skal bestyrelsesformanden sørge for, at der bliver afholdt det antal bestyrelsesmøder, som skønnes nødvendige. Nedenstående tabel 88 viser udviklingen i det gennemsnitlige antal bestyrelsesmøder for de undersøgte fonde i perioden 2009 til 2011. Det fremgår af tabellen, at langt den overvejende del af fondene afholder enten 1-2 eller 3-4 bestyrelsesmøder årligt, og at fordelingen såvel som antallet af bestyrelsesmøder har ligget nogenlunde stabilt i perioden 2009 til 2011. I gennemsnit har fondene afholdt 3,4 bestyrelsesmøder om året.

Det ses også, at hvert år har mellem 1 og 4 fonde ikke afholdt bestyrelsesmøder. Heri indgår en enkelt fond, som ifølge det oplyste slet ikke har afholdt bestyrelsesmøder i de tre år. Herudover skal det bemærkes, at der i kategorien 1-2 møder pr. år er inkluderet 24 fonde, som i hvert af de tre år alene har afholdt et enkelt bestyrelsesmøde af gennemsnitligt 3 timers varighed.

Tabel 88: Antal bestyrelsesmøder afholdt årligt i fonden i 2009, 2010 og 2011

Møder pr. år	2009	2010	2011	Gennemsnit
0	2 % (4)	1 % (1)	1 % (1)	1 % (1)
1-2	42 % (82)	38 % (74)	40 % (78)	40 % (78)
3-4	36 % (69)	43 % (83)	36 % (70)	39 % (75)
5-6	12 % (24)	10 % (21)	16 % (31)	14 % (28)
7-8	4 % (7)	5 % (9)	4 % (8)	3 % (6)
9-10	3 % (6)	2 % (4)	2 % (4)	2 % (4)
11 og over	1 % (2)	1 % (2)	1 % (2)	1 % (2)
Total	100 % (194)	100 % (194)	100 % (194)	100 % (194)
Gennemsnitligt antal møder	3,3	3,4	3,4	3,4

9.3 Bestyrelsesmødernes varighed

Af tabel 89 nedenfor fremgår det, at i 43 % og 46 % svarende til henholdsvis 84 og 89 af fondene varer bestyrelsesmøderne i gennemsnit henholdsvis 1-2 timer og 3-4 timer. Samlet set varer bestyrelsesmøderne således i gennemsnit 3 timer med en spredning fra 0 til 10 timer pr. møde.

Tabel 89: Bestyrelsesmødernes gennemsnitlige varighed

Timer	Procentandel
1-2	43 % (84)
3-4	46 % (89)
5-6	9 % (17)
7-8	1 % (2)
9 eller over	1 % (2)
Total	100 % (194)
Gennemsnitlig i timer	3,0

9.4 Forberedelsestid til bestyrelsesmøder

Nedenfor er der i tabel 90 foretaget en sammenstilling af henholdsvis bestyrelsesformændenes, næstformændenes og de menige bestyrelsesmedlemmers gennemsnitlige forberedelsestid til bestyrelsesmøderne. Overordnet set viser tabellen et forventeligt billede, således at formændenes gennemsnitlige forberedelsestid er højest (6,1 timer), hvorefter følger næstformændene (3,9 timer), og til sidst de menige medlemmer (2,8 timer).

Tabel 90: Gennemsnitlig forberedelsestid (i timer) pr. bestyrelsesmøde fordelt på bestyrelsesposter

Timer	Formand	Næstformand	Menigt medlem	Gennemsnit
0-1	19 % (37)	38 % (42)	45 % (85)	34 % (65)
2-3	31 % (59)	32 % (36)	33 % (63)	32 % (63)
4-5	19 % (36)	12 % (13)	12 % (22)	18 % (35)
6-10	19 % (36)	12 % (13)	8 % (16)	10 % (20)
11-20	9 % (18)	6 % (7)	3 % (5)	5 % (9)
21 og over	3 % (5)	0 % (0)	0 % (0)	1 % (2)
Total	100 % (191)	100 % (111)	100 % (191)	100 % (191)
Gennemsnit i timer	6,1	3,9	2,8	3,5

9.5 Tidsforbrug på bestyrelsesudvalgsmøder

Som anført i kapitel 8 er anvendelsen af bestyrelsesudvalg ikke særlig udbredt blandt fondene. Blandt de undersøgte fonde er det primært udvalg til forberedelse af beslutning om uddelinger, som anvendes. Derudover anvendes i få tilfælde udvalg til forberedelse af forretningsmæssige beslutninger, revisionsudvalg og diverse særudvalg. Nomineringsudvalg, vederlagsudvalg og risikoudvalg anvendes stort set ikke.

Af tabel 91 nedenfor fremgår den gennemsnitlige mødefrekvens pr. år i de respektive udvalg. Udvalgene til forberedelse af beslutninger om uddelinger er nogenlunde jævnt fordelt i kategorierne 1-2, 3-4 og 5-6 møder, og derudover er der 3 fonde, som afholder over 11 møder i udvalget pr. år. Samtidig skal det noteres, at det gennemsnitlige antal møder i uddelingsudvalgene udgør 5,3, hvilket er højere end det gennemsnitlige antal bestyrelsesmøder i fondene.

Tabel 91: Gennemsnitligt antal udvalgsmøder pr. år

Antal møder	Forberede beslutninger om uddelinger	Forberede forretningsmæssige beslutninger	Revisionsudvalg	Andre udvalg
1-2	35 % (6)	14 % (1)	50 % (1)	14 % (1)
3-4	24 % (4)	43 % (3)	0 % (0)	57 % (4)
5-6	24 % (4)	29 % (2)	50 % (1)	14 % (1)
7-8	0 % (0)	14 % (1)	0 % (0)	0 % (0)
9-10	0 % (0)	0 % (0)	0 % (0)	0 % (0)
11 og over	18 % (3)	0 % (0)	0 % (0)	14 % (1)
Total	100 % (17)	100 % (7)	100 % (2)	100 % (7)
Gennemsnitligt antal møder	5,3	4,3	3,0	4,4

Det fremgår af tabel 92 nedenfor, at varigheden af udvalgsmøderne koncentrerer sig i kategorierne 1-2 og 3-4 timer og med en gennemsnitlig varighed på 2,7 timer. Forberedelsestiden viser et nogenlunde tilsvarende billede om end en lidt større andel af udvalgsmedlemmerne bruger henholdsvis 7-8 og 9 eller flere timer på forberedelse. Den gennemsnitlige forberedelsestid er 6,4 timer.

Tabel 92: Gennemsnitlig mødevarighed og forberedelsestid til udvalg pr. år

Antal timer	Mødevarighed	Forberedelsestid
0	0 % (0)	14 % (4)
1-2	56 % (16)	53 % (15)
3-4	29 % (8)	7 % (2)
5-6	11 % (3)	11 % (3)
7-8	4 % (1)	4 % (1)
9 og over	0 % (0)	11 % (3)
Total	100 % (28)	100 % (28)
Gennemsnitligt i timer	2,7	6,4

Selvom der er få bestyrelsesudvalg, så giver ovenstående samlet set et billede af, at mødefrekvens og tidsforbrug på specielt møder til forberedelse af beslutning om uddelinger er væsentligt i de fonde, der har et sådant udvalg.

9.6 Tid anvendt på andre opgaver

Ud over forberedelse og afholdelse af bestyrelses- og bestyrelsesudvalgsmøder er bestyrelsesmedlemmernes tidsforbrug på andre opgaver søgt afdækket som et led i spørgeskemaundersøgelsen.

Tabel 93 viser, at bestyrelsesformændene i de responderende fonde i gennemsnit bruger 74 timer pr. år på andre opgaver, mens næstformændene bruger 25 timer og de menige medlemmer 17 timer. Det gennemsnitlige tidsforbrug for specielt formændene varierer kraftigt, hvor yderpunktet er 2 fonde, hvor bestyrelsesformanden har et tidsforbrug på andre opgaver, som reelt svarer til et fuldtidsjob. Størstedelen af fondenes formænd (46 %) har et tidsforbrug i intervallet mellem 1-25 timer, hvilket også er tilfældet for næstformændene og de menige medlemmer.

Tabel 93: Bestyrelsesmedlemmernes gennemsnitlige tidsforbrug pr. år på andre opgaver for fonden

Antal timer	Formand	Næstformand	Menigt medlem	Gennemsnit
0	13 % (25)	16 % (18)	26 % (51)	16 % (33)
1-25	46 % (90)	61 % (68)	63 % (122)	61 % (123)
26-50	11 % (21)	13 % (15)	6 % (12)	11 % (23)
51-100	16 % (30)	5 % (5)	2 % (4)	6 % (13)
101-200	8 % (16)	3 % (3)	2 % (3)	2 % (5)
201 og over	6 % (12)	2 % (2)	1 % (2)	3 % (6)
Total	100 % (194)	100 % (111)	100 % (194)	100 % (203)
Gennemsnit i timer	74	25	17	41

Typerne af andre opgaver spænder vidt, men fokuseres der på bestyrelsesformænd, som anvender mindst 51 timer årligt på andre opgaver for fonden, så er der oftest tale om en række forskelligartede opgaver relateret enten til driften af fondens erhvervsvirksomhed, herunder investeringspleje, ejendomsrelaterede opgaver og tilsyn med eventuelle dattervirksomheder. Derudover anvender en række formænd tid på at varetage kontakten til fondenes samarbejdspartnere og interessenter i form af regelmæssige møder, deltagelse i diverse arrangementer, seminarer og konferencer, og endeligt anvender en del formænd tid på behandlingen af uddelinger og legater og administration i øvrigt. Det skal bemærkes, at typen af opgaver, som næstformændene og de menige medlemmer varetager, ikke er anderledes end bestyrelsesformændenes.

Samlet set synes en række af disse opgaver, såsom eksempelvis mere repræsentative opgaver omkring fondenes interessenter og tilsyn med de erhvervs-mæssige aktiviteter, at have en naturlig sammenhæng med bestyrelsesarbejdet. Derimod er det også klart, at en række bestyrelsesmedlemmer varetager mere driftsrelaterede og administrative opgaver, som ikke er lige så tæt knyttet til, hvad der normalt forbindes med bestyrelsesarbejde. I denne sammenhæng er det dog vigtigt at holde sig for øje, at fondene ofte har en ret begrænset eller ingen driftsorganisation.

Sammenhænge mellem bestyrelsesmedlemmernes tidsforbrug på andre opgaver og andre parametre såsom fondstype, fondenes størrelse, og hvorvidt fondene anvender en ekstern administrator, er også søgt afdækket, og der synes ikke at være nogen klar sammenhæng mellem tidsforbruget på andre opgaver og disse parametre. Ligeledes har der ikke kunnet påvises nogen sammenhæng i forhold til hverken andelen af uafhængige bestyrelsesmedlemmer eller bestyrelsesmedlemmernes alder og anciennitet.

Tidsforbrug på andre opgaver i forhold til tilsyn med dattervirksomhederne

Til gengæld er der, som det fremgår af tabel 94 nedenfor, en sammenhæng mellem tidsforbruget på andre opgaver og hvorvidt der laves opfølgning på dattervirksomhedernes erhvervmæssige resultater. Tidsforbruget på andre opgaver er typisk større for de fonde, der foretager opfølgning på deres dattervirksomheder end dem, som ikke gør. Dette hænger naturligt sammen med, at en stor del af de andre opgaver bestyrelsesmedlemmerne udfører, jævnfør ovenfor, netop er tilsyn og dialog med dattervirksomhederne.

Tabel 94: Det samlede gennemsnitlige tidsforbrug på andre opgaver pr. år i fonden i 2009-2011 / Fondsbestyrelsens kontrol/opfølgning på koncernens erhvervmæssige resultater og opfyldelse af målsætninger for de fonde som har dattervirksomheder

Opfølgning på erhvervmæssige målsætninger og resultater			
Timer	Ja	Nej	Total
0	7 % (6)	42 % (5)	12 % (11)
1-20	64 % (52)	50 % (6)	62 % (58)
26-50	11 % (9)	0 % (0)	10 % (9)
51-100	9 % (7)	0 % (0)	8 % (7)
101-200	4 % (3)	8 % (1)	4 % (4)
201 og over	5 % (4)	0 % (0)	4 % (4)
Total	100 % (81)	100 % (12)	100 % (93)
Gennemsnit i timer	32	14	30

9.7 Fordeling af tidsforbruget i bestyrelsen

Fondene er blevet anmodet om at angive fordelingen af tidsforbruget på bestyrelsesarbejdet, inddelt i fire forskellige kategorier af aktiviteter. Det fremgår ikke overraskende af tabel 95, at den højeste procentuelle andel af tidsforbruget i bestyrelsen bruges på de erhvervmæssige aktiviteter, hvor 15 % og 23 % af fondene angiver, at de anvender henholdsvis mellem 61-80 % og 81-100 % af bestyrelsestiden. De fleste af fondene anvender kun 0-20 % af tidsforbruget i bestyrelsen på uddelingsmæssige aktiviteter, administrative forhold eller andet. Der er dog 28 % af fondene, som anvender mindst 41 % af tidsforbruget i bestyrelsen på uddelinger.

Tabel 95: Fordeling af det samlede gennemsnitlige tidsforbrug på aktiviteter

Procentdel af tidsforbrug	Erhvervsmæssige aktiviteter	Uddelingsmæssige aktiviteter	Administrative forhold	Andet
0-20 %	20 % (38)	54 % (105)	51 % (98)	90 % (174)
21-40 %	14 % (28)	18 % (35)	29 % (56)	7 % (14)
41-60 %	28 % (54)	16 % (31)	14 % (28)	1 % (2)
61-80 %	15 % (29)	7 % (13)	2 % (4)	1 % (2)
81-100 %	23 % (45)	5 % (10)	4 % (8)	1 % (2)
Total	100 % (194)	100 % (194)	100 % (194)	100 % (194)
Gennemsnitligt tidsforbrug i procent	48 %	22 %	23 %	7 %

I nedenstående tabel 95-2 er der set på om, der har nogen betydning for det samlede gennemsnitlige tidsforbrug i bestyrelsen, om fondsbestyrelsen primært anvender sin tid på erhvervsmæssige aktiviteter, på uddelingsmæssige aktiviteter, på administrative forhold eller på andet. Tabellen viser således det samlede gennemsnitlige tidsforbrug pr. bestyrelsesmedlem pr. år for de fonde, som angiver at de bruger 61 % eller mere af deres tid på den anførte aktivitet.

Tabellen viser et blandet billede. Der ses en lille tendens til, at de fondsbestyrelser, der bruger det meste af deres tid på administrative forhold, især findes blandt de fonde, der bruger lidt tid på bestyrelsesarbejde (kategorierne 1-10 og 11-25 timer). Alligevel tilhører fondsbestyrelserne, der bruger det meste af deres tid på administrative forhold, dén af de fire kategorier af fondsbestyrelser, som samlet set har det største gennemsnitlige tidsforbrug. Omvendt er de fondsbestyrelser, der bruger det meste af deres tid på uddelingsmæssige aktiviteter, de sjældneste blandt de fonde, der bruger lidt tid på bestyrelsesarbejde (kategorierne 1-10 og 11-25 timer). Der ses ingen nævneværdig forskel mellem fondsbestyrelserne, der bruger mest tid på henholdsvis erhvervsmæssige aktiviteter, uddelingsmæssige aktiviteter og administrative forhold, når man ser på de fonde, hvor bestyrelsens medlemmer årligt i gennemsnit anvender 51 timer eller over (kategorierne ”51-100” og ”101 og over” slået sammen). De udgør således alle mellem 25 % og 26 % af disse fonde.

Tabel 95-2: Samlet gennemsnitligt tidforbrug på bestyrelses- og udvalgs møder / Fonde hvor som bruger 61-100 % af deres tid fordelt pr aktivitet

Antal timer	Erhvervsmæssige aktiviteter	Uddelingsmæssige aktiviteter	Administrative forhold	Andet
1-10	18 % (13)	13 % (3)	25 % (3)	50 % (2)
11-25	30 % (22)	26 % (6)	33 % (4)	25 % (1)
26-50	27 % (20)	35 % (8)	17 % (2)	25 % (1)
51-100	17 % (13)	22 % (5)	17 % (2)	0 % (0)
101 og over	8 % (6)	4 % (1)	8 % (1)	0 % (0)
Total	100 % (74)	100 % (23)	100 % (12)	100 % (4)
Gennemsnit i timer	45	45	52	17

Sammenholdes procentdelen af tidsforbruget, som anvendes på fondens erhvervmæssige aktiviteter med typen af erhvervsdrivende fond, fremgår det af tabel 96 nedenfor, at bestyrelserne i holdingfondene generelt bruger relativt mindre tid på de erhvervmæssige aktiviteter end de øvrige fondstyper. Holdingfondene ligger således over gennemsnittet for de to lave kategorier af tidsforbrug, og under gennemsnittet for alle de tre højeste kategorier af tidsforbrug.

Tabel 96: Andel af tidsforbruget i fondsbestyrelsen relateret til fondens erhvervmæssige aktiviteter / Type erhvervsdrivende fond

Procentdel af tidsforbrug	Holdingfond (har bestemmende indflydelse et eller flere selskaber e.l.)	Fond med erhvervsaktiviteter direkte i fonden	Både holdingfond og direkte erhvervsdrivende fond	Total
0-20 %	27 % (18)	15 % (15)	19 % (5)	20 % (38)
21-40 %	18 % (12)	12 % (12)	15 % (4)	14 % (28)
41-60 %	22 % (15)	35 % (36)	12 % (3)	28 % (54)
61-80 %	13 % (9)	12 % (12)	31 % (8)	15 % (29)
81-100 %	19 % (13)	26 % (26)	23 % (6)	23 % (45)
Total	100 % (67)	100 % (101)	100 % (26)	100 % (194)
Gennemsnitligt tidsforbrug i procent	42 %	52 %	50 %	48 %

Det skal bemærkes, at der ikke har kunnet udledes en tilsvarende tendens i tidsforbruget i bestyrelsen, når det sammenstilles med fondenes størrelse eller andelen af bestyrelsesmedlemmer, som har ledelseshverv i fondens dattervirksomheder.

Ligeledes har der ikke kunne konstateres nogen markante tendenser ved sammenstilling af tidsforbruget i bestyrelsen med henholdsvis prioriteten af det erhvervmæssige formål eller vedtægtskrav om udøvelse af erhvervsvirksomhed.

10. Vederlag

Erhvervsstyrelsen foretog i 2003 en undersøgelse af bestyrelseshonorar i de danske erhvervsdrivende fonde. Undersøgelsen blev udarbejdet på baggrund af det faktum, at bestyrelserne i de erhvervsdrivende fonde ikke står til ansvar overfor en ejerkreds, som fører tilsyn med deres arbejde og vederlag. I stedet er det fondsmyndighedernes opgave at føre tilsyn med, hvorvidt bestyrelserne overholder vedtægterne og gældende lovgivning. I lov om erhvervsdrivende fonde står det anført, at vederlag til bestyrelsesmedlemmer ikke må ikke overstige, hvad der anses for sædvanligt efter hvervets art og arbejds omfang, og at fondsmyndigheden kan nedsætte et vederlag, der findes for højt. Undersøgelsen tilbage i 2003 konkluderede, at der umiddelbart ikke så ud til at være generelle problemer omkring de erhvervsdrivende fondes vederlæggelse af bestyrelsesmedlemmer.

Bestyrelsen kan endvidere ikke tillægge stiftere, bestyrelsesmedlemmer, revisorer, direktører eller personer, der indtager en ledende stilling i fonden, andre ydelser end et vederlag, som ikke må overstige, hvad der anses for sædvanligt efter hvervets art og arbejds omfang. Tilsvarende gælder for den, der er knyttet til en af de nævnte personer ved ægteskab eller fast samlivsforhold.

Endeligt skal det bemærkes, at ydelse af lån og sikkerhedsstillelse for lån til ovennævnte personkreds ikke er tilladt.

Data om bestyrelsesvederlag er indhentet som et led i spørgeskemaundersøgelsen og har de samme fokuspunkter som undersøgelsen fra 2003, dog med det formål at indgå i en større sammenhæng.

I spørgeskemaundersøgelsen er der endvidere spurgt nærmere ind til vederlag i form af naturalieydelser, som en del af det samlede vederlag fra fonden. Besvarelserne viste dog, at kun 6 fonde gjorde brug af denne type vederlag, hvorfor området ikke er genstand for en nærmere analyse.

10.1 Bestyrelseshonorar i fondene

Tabel 97 viser en oversigt over bestyrelseshonorarer for 2011 fordelt på formand, eventuel næstformand, menige medlemmer og eventuelle særlige tillæg. Det ses meget naturligt, at der er en tendens til, at formanden i gennemsnit får højere vederlag end næstformanden og de menige medlemmer, men også at der er 48 % og 50 % af fondene, hvor henholdsvis formændene og de menige medlemmer ikke modtager vederlag. I 46 % af fondene modtager ingen bestyrelsesmedlemmer vederlag.

Tabel 97: Bestyrelsesvederlag i 2011 (i kr.)

Vederlag	Formand	Evt. næstformand	Menige bestyrelsesmedlemmer	Gennemsnitligt vederlag ³⁴	Evt. særlige tillæg
0	48 % (91)	56 % (62)	50 % (96)	46 % (87)	95 % (182)
1-20.000	21 % (40)	19 % (21)	27 % (52)	28 % (54)	1 % (2)
20.001-50.000	11 % (22)	12 % (14)	12 % (23)	10 % (20)	2 % (3)
50.001-150.000	11 % (22)	6 % (7)	6 % (12)	11 % (21)	2 % (4)
150.001-250.000	4 % (7)	3 % (3)	3 % (5)	2 % (4)	0 % (0)
250.001-350.000	1 % (2)	1 % (1)	1 % (1)	2 % (4)	0 % (0)
350.001-500.000	2 % (4)	3 % (3)	1 % (1)	1 % (1)	0 % (0)
500.001 og over	2 % (3)	0 % (0)	0 % (0)	0 % (0)	0 % (0)
Total	100 % (191)	100 % (111)	100 % (190)	100 % (191)	100 % (191)
Gennemsnitligt vederlag (i kr.)	48.179	30.929	22.941	28.036	2.256

Udover bestyrelseshonoraret har enkelte fonde udbetalt særlige tillæg for deltagelse i komiteer og møder for dattervirksomheder, behandling af legatansøgninger samt repræsentativt arbejde. Særlige tillæg ud over det almindelige bestyrelseshonorar er dog ikke udbredt i de responderende fonde, idet blot 9 fonde har udbetalt sådanne. De enkelte beløbsstørrelser herfor afviger væsentligt fra hinanden, men i gennemsnit udgør de særlige tillæg 2.256 kr. for alle de undersøgte fonde, mens gennemsnittet for de fonde som rent faktisk har udbetalt særlige tillæg udgør 48.122 kr.

I forhold til aftaler om resultatløns eller anden variabel aflønning er der ingen fonde, som anfører, at de har resultatbaserede bonusordninger. 17 fonde anfører, at de principielt har mulighed for at udbetale variabel aflønning, men alene 4 fonde har i 2011 benyttet sig heraf, og begrundelserne herfor er i alle tilfælde specifikke arbejdsopgaver/arbejdsbyrden.

Grundlaget for det nuværende vederlag til fondens bestyrelse anføres oftest at være baseret på graden af arbejdsbyrde og indsats, samt benchmarking med bestyrelseshonorarerne hos tilsvarende fonde eller organisationer. Derudover fastsættes vederlaget på baggrund af bestemmelser i vedtægter, fast honorar pr. møde, fast størrelse i forhold til honorar i koncernselskaber, markedspris for pågældende kompetence, bestyrelsesbeslutning eller blot et symbolsk beløb.

Tabel 98 nedenfor viser en oversigt over hvilke år, der er sket ændringer af bestyrelsesvederlaget i fondene. Det fremgår, at 63 %, svarende til 123 af fondene, ikke har foretaget reguleringer af bestyrelsesvederlaget i perioden fra 2007 til 2012, men der skal i denne forbindelse tages højde for, at der er

³⁴ Det gennemsnitlige vederlag er beregnet som det vægtede gennemsnit af honorarerne for formand, evt. næstformand og menige medlemmer, dvs. Fast vederlag formand + Fast vederlag evt. næstformand + (Fast vederlag menigt medlem x (Antal bestyrelsesmedlemmer – Formand – Evt. næstformand)) / Antal bestyrelsesmedlemmer.

90 fonde, som ikke udbetaler bestyrelsesvederlag. Herudover er der en nogenlunde jævn fordeling over de 6 år.

Tabel 98: Årstal hvor der er sket ændringer i bestyrelsesvederlaget

Årstal	Fonde der udbetaler bestyrelsesvederlag	Alle fonde
2012	16 % (17)	9 % (17)
2011	22 % (23)	12 % (23)
2010	26 % (27)	14 % (27)
2009	22 % (23)	12 % (23)
2008	22 % (23)	12 % (23)
2007	19 % (20)	10 % (20)
Ingen ændringer i de nævnte år	32 % (33)	63 % (123)
Total ³⁵	100 % (104)	100 % (194)

Som begrundelser for reguleringerne af vederlaget anfører fondene primært arbejdets omfang, pristalsregulering og benchmarking mod andre fonde og organisationer.

Det kan oplyses, at der samlet set er 17 % (32) af alle de undersøgte fonde, svarende til 31 % af de fonde som udbetaler bestyrelsesvederlag, der i enten 2011 eller 2012 har reguleret bestyrelseshonoraret. Grunden, til at dette ikke kan læses direkte af tabel 97, er, at der er nogle fonde, som har ændret i bestyrelsesvederlaget både i 2011 og i 2012.

Tabel 98-2 nedenfor supplerer derfor tabel 98 ved at vise, hvor mange gange bestyrelsesvederlaget er blevet ændret i perioden 2007-2012. Tabellen viser, at de fleste af de fonde, der har ændret på bestyrelsesvederlaget i perioden, kun har ændret vederlaget én gang (45 ud af 71), mens 7 har ændret vederlaget hvert år.

³⁵ Multiple svarmuligheder.

Tabel 98-2: Antal år hvori der er sket ændringer i vederlag til bestyrelsen i perioden fra 2007-2012

Antal gange	Procent andel
Ingen ændringer i de nævnte år	63 % (123)
1	23 % (45)
2	7 % (14)
3	2 % (3)
4	1 % (1)
5	1 % (1)
6	3 % (7)
Total	100 % (194)

10.2 Vederlag for andre opgaver for fonden

I tabel 99 nedenfor er anført, hvor mange bestyrelsesmedlemmer som i 2009, 2010 eller 2011 har modtaget vederlag for udførelse af andre opgaver end bestyrelsesarbejdet for fonden. Det fremgår, at i 64 % af fondene har ingen bestyrelsesmedlemmer modtaget vederlag for andre opgaver for fonden, mens der i 32 % af fondene er ét bestyrelsesmedlem, der har modtaget vederlag for udførelse af sådanne opgaver. Det ses herudover, at det er ganske få fonde, hvor mere end et bestyrelsesmedlem har modtaget vederlag for andre opgaver for fonden.

Tabel 99: Antal bestyrelsesmedlemmer der i løbet af 2009, 2010 eller 2011, udover deres bestyrelseshonorar, har modtaget vederlag for udførelse af opgaver/tjenesteydelser for fonden

Antal bestyrelsesmedlemmer	Procentandel
0	64 % (124)
1	32 % (61)
2	3 % (6)
3	1 % (2)
4	1 % (1)
Total	100 % (194)

For de fonde hvor mindst et bestyrelsesmedlem har modtaget vederlag for andre opgaver, viser tabel 100 nedenfor typen af disse tjenesteydelser. Det ses, at juridisk hjælp forekommer i 80 % af tilfældene, hvilket må antages at hænge sammen med, at advokater ofte besidder bestyrelsesposter i såvel fonde som kapitalselskaber, jf. også tabel 98 om hvilke kvalifikationer der stilles krav om i fondene. Kategorien "Andet" udgør 24 % og omfatter primært administrativ assistance og assistance med screening af ansøgninger, men også enkelte særlige opgaver, såsom pedalarbejde og ejendomsadministration.

Tabel 100: Tjenesteydelser bestyrelsesmedlemmer har udført og modtaget særskilt vederlag for

Type tjenesteydelse	Procentandel
Juridisk hjælp	80 % (56)
Regnskabsmæssig bistand	10 % (7)
Teknisk rådgivning	9 % (6)
Andet	24 % (17)
Total ³⁶	100 % (70)

Vederlag for andre opgaver i forhold til bestyrelsesvederlag

Tabel 101 nedenfor sammenholder det gennemsnitlige bestyrelseshonorar pr. medlem med andelen af bestyrelsesmedlemmer, som modtager vederlag for andre opgaver for fonden. Der ses en tendens til, at bestyrelsesmedlemmerne i de få fonde, hvor 34-50 % modtager vederlag for andre opgaver, er koncentreret omkring fonde, som enten kun udbetaler et mindre bestyrelsesvederlag eller slet ikke udbetaler bestyrelsesvederlag. I disse tilfælde kunne det således tyde på, at vederlag for andre opgaver kompenserer for et manglende eller lavt bestyrelsesvederlag, men den samme tendens kan ikke genfindes i samme grad, når man ser på de andre tilfælde, hvor bestyrelsesmedlemmer modtager vederlag for andre opgaver for fonden.

Tabel 101: Gennemsnitligt bestyrelseshonorar (i kr.) pr. medlem / Andelen af bestyrelsesmedlemmer der modtager vederlag for andre opgaver for fonden

Gennemsnitligt bestyrelseshonorar i fonden	Andel bestyrelsesmedlemmer der modtager vederlag for andre opgaver				Total
	0 %	1-33 %	34-50 %	51-100 %	
0	49 % (61)	39 % (24)	71 % (5)	0 % (0)	47 % (90)
1-50.000	36 % (45)	46 % (28)	29 % (2)	0 % (0)	39 % (75)
50.001-150.000	10 % (12)	10 % (6)	0 % (0)	100 % (2)	10 % (20)
150.001 og over	5 % (6)	5 % (3)	0 % (0)	0 % (0)	4 % (9)
Total	0 % (124)	100 % (61)	100 % (7)	100 % (2)	100 % (194)

Det skal bemærkes, at der ikke har kunnet påvises en sammenhæng mellem andelen af bestyrelsesmedlemmer, som modtager vederlag for andre opgaver for fonden og typen af erhvervsdrivende fond, typen af den erhvervsdrivende virksomhed fonden driver, fondenes størrelse målt på aktivsummer, prioriteten af det erhvervsmæssige formål, uafhængighed, herunder relationer til stifter, bestyrelsesmedlemmernes alder og anciennitet, brugen af en ekstern administrator, eller hvorvidt fonden har en direktør eller ej.

³⁶ Multiple svarmuligheder.

10.3 Vederlag for ledelsesposter i dattervirksomheder

Det fremgår af tabel 102 nedenfor, at for fondsbestyrelsesmedlemmer, som har ledelsehverv i et eller flere af fondens dattervirksomheder, udgør deres gennemsnitlige bestyrelseshonorar i dattervirksomhederne 64.427 kr., mens deres gennemsnitlige direktionsvederlag i dattervirksomhederne udgør 375.078 kr. Det fremgår også, at en stor del af disse poster er ulønnede, hvilket er tilfældet for 31 % af bestyrelsesposterne og for 44 % af direktionsposterne i dattervirksomhederne.

Der er specielt på direktionsvederlaget i dattervirksomhederne en stor spredning, og de 5 højeste vederlag udgør således 2,2 mio.kr. Dette forklarer endvidere, hvorfor det gennemsnitlige direktionsvederlag udgør 375.078 kr. på trods af, at der i 19 tilfælde ikke udbetales direktionsvederlag.

Tabel 102: Vederlag (i kr.) pr. person for bestyrelses- og direktionsposter i dattervirksomheder

Kr.	Bestyrelsesposter	Direktionsposter
0	31 % (22)	44 % (19)
1-50.000	34 % (24)	11 % (5)
50.001-150.000	18 % (13)	5 % (2)
150.001-250.000	7 % (5)	14 % (6)
250.001 og over	10 % (7)	26 % (11)
Total	100 % (71)	100 % (43)
Gennemsnitligt vederlag (i kr.)	64.427	375.078

Bestyrelsesvederlag i fonden i forhold til vederlag for ledelsehverv i dattervirksomheder

I tabel 103 og 104 nedenfor er der foretaget en sammenholdelse af det gennemsnitlige bestyrelsesvederlag i fondene med henholdsvis det gennemsnitlige vederlag pr. person for bestyrelsesposter i dattervirksomheder og det gennemsnitlige vederlag pr. person for direktionsposter i dattervirksomheder.

Der er i flere tilfælde ledelsesmæssigt personsammenfald mellem fondene og deres dattervirksomheder, hvorfor nogle fondsbestyrelsesmedlemmer modtager vederlag fra både fonden og flere dattervirksomheder.

I forhold til honoreringen i tilfælde hvor der er bestyrelsessammenfald, indikerer tabel 101, at personer, som modtager intet eller et lavt bestyrelseshonorar i fonden tilsvarende ofte har intet eller et lavt bestyrelseshonorar fra dattervirksomhederne. Modsat har personer, der modtager større bestyrelseshonorar i fonden, oftere også et større bestyrelseshonorar fra dattervirksomhederne. Det skal dog bemærkes, at antallet af observationer er forholdsvis begrænset, og at observationerne derfor skal fortolkes med nogen varsomhed.

Det skal endvidere bemærkes, at i 10 fonde (14 %) modtager fondsbestyrelsesmedlemmerne hverken bestyrelseshonorar i fonden eller i dattervirksomhederne.

Tabel 103: Gennemsnitligt bestyrelseshonorar (i kr.) pr. medlem / Gennemsnitligt vederlag (i kr.) pr. person for bestyrelsesposter i dattervirksomheder

Gennemsnitligt bestyrelseshonorar i fonden	Bestyrelsesvederlag i dattervirksomheder					Total
	0	1-50.000	50.001-150.000	150.001-250.000	250.001 og over	
0	45 % (10)	13 % (3)	38 % (5)	40 % (2)	14 % (1)	30 % (21)
1-20.000	18 % (4)	50 % (12)	15 % (2)	0 % (0)	14 % (1)	27 % (19)
20.001-50.000	5 % (1)	21 % (5)	23 % (3)	0 % (0)	0 % (0)	13 % (9)
50.001-150.000	27 % (6)	17 % (4)	23 % (3)	40 % (2)	14 % (1)	22 % (16)
150.001 og over	5 % (1)	0 % (0)	0 % (0)	20 % (1)	58 % (4)	8 % (6)
Total	100 % (22)	100 % (24)	100 % (13)	100 % (5)	100 % (7)	100 % (71)
Gennemsnitligt bestyrelseshonorar i fonden (i kr.)	34.498	23.683	36.262	93.517	150.800	46.938

I forhold til honoreringen i tilfælde hvor der er sammenfald mellem bestyrelsen i fonden og direktionsposter i dattervirksomheder, viser tabel 104 ikke nogen tydelig sammenhæng imellem størrelsen af vederlaget i fonden og dattervirksomheden. Der ses kun en svag tendens til at dem, der får de største direktionshonorarer i datterselskaberne i gennemsnit også får et lidt større bestyrelseshonorar i fondene, men det er ikke en særlig systematisk tendens. Mest bemærkelsesværdigt er det, at den gennemsnitlige honorering i fondsbestyrelserne generelt er ret stabil, uanset hvad bestyrelsesmedlemmerne får i vederlag for deres direktionsposter.

Det skal endvidere bemærkes, at i 7 af de 43 fonde (16 %) modtager fondsbestyrelsesmedlemmerne hverken bestyrelseshonorar i fonden eller direktionsvederlag i dattervirksomhederne.

Tabel 104: Gennemsnitligt bestyrelseshonorar (i kr.) pr. medlem / Gennemsnitligt direktionsvederlag pr. person i dattervirksomheder (i kr.)

Gennemsnitligt bestyrelseshonorar i fonden	Direktionsvederlag i dattervirksomheder					Total
	0	1-50.000	50.001-250.000	250.001-750.000	750.001 og over	
0	37 % (7)	0 % (1)	50 % (4)	25 % (1)	14 % (1)	30 % (13)
1-20.000	16 % (3)	40 % (2)	24 % (2)	50 % (2)	29 % (2)	26 % (11)
20.001-50.000	21 % (4)	40 % (2)	0 % (0)	0 % (0)	29 % (2)	18 % (8)
50.001-150.000	21 % (4)	20 % (1)	13 % (1)	0 % (0)	29 % (2)	19 % (8)
150.001 og over	5 % (1)	0 % (0)	13 % (1)	25 % (1)	0 % (0)	7 % (3)
Total	100 % (19)	100 % (7)	100 % (8)	100 % (4)	100 % (7)	100 % (43)
Gennemsnitligt bestyrelseshonorar i fonden (i kr.)	39.922	29.069	36.837	59.250	46.896	40.306

Som nævnt er der specielt på direktionsvederlaget i dattervirksomhederne en stor spredning, og de 5 højeste vederlag udgør således 2,2 mio.kr. For disse 5 fonde har fondsbestyrelsesmedlemmerne også bestyrelsesposter i dattervirksomhederne. Det gennemsnitlige bestyrelseshonorar i fonden for disse fonde udgør 52.571 kr., mens det gennemsnitlige bestyrelseshonorar fondsbestyrelsesmedlemmerne modtager fra dattervirksomhederne udgør 100.931 kr., hvilket i begge tilfælde er over det samlede gennemsnit for de udvalgte fonde.

Det er ikke ud fra undersøgelsen muligt at afgøre, hvorvidt fordelingerne af bestyrelseshonorar og direktionsvederlag mellem fondene og deres dattervirksomheder udtrykker den reelle arbejdsbyrde.

10.4 Bestyrelsesvederlag i forhold til størrelse og fondstype

I tabel 105 er det gennemsnitlige bestyrelsesvederlag sammenholdt med fondenes aktivsummer for 2011. Det kan heraf udledes, at der ikke overraskende er en tendens til, at jo større fonden er, desto højere er det gennemsnitlige bestyrelseshonorar. Samtidig kan det dog også konstateres, at der er pæn andel af fonde med aktivsummer over 85 mio. kr., som enten udbetaler et mindre bestyrelseshonorar eller slet ikke udbetaler et sådant.

Det gennemsnitlige bestyrelseshonorar pr. medlem for de 5 største fonde blandt de 203 udvalgte fonde målt på aktiver i 2011 er 273.458 kr.

Tabel 105: Gennemsnitligt bestyrelseshonorar (i kr.) pr. medlem / Aktiver 2011 (i kr.)

Gennemsnitligt bestyrelseshonorar	Aktiver 2011				Total
	Under 10.000.000	10.000.001-25.000.000	25.000.001-85.000.000	85.000.001 og over	
0	59 % (29)	51 % (22)	42 % (15)	33 % (17)	47 % (83)
1-20.000	31 % (15)	40 % (17)	29 % (10)	10 % (5)	26 % (47)
20.001-50.000	8 % (4)	2 % (1)	23 % (8)	20 % (10)	13 % (23)
50.001-150.000	2 % (1)	7 % (3)	3 % (1)	22 % (11)	9 % (16)
150.001 og over	0 % (0)	0 % (0)	3 % (1)	15 % (8)	5 % (9)
Total	100 % (49)	100 % (43)	100 % (35)	100 % (51)	100 % (178)
Gennemsnitligt (i kr.)	6.405	9.396	19.825	71.059	28.036

Samtidig ses der i nedenstående tabel 106 en tendens til, at de højeste honorarer udbetales til bestyrelserne i de rene holdingfonde. Det skal dog samtidig erindres, at de rene holdingfonde udgør 61 % af de fonde, som har en aktivsum på over 85 mio. kr., og det kan således ikke konkluderes, at fondstypen er meget afgørende for det gennemsnitlige bestyrelseshonorars størrelse. Det ses også, at fondene alene med erhvervsaktiviteter direkte i fonden har den væsentligste andel af bestyrelser, som ikke modtager vederlag. Fonde, der er stiftet af andre fonde, foreninger eller offentlige institutioner udgør en væsentlig andel af disse.

Tabel 106: Gennemsnitligt bestyrelseshonorar (i kr.) pr. medlem / Type erhvervsdrivende fond

Gennemsnitligt bestyrelseshonorar	Type erhvervsdrivende fond			Total
	Holdingfond	Fond med erhvervsdrivende aktiviteter	Både holdingfond og direkte erhvervsdrivende fond	
0	36 % (24)	54 % (55)	42 % (11)	46 % (90)
1-20.000	18 % (12)	31 % (31)	31 % (8)	26 % (51)
20.001-50.000	18 % (12)	11 % (11)	8 % (2)	13 % (25)
50.001-150.000	18 % (12)	3 % (3)	15 % (4)	10 % (19)
150.001 og over	10 % (7)	1 % (1)	4 % (1)	5 % (9)
Total	100 % (67)	100 % (101)	100 % (26)	100 % (194)
Gennemsnitligt (i kr.)	47.944	12.273	37.523	28.036

10.5 Bestyrelsesvederlag i forhold til uafhængighed

I forhold til størrelsen af det gennemsnitlige bestyrelseshonorar og andelen af uafhængige bestyrelsesmedlemmer, som er vist i tabel 107, er der ikke en tydelig sammenhæng. Det kan dog nævnes, at i 7 ud af de 9 fonde (dvs. 78 %), hvor der udbetales bestyrelseshonorar, som i gennemsnit er over

150.000 kr. pr. medlem, udgør de bestyrelsesmedlemmer, der anses for at være uafhængige, ikke flertallet af bestyrelsen, sammenlignet med 47 % for alle undersøgte fonde. I overensstemmelse hermed viser tabellen også, at de højeste gennemsnitlige bestyrelseshonorarer forekommer i fondene med under 51 % uafhængige bestyrelsesmedlemmer.

Tablet 107: Gennemsnitligt bestyrelseshonorar (i kr.) pr. medlem / Andelen af bestyrelsesmedlemmer, der anses for uafhængige

Gennemsnitligt bestyrelseshonorar i fonden	Andel uafhængige bestyrelsesmedlemmer						Total
	0 %	1-33 %	34-50 %	51-65 %	66-75 %	76-100 %	
0	47 % (15)	38 % (16)	18 % (3)	54 % (7)	41 % (12)	61 % (37)	46 % (90)
1-20.000	19 % (6)	31 % (13)	41 % (7)	23 % (3)	28 % (8)	23 % (14)	26 % (51)
20.001-50.000	19 % (6)	17 % (7)	6 % (1)	8 % (1)	17 % (5)	8 % (5)	13 % (25)
50.001-150.000	9 % (3)	7 % (3)	24 % (4)	15 % (2)	10 % (3)	7 % (4)	10 % (19)
150.001 og over	6 % (2)	7 % (3)	11 % (2)	0 % (0)	4 % (1)	1 % (1)	5 % (9)
Total	100 % (32)	100 % (42)	100 % (17)	100 % (13)	100 % (29)	100 % (61)	100 % (194)
Gennemsnitligt (i kr.)	35.033	32.755	59.976	16.636	25.014	16.621	28.036

10.6 Bestyrelsesvederlag i forhold til tidsforbrug

Af tabel 108 kan det generelt udledes, at der er en sammenhæng mellem det samlede gennemsnitlige tidsforbrug på bestyrelsesarbejde pr. år (inklusive forberedelsestid og tid forbrugt på andre opgaver), og det vederlag de enkelte bestyrelsesmedlemmer i gennemsnit modtager herfor. Således stiger det gennemsnitlige bestyrelseshonorar på hver af kategorierne af tidsforbrug jævnt fra 2.956 kr. for de fonde, hvor tidsforbruget er 1-10 timer til 108.293 kr. for de fonde, hvor tidsforbruget er 100 timer og over. Det kan bl.a. ses af tabellen, at der, bortset fra tre tilfælde, ikke er bestyrelser med et gennemsnitligt tidsforbrug på under 26 timer pr. år, hvor det gennemsnitlige bestyrelseshonorar er over 50.000 kr. Tabellen viser også, at der er en del bestyrelser, som har et højt gennemsnitligt tidsforbrug, men som modtager intet eller et lavt bestyrelseshonorar.

Tabel 108: Gennemsnitligt bestyrelseshonorar (i kr.) pr. medlem / Det samlede gennemsnitlige tidforbrug på bestyrelsesarbejde pr. år i fonden i 2009-2011

Gennemsnitligt bestyrelseshonorar i fonden	Samlet gennemsnitligt tidforbrug					Total
	1-10	11-25	26-50	51-100	101 og over	
0	68 % (23)	51 % (25)	43 % (23)	39 % (15)	20 % (4)	46 % (90)
1-20.000	29 % (10)	39 % (19)	26 % (14)	24 % (9)	15 % (3)	29 % (55)
20.001-50.000	3 % (1)	4 % (2)	23 % (12)	11 % (4)	5 % (1)	10 % (20)
50.001-150.000	0 % (0)	4 % (2)	18 % (4)	21 % (8)	30 % (6)	10 % (20)
150.001 og over	0 % (0)	1 % (1)	0 % (0)	5 % (2)	30 % (6)	5 % (9)
Total	100 % (34)	100 % (49)	100 % (53)	100 % (38)	100 % (20)	100 % (194)
Gennemsnitligt (i kr.)	2.956	15.039	15.397	42.326	108.293	28.036

I forlængelse af ovenstående sammenholder tabel 109 bestyrelsesformændenes faste vederlag med deres tidforbrug på andre opgaver for fonden. Tabellen viser, at der er en ganske markant sammenhæng imellem de to parametre. Tabellen viser således, at honoraret til formanden stiger jævnt over kategorierne af tidforbrug på andre opgaver fra gennemsnitligt 6.750 kr. til formænd, der bruger 0 timer på andre opgaver, til 181.139 kr. til formænd, der bruger 201 timer og over på andre opgaver. Det skal også bemærkes, at 91 af tilfældene er situationer, hvor bestyrelsesvederlaget er 0-20.000, og hvor tidforbruget på andre opgaver er 0-25 timer. Der er således også i disse tilfælde en umiddelbart god sammenhæng mellem de to parametre.

Tabel 109: Vederlag til bestyrelsesformanden i 2011 (i kr.) / Formandens tidsforbrug på andre opgaver

Vederlag til formand	Tidsforbrug på andre opgaver						Total
	0	1-25	26-50	51-100	101-200	201 og over	
0	75 % (18)	44 % (39)	40 % (8)	50 % (15)	40 % (6)	33 % (4)	48 % (90)
1-20.000	21 % (5)	33 % (29)	10 % (2)	7 % (2)	13 % (2)	0 % (0)	21 % (40)
20.001-50.000	0 % (0)	14 % (12)	10 % (2)	13 % (4)	13 % (2)	8 % (1)	11 % (21)
50.001-150.000	4 % (1)	7 % (6)	35 % (7)	17 % (5)	13 % (2)	8 % (1)	12 % (22)
150.001-250.000	0 % (0)	1 % (1)	5 % (1)	3 % (1)	7 % (1)	25 % (3)	4 % (7)
250.001-350.000	0 % (0)	0 % (0)	0 % (0)	0 % (0)	7 % (1)	8 % (1)	1 % (2)
350.001-500.000	0 % (0)	1 % (1)	0 % (0)	7 % (2)	0 % (0)	8 % (1)	2 % (4)
500.001 og over	0 % (0)	0 % (0)	0 % (0)	3 % (1)	7 % (1)	8 % (1)	2 % (3)
Total	100 % (24)	100 % (88)	100 % (20)	100 % (30)	100 % (15)	100 % (12)	100 % (189)
Gennemsnitligt (i kr.)	6.750	22.034	43.898	84.387	98.267	181.139	48.179

Sammenholdes det gennemsnitlige bestyrelseshonorar pr. medlem med det samlede gennemsnitlige tidsforbrug på andre opgaver fremkommer et stort set identisk billede.

10.7 Vederlag til bestyrelsesformanden i forhold til antal direktører

I nedenstående tabel 110 er der foretaget en sammenligning af vederlaget til bestyrelsesformændene i de fonde, der har en eller flere direktører ansat, med vederlaget til bestyrelsesformændene for samtlige de responderende fonde. Tabellen viser, at i fonde med direktører modtager bestyrelsesformanden i 61 % af fondene ikke et vederlag, mens det tilsvarende tal for samtlige de responderende fonde udgør 48 %. Der kunne eventuelt være den årsagssammenhæng, at hvis bestyrelsesformanden ikke modtager et vederlag, vil bestyrelsen være mere tilbøjelig til at ansætte en direktør. Det ses også, at fondene med en direktør repræsenterer 5 ud af de 7 fonde, som udbetaler et fast vederlag på over 350.000 kr. til bestyrelsesformanden. Dette skyldes, at visse fonde i undersøgelsen er af en sådan størrelse, at det alt andet lige forekommer naturligt både at have en direktør og betale et større vederlag til bestyrelsesformanden.

Tabel 110: Vederlag til bestyrelsesformand (i kr.) / Direktør i fonden

Kr.	Fonde med direktører	Alle fonde
0	61 % (34)	48 % (91)
1-50.000	16 % (9)	32 % (61)
50.001-150.000	11 % (6)	12 % (22)
150.001-350.000	3 % (2)	5 % (9)
350.001 og over	9 % (5)	3 % (7)
Total	100 % (56)	100 % (190)
Gennemsnit i kr.	74.191	48.180

Det er endvidere søgt afdækket, hvorvidt, der er sammenhænge mellem bestyrelsesvederlaget og parametre såsom bestyrelsesmedlemmernes alder og anciennitet, prioriteten af det erhvervsmæssige formål, men der har i disse tilfælde ikke kunnet konstateres tydelige sammenhænge.

10.8 Udviklingen i fondsbestyrelseshonorarerne fra 2003 til 2011

Som omtalt i starten af dette kapitel foretog Erhvervsstyrelsen i 2003 en undersøgelse af bestyrelseshonorarerne i de danske erhvervsdrivende fonde. Det har derfor været muligt at undersøge, hvilken udvikling, der har været siden 2003.

Nedenfor er vist en tabel med resultatet af 2003-undersøgelsen³⁷, og en tabel, der viser de tilsvarende oplysninger, baseret på de af fondene oplyste tal fra 2011.

Som det fremgår, er fondene inddelt i størrelse målt på egenkapital. Kolonnen ”Højeste gns. best. honorar” oplyser, hvad det gennemsnitlige bestyrelseshonorar er i dén fond, som har det højeste gennemsnitlige bestyrelsesvederlag inden for den pågældende størrelseskategori. Tilsvarende princip gælder for kolonnen ”Laveste gns. best. honorar”. Kolonnen ”Gns. best. honorar generelt (excl. 0,-)” oplyser, hvad det gennemsnitlige bestyrelsesvederlag er, når man beregner gennemsnittet for alle de fonde, der tilhører den pågældende størrelseskategori, men ser bort fra dem, der slet ikke betaler bestyrelsesvederlag. Kolonnen ”Gns. best. honorar generelt (incl. 0,-)” oplyser derimod, hvad det gennemsnitlige bestyrelsesvederlag er, når man beregner gennemsnittet for alle de fonde, der tilhører den pågældende størrelseskategori, når man inkluderer de fonde, der ikke betaler bestyrelsesvederlag.

³⁷ 2003-undersøgelsen er nærmere omtalt i et notat, der kan findes via følgende link: <http://www.eogs.dk/graphics/AdmLet/Publikationer/Best.hon.erf.pdf>

Tabel 111: Årligt bestyrelseshonorar i fonden i 2003 / Egenkapital

2003					
Egenkapital	Antal undersøgte fonde	Højeste gns. best. honorar	Laveste gns. Best. honorar	Gns. best. honorar generelt (excl. 0,-)	Gns. best. honorar generelt (incl. 0,-)
Under 2 mio. kr.	0	-	-	-	-
2-5 mio. kr.	10	23.719	1.333	6.925	4.847
5-10 mio. kr.	12	10.000	1.429	5.955	3.970
10-20 mio. kr.	11	30.000	780	12.374	11.249
20-30 mio. kr.	11	99.500	1.720	32.561	23.681
30-60 mio. kr.	10	151.993	833	44.072	37.657
> 60 mio. kr.	21	275.800	3.333	60.444	54.687
Gns. for alle fonde	75	-	-	27.055	22.682

Tabel 112: Årligt bestyrelseshonorar i fonden i 2011 / Egenkapital

2011					
Egenkapital	Antal undersøgte fonde	Højeste gns. best. honorar	Laveste gns. best honorar	Gns. best. honorar generelt (excl. 0,-)	Gns. best. honorar generelt (incl. 0,-)
Under 2 mio. kr.	13	25.000	16.666	19.667	6.051
2-5 mio. kr.	34	66.666	750	14.119	4.983
5-10 mio. kr.	26	41.000	2.667	13.557	7.300
10-20 mio. kr.	33	71.250	5.000	22.669	13.052
20-30 mio. kr.	10	183.333	3.333	48.433	24.217
30-60 mio. kr.	26	225.000	6.000	44.886	24.169
> 60 mio. kr.	39	371.081	2.974	111.057	82.582
Gns. for alle fonde	181	-	-	51.133	27.403

En sammenligning af tabellernes kolonne, der hedder ”Gns. best. honorar generelt (excl. 0,-)”, viser udviklingen i det gennemsnitlige bestyrelsesvederlag blandt de fonde, der udbetaler bestyrelsesvederlag. Udviklingen heri fra 2003 til 2011 er tydeliggjort i tabel 113 nedenfor.

Det ses heraf, at for størrelseskategorierne 2-5, 5-10 og 10-20 mio. kr. i egenkapital, er det gennemsnitlige bestyrelsesvederlag omtrent fordoblet over de 8 år fra 2003 til 2011, svarende til en gennemsnitlig årlig stigning på ca. 8-11 %. Der har været en mere beskedne samlet stigning på 50 % for fondene med en egenkapital på 20-30 mio. kr., svarende til ca. 5 % om året, og overhovedet ingen stigning for fondene med en egenkapital på 30-60 mio. kr. For de store fonde med en egenkapital på over 60 mio. kr. har stigningen været på samlet 84 %. Overordnet for alle fondene er det gennemsnitlige

bestyrelseshonorar steget med 89 % i perioden fra 27.055 kr. i 2003 til 51.133 kr. i 2011, svarende til en gennemsnitlig årlig stigning på 8,3 %.

Til sammenligning kan det oplyses, at den gennemsnitlige lønudvikling i Danmark i perioden 2003-2011 var 26 % for den private sektor generelt og 29 % for statsansatte ifølge Danmarks Statistiks kvartalslønindeks for 4. kvartal i de pågældende år³⁸. Det svarer til gennemsnitligt 2,9 % og 3,2 % om året. Det har ikke været muligt at finde sammenligningstal for bestyrelsesmedlemmer i kapitalsekskaberne eller for andre relevante ledergruppe i den pågældende periode.

Tabel 113: Udviklingen i de gennemsnitlige fondsbestyrelseshonorarer fra 2003 til 2011

Egenkapital	2003	2011	Stigning i alt i %	Gennemsnitlig årlig stigning i %
2-5 mio. kr.	6.925	14.119	104 %	9,3 %
5-10 mio. kr.	5.955	13.557	128 %	10,8 %
10-20 mio. kr.	12.374	22.669	83 %	7,9 %
20-30 mio. kr.	32.561	48.433	49 %	5,1 %
30-60 mio. kr.	44.072	44.886	2 %	0,2 %
> 60 mio. kr.	60.444	111.057	84 %	7,9 %
Gennemsnit	27.055	51.133	89 %	8,3 %

Ser man nærmere på oplysningerne om fonden med det højeste gennemsnitlige bestyrelseshonorar inden for hver størrelseskategori af egenkapital, er udviklingen fra 2003 til 2011 tydeliggjort i tabel 114 nedenfor.

Tabel 114: Udviklingen i det højeste gennemsnitlige bestyrelseshonorar inden for hver størrelseskategori fra 2003 til 2011

Egenkapital	2003	2011	Stigning i alt i %	Gennemsnitlig årlig stigning i %
2-5 mio. kr.	23.719	66.666	181 %	13,8 %
5-10 mio. kr.	10.000	41.000	310 %	19,3 %
10-20 mio. kr.	30.000	71.250	138 %	11,4 %
20-30 mio. kr.	99.500	183.333	84 %	7,9 %
30-60 mio. kr.	151.994	225.000	48 %	5,0 %
> 60 mio. kr.	275.800	371.081	35 %	3,8 %

Det ses af tabel 114, at honoraret er steget med 181 %, 310 % og 138 % for de tre mindste størrelseskategorier (2-5, 5-10 og 10-20 mio. kr. i egenkapital), og med mere beskedne 84 %, 48 % og 35 % for de tre største størrelseskategorier (20-30, 30-60 og over 60 mio. kr. i egenkapital).

³⁸ <http://www.dst.dk/da/statistik/nyt/emneopdelt.aspx?psi=730>

Sammenlignes disse tal med kolonnen ”Laveste gns.best. honorar” i tabel 112 kan det ses, at der er en meget stor spredning i de gennemsnitlige bestyrelsesvederlag inden for alle kategorier af egenkapitalstørrelse.³⁹ Disse forskelle i vederlaget kan i nogle tilfælde være vedtægtsbestemte. I andre tilfælde kan det skyldes forskelle i bestyrelsesarbejdet med hensyn til hvervets art og arbejdets omfang. Det kan på baggrund af de generelle tal naturligvis ikke udelukkes, at der også er tilfælde, hvor et højt bestyrelsesvederlag ikke kan forsvares ud fra hvervets art og arbejdets omfang. Dette vil altid bero på en konkret vurdering.

³⁹ Det skal bemærkes, at alle kategorier af egenkapital indeholder fonde, der ikke udbetaler bestyrelseshonorar. Disse er blot ikke medtaget i kolonnen ”Laveste gns. best. honorar”.

11. Uddelinger

Der stilles som udgangspunkt et lovgivningsmæssigt krav til de erhvervsdrivende fonde om, at de skal foretage uddelinger. Der kan dog foretages rimelige henlæggelser. Vedtægten skal indeholde bestemmelser om uddelingsformål, men vil ofte ikke indeholde bestemmelser om uddelingernes omfang. Det er bestyrelsens opgave og ansvar at vurdere, hvor store de enkelte års uddelinger skal være. Til uddeling kan som udgangspunkt anvendes beløb, der i fondens seneste godkendte årsrapport er opført som overført overskud og reserver, med fradrag af overført underskud (frie reserver).

Som et led i spørgeskemaundersøgelsen er fondenes uddelinger søgt belyst ved at indhente oplysninger dels om fondenes uddelinger i 2007, 2009 og 2011 og dels om fondenes praksis og procedurer for at foretage uddelinger. Derudover er der indhentet oplysninger omkring udbytteudlodningerne fra fondenes dattervirksomheder.

11.1 Uddelingspolitik og praksis

Fondene er blevet anmodet om at beskrive fondsbestyrelsens uddelingspolitik, såvel som hvorledes fondene finder frem til hvor meget, der skal uddeles i det enkelte år.

Som yderligere behandlet efterfølgende skal det indledningsvist bemærkes, at det langt fra er alle de responderende fonde, som har foretaget uddelinger i årene 2007, 2009 og 2011. Fondene begrundet dette med forhold såsom, at fonden er inde i en konsolideringsfase, mangel på kvalificerede ansøgninger eller mangel på frie midler til at foretage uddelinger. Endvidere kan dette, som beskrevet i kapitel 4, formodentlig tilskrives, at det erhvervsmæssige formål for 90 af de responderende fonde er det primære, og for yderligere 30 fonde har den samme vægt som øvrige formål (eller vægten er uklar).

Fondene er endvidere blevet anmodet om at oplyse, hvorvidt bestyrelsen har udarbejdet målsætninger eller strategi for dens uddelinger til supplerende af vedtægtens bestemmelser herom. Det fremgår af nedenstående tabel 115, at 34 % af fondene har udarbejdet en sådan målsætning eller strategi.

Tabel 115 Har fonden udarbejdet målsætninger/strategi for dens uddelinger til supplerende af vedtægtens bestemmelser herom?

	Procentandel
Ja	34 % (65)
Nej	66 % (129)
Total	100 % (194)

I overensstemmelse hermed er det også få fonde, som i deres beskrivelse af uddelingspraksis henviser til, at de har en decideret uddelingspolitik eller -proces, som eksempelvis ”bestyrelsen har ladet udarbejde specificeret beskrivelse af formål og vilkår for uddelinger” eller ”fonden har nedsat et udvalg, som bl.a. har til formål at foreslå uddelinger, som godkendes af bestyrelsen”.

En stor del af fondene henviser til, at de foretager uddelinger i overensstemmelse med vedtægtens bestemmelser herom, som eksempelvis ”uddeling sker i henhold til fundatsens forskrifter”. Disse fonde er typisk opdelt i fonde, som har et meget specifikt erhvervsmæssigt formål til hvilket uddelingerne er knyttet, eksempelvis ”at etablere og drive to behandlingshuse på Mors” eller ”at drive, vedligeholde og opgradere feriecentret”, og fonde hvor uddelinger til andet end den erhvervsmæssige aktivitet er en del af formålet, oftest forskellige almenvelgørende/almennyttige formål og/eller personer med relationer til stifteren, eksempelvis ”fonden uddeler til stifterens efterkommere, tidligere ansatte i fonden eller datterselskaber og til almen velgørelse” eller ”er en familiefond, der uddeler beløb til familiens medlemmer efter behov”.

Den førstnævnte gruppe af fonde har, som følge af deres snævert definerede formål, typisk ikke en yderligere uddelingspolitik, men henviser til formålet, eksempelvis ”fondsmidlerne anvendes i overensstemmelse med fondens formål til udvikling af havnen”.

Den anden gruppe af fonde foretager oftest uddelinger med henvisning til vedtægtens bestemmelser herom, som der kan være forholdsvis detaljerede retningslinjer for, eksempelvis ”vedtægterne har detaljeret beskrevet, hvilke krav, der skal være opfyldt for at kunne få tildelt et legat”. Der kan også være tale om, at uddelingerne foretages ud fra en vurdering af de konkrete ansøgninger og projekter, som fonden bliver forelagt, såsom eksempelvis ”sker efter udvælgelse af indsendte projekter” eller ”uddelinger følger fundatsens bestemmelser og sker til projekter/personer, hvor kvalitet, formål og troværdighed er på højt niveau og som vurderes at være nyskabende eller historisk betydningsfuldt”.

I forhold til vurderingen af hvor meget fondene kan uddele, sker det langt overvejende med udgangspunkt i, at bestyrelsen foretager en årlig vurdering af, hvor meget, der kan uddeles i forhold til fondenes forventede overskud og økonomiske forhold i øvrigt, eksempelvis ”uddelinger sker på grundlag af en løbende vurdering af indkomne ansøgninger samt en vurdering af fondens og datterselskabets soliditet og likviditet, herunder særligt forventningerne til samme”. For en række holdingfonde betyder det, at mulighederne for uddelinger reelt er bundet op på hvor meget udbytte, der udloddes fra deres dattervirksomheder.

I forlængelse heraf skal det nævnes, at kun 1 fond har en vedtægtsbestemt uddelingsprocent, og at alene 22, svarende til 11 %, af de 203 fonde har en vedtægtsmæssig bestemmelse om konsolidering.

11.2 Uddelinger foretaget i 2007, 2009 og 2011

I tabel 116 nedenfor er anført fondenes årlige uddelinger for årene 2007, 2009 og 2011. Det fremgår heraf, at der i alle tre år er godt 40 % af fondene, som ikke har foretaget uddelinger, og at 35 % af fondene ikke har foretaget uddelinger i nogen af de 3 år (kategorien 0). Derudover er det mest hyppigt forekommende, at fondene uddeler kr. 1-500.000 pr. år. Samlet set er uddelingerne størrelsesmæssigt stort set jævnt fordelt over de tre år, men for den enkelte fond dækker dette over, at der typisk er stor variation i uddelingernes størrelse fra år til år. Det er ikke unormalt, at fondene foretager uddelinger det ene år men ikke det næste.

Tabel 116: Størrelsen af de årlige uddelinger i 2007, 2009 og 2011 (i kr.)

Uddelinger	2007	2009	2011	Gennemsnit pr. fond
0	43% (85)	44% (85)	41% (80)	35% (66)
1-500.000	31% (60)	27% (53)	31% (60)	35% (69)
500.001-1.000.000	10% (20)	9% (18)	9% (17)	10% (20)
1.000.001-10.000.000	13% (24)	15% (28)	14% (27)	15% (29)
10.000.001 og over	3% (5)	5% (10)	5% (10)	5% (10)
Total	100% (194)	100% (194)	100% (194)	100% (194)
Gennemsnit i kr.	6.390.535	3.467.517	4.057.207	4.627.678

I tabel 117 er uddelingerne opdelt ud fra, til hvilke formål de er foretaget i årene 2007, 2009 og 2011. Det fremgår af linjen ”Uddelt til det nævnte formål”, at 48 %, svarende til 93 fonde, i mindst ét af de tre år har foretaget uddelinger til almenvelgørende eller almennyttige formål, og at for 76 af disse fonde har uddelingerne hertil, jf. tabel 118, udgjort 61 % eller mere af de samlede uddelinger i fonden.

Herudover kan det noteres, at 16 %, svarende til 32 fonde, i mindst ét af de tre år har foretaget uddelinger til stifterens familie, og at for 19 af disse fonde har uddelingerne hertil, jf. tabel 118, udgjort 61 % eller mere af de samlede uddelinger (pr. fond).

Endeligt har 10 %, svarende til 20 fonde, foretaget uddelinger til andre formål, hvilket typisk omfatter specifikke persongrupper, eksempelvis lægeenker, ældre, handels- og studielegater, eller specifikke juridiske personer.

Tabel 117: Typer af uddelingsformål begunstiget i 2007, 2009 eller 2011

	Almennyttige og/eller velgørende formål	Helejede dattervirksomheder	Delvist ejede dattervirksomheder	Medarbejderrelaterede formål i koncernen	Stifterens familie	Andet
Ikke uddelt til det nævnte formål	52 % (101)	97 % (188)	100 % (194)	95 % (184)	84 % (162)	90 % (174)
Uddelt til det nævnte formål ⁴⁰	48 % (93)	3 % (6)	0 % (0)	5 % (10)	16 % (32)	10 % (20)
Total	100 % (194)	100 % (194)	100 % (194)	100 % (194)	100 % (194)	100 % (194)

⁴⁰ Det skal bemærkes, at de i tabellen anførte procenter i rækken ”Uddelt til det nævnte formål” er beregnet i forhold til det samlede antal responderende fonde, dvs. også de fonde der ikke har foretaget nogen uddelinger overhovedet i de 3 år. Procentangivelserne i denne række ville således være højere, hvis de var beregnet kun i forhold til de fonde, som *har* foretaget uddelinger i mindst ét af de 3 år.

Tabel 118: Fordeling af uddelinger til forskellige formål i % af samlede uddelinger pr. fond

Procentdel af uddelinger	Almennyttige og/eller velgørende formål	Helejede dattervirksomheder	Medarbejderrelaterede formål i koncernen	Stifterens familie	Andet
1-20	5 % (10)	0 % (1)	3 % (7)	3 % (7)	3 % (6)
21-40	3 % (7)	0 % (1)	1 % (2)	3 % (6)	1 % (2)
41-60	0 % (0)	0 % (0)	0 % (0)	0 % (0)	0 % (0)
61 og over	38 % (76)	2 % (4)	0 % (1)	9 % (19)	6 % (12)
Total	46 % (93)	3 % (6)	5 % (10)	16 % (32)	10 % (20)

11.3 Uddelinger i procent af frie reserver

I nærværende afsnit er der foretaget en analyse af fondenes uddelingsprocenter opgjort som de årlige uddelinger i procent af fondenes frie reserver.⁴¹

Tabel 118a viser uddelingerne i procent af fondenes frie reserver for årene 2007, 2009 og 2011, samt gennemsnittet for de 3 år. Det skal noteres, at kategorien ”negativ” dækker over fonde, som angiveligt har foretaget uddelinger trods negative frie reserver⁴².

⁴¹ Uddelingsprocenterne er beregnet på baggrund af fondenes tilkendegivelser af, hvor stort et beløb de har uddelt i det pågældende år, sammenholdt med regnskabsundersøgelsens oplysninger om de frie reserver i det regnskabsår, der blev afsluttet *året før*, hvis der er tale om en fond med kalenderregnskabsår, og *samme år*, hvis der er tale om en fond med forskudt regnskabsår. Denne metode er fundet mest retvisende, idet fonde skal foretage uddelinger på baggrund af de frie reserver i den senest godkendte årsrapport. Det bemærkes endvidere, at en fondsbestyrelse, ved vurderingen af hvad der er forsvarligt at uddele, både skal tage stilling til fondens økonomiske stilling på uddelingstidspunktet og til den forventede fremtidige udvikling.

⁴² En mulig forklaring på, at der er et vist antal observationer inden for denne kategori, kan f.eks. være, at der i tidligere år med frie reserver har været hensat midler til senere uddelinger. Der kan også være tale om nogle fonde med forskudt regnskabsår, der har foretaget uddelinger på baggrund af en tidligere årsrapport end den, som er anvendt til denne undersøgelse.

Tabel 118a: Uddelinger i % af frie reserver (2007, 2009 og 2011)

Procentandel	2007	2009	2011	Gennemsnit
Negativ	2 % (4)	6 % (12)	4 % (8)	6 % (11)
Ingen uddelinger	41 % (74)	44 % (83)	43 % (84)	35 % (72)
0-1 %	11 % (20)	8 % (15)	12 % (23)	11 % (19)
2-5 %	18 % (33)	16 % (30)	16 % (31)	20 % (37)
6-25 %	15 % (27)	16 % (31)	13 % (25)	17 % (37)
26 % og over	12 % (21)	9 % (17)	12 % (23)	11 % (18)
Total	100 % (179)	100 % (188)	100 % (194)	100 % (194)

Samlet giver tabellen et billede af, at fondenes uddelinger i procent af de frie reserver fordeler sig nogenlunde ens år for år, og at der er et pænt antal fonde i alle kategorier, og dermed en meget stor spredning fondene imellem. Det skal dog bemærkes, at gennemsnitligt over de 3 år er der 66 % af fondene, som enten ikke har uddelt noget, eller som kun har uddelt 0-5 % af de frie reserver.

Uddelingsprocenter i forhold til fondstype, størrelse mv.

I nærværende afsnit er uddelingsprocenterne (uddelinger i procent af frie reserver) søgt sammenstillet med en række andre forhold. I tabel 119 er uddelingsprocenterne således sammenstillet med fondstypen, og det fremgår heraf, at fondene alene med erhvervsaktiviteter direkte i fonden i 47 % af tilfældene ikke foretager uddelinger, mens de tilsvarende andele for de rene holdingfonde og blandede fonde kun udgør henholdsvis 29 % og 19 %. En af forklaringerne herpå er, at fondene med formål afgrænset til en bestemt ejendom og lignende, og deraf følgende mangel på eksterne uddelinger, typisk falder i kategorien af fonde med erhvervsaktiviteter direkte i fonden.

Tabel 119: Gennemsnitlige uddelinger i % af frie reserver / Type erhvervsdrivende fond

Uddelinger i procent	Holdingfond	Fond med erhvervs-aktiviteter direkte i fonden	Både holdingfond og direkte erhvervsdrivende fond	Total
Negativ	2 % (1)	6 % (6)	16 % (4)	6 % (11)
Ingen uddelinger	29 % (19)	47 % (48)	19 % (5)	37 % (72)
0-1 %	10 % (7)	8 % (8)	16 % (4)	10 % (19)
2-5 %	25 % (17)	14 % (14)	23 % (6)	19 % (37)
6-25 %	25 % (17)	13 % (13)	26 % (7)	19 % (37)
26 % og over	9 % (6)	12 % (12)	0 % (0)	9 % (18)
Total	100 % (67)	100 % (101)	100 % (26)	100 % (194)

Der har ikke kunnet udledes entydige tendenser, når uddelingsprocenterne sammenholdes med aktiverne for 2011.

Uddelingsprocenter i forhold til vedtægtsmæssige krav om erhvervsvirksomhed

Tabel 120 nedenfor viser uddelingsprocenterne (uddelinger i procent af frie reserver) sammenstillet med, hvorvidt fondenes vedtægter indeholder et krav om udøvelse af en bestemt erhvervsvirksomhed eller type erhvervsvirksomhed. Tabellen viser, at de fonde, som har et vedtægtsmæssigt krav om udøvelse af en bestemt erhvervsvirksomhed eller type erhvervsvirksomhed, i henholdsvis 42 % og 47 % af tilfældene, ikke har foretaget uddelinger, mens dette kun er tilfældet for henholdsvis 22 % og 12 % af de fonde, som ikke har eksplicite krav om udøvelse af erhvervsvirksomhed, eller hvor der alene er et krav om udøvelse af erhvervsvirksomhed generelt. At fonde, som har et vedtægtsmæssigt krav om udøvelse af en bestemt erhvervsvirksomhed eller type erhvervsvirksomhed, relativt set uddeler mindre, virker naturligt i forhold til, at deres primære formål oftest er erhvervsvirksomheden.

Tabel 120: Gennemsnitlige uddelinger i % af frie reserver / Vedtægtskrav om drift eller ejerskab af en bestemt erhvervsvirksomhed eller type af erhvervsvirksomhed

Type fond	Vedtægtskrav				Total
	Krav om udøvelse af en bestemt erhvervsvirksomhed	Krav om udøvelse af bestemt type af erhvervsvirksomhed	Krav om udøvelse af erhvervsvirksomhed generelt	Ingen eksplicite krav om udøvelse af erhvervsvirksomhed	
Negativ	3 % (2)	12 % (7)	6 % (1)	3 % (1)	6 % (11)
Ingen uddelinger	42 % (34)	47 % (28)	12 % (2)	22 % (8)	37 % (72)
0-1 %	12 % (10)	9 % (5)	6 % (1)	8 % (3)	10 % (19)
2-5 %	17 % (14)	12 % (7)	41 % (7)	25 % (9)	19 % (37)
6-25 %	19 % (15)	10 % (6)	23 % (4)	31 % (11)	19 % (36)
26 % og over	7 % (6)	10 % (6)	12 % (2)	11 % (4)	9 % (18)
Total	100 % (81)	100 % (59)	100 % (17)	100 % (36)	100 % (193)

Uddelingsprocenter i forhold til målsætning for uddeling

Tabel 121 nedenfor viser sammenhængen mellem, hvorvidt fondene har udarbejdet en målsætning eller strategi for uddelingerne og uddelingsprocenterne. Det fremgår, som forventet, at fondene, der har vedtaget en sådan målsætning eller strategi, langt oftere foretager uddelinger end fonde, der ikke har en sådan. Således viser tabellen, at 50 % af fondene, som ikke har en målsætning eller strategi for uddelinger, ikke har foretaget uddelinger i de tre år, mens det kun er tilfældet for 12 % af fondene, som har en sådan.

Tabel 121: Gennemsnitlige uddelinger i % af frie reserver fordelt på hvorvidt fondsbestyrelsen har udarbejdet målsætninger/ strategier for uddelinger

	Målsætning/strategi for uddelinger		
	Ja	Nej	Total
Negativ	3 % (2)	7 % (9)	6 % (11)
Ingen uddelinger	12 % (8)	50 % (64)	37 % (72)
0-1 %	12 % (8)	9 % (11)	10 % (19)
2-5 %	28 % (18)	15 % (19)	19 % (37)
6-25 %	26 % (17)	15 % (20)	19 % (37)
26 % og over	19 % (12)	5 % (6)	9 % (18)
Total	100 % (65)	100 % (129)	100 % (194)

Sammenstilles fondene, som har udarbejdet en målsætning eller strategi for uddelingerne, med fondenes aktivsummer for 2011, viser dette, at der er en overvægt af fonde med aktivsummer på over 25 mio. kr., som har sådanne, og der er således en tendens til, at større fonde oftere har målsætninger eller strategier for uddelingerne.

Sammenhænge mellem fondenes uddelingsprocenter og andre parametre såsom andelen af uafhængige bestyrelsesmedlemmer, andelen af bestyrelsesmedlemmer med relationer til stifter og andelen af bestyrelsesmedlemmer med ledelseshverv i dattervirksomheder er også søgt afdækket, men der synes ikke at være nogen klar sammenhæng mellem uddelingerne og disse parametre. Ligeledes har der ikke kunnet påvises nogen sammenhæng i forhold til bestyrelsesmedlemmernes alder eller anciennitet.

11.4 Søgning efter kandidater til modtagelse af uddelinger

I forlængelse af informationerne om de faktiske uddelinger er fondene endvidere blevet bedt om at oplyse, hvad fonden gør for at finde kandidater til at modtage uddelinger. Tabel 122 viser, at 41 %, svarende til 81 fonde, responderer, at de intet aktivt foretager sig i den henseende. Deler man disse fonde op imellem de 68 fonde, som samlet set ikke har foretaget uddelinger i 2007, 2009 og 2011, og de 126 fonde, som har foretaget uddelinger i mindst ét af de tre år, ses det, at 48 % af førstnævnte fonde og 38 % af sidstnævnte fonde, intet aktivt foretager sig for at finde kandidater til modtagelse af uddelinger. Om dette er udtryk for, at der er en vis sammenhæng imellem indsats for at finde egnede kandidater og de faktisk foretagne uddelinger, eller det er udtryk for, at de fonde, der ved, at de ikke skal foretage eksterne uddelinger, ikke ulejliger sig med at finde egnede kandidater, kan ikke afgøres på det foreliggende grundlag.

Af de fonde, som arbejder aktivt for at finde kandidater, er det mest udbredt, at fondene selv opsøger egnede kandidater (33 %), mens yderligere 30 % falder i kategorien ”Andet”. Denne kategori indeholder en række fonde, som henvender sig målrettet til relevante universiteter, forskningsinstitutioner, organisationer og lignende.

Tabel 122: Aktiviteter for at finde kandidater til modtagelse af uddelinger

Aktiviteter	Procentandel
Fonden gør ingenting aktivt	41 % (81)
Fonden opsøger selv kandidater	33 % (63)
Annoncerer på fondens hjemmeside	12 % (24)
Annoncerer i aviser eller blade (uanset om fysisk- eller internetversion)	7 % (14)
Andet	30 % (57)
Total ⁴³	100 % (194)

11.5 Udbytteudlodninger fra dattervirksomheder

Som behandlet tidligere i rapporten er der i alt 93 ud af de 194 fonde, som har dattervirksomheder, hvoraf de 67 er rene holdingfonde. I disse tilfælde vil fondenes muligheder for at tilgodese uddelingsmæssige formål og i øvrigt have midler til at varetage egne interesser, være tæt forbundet med mulighederne for og praksis omkring udbytteudlodninger fra dattervirksomhederne. Fondene er derfor blevet bedt om at give oplysninger om, hvor stor en andel af de direkte ejede dattervirksomheders overskud, som er blevet udloddet til fondene i 2007, 2009 og 2011.

Disse oplysninger er sammenstillet i tabel 123 nedenfor. Det fremgår heraf, at langt den overvejende del af dattervirksomhederne (60 %) ikke har udloddet udbytte til fondene i 2007, 2009 og 2011. 30 % af fondene har i gennemsnit for de 3 år modtaget enten 1-9 % eller 10-19 %, mens der er færre fonde i kategorierne med et gennemsnitligt udbytte på over 20 %. Dette giver et billede af, at alene en mindre del af dattervirksomhedernes overskud udloddes til fondene. Dette er alt andet lige et forventeligt billede, som indikerer, at dattervirksomhederne, tilsvarende mange andre kapitalselskaber, anvender en stor del af de genererede midler til investering i udviklingen af deres erhvervmæssige drift.

Samlet giver tabellen et billede af, at udbytteprocenterne fordeler sig nogenlunde ens år for år, men for den enkelte dattervirksomhed dækker dette over, at der ofte er stor variation i udbyttets størrelse fra år til år. Det er ikke unormalt, at dattervirksomhederne udlodder udbytte det ene år men ikke det næste.

Tabel 123: Udbytte fra dattervirksomheder i procent af overskud for 2007, 2009 og 2011

Udbytte i procent	2007	2009	2011	Gennemsnit
0 %	68 % (63)	71 % (66)	67 % (62)	60 % (56)
1-9 %	10 % (9)	12 % (11)	11 % (10)	14 % (13)
10-19 %	5 % (5)	8 % (7)	9 % (8)	16 % (15)
20-29 %	6 % (6)	1 % (1)	1 % (1)	1 % (1)
30-39 %	2 % (2)	1 % (1)	1 % (1)	1 % (1)
40-49 %	9 % (8)	8 % (7)	12 % (11)	7 % (7)
Total	100 % (93)	100 % (93)	100 % (93)	100 % (93)

⁴³ Multiple svarmuligheder

Udbytte fra dattervirksomheder i forhold til fondenes uddelinger

Det er tidligere anført, at fondsbestyrelserne ofte anlægger en samlet vurdering af primært fondenes økonomiske forhold, herunder eventuelle dattervirksomheder, ved fastlæggelsen af de årlige uddelinger fra fonden, og at dette for den enkelte fond er medvirkende til at uddelingerne varierer fra år til år.

Med henblik på at afdække om der er en direkte sammenhæng mellem fondenes uddelinger og udbyttet fra dattervirksomhederne, er der nedenfor i tabel 124 foretaget en sammenstilling af fondenes gennemsnitlige uddelingsprocenter og dattervirksomhedernes gennemsnitlige udbytteprocenter for årene 2007, 2009 og 2011.

Tabellen indikerer, at fonde, som ikke foretager uddelinger, ofte ikke modtager udbytter fra deres dattervirksomheder. Herudover kan der ikke konstateres en klar sammenhæng mellem fondenes uddelingsprocenter og udbytteprocenterne fra deres dattervirksomheder.

Tabel 124: Gennemsnitlige uddelinger i % af frie reserver (2007, 2009 og 2011) / Gennemsnitlig udbytteprocent fra fondens dattervirksomheder pr. år (2007, 2009 og 2011)

Uddelinger i % af frie reserver	Udbytteprocent fra dattervirksomheder				Total
	0 %	1-9 %	10-19 %	20% og over	
Negativ	5 % (3)	0 % (0)	6 % (1)	11 % (1)	5 % (5)
Ingen uddelinger	30 % (17)	31 % (4)	6 % (1)	22 % (2)	26 % (24)
0-1 %	9 % (5)	15 % (2)	27 % (4)	0 % (0)	12 % (11)
2-5 %	29 % (16)	15 % (2)	20 % (3)	22 % (2)	25 % (23)
6-25 %	22 % (12)	39 % (5)	27 % (4)	34 % (3)	26 % (24)
26 % og over	5 % (3)	0 % (0)	14 % (2)	11 % (1)	6 % (6)
Total	100 % (56)	100 % (13)	100 % (15)	0 % (9)	100 % (93)

Udbytte fra dattervirksomheder i forhold til vedtægtsmæssige krav om erhvervsvirksomhed

Det er analyseret, hvorvidt der er en sammenhæng mellem udbytteprocenterne, og hvorvidt der er et vedtægtsmæssigt krav om drift eller ejerskab af en bestemt erhvervsvirksomhed eller type af erhvervsvirksomhed, uden at der har kunnet udledes systematiske forskelle på udbytteprocenterne set i forhold til de anførte vedtægtsmæssige krav.

12. Transparens

Ligesom det er gældende for anparts- og aktieselskaber, er fondens årsrapporter og vedtægter offentligt tilgængelige hos Erhvervsstyrelsen. I relation hertil har undersøgelsen søgt at belyse fondenes praksis omkring offentliggørelsen af en række oplysninger, såsom vederlag til direktion og bestyrelse, samt hvilke oplysninger, der gives henholdsvis på fondenes hjemmesider og i fondenes årsrapporter.

12.1 Fondenes brug af hjemmesider

Tabel 125 angiver, hvilke oplysninger, der fremgår af fondenes hjemmesider. 62 % af fondene oplyser, at de ikke har en hjemmeside.

De oftest forekommende oplysninger på fondenes hjemmesider er information om fondens historie (33 %) og om medlemmerne af fondens bestyrelse og eventuelle direktion (24 %). Herudover er det meget sporadisk, hvad fondene oplyser på deres hjemmesider.

Tabel 125: Oplysninger som fremgår af fondenes hjemmeside

	Procentandel
Ingenting/fonden har ingen hjemmeside	62 % (119)
Fondens historie	33 % (63)
Medlemmerne af fondens bestyrelse og evt. direktion	24 % (46)
Hvordan man ansøger om uddelinger	15 % (28)
Fondens uddelingsprincipper	14 % (27)
Fondens vedtægt	11 % (21)
Fondens målsætninger/strategi for dens uddelingsvirksomhed	10 % (20)
Fondens/koncernens målsætning/strategi for den erhvervs-mæssige drift	10 % (19)
Fondens årsrapport	7 % (14)
Bestyrelsesmedlemmernes ledelseshverv uden for fonden	5 % (9)
Størrelsen af fondens skattebetalinger	4 % (8)
Fondens evt. strategi i relation til samfundsansvar (CSR)	4 % (8) ⁴⁴
Information om vederlæggelsen af bestyrelsen	3 % (5)
Total ⁴⁵	100 % (194)

Selvom der er en del af fondene, som ikke foretager uddelinger, og som har et snævert og specifikt formål, forekommer det overraskende, at hele 62 % af fondene ikke har fundet behov for at have en hjemmeside.

⁴⁴ I forbindelse med besvarelsen af spørgeskemaets punkt omkring CSR oplysninger opstod der tekniske problemer, hvor enkelte fonde ikke havde mulighed for at afkrydse dette felt.

⁴⁵ Multiple svarmuligheder

Det kan endvidere undre, at de fonde, der rent faktisk har en hjemmeside, er så forholdsvis lidt informative om en række af de undersøgte emner. Især kan det virke overraskende, at oplysninger om, hvordan man ansøger om uddelinger (15 %) og fondens uddelingsprincipper (14 %), ikke oftere er at finde på fondenes hjemmesider, når det tages i betragtning at mindst 65 % af fondene foretager eksterne uddelinger, jf. tabel 117. Det kan også bemærkes, at en række af de oplysninger, som for større og børsnoterede kapitalselskaber anses som værende en del af god selskabsledelse, herunder information om ledelsesvederlag og ledelsesposter, samfundsansvar og skattebetalinger, kun oplyses på fondenes hjemmesider i meget få tilfælde.

12.2 Oplysninger i fondenes årsrapporter

Overordnet har undersøgelsen i relation til oplysningerne i fondenes årsrapporter fokuseret på de hovedpunkter, som fremgår af tabel 124. Tabellen viser, at 83 % af fondene oplyser om størrelsen af årets skattebetalinger, mens 29 % oplyser om det samlede vederlag som medlemmerne af fondens bestyrelse og direktion modtager som ledelsesmedlemmer i andre virksomheder i koncernen. Kun 4 % af fondene oplyser om bestyrelsesmedlemmernes ledelseshverv uden for fonden og kun 6 % oplyser om en evt. CSR-strategi.

Sammenholdes dette med fondenes aktivsummer ses der ikke nævneværdige forskelle imellem de forskellige størrelseskategorier, bortset fra at en lidt højere andel af fondene med aktivsummer over 85 mio. kr. oplyser om bestyrelsesmedlemmernes ledelseshverv uden for fonden og om samfundsansvar.

Tabel 126: Oplysninger i fondenes årsrapporter / Aktiver 2011 (i kr.)

	Under 10.000.000	10.000.001- 25.000.000	25.000.001- 85.000.000	85.000.001 og over	Total
Det samlede vederlag, som medlemmer af fondens bestyrelse og direktion modtager som ledelsesmedlem i andre virksomheder i koncernen	25 % (10)	34 % (10)	26 % (7)	30 % (13)	29 % (40)
Bestyrelsesmedlemmernes ledelseshverv uden for fonden	0 % (0)	7 % (2)	0 % (0)	9 % (4)	4 % (6)
Størrelsen af fondens skattebetalinger	88 % (35)	79 % (23)	78 % (21)	84 % (37)	83 % (116)
Fondens evt. strategi i relation til samfundsansvar (CSR)	0 % (0)	7 % (2)	0 % (0)	16 % (7)	6 % (9)
Total ⁴⁶	100 % (40)	100 % (29)	100 % (27)	100 % (44)	100 % (140)

Det kan oplyses, at der ikke er fundet nogen forskel imellem de forskellige fondstyper med hensyn til, hvad der oplyses om i årsrapporterne.

⁴⁶ Multiple svarmuligheder

12.3 Oplysninger om direktions- og bestyrelsesvederlag

I tabel 127 nedenfor er der lavet en nærmere analyse af, hvorvidt fondene i årsrapporten afgiver oplysninger om direktions- og bestyrelsesvederlag. Tabellen viser, at 56 % af de responderende fonde oplyser bestyrelsesvederlaget i årsrapporten, hvoraf oplysningerne i de 36 % af tilfældene afgives frivilligt.

Tilsvarende oplyses direktionsvederlaget af 27 % af de udvalgte fonde svarende til 58 % af de fonde, som har en direktion. Heraf oplyser ca. halvdelen direktionsvederlaget frivilligt.

Tabel 127: Oplysninger om ledelsesvederlag i fondens årsrapport

	Direktionsvederlag	Bestyrelsesvederlag
Ja, fonden er omfattet af regnskabsklasse C (eller anvender IFRS)	14 % (27)	20 % (39)
Ja, vi gør det frivilligt da fonden er omfattet af regnskabsklasse B	13 % (25)	36 % (69)
Nej, vi gør det ikke da fonden er omfattet af regnskabsklasse B	20 % (38)	44 % (86)
Nej, fonden har ingen direktion	53 % (104)	0 % (0)
Total	100 % (194)	100 % (194)

13. Erhvervsmæssige resultater og administrationsomkostninger

Nærværende kapitel ser nærmere på henholdsvis fondenes administrationsomkostninger og fondenes erhvervsmæssige resultater i forhold til en række af de emner, som er behandlet tidligere i rapporten.

13.1 Fondenes administrationsomkostninger

Som et led i spørgeskemaundersøgelsen er der indhentet oplysninger om fondenes administrationsomkostninger (ekskl. bestyrelses- og direktionsvederlag) i 2007, 2009 og 2011. Disse er opsummeret i tabel 128 nedenfor, som viser, at fondenes administrationsomkostninger relativt set er stort set ens fordelt i de tre år, og at langt den overvejende del af fondene i alle tre år har administrationsomkostninger på enten 0-50.000 kr. eller 100.001-500.000 kr.

Tabel 128: Fondenes administrationsomkostninger (i kr.) (ekskl. bestyrelses- og direktionsvederlag) for 2007, 2009 og 2011

Adm.omk.	2007	2009	2011	Gennemsnit
0-50.000	41 % (77)	40 % (75)	41 % (78)	40 % (75)
50.001-100.000	15 % (28)	13 % (24)	12 % (22)	13 % (24)
100.001-500.000	25 % (48)	28 % (53)	28 % (52)	27 % (51)
500.000-1.000.000	6 % (11)	6 % (12)	5 % (10)	6 % (12)
1.000.001 og over	13 % (25)	13 % (25)	14 % (27)	14 % (27)
Total	100 % (189)	100 % (189)	100 % (189)	100 % (189)
Gennemsnit i kr.	676.951	859.482	871.732	802.722

Administrationsomkostninger i forhold til aktiver i 2011

I nedenstående tabel 129 er de gennemsnitlige administrationsomkostninger sammenholdt med fondenes aktivsummer for 2011. Af den nederste række i tabellen kan det ses, at der i gennemsnit er en direkte sammenhæng mellem størrelsen af de gennemsnitlige administrationsomkostninger og størrelsen af aktivsummen.

Derudover viser tabellen et noget blandet billede. Der synes at være en tendens til, at fondene med aktivsummer over 85 mio. kr. udgør den største andel af fondene med administrationsomkostninger på over 1 mio. kr. og modsat den mindste andel af fonde med administrationsomkostninger på 0-50.000 kr. Der er dog stadig en forholdsmæssig stor andel af fonde med aktivsummer mellem 25 mio. kr. og 85 mio. kr. eller over 85 mio. kr., som har administrationsomkostninger på under 100.000 kr. Tilsvarende er der også fonde med aktivsummer på under 10 mio. kr. og mellem 10 mio. kr. og 25 mio. kr., som har administrationsomkostninger på over 500.000 kr. Dette kan tilskrives den tidligere beskrevne blandede struktur med hensyn til fondenes brug af direktion, brug af ekstern administrator og bestyrelsesmedlemmernes andre opgaver for fonden, der betyder, at fonde uden ekstern administrator, men med en direktion og en bestyrelse, som har et væsentligt tidsforbrug på andre opgaver, alt andet lige har mindre administrationsomkostninger end en tilsvarende størrelse fond, der anvender en ekstern

administrator, ikke har en direktion, og hvor bestyrelsen bruger mindre tid på andre opgaver for fonden.

Tabel 129: Gennemsnitlige administrationsomkostninger (i kr.) pr. år (2007, 2009 og 2011) / Aktiver 2011 (i kr.)

Adm.omk.	Aktiver 2011				Total
	Under 10.000.000	10.000.001-25.000.000	25.000.001-85.000.000	85.000.001 og over	
0-50.000	44 % (21)	49 % (20)	35 % (12)	28 % (14)	39 % (67)
50.001-100.000	17 % (8)	10 % (4)	9 % (3)	16 % (8)	13 % (23)
100.001-500.000	25 % (12)	27 % (11)	32 % (11)	24 % (12)	27 % (46)
500.001-1.000.000	8 % (4)	5 % (2)	6 % (2)	6 % (3)	6 % (11)
1.000.001 og over	6 % (3)	10 % (4)	18 % (6)	26 % (13)	15 % (26)
Total	100 % (48)	100 % (41)	100 % (34)	100 % (50)	100 % (173)
Gennemsnit i kr.	238.046	404.445	614.757	1.979.798	854.913

Nedenfor i tabel 130 er de gennemsnitlige administrationsomkostninger sammenlignet med typen af erhvervsdrivende fond. Tabellen viser, at de rene holdingfonde relativt set normalt har lidt mindre administrationsomkostninger. Holdingfondene udgør således relativt set den største andel af fonde med administrationsomkostninger på 0-50.000 kr. og 50.001-100.000 kr., og har også samlet de mindste gennemsnitlige administrationsomkostninger. Fondene med erhvervsdrivende aktiviteter alene direkte i fonden udgør derimod relativt set den største andel af fondene med administrationsomkostninger på 100.001-500.000 kr. og 500.001-1.000.000. Endeligt udgør de blandede fonde klart den største andel af fondene med administrationsomkostninger på 1.000.001 kr. og over, og deres gennemsnitlige administrationsomkostninger er følgelig væsentligt højere end de to andre fondstyper.

Tabel 130: Gennemsnitlige administrationsomkostninger (i kr.) pr. år (2007, 2009 og 2011) / Type erhvervsdrivende fond

Adm.omk.	Holdingfond	Fond med erhvervsaktiviteter direkte i fonden	Både holdingfond og direkte erhvervsdrivende fond	Total
0-50.000	54 % (36)	31 % (31)	35 % (8)	40 % (75)
50.001-100.000	15 % (10)	11 % (11)	13 % (3)	13 % (24)
100.001-500.000	19 % (13)	35 % (35)	13 % (3)	27 % (51)
500.001-1.000.000	1 % (1)	9 % (9)	4 % (1)	6 % (11)
1.000.001 og over	10 % (7)	13 % (13)	35 % (8)	15 % (28)
Total	100 % (67)	100 % (99)	100 % (23)	100 % (189)
Gennemsnit i kr.	528.632	570.141	2.918.926	854.914

Administrationsomkostninger i forhold til brugen af ekstern administrator

I tabel 131 nedenfor ses de gennemsnitlige administrationsomkostninger fordelt på, hvorvidt fonden selv varetager administrationen, eller om fonden anvender en ekstern administrator. Det er tidligere i rapporten oplyst, at cirka halvdelen af fondene selv forestår den daglige administration, mens den anden halvdel anvender en ekstern administrator. Ligeledes er det anført, at ekstern administration ofte bliver anvendt af mellemstore fonde.

Tabellen understøtter dette billede, idet det ses, at fondene, som anvender ekstern administration, typisk har administrationsomkostninger på under 500.000 kr., mens langt den største del af fondene med administrationsomkostninger større end 1 mio. kr. ikke anvender en administrator. Som følge heraf er de gennemsnitlige administrationsomkostninger markant højere i fonde, der ikke anvender en ekstern administrator.

Tabel 131: Gennemsnitlige administrationsomkostninger (i kr.) pr. år (2007, 2009 og 2011) / Anvender fonden en ekstern administrator til at bistå med den daglige drift

Adm.omk.	Brug af ekstern administrator		Total
	Ja	Nej	
0-50.000	36 % (32)	43 % (43)	40 % (75)
50.001-100.000	17 % (15)	9 % (9)	13 % (24)
100.001-500.000	35 % (31)	20 % (20)	27 % (51)
500.001-1.000.000	6 % (5)	6 % (6)	6 % (11)
1.000.001 og over	6 % (5)	23 % (23)	15 % (28)
Total	100 % (88)	100 % (101)	100 % (189)
Gennemsnit i kr.	452.593	1.107.785	802.722

13.2 Fondenes økonomiske resultater - egenkapitalforrentning

I nærværende afsnit er der foretaget en nærmere analyse af fondenes økonomiske resultater i årene 2007, 2009 og 2011 med henblik på at afdække eventuelle sammenhænge mellem de økonomiske resultater og en række af de parametre, som er behandlet tidligere i denne rapport.

Oplysningerne om fondenes økonomiske resultater er fremkommet på baggrund af regnskabsundersøgelsen, der som udgangspunkt er baseret på fondenes koncerntal. Baggrund og opgørelsesmetoder i forhold til regnskabsanalysen er i øvrigt beskrevet i kapitel 3, hvortil der henvises.

Som udtryk for fondenes økonomiske resultater er primært anvendt fondenes egenkapitalforrentning beregnet som fondenes konsoliderede resultat efter skat ekskl. minoriteter, divideret med fondenes konsoliderede egenkapital ekskl. minoriteter.

13.3 Fondenes resultater i 2007, 2009 og 2011

Indledningsvist er der nedenfor i tabel 132 givet et overblik over fondenes gennemsnitlige konsoliderede resultater efter skat for årene 2007, 2009 og 2011.

Tabel 132: Gennemsnitligt resultat efter skat for 2007, 2009 og 2011 (i kr.)

Resultat efter skat	2007	2009	2011	Gennemsnit
Negativt	26 % (48)	30 % (58)	37 % (71)	31 % (62)
0-250.000	19 % (36)	18 % (36)	19 % (36)	20 % (40)
250.001-1.000.000	19 % (35)	19 % (38)	17 % (32)	17 % (34)
1.000.001-5.000.000	14 % (26)	18 % (36)	14 % (27)	17 % (33)
5.000.001 og over	22 % (42)	14 % (27)	13 % (24)	15 % (29)
Total	100 % (187)	100 % (195)	100 % (190)	100 % (198)
Gennemsnit i kr.	101.814.595	88.855.461	113.980.554	101.437.849

Som det fremgår af tabellen er der en stor spredning på såvel fondenes resultater det enkelte år som det gennemsnitlige resultat for årene 2007, 2009 og 2011. Specielt er det værd at hæfte sig ved at hele 31 %, svarende til 62 fonde, samlet set har haft underskud i de tre nævnte år. Bortset fra en lille overvægt i kategorien 0-250.000 kr. er der herudover gennemsnitligt en nogenlunde jævn fordeling af fondenes resultater på de øvrige kategorier.

13.4 Fondenes egenkapitalforrentning for årene 2007, 2009 og 2011

I tabel 133 er vist fondenes gennemsnitlige egenkapitalforrentning for årene 2007, 2009 og 2011. Tabellen viser et billede, som stort set svarer til fondenes resultater for de respektive år, det vil sige, at 31 %, svarende til 62 fonde gennemsnitligt har haft en negativ egenkapitalforrentning, og at fordelingen på kategorierne 0-2 %, 3-5 %, 6-10 % og 11 % og over er jævn (17-18 % pr. kategori).

En nærmere gennemgang af de enkelte fondes gennemsnitlige egenkapitalforrentning viser, at der er stor spredning såvel fra år til år som gennemsnitligt. Således har de fem dårligst præsterende fonde en gennemsnitlig egenkapitalforrentning på -29 % for de tre år, mens de fem bedst præsterende fonde modsat har en gennemsnitlig egenkapitalforrentning på 170 %. For begge kategorier skal det dog nævnes, at det typisk er et enkelt år, som forårsager de store udslag.

Tabel 133: Gennemsnitlig egenkapitalforrentning (i %)

Egenkapitalforrentning	Procentandel
Negativ	31 % (62)
0-2 %	18 % (36)
3-5 %	17 % (34)
6-10 %	17 % (33)
11 % og over	17 % (33)
Total	100 % (198)

Egenkapitalforrentning i forhold til uddelinger

Egenkapitalforrentningen vil i nogen grad være påvirket af fondenes uddelingspolitik, således at en velindtjenende fond, som løbende uddeler sit overskud, alt andet lige relativt set vil have en mindre egenkapital og dermed højere egenkapitalforrentning end en tilsvarende velindtjenende fond, som ikke uddeler sit overskud løbende. Omvendt kunne man anlægge den betragtning, at fondene burde gøre sig tilsvarende overvejelser omkring uddelingerne, som dem kapitalselskaberne ofte ligger til grund for deres overvejelser om udbytte. Det vil sige, at såfremt fondene ikke er i stand til at generere en fornuftig forrentning af egenkapitalen burde de overveje at forøge uddelingerne, i det omfang det kan lade sig gøre. Hvorvidt fondene gør sig sådanne overvejelser omkring løbende tilpasning af kapitalstrukturen, kan ikke afgøres ud fra de svar, som fondene har givet omkring deres uddelingspolitik.

Tabel 134 sammenstiller egenkapitalforrentningen med de gennemsnitlige uddelinger i procent af fondenes resultat efter skat. Det fremgår heraf, at af de 59 fonde, som har en gennemsnitlig negativ egenkapitalforrentning, har 32 fonde ikke foretaget uddelinger. Tabellen viser også, at der er en større andel af fonde med gennemsnitlige høje egenkapitalforrentninger (kategorierne ”3-5 %”, ”6-10 %” og ”11 % og over”), som har en større uddelingsprocent. Dette er i tråd med, hvad der tidligere er anført omkring fondenes uddelingspolitik, herunder at det primært er en helhedsvurdering af fondenes økonomiske situation, der år for år lægges til grund for beslutninger om uddelinger.

Tabel 134: Gennemsnitlig egenkapitalforrentning (i %) / Gennemsnitlige uddelinger i % af frie reserver

Egenkapitalforrentning	Gennemsnitlige uddelinger i procent af frie reserver						Total
	Negativ	Ingen uddelinger	0-1 %	2-5 %	6-25 %	26 % og over	
Negativ	27 % (3)	44 % (32)	35 % (6)	21 % (7)	27 % (10)	11 % (2)	32 % (59)
0-2 %	9 % (1)	18 % (13)	12 % (2)	26 % (9)	13 % (5)	11 % (2)	17 % (32)
3-5 %	27 % (3)	14 % (10)	29 % (5)	9 % (3)	24 % (9)	22 % (4)	18 % (34)
6-10 %	0 % (0)	14 % (10)	0 % (0)	23 % (8)	20 % (7)	39 % (7)	17 % (32)
11 % og over	37 % (4)	10 % (7)	24 % (4)	21 % (7)	16 % (6)	17 % (3)	16 % (31)
Total	100 % (11)	100 % (72)	100 % (17)	100 % (34)	100 % (37)	100 % (18)	100 % (189)

Egenkapitalforrentning i forhold til type fond, type erhvervsaktivitet og størrelse

Tabel 135 nedenfor sammenstiller egenkapitalforrentningen med typen af fonde. Tabellen viser et blandet billede. Den mest bemærkelsesværdige tendens er, at de fonde, der både er holdingfonde, og som har erhvervmæssige aktiviteter direkte i fonden, er overrepræsenteret blandt fondene med en egenkapitalforrentning på 11 eller over (og i mindre grad 6-10 %). Som det kunne ses af tabel 10, er disse fonde dog overrepræsenteret blandt de største fonde, som er kendetegnet ved også at være overrepræsenteret blandt de fonde, der har en lidt højere egenkapitalforrentning (jf. tabel 135). Hvorvidt dette spiller en rolle for den tilsyneladende lidt bedre performance blandt fondene, der både er holdingfonde og har erhvervsaktiviteter direkte i fondene, er dog usikkert. Således viste tabel 10, at de rene holdingfonde i endnu højere grad er overrepræsenteret blandt de største fonde, men de rene holdingfonde viser ikke en tilsvarende god performance målt på egenkapitalforrentningen. Samlet set forekommer det vanskeligt at konkludere noget entydigt om, hvorvidt fondstypen i sig selv har spillet en rolle for fondenes performance.

Tabel 135: Gennemsnitlig egenkapitalforrentning (i %) / Type erhvervsdrivende fond

Egenkapitalforrentning	Holdingsfond	Fond med erhvervsaktiviteter direkte i fonden	Både holdingsfond og direkte erhvervsdrivende fond	Total
Negativ	37 % (24)	28 % (28)	32 % (8)	32 % (60)
0-2 %	12 % (8)	22 % (22)	8 % (2)	17 % (32)
3-5 %	15 % (10)	21 % (21)	12 % (3)	18 % (34)
6-10 %	23 % (15)	12 % (12)	20 % (5)	17 % (32)
11 % og over	12 % (8)	16 % (16)	28 % (7)	16 % (31)
Total	100 % (65)	100 % (99)	100 % (25)	100 % (189)

Tabel 136 sammenstiller den gennemsnitlige egenkapitalforrentning i forhold til typen af erhvervsvirksomhed i fonden. Tabellen viser, at fondene i stikprøven, der driver erhvervsvirksomhed ved "Udlejning eller salg af fast ejendom" eller "Andet" stort set følger gennemsnittet for alle de responderende fonde inden for alle kategorierne af egenkapitalforrentning. Derimod er fondene i stikprøven, der driver erhvervsvirksomhed ved "Fremstillings- eller produktionsvirksomhed", "Tjenesteydelser" eller "Handel" alle overrepræsenteret blandt fondene med en egenkapitalforrentning på 6 % eller over (henholdsvis 72 %, 62 % og 53 % vs. gennemsnitligt 25 % for alle responderende fonde). Det skal dog bemærkes, at disse tre kategorier af erhvervsvirksomhed samtidig er dem, hvori der er færrest fonde, og derfor kan der være større statistisk udsving for disse kategorier.

Tabel 136: Gennemsnitlig egenkapitalforrentning (i %) / Type erhvervsvirksomhed i fonden

Egenkapitalforrentning	Type erhvervsvirksomhed					Total
	Udlejning eller salg af fast ejendom	Fremstillings- eller produktionsvirksomhed	Tjenesteydelser	Handel	Andet	
Negativ	35 % (28)	29 % (2)	24 % (5)	13 % (2)	25 % (8)	32 % (39)
0-2 %	14 % (11)	0 % (0)	0 % (0)	27 % (4)	9 % (3)	11 % (14)
3-5 %	35 % (28)	0 % (0)	14 % (3)	7 % (1)	31 % (10)	31 % (38)
6-10 %	1 % (1)	29 % (2)	5 % (1)	33 % (5)	6 % (2)	8 % (10)
11 % og over	15 % (12)	43 % (3)	57 % (12)	20 % (3)	28 % (9)	17 % (21)
Total ⁴⁷	100 % (80)	100 % (7)	100 % (21)	100 % (15)	100 % (32)	100 % (122)

Tabel 137 viser sammenhængen mellem den gennemsnitlige egenkapitalforrentning og fondenes aktivsummer i 2011. Der synes ikke at være nogen klar sammenhæng mellem fondenes størrelse og de-

⁴⁷ Multiple svarmuligheder.

res gennemsnitlige egenkapitalforrentning. Der har således været både store og små fonde, som har præsteret både godt og dårligt. Dog ses der en lille tendens til, at fondene med en aktivsum på 85.000.001 og over oftere er blandt fondene med en højere egenkapitalforrentning.

Tabel 137: Gennemsnitlig egenkapitalforrentning (i %) / Aktiver 2011 (i kr.)

Egenkapitalforrentning	Aktiver 2011				Total
	Under 10.000.000	10.000.001 -25.000.000	25.000.001 -85.000.000	85.000.001 og over	
Negativ	35 % (19)	20 % (9)	39 % (14)	29 % (15)	30 % (57)
0-2 %	15 % (8)	27 % (12)	22 % (8)	12 % (6)	18 % (34)
3-5 %	15 % (8)	23 % (10)	17 % (6)	19 % (10)	18 % (34)
6-10 %	16 % (9)	14 % (6)	17 % (6)	21 % (11)	17 % (32)
11 % og over	20 % (11)	16 % (7)	6 % (2)	19 % (10)	16 % (30)
Total	100 % (55)	100 % (44)	100 % (36)	100 % (52)	100 % (187)

Samlet set kan der ikke udledes meget markante tendenser ved ovenstående sammenholdelser af egenkapitalforrentningen i forhold til hverken type fond, type erhvervsaktivitet eller fondenes størrelse.

Egenkapitalforrentning i forhold til andel uafhængige bestyrelsesmedlemmer

Tabel 138 nedenfor viser sammenhængen mellem andelen af uafhængige bestyrelsesmedlemmer i de enkelte bestyrelser og fondenes gennemsnitlige egenkapitalforrentning. Tabellen viser, at de fonde som har en andel af uafhængige bestyrelsesmedlemmer, som overstiger 50 %, ikke præsterer hverken bedre eller dårligere end de fonde, som enten ikke har uafhængige bestyrelsesmedlemmer eller kun en mindre andel heraf.

Tabel 138: Gennemsnitlig egenkapitalforrentning (i %) / Andelen af bestyrelsesmedlemmer der anses for uafhængige

Egenkapitalforrentning	Andel uafhængige bestyrelsesmedlemmer						Total
	0 %	1-33 %	34-50 %	51-65 %	66-75 %	76-100 %	
Negativ	25 % (8)	28 % (11)	38 % (6)	38 % (5)	34 % (10)	33 % (20)	32 % (60)
0-2 %	25 % (8)	15 % (6)	13 % (2)	0 % (0)	17 % (5)	18 % (11)	17 % (32)
3-5 %	13 % (4)	21 % (8)	13 % (2)	15 % (2)	10 % (3)	25 % (15)	18 % (34)
6-10 %	22 % (7)	21 % (8)	13 % (2)	8 % (1)	21 % (6)	13 % (8)	17 % (32)
11 % og over	16 % (5)	15 % (6)	25 % (4)	38 % (5)	17 % (5)	10 % (6)	16 % (31)
Total	100 % (32)	100 % (39)	100 % (16)	100 % (13)	100 % (29)	100 % (60)	100 % (189)

Egenkapitalforrentning i forhold til kvalifikationskrav

Tablet 139 nedenfor viser sammenhængen mellem andel af bestyrelsesmedlemmer, hvortil der stilles kvalifikationskrav i de enkelte bestyrelser, og den gennemsnitlige egenkapitalforrentning. Tabellen viser, tilsvarende uafhængighed ovenfor, ikke en tydelig sammenhæng. Dog bør det bemærkes, at de fonde, hvor der ingen kvalifikationskrav stilles overhovedet, er overrepræsenteret blandt fondene med negativ og 0-2 % egenkapitalforrentning, mens de er underrepræsenteret i de tre højere kategorier af egenkapitalforrentning, og denne tendens er svagt stigende desto tættere på de to yderkategorier. Det kan også bemærkes, at fondene, hvor der er kvalifikationskrav til 76-100 % af bestyrelsesmedlemmerne, er overrepræsenteret i de to højeste kategorier af egenkapitalforrentning, særligt i den højeste. Endeligt kan det nævnes, at fondene, hvor der ingen kvalifikationskrav stilles overhovedet, og fondene, hvor der er kvalifikationskrav til 76-100 % af bestyrelsesmedlemmerne, er de to kategorier af fonde, hvor der er flest observationer, og således de to kategorier med den mindste statistiske usikkerhed.

Tablet 139: Gennemsnitlig egenkapitalforrentning (i %) / Andelen af bestyrelsesmedlemmer hvortil der i praksis eller i vedtægterne stilles krav om særlige kvalifikationer

Egenkapitalforrentning	Andel kvalifikationskrav						Total
	0 %	1-33 %	34-50 %	51-65 %	66-75 %	76-100 %	
Negativ	37 % (28)	19 % (6)	17 % (2)	50 % (2)	31 % (5)	34 % (17)	32 % (60)
0-2 %	19 % (14)	22 % (7)	25 % (3)	0 % (0)	25 % (4)	8 % (4)	17 % (32)
3-5 %	17 % (13)	31 % (10)	25 % (3)	0 % (0)	13 % (2)	12 % (6)	18 % (34)
6-10 %	15 % (11)	19 % (6)	25 % (3)	0 % (0)	13 % (2)	20 % (10)	17 % (32)
11 % og over	12 % (9)	9 % (3)	8 % (1)	50 % (2)	18 % (3)	26 % (13)	16 % (31)
Total	100 % (75)	100 % (32)	100 % (12)	100 % (4)	100 % (16)	100 % (50)	100 % (189)

Egenkapitalforrentning i forhold til bestyrelsens aflønning

I tabel 140 nedenfor er der foretaget en sammenstilling af den gennemsnitlige egenkapitalforrentning med det gennemsnitlige bestyrelseshonorar pr. medlem. Det fremgår heraf, at bestyrelseshonoraret for de fonde, hvor egenkapitalforrentningen er negativ eller lav, generelt er lavere end for fonde med en bedre egenkapitalforrentning. Billedet er dog ikke helt entydigt, idet der for fondene med en egenkapitalforrentning på 11 % og over også er en stor andel af fonde med lavt eller intet bestyrelseshonorar.

Tabel 140: Gennemsnitlig egenkapitalforrentning (i %) / Gennemsnitligt bestyrelseshonorar (i kr.) pr. medlem

Egenkapitalforrentning	Gennemsnitligt bestyrelseshonorar pr. medlem							Total
	0	1-20.000	20.001-50.000	50.001-150.000	150.001-250.000	250.001-350.000	350.001 og over	
Negativ	36 % (32)	39 % (21)	21 % (4)	17 % (3)	0 % (0)	0 % (0)	0 % (0)	32 % (60)
0-2 %	24 % (21)	9 % (5)	16 % (3)	11 % (2)	25 % (1)	0 % (0)	0 % (0)	17 % (32)
3-5 %	13 % (12)	20 % (11)	21 % (4)	22 % (4)	50 % (2)	25 % (1)	0 % (0)	18 % (34)
6-10 %	8 % (7)	19 % (10)	37 % (7)	28 % (5)	0 % (0)	50 % (2)	100 % (1)	17 % (32)
11 % og over	19 % (17)	13 % (7)	5 % (1)	22 % (4)	25 % (1)	25 % (1)	0 % (0)	16 % (31)
Total	100 % (89)	100 % (54)	100 % (19)	100 % (18)	100 % (4)	100 % (4)	100 % (1)	100 % (189)

Hvorvidt denne sammenhæng er et resultat af, at de bedst præsterende fonde har råd til at betale bestyrelseshonorar og derfor gør det, eller om det forhold, at der betales et bestyrelseshonorar, gør, at der er mere kvalificerede eller dedikerede bestyrelsesmedlemmer i disse fonde, og at dette har en positiv indvirkning på de økonomiske resultater, kan ikke umiddelbart afgøres ud fra tallene. Der er derfor i forlængelse heraf analyseret på sammenhængen mellem den gennemsnitlige egenkapitalforrentning og en række parametre, herunder bestyrelsesmedlemmernes tidsforbrug, som kan belyse problemstillingen yderligere.

Sammenholdes egenkapitalforrentningen i de 65 fonde, hvor bestyrelsesmedlemmerne modtager vederlag for andre opgaver for fonden, med den samlede fordeling af egenkapitalforrentningen ses det af tabel 141, at fordelingerne er stort set ens. Bestyrelsesmedlemmernes vederlæggelse for udførelse af andre opgaver kan således ikke siges at påvirke fondenes præsterede resultater.

Tabel 141: Gennemsnitlig egenkapitalforrentning (i %) / Bestyrelsesmedlemmer der modtager vederlag for andre opgaver for fonden

Egenkapitalforrentning	Bestyrelsesmedlemmer der modtager vederlag for andre opgaver	Alle undersøgte fonde
Negativ	32 % (21)	30 % (60)
0-2 %	15 % (10)	18 % (36)
3-5 %	15 % (10)	17 % (34)
6-10 %	22 % (14)	17 % (33)
11 % og over	15 % (10)	18 % (35)
Total	100 % (65)	100 % (198)

Egenkapitalforrentning i forhold til bestyrelsesmedlemmernes samlede tidsforbrug

Tabel 142 nedenfor sammenstiller bestyrelsesmedlemmernes samlede tidsforbrug, det vil sige både på bestyrelses- og udvalgsarbejde og andre opgaver, med den gennemsnitlige egenkapitalforrentning. Det fremgår heraf, at fondene, hvor bestyrelsesmedlemmerne har et gennemsnitligt tidsforbrug på 51-100 timer og (især) over 101 timer, udgør en relativt større andel af fondene med en gennemsnitlig egenkapitalforrentning på 3-5 %, 6-10 % og 11 % og over, end fondene hvor bestyrelsesmedlemmerne bruger mindre tid.

Tabel 142: Gennemsnitlig egenkapitalforrentning (i %) / Det samlede gennemsnitlige tidsforbrug til bestyrelses- og udvalgsmøder, samt andre opgaver pr. år i fonden i 2009-2011

Egenkapitalforrentning	Samlet gennemsnitlig tidsforbrug på bestyrelsesarbejde					Total
	1-10	11-25	26-50	51-100	101 og over	
Negativ	36 % (12)	41 % (20)	33 % (17)	22 % (8)	16 % (3)	32 % (60)
0-2 %	12 % (4)	27 % (13)	12 % (6)	19 % (7)	11 % (2)	17 % (32)
3-5 %	15 % (5)	14 % (7)	18 % (9)	22 % (8)	26 % (5)	18 % (34)
6-10 %	21 % (7)	10 % (5)	14 % (7)	19 % (7)	32 % (6)	17 % (32)
11 % og over	15 % (5)	8 % (4)	24 % (12)	19 % (7)	16 % (3)	16 % (31)
Total	100 % (33)	100 % (49)	100 % (51)	100 % (37)	100 % (19)	100 % (189)

I forlængelse heraf skal det dog nævnes, at der ikke synes at være en tilsvarende påviselig sammenhæng til hvor stor en andel af bestyrelsestiden, som anvendes på de erhvervmæssige aktiviteter, om fonden har ansat en direktør eller ej, og ej heller om fonden har en strategi for og foretager opfølgning på sine erhvervmæssige aktiviteter. Alle disse områder sigter primært på at understøtte de erhvervmæssige aktiviteter, og den manglende sammenhæng i forhold til disse peger derfor i modsat retning

af ovenstående. Det er således på baggrund af stikprøveundersøgelsen uklart, om der er en reel sammenhæng mellem bestyrelsesmedlemmernes samlede tidsforbrug og de økonomiske resultater.

Egenkapitalforrentning i forhold til bestyrelsesmedlemmernes alder og anciennitet

Tabel 143 og 144 nedenfor viser sammenhængen mellem den gennemsnitlige egenkapitalforrentning og henholdsvis bestyrelsesmedlemmernes gennemsnitsanciennitet og gennemsnitsalder.

Tabel 143 viser, at de fonde, som har en gennemsnitlig anciennitet blandt bestyrelsesmedlemmerne i kategorierne ”10-12” og ”13 og over”, samlet set synes at udgøre en relativt højere andel af fondene med lav eller negativ egenkapitalforrentning end det samlede antal responderende fonde. Desuden er det bemærkelsesværdigt, at der blandt de 62 fonde, som har en gennemsnitlig egenkapitalforrentning på 6-10 % eller 11 % og over, kun er 2 fonde, med en gennemsnitlig anciennitet i bestyrelsen på mindst 10 år. Det skal dog samtidig noteres, at antallet af fonde med høj gennemsnitlig anciennitet er lavt, henholdsvis 12 og 5 fonde i kategorierne ”10-12” og ”13 og over”, og tendenserne skal derfor tolkes med varsomhed.

Tabel 143: Gennemsnitlig egenkapitalforrentning (i %) / Antal år de nuværende bestyrelsesmedlemmer i gennemsnit har siddet i bestyrelsen

Egenkapitalforrentning	Antal år					Total
	0-3	4-6	7-9	10-12	13 og over	
Negativ	35 % (23)	25 % (15)	32 % (15)	33 % (4)	40 % (2)	31 % (59)
0-2 %	20 % (13)	17 % (10)	15 % (7)	33 % (4)	20 % (1)	18 % (35)
3-5 %	18 % (12)	25 % (15)	6 % (3)	25 % (3)	20 % (1)	18 % (34)
6-10 %	12 % (8)	15 % (9)	26 % (12)	8 % (1)	20 % (1)	16 % (31)
11 % og over	15 % (10)	18 % (11)	21 % (10)	0 % (0)	0 % (0)	16 % (31)
Total	100 % (66)	100 % (60)	100 % (47)	100 % (12)	100 % (5)	100 % (190)

Tabel 144 nedenfor viser i forlængelse heraf bestyrelsesmedlemmernes gennemsnitlige alder i forhold til egenkapitalforrentningen. Tabellen giver et billede, der er nogenlunde konsistent med ovenstående omkring bestyrelsesmedlemmernes anciennitet, om end konklusionen synes mindre sikker. Der er således en lille tendens til at fondene, hvor bestyrelsesmedlemmerne har en gennemsnitsalder på mere end 65 år, udgør en lidt højere relativ andel af fondene med 0-2 % eller negativ egenkapitalforrentning.

Table 144: Gennemsnitlig egenkapitalforrentning (i %) / De nuværende bestyrelsesmedlemmers gennemsnitlige alder

Egenkapitalforrentning	Gennemsnitlig alder							Total
	Under 45	46-50	51-55	56-60	61-65	66-70	71 og over	
Negativ	14 % (1)	39 % (7)	23 % (7)	39 % (20)	21 % (10)	42 % (14)	30 % (3)	31 % (62)
0-2 %	29 % (2)	22 % (4)	16 % (5)	14 % (7)	21 % (10)	15 % (5)	30 % (3)	18 % (36)
3-5 %	14 % (1)	17 % (3)	13 % (4)	10 % (5)	31 % (15)	12 % (4)	20 % (2)	17 % (34)
6-10 %	29 % (2)	11 % (2)	16 % (5)	14 % (7)	17 % (8)	21 % (7)	20 % (2)	17 % (33)
11 % og over	14 % (1)	11 % (2)	32 % (10)	24 % (12)	10 % (5)	9 % (3)	0 % (0)	17 % (33)
Total	100 % (7)	100 % (18)	100 % (31)	100 % (51)	100 % (48)	100 % (33)	100 % (10)	100 % (198)