



Erhvervsstyrelsen

Analyse af ledelsesvederlag
i erhvervsdrivende fonde i
Danmark

2019

Som fondsmyndighed for erhvervsdrivende fonde har Erhvervsstyrelsen ønsket en analyse af ledelsesvederlaget og øvrige administrationsomkostninger i de erhvervsdrivende fonde. Nærværende analyse er således baseret på en gennemgang af samtlige erhvervsdrivende fondes årsrapporter for 2018 og disses oplysninger om ledelsesvederlag og øvrige relevante regnskabsoplysninger.

Jonas Groes

Partner,
Danish Government and Public Sector Leader, EY





Indhold

1. Sammenfatning	3
2. Indledning	8
3. Baggrund	9
3.1 Erhvervsdrivende fonde i Danmark	9
3.2 Tilsyn med erhvervsdrivende fonde i Danmark	9
4. Tilgang og metode	11
4.1 Datagrundlag, -indsamling og indsamlingsprincipper	11
5. Analysens resultater	13
5.1 Ledelsesvederlag	13
5.2 Ledelse	14
5.3 Størrelse	17
5.4 Fondens aktiviteter	22
5.5 Personale- og administrationsomkostninger	24
5.6 Administrator	25
5.7 Uddelinger	26
6. Opsamling	29
7. Bilag 1: Dataudtræk	30
8. Bilag 2: Forklaring af gennemgående variable	33

1. Sammenfatning

Som fondsmyndighed for erhvervsdrivende fonde har Erhvervsstyrelsen ønsket en analyse af ledelsesvederlaget og øvrige administrationsomkostninger i de erhvervsdrivende fonde. Nærværende analyse er således baseret på en gennemgang af samtlige erhvervsdrivende fondes (ca. 1.344) årsrapporter for 2018 og disses oplysninger om ledelsesvederlag og øvrige relevante regnskabsoplysninger.

Både dataindsamling og analyser er foretaget af EY.

Ledelsesvederlag

Analysen viser, at:

- ▶ 41 % af de erhvervsdrivende fonde ikke udbetaler ledelsesvederlag i 2018, hvilket er flere end i 2017, hvor det var 35 % af de erhvervsdrivende fonde, der ikke udbetalte ledelsesvederlag.
- ▶ de erhvervsdrivende fonde tilsammen udbetalte 471.766.200 kr. i ledelsesvederlag i 2018 mod 358.646.000 kr. i 2017, svarende til en stigning på 32 % fra 2017 til 2018.
- ▶ gennemsnittet af summen af ledelsesvederlagene derimod er faldet fra 721.600 kr. i 2017 til 668.200 kr. i 2018 pr. fond, svarende til et fald på 7 %. Ligeledes er det gennemsnitlige vederlag pr. bestyrelsesmedlem faldet fra 49.300 kr. i 2017 til 47.300 kr. i 2018, svarende til et fald på 4 %.
- ▶ det maksimale samlede ledelsesvederlag, der udbetales til ledelsen i én fond, er 22 mio. kr., og blot 5 % af fondene står for at udbetale hele 52,1 % af det samlede ledelsesvederlag i 2018.
- ▶ i lidt mindre end halvdelen (41,8 %) af de fonde, der udbetaler ledelsesvederlag, er summen af vederlag til bestyrelsen mindre end 150.000 kr. Generelt er der stor forskel på, hvor meget vederlag fondene udbetaler til bestyrelsen, og der tegner sig et billede af, at en mindre andel fonde udbetaler store samlede summer vederlag til bestyrelsen.
- ▶ knap en tredjedel (27,9 %) af de erhvervsdrivende fonde ikke opgiver oplysninger om det samlede vederlag til bestyrelsen i deres årsrapport for 2018.
- ▶ der er 21 fonde (svarende til 1,6 %), der angiver deres ledelsesvederlag i henholdsvis basis- og ekstravederlag. Gennemsnittet af basisvederlag på tværs af bestyrelsesmedlemmer er 248.300 kr., mens gennemsnittet af ekstravederlaget på tværs af bestyrelsesmedlemmer er 163.600 kr.
- ▶ blot 1,1 % af fondene oplyser, at have særlige incitamentsprogrammer for ledelsen.

Ledelse

Analysen viser, at:

- ▶ ledelsen i over halvdelen (61,7 %) af de erhvervsdrivende fonde udelukkende udgøres af en bestyrelse. I de resterende 38,3 % af fondene udgøres ledelsen således af både en bestyrelse og en direktion.
- ▶ i de fonde, hvor ledelsen er sammensat af en bestyrelse og en direktion, udbetales der både et højere gennemsnitligt samlet vederlag, et højere gennemsnitligt vederlag pr. bestyrelsesmedlem og de har højere gennemsnitlige administrations- og personaleomkostninger. Det samlede gennemsnitlige ledelsesvederlag er 81.700 kr. større (svarende til 88 %) i fonde, der både har bestyrelse og direktion, end i fonde der kun har en bestyrelse. Ligeså er det gennemsnitlige vederlag pr. bestyrelsesmedlem højere i de fonde, der både har en bestyrelse og en direktion – hvor hvert bestyrelsesmedlem i gennemsnit får 10.000 kr. (svarende til 43 %) mere end bestyrelsesmedlemmerne i fonde uden en direktion.
- ▶ over halvdelen (56,6 %) af de erhvervsdrivende fonde har fem eller flere bestyrelsesmedlemmer. I de fonde, hvor ledelsen udelukkende består af en bestyrelse, er der flest fonde (33,7 %), der har en bestyrelse bestående af fem-syv medlemmer.
- ▶ der ses en klar naturlig sammenhæng mellem antallet af bestyrelsesmedlemmer og fondenes samlede vederlag til bestyrelsen. Derimod ses der ingen entydig sammenhæng, når man ser på det gennemsnitlige vederlag pr. bestyrelsesmedlem, idet de fonde med fire bestyrelsesmedlemmer – en midterkategori – modtager de højeste vederlag pr. bestyrelsesmedlem på 32.800 kr. De resterende kategorier ligger på nogenlunde samme niveau.
- ▶ lidt mere end halvdelen (53,1 %) af de fonde, der har oplyst, at de udbetaler ledelsesvederlag, i gennemsnit udbetaler mindre end 30.000 kr. til hvert bestyrelsesmedlem, mens knap en tredjedel (31,8

%) af fondene i gennemsnit udbetaler mellem 30.000-100.000 kr. til hvert bestyrelsesmedlem. Der er færrest fonde (15,1 %), der udbetaler et ledelsesvederlag større end 100.000 kr. i gennemsnit til hvert bestyrelsesmedlem.

- ▶ 53 % af de erhvervsdrivende fonde, der angiver at udbetale ledelsesvederlag, vælger ikke at oplyse ledelsesvederlaget pr. medlem.
- ▶ det gennemsnitlige ledelsesvederlag til bestyrelsesformænd i 2018 var på 110.665 kr., mens det i 2017 var lidt større på 127.010 kr. (svarende til, at der er sket et fald på 13 %). Det gennemsnitlige vederlag til bestyrelsesnæstformænd i fondene var i 2018 på 107.003 kr., mens det i 2017 var 130.042 kr. (svarende til et fald på 18 %). Det gennemsnitlige vederlag til menige bestyrelsesmedlemmer i fondene var i 2018 på 55.166 kr., hvilket igen er lidt lavere end i 2017, hvor beløbet var på 66.532 kr. (svarende til et fald på 17 %). Overordnet set gælder det altså for alle tre kategorier, at der er sket et fald i det gennemsnitlige vederlag til bestyrelsen fra 2017 til 2018.
- ▶ i knap en tredjedel (30,1 %) af de erhvervsdrivende fonde, der har en direktion, udbetales der ikke vederlag til direktionen.
- ▶ for langt størstedelen (93,5 %) af de fonde, der har en direktion, er der blot én direktør ansat. De resterende fonde har mellem to og seks ansatte i direktionen. Mens der er en naturlig sammenhæng mellem antallet af direktører og det gennemsnitlige samlede vederlag til direktionen, så er det de fonde, der har to direktører, der udbetaler det største gennemsnitligt vederlag til hver direktør – om end det ikke er en stor forskel.
- ▶ af de fonde, der har oplyst, hvor meget de udbetaler i vederlag til direktionen, er der flest fonde (30,5 %), der udbetaler mellem 250.000 og 750.000 kr., og færrest fonde (13,4 %), der udbetaler over 1,5 mio. kr. i gennemsnit til hvert medlem i direktionen.
- ▶ størstedelen af fondene (82,2 %), der udbetaler ledelsesvederlag til direktionen, ikke har oplyst, hvad direktionens vederlag er. Dette skyldes formodentligt, at fonden ikke er forpligtet til at oplyse direktionens vederlag, jf. årsregnskabsloven § 98b, stk. 3.
- ▶ ingen klar sammenhæng mellem fondenes egenkapital og såvel det gennemsnitlige samlede vederlag til direktionen og det gennemsnitlige vederlag pr. direktør blandt de fonde med en direktion, der oplyser beløbet af vederlag til direktionen. Det gennemsnitlige beløb adskiller sig ikke videre mellem de fonde, der har en egenkapital mellem 0-100 mio. kr. Derimod stiger det betragteligt når fondene har en egenkapital større end 100 mio. kr. Direktørerne i fonde med en egenkapital på over 1 mia. kr. får hver især et vederlag, der er 342 % større end direktører i de fonde, der har en egenkapital mellem 0-0,5 mio. kr.

Størrelse

Analysen viser, at:

- ▶ der er en nogenlunde klar og positiv sammenhæng mellem fondenes egenkapital og det gennemsnitlige samlede vederlag til bestyrelsen og det gennemsnitlige vederlag pr. bestyrelsesmedlem, om end fonde med en egenkapital mellem 500.000-5.000.000 kr. udbetaler et både lavere gennemsnitligt samlet vederlag til bestyrelsen og gennemsnitligt vederlag pr. bestyrelsesmedlem. Ses der bort fra denne kategori, er der en overordnet positiv og stærk sammenhæng mellem egenkapitalen og begge disse variable.
- ▶ bestyrelsesmedlemmer i fonde med en egenkapital på over 1 mia. kr. hver især får et vederlag, der er 30,8 gange større end bestyrelsesmedlemmer i de fonde, der har en egenkapital mellem 0-0,5 mio. kr.
- ▶ i de erhvervsdrivende fonde med en direktion, ses der en klar positiv sammenhæng mellem fondenes egenkapital og det gennemsnitlige samlede vederlag til direktionen og det gennemsnitlige vederlag pr. direktør.
- ▶ direktørerne i fonde med en egenkapital på over 1 mia. kr. desuden hver især får et vederlag, der er 8,1 gange større end direktører i de fonde, der har en egenkapital mellem 0-0,5 mio. kr.
- ▶ de gennemsnitlige administrations- og personaleomkostninger også stiger overordnet set i takt med, at egenkapitalen øges. Især mellem den næststørste og største kategori for egenkapital stiger fondenes både gennemsnitlige samlede bestyrelsesvederlag, det gennemsnitlige vederlag pr. bestyrelsesmedlem og de gennemsnitlige administrations- og personaleomkostninger betydeligt.

- ▶ det tyder på, at egenkapitalen har en større indflydelse på størrelsen af vederlaget til bestyrelsen end til direktionen.
- ▶ der overordnet set er en positiv sammenhæng mellem størrelsen på balancesummen og det gennemsnitlige samlede ledelsesvederlag med undtagelse af de fonde, der har en balancesum på mellem 2,5-5 mio. kr., hvor det gennemsnitlige samlede ledelsesvederlag falder. Bortset fra fonde, der har en balancesum i dette interval, stiger det gennemsnitlige ledelsesvederlag altså jo større balancesummen er. Særligt når fondenes balancesum går fra at være mellem 100 mio.-1 mia. kr. til at være over 1 mia. kr. øges det gennemsnitlige samlede vederlag meget, idet det stiger fra 719.500 kr. til 3,9 mio. i gennemsnit, hvilket svarer til en stigning på 442 %.
- ▶ der ses en entydig positiv sammenhæng mellem balancesummen og det gennemsnitlige vederlag pr. bestyrelsesmedlem. Den største stigning i det gennemsnitlige vederlag pr. bestyrelsesmedlem ses, når balancesummen øges fra at være mellem 100 mio.-1 mia. kr. til at være over 1 mia. kr., hvor vederlaget pr. bestyrelsesmedlem øges fra 67.400 kr. til 243.800 kr., svarende til en stigning på 262 %.
- ▶ i 39,5 % af fondene er årets resultat negativt.
- ▶ der er en overordnet positiv sammenhæng mellem årets resultat og det gennemsnitlige vederlag pr. bestyrelsesmedlem for de fonde, hvor årets resultat er positivt. Det gennemsnitlige vederlag pr. bestyrelsesmedlem er dog højere i de fonde, der har et negativt årsresultat end de fonde, der har et årsresultat på op til 1 mio. kr.
- ▶ der er en positiv sammenhæng mellem størrelsen af fondenes resultat for året og deres administrations- og personaleomkostninger for de fonde, hvor årets resultat er positivt. Ligesom med ledelsesvederlaget er de gennemsnitlige administrations- og personaleomkostninger højere i de fonde, hvor årets resultat er negativt, end i de fonde, hvor årets resultat er 0-250.000 kr.

Fondens aktiviteter

Analysen viser, at:

- ▶ størstedelen af fondene (62 %) kun udøver én form for aktivitet, men de resterende 38 % kan klassificeres som udøvende to eller alle tre aktiviteter. Mere end en tredjedel (35,9%) af de erhvervsdrivende fonde udøver udelukkende direkte erhvervsdrift, mens 14,4 % udelukkende er moderfonde og 11,7 % udelukkende udøver ejendomsdrift.
- ▶ de 3,9 % af fondene, der både udøver direkte erhvervsdrift, ejendomsdrift og er en moderfond, har det højeste gennemsnitlige ledelsesvederlag og de næsthøjeste gennemsnitlige vederlag pr. bestyrelsesmedlem.
- ▶ de 15,1 % af fondene, der både udøver direkte erhvervsdrift og er en moderfond, har de højeste gennemsnitlige administrations- og personaleomkostninger.
- ▶ de 11,7 % af fondene, hvis aktiviteter udelukkende vedrører ejendomsdrift, har de laveste udgifter, når det gælder det gennemsnitlige samlede ledelsesvederlag og i forhold til administrations- og personaleomkostninger. Dog er der én anden type fonde – de der udelukkende udøver direkte erhvervsdrift – der udbetaler et lavere vederlag pr. bestyrelsesmedlem, om end forskellen ikke er på mere end 1.900 kr. pr. medlem.
- ▶ moderfondene, hvad end deres aktiviteter udelukkende vedrører drift af en dattervirksomhed, eller om de er en moderfond kombineret med ejendoms- og/eller erhvervsdrift, overordnet set er de fonde, der udbetaler mest i ledelsesvederlag. Dette kan sandsynligvis forklares af fondenes størrelse. Moderfondene (og alle kombinationer af aktiviteter, hvor moderfonde indgår) er nemlig også de fonde, der har størst egenkapital.
- ▶ de fire fondsaktivitetstyper, hvori moderfond indgår, ligeledes har fire ud af de fem største administrations- og personaleomkostninger, mens de fonde, der har de laveste gennemsnitlige omkostninger, er de fonde, der udelukkende beskæftiger sig med ejendomsdrift.

Administrations- og personaleomkostninger

Analysen viser, at:

- ▶ de erhvervsdrivende fonde i 2018 samlet set har brugt knap 4 mia. kr. på personale- og administrationsomkostninger, svarende til et gennemsnit på 4,57 mio. kr. på tværs af fondene. Gennemsnittets størrelse er dog i høj grad drevet af de største fonde.

- ▶ der ses en overordnet positiv sammenhæng mellem administrations- og personaleomkostninger og det gennemsnitlige samlede ledelsesvederlag samt mellem personale- og administrationsomkostninger og det gennemsnitlige vederlag pr. bestyrelsesmedlem for de fonde, der har administrations- og personaleomkostninger (om end den procentmæssige stigning mellem kategorierne varierer en del).
- ▶ de erhvervsdrivende fonde, der ikke har nogen administrations- og personaleomkostninger, både har et højere gennemsnitligt samlet ledelsesvederlag og et højere gennemsnitligt vederlag pr. bestyrelsesmedlem end de fonde, der har personale- og administrationsomkostninger mellem 0-0,5 mio. kr.
- ▶ der desuden ses en relativt stor procentvis stigning fra fonde med personale- og administrationsomkostninger mellem 2,5–10 mio. kr. til fonde med personale- og administrationsomkostninger på over 10 mio. kr., idet det gennemsnitlige samlede vederlag stiger med 171 % og gennemsnitlige vederlag pr. bestyrelsesmedlem stiger med 175 %.

Administrator

Analysen viser, at:

- ▶ blot 15,3 % af de erhvervsdrivende fonde angiver at have en administrator.
- ▶ de fonde, der har en administrator, udbetaler højere vederlag pr. bestyrelsesmedlem, svarende til at vederlaget pr. bestyrelsesmedlem stiger med 43 %, hvis fonden har en administrator.
- ▶ de fonde der har en (ekstern) administrator har betydeligt mindre administrations- og personaleomkostninger end de fonde, der ikke har en administrator – svarende til at de gennemsnitlige administrations- og personaleomkostninger stiger med 801 % for de fonde, der har ikke en administrator.
- ▶ de fonde, der beskæftiger sig med ejendomsdrift (hvad end det udelukkende er en ejendomsdrift fond eller den udøver ejendomsdrift kombineret med en eller flere af de andre aktiviteter), oftest har en administrator tilknyttet. Derimod er det kun relativt få fonde med direkte erhvervsdrift, der har en administrator.
- ▶ fonde uden direktion oftere anvender administratorer end fonde med en direktion. Med andre ord så har 85,6 % af fondene, der anvender administratorer ikke en direktion.
- ▶ summen af de erhvervsdrivende fondes vederlag til administratorer steg med 27,2 mio. kr. mellem 2017 og 2018. Dette svarer til en stigning på hele 96 %, mens det gennemsnitlige vederlag til administratorer steg med 35.000 kr., svarende til en stigning på 10 %.
- ▶ lidt mere end halvdelen (51,3 %) af de fonde, der angiver at have en administrator, udbetaler mindre end 250.000 kr. til administratoren. Det gennemsnitlige vederlag til administratoren er alligevel på 394.000 kr. i 2018, hvilket betyder, at de resterende 48,7 % af de fonde, der udbetaler vederlag til en administrator, udbetaler langt størstedelen af det samlede vederlag, der udbetales til administratorer. Det største administratorvederlag, der udbetales fra én fond, er på 9.963.961 kr., og blot otte fonde udbetaler administratorvederlag større end 1 mio. kr.
- ▶ der generelt ses en overordnet positiv sammenhæng mellem størrelsen på administrators vederlag og det gennemsnitlige vederlag pr. bestyrelsesmedlem, hvilket betyder, at jo større administrators vederlag er, jo større vederlag udbetaler fondene til bestyrelsesmedlemmerne. Dog gælder denne sammenhæng ikke for kategorien, hvor administrators vederlag er mellem 100.000-250.000 kr. Dette kan forklares af én enkelt fond, der udbetaler et relativt lille vederlag til sin administrator, men udbetaler større vederlag. Hvis denne fond tages ud af analysen er der en klar positiv sammenhæng på tværs af alle kategorierne.

Uddelinger

Analysen viser, at:

- ▶ over halvdelen af de erhvervsdrivende fonde (57,2 %) har angivet, at de ikke har uddelt eller henlagt midler til uddeling. Det betyder således, at knap halvdelen (22,8 %) af de erhvervsdrivende fonde har foretaget uddelinger og/eller har henlagt midler i deres resultatdisponering til uddeling. Tilsammen udgør disse poster i alt 15.746.419 kr. samlet set for alle de erhvervsdrivende fonde.
- ▶ den største andel (11,2 %) af de fonde, der har uddelt/henlagt midler til uddeling, angiver en samlet uddelingssum på mellem 250.000-1.000.000 kr., med en gennemsnitligt uddelingssum på 528.579 kr.

- ▶ der ses en overordnet positiv sammenhæng mellem uddelingsbeløbet og størrelsen af vederlag pr. bestyrelsesmedlem. Sammenhængen ses også mellem uddelingsbeløbet og størrelsen af det gennemsnitlige samlede ledelsesvederlag (hvis man ser bort fra de fonde, der ikke har foretaget uddelinger i indeværende år). Med andre ord viser analysen overordnet, at jo større et beløb fonden har uddelt, jo større vederlag udbetales.
- ▶ det dog ikke er de fonde, som ikke foretager uddelinger, der udbetaler mindst vederlag til bestyrelsen (med et gennemsnitligt samlet vederlag på 239.100 kr. og et gennemsnitligt vederlag på 11.000 kr. pr. bestyrelsesmedlem). Når der ses på administrations- og personaleomkostninger, har de fonde, der ikke uddeler, ligeledes højere administrations- og personaleomkostninger, end de fonde, der uddeler op til 250.000 kr., men den overordnede sammenhæng er knap så entydig.

2. Indledning

Erhvervsstyrelsen påser som fondsmyndighed for de erhvervsdrivende fonde, at størrelsen på eventuelle ledelsesvederlag er i overensstemmelse med § 49 i 'Lov om erhvervsdrivende fonde'. Ved dette legalitets-tilsyn vurderes, om ledelsesvederlaget 'er sædvanligt efter hvervets art og arbejdets omfang, og hvad der må anses for forsvarligt i forhold til den erhvervsdrivende fonds og i moderfonde koncernens økonomiske stilling', og der tages stilling til eventuelle konsekvenser, såfremt vederlaget findes for højt.

Erhvervsstyrelsen ønsker, som fondsmyndighed for erhvervsdrivende fonde, at få udarbejdet en analyse af ledelsesvederlaget og øvrige administrationsomkostninger i de erhvervsdrivende fonde på baggrund af en undersøgelse af samtlige erhvervsdrivende fondes (ca. 1.344) årsrapporter for 2018 og disses oplysninger om ledelsesvederlag og øvrige relevante regnskabsoplysninger.

Formålet med denne analyse er derfor at vise det overordnede og gennemsnitlige niveau for ledelsesvederlag samt øvrige administrationsomkostninger set i forhold til en række parametre. Analysen vil give både Erhvervsstyrelsen og de erhvervsdrivende fonde samt disses rådgivere bedre mulighed for at belyse en given fonds vederlag og øvrige administrationsomkostninger ud fra en række karakteristika om fonden. Dermed bidrager denne rapport som et kvalificeret grundlag for at vurdere samt identificere og forklare eventuelle forskelle og fravigelser. Undersøgelsen kan dermed benyttes af en bred gruppe interessenter, som har interesse i erhvervsdrivende fonde – fx politikere, interesseorganisationer, bidragsydere, professorer og lignende.

Nærværende rapport beskriver arbejdsmetoden og resultaterne af analysen udført af EY i perioden fra oktober 2019 til december 2019.

Rapporten består af en sammenfatning og en hovedrapport.

3. Baggrund

3.1 Erhvervsdrivende fonde i Danmark

Erhvervsdrivende fonde er selvejende institutioner uden en ejerkreds. Fondene ledes af en bestyrelse, som er ansvarlig for at varetage fondens formål og interesser i overensstemmelse med vedtægten og erhvervsfondsloven. For erhvervsdrivende fonde er vedtægten (fundatsen) det centrale dokument, da det er udtryk for stifters vilje og hensigt med fonden. Vedtægten fastlægger fondens formål, ledelsesforhold og uddelinger.

Der findes på nuværende tidspunkt ca. 1.380 erhvervsdrivende fonde i Danmark.

En fond er defineret ved følgende karakteristika:

- ▶ En formue, der er uigenkaldeligt udskilt fra stifterens formue.
- ▶ Et eller flere bestemte formål.
- ▶ Rådighedsbeføjelserne tilkommer en selvstændig ledelse.
- ▶ Fonden kan som sådan erhverve rettigheder og indgå forpligtelser, dvs. at den er et selvstændigt retsobjekt.
- ▶ Ingen fysisk eller juridisk person uden for fonden har ejendomsretten til fondens formue, dvs. at ejendomsretten til fondens formue tilkommer fonden som sådan.
- ▶ Fonde kan være erhvervsdrivende eller ikke-erhvervsdrivende.

Det fremgår af erhvervsfondsloven, hvornår en fond er erhvervsdrivende, og om den eventuelt er undtaget fra loven. En fond er som udgangspunkt erhvervsdrivende, hvis den:

- ▶ Overdrager varer eller yder tjenesteydelser e.l.
- ▶ Sælger eller udlejer fast ejendom.
- ▶ Har bestemmende indflydelse over en erhvervsvirksomhed.

En fond anses ikke for erhvervsdrivende, hvis den virksomhed, fonden udøver eller har bestemmende indflydelse over, er af begrænset omfang eller kun omfatter en uvæsentlig del af fondens samlede formue.

Erhvervsdrivende fonde reguleres af lov om erhvervsdrivende fonde og er underlagt tilsyn af Erhvervsstyrelsen.

3.2 Tilsyn med erhvervsdrivende fonde i Danmark

Som fondsmyndighed for de erhvervsdrivende fonde har Erhvervsstyrelsen til opgave at føre tilsyn og kontrol med, at de erhvervsdrivende fonde administreres forsvarligt i overensstemmelse med fondens formål og erhvervsfondsloven, og at ledelsen varetager fondens interesse. Erhvervsstyrelsens tilsyn er et såkaldt legalitetstilsyn. Styrelsen skal derfor ikke foretage en vurdering af fondenes almindelige forretningsmæssige dispositioner.

Styrelsen foretager også af egen drift en risikobaseret og temabaseret kontrol af de erhvervsdrivende fonde. Kontrollen indebærer en gennemgang af den enkelte fonds årsrapport, vedtægt og registrerede oplysninger.

De erhvervsdrivende fonde er reguleret ved lov nr. 712/2014 om erhvervsdrivende fonde. Oprindeligt blev loven indført i 1985, men blev moderniseret med ikrafttrædelse den 1. januar 2015. Siden da har erhvervsdrivende fonde været forpligtet til at tage stilling til 'Anbefalinger for god fondsledelse' samt øget åbenhed i forhold til ledelse, vederlag og uddelinger.

Lov om erhvervsdrivende fonde fastsætter i § 49: "Vederlag til medlemmer af ledelsen må ikke overstige, hvad der anses for sædvanligt efter hvervets art og arbejdets omfang, og hvad der må anses for forsvarligt i forhold til den erhvervsdrivende fonds og i moderfonde koncernens økonomiske stilling."

Bestyrelsens vederlag skal altså afspejle arbejdet i fonden samt de pligter og ansvar, der følger med hvervet. Vederlaget for bestyrelsesarbejdet skal afvejes i forhold til fondens formål, størrelse og aktiviteter samt bestyrelsens tidsforbrug og aktiviteter i forbindelse med bestyrelsesarbejdet og eventuelt, hvorvidt bestyrelsesmedlemmer får vederlæggelse for andre hverv i fondens datterselskaber i koncernen. Et bestyrelsesmedlems honorar for professionel rådgivning, fx som advokat for fonden, skal konteres særskilt på normal vis og ikke indgå som en del af bestyrelsesvederlaget. Samtidig er det vigtigt, at vederlag og andre honorarer konteres i den juridiske person, hvor arbejdet er udført og ikke bliver "samlet" i fonden. Bestemmelsen om vederlag omfatter også direktionens vederlag, der heller ikke må overstige, hvad der anses for sædvanligt efter hvervets art og arbejdets omfang, samt hvad der er forsvarligt i forhold til fondens og en evt. koncerns økonomiske stilling.

Fondsmyndigheden har mulighed for at nedsætte vederlaget til bestyrelsen, men ikke til direktionen, hvis vederlaget findes for højt, jf. lov om erhvervsdrivende fonde § 49, stk. 2. Dette hænger sammen med, at bestyrelsen i en erhvervsdrivende fond er ansvarlig for, at der ved fastsættelsen af vederlaget til direktionen tages behørigt hensyn til fondens interesser, og at vederlaget derfor er passende i forhold til direktørarbejdets art, omfang, fondens økonomiske forhold m.v.

Denne undersøgelse lægger sig i forlængelse heraf med et ønske om at finde det overordnede samt det gennemsnitlige niveau for ledelsesvederlag og øvrige administrationsomkostninger segmenteret på fondenes størrelse (egenkapital, balance, omsætning m.v.), ledelsessammensætning, fondens type og aktiviteter (direkte erhvervsdrift, ejendomsdrift, moderfond).

Tidligere har Erhvervsstyrelsen foretaget to stikprøveundersøgelser (i 2012 og 2017), der blandt andet sammenligner ledelsesvederlag i en række tilfældigt udvalgte fonde. Med denne analyse kvalificeres vurderingsgrundlaget yderligere gennem en udtømmende gennemgang af alle erhvervsdrivende fonde (med årsrapport aflagt i 2018) og dermed mere fyldestgørende undersøgelse af ledelsesvederlaget og øvrige administrationsomkostninger. I de to nævnte stikprøveundersøgelser er der anvendt en anden metode end ved denne analyse, og det skal derfor bemærkes, at tallene i denne rapport ikke er direkte sammenlignelige med de to forudgående undersøgelser.

4. Tilgang og metode

4.1 Datagrundlag, -indsamling og indsamlingsprincipper

EY har indledningsvis gennemført en gennemgang af alle erhvervsdrivende fonde (n=1.344) med årsrapport aflagt i 2018. Årsrapporterne er hentet ned fra Det Centrale Virksomhedsregister (datacvr.virk.dk). Alle årsrapporterne er gennemgået manuelt med henblik på at udtrække en række datapunkter¹. Datapunkterne er udvalgt og kvalificeret i samarbejde med Erhvervsstyrelsen. Med udgangspunkt heri har EY udviklet en dataindsamlingskabelon, som har sikret en konsistent dataindsamlingsproces. Dataindsamlingskabelonen og de inkorporerede svarmuligheder er kvalitetssikret af EY's jurister med speciale inden for fondsret, virksomhedsoverdragelser og selskabsret.

Overordnede dataindsamlings- og analyseprincipper

- ▶ Vores gennemgang af årsrapporterne viser, at 27 fonde angiver at være under likvidation. Årsrapporterne for disse fonde er mangelfulde i forhold til denne analyses genstandsfelt. De 27 fonde, der er angivet til at være under likvidation, indgår derfor ikke i analyserne nedenfor.
- ▶ Efter gennemgangen af årsrapporterne er data 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.
- ▶ I de tilfælde, hvor vi ikke har kunnet finde oplysninger om forhold, der ellers er lovpligtige at oplyse – såsom vederlag til ledelsen, i medfør af årsregnskabslovens § 98 b, jf. årsregnskabslovens § 69, stk. 1 – har vi behandlet det pågældende datapunkt som værende lig nul.
- ▶ I nogle analyser er det kun relevant at se på en subpopulation (fx kun på de fonde, der udbetaler ledelsesvederlag eller fx kun på de fonde, der oplyser vederlagets størrelse for en bestemt bestyrelsesrolle), og antallet af fonde, der indgår i de enkelte delanalyser, kan derfor variere.
- ▶ I analyser med gennemsnitsberegninger af størrelsen på ledelsesvederlag indgår kun de fonde, der oplyser størrelsen på det udbetalte vederlag. Hvis der er en systematisk forskel i forhold til hvilke fonde, der oplyser ledelsesvederlagets størrelse – fx fra henholdsvis 2017 til 2018 - så vil det derfor påvirke gennemsnittet.
- ▶ Af årsregnskabsloven § 29, stk. 2 fremgår det, at virksomheder (og herunder erhvervsdrivende fonde) skal angive administrationsomkostninger (i de funktionsopdelte resultatopgørelser) og personaleomkostninger (i de artsopdelte resultatopgørelser). I nærværende analyse er data fra henholdsvis administrations- og personaleomkostninger slået sammen til en samlet variabel og angiver eventuelle omkostninger (herunder løn, pension og anden social sikring) til ansatte i fonden og derved ikke ledelsesvederlag eller vederlag til administrator.
- ▶ I gennemgangen af fondenes årsrapporter er det tydeligt, at der ikke er overensstemmelse blandt fondene omkring angivelse af henholdsvis administrations- og/eller personaleomkostninger ved aflægelse af årsrapport. Det er ikke sjældent, at der under personaleomkostninger er angivet præcist det samme beløb som fonden samlet udbetaler i ledelsesvederlag. I disse tilfælde – hvor ledelsesvederlaget tydeligvis er angivet som administrations- eller personaleomkostninger – er det i dataindsamlingen helt konsekvent angivet, at fonden ikke har nogle omkostninger hertil.
- ▶ I de erhvervsdrivende fondes årsrapport kan en eventuel uddelingssum enten angives i uddelingsrammen (som faktiske udførte uddelinger) eller som henlagt til uddeling (og dermed først senere vil blive uddelt). I analysen har vi på tværs af fondene lagt disse variable sammen på, da de tilsammen er et udtryk for de erhvervsdrivende fondes samlede uddelingsaktivitet.
- ▶ Hvis der i årsrapporterne ikke har været angivet et konkret beløb henlagt til uddelinger eller fremgår af uddelingsrammen, er det tolket som om, at fonden ikke uddeler – også selvom de før har foretaget uddelinger eller deres uddelingspolitik står beskrevet i årsrapporten.
- ▶ Nedenfor i analyserne ses det, at kontinuerte variable (dvs. variable, der kan antage mange, og på hinanden kontinuerte værdier, såsom størrelsen af vederlag, omkostninger m.fl.) angives i kategorier, der defineres ved intervaller. Disse intervaller er ikke opdelt, så de er lige store. Intervallerne er i stedet opdelt induktivt gennem data, dvs. at de er opdelt på baggrund af data, hvor det er tilstræbt, at hver kategori er nogenlunde lige stor. Denne form for induktiv kategorisering er dels valgt for at sikre

¹ Se bilag 1 "Dataudtræk"

analyseens styrke, og dels for at vise de grupper, som fondene naturligt fordeler sig ligeligt i, når vi ser på deres forskellige karakteristika (fx vederlag til administrator, ledelsesvederlag m.fl.).

4.1.1 Datakvalitet

Som led i dataindsamlingen 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 data, og disse data er derfor udeladt af undersøgelsen. Derudover skal det bemærkes, at størrelsen på en fonds angivene egenkapital og balance er afhængig af, om den pågældende fond har indregnet kapitalandele i dattervirksomheder til kostpris eller indre værdi. Det har ikke været en del af analysen at undersøge hvilke type regnskabsaflæggelse fonden har anvendt og der er derfor ikke taget højde for dette i analysen, hvorfor resultaterne derfor skal aflæses med det in mente.

5. Analysens resultater

I dette afsnit gennemgås analyseresultaterne. Afsnittet er struktureret, så analysens genstandsfelt, ledelsesvederlag introduceres særskilt først. Derefter gennemgås det, hvordan denne hovedvariable forholder sig til fondenes forskellige karakteristika, fx om og hvordan de hænger sammen med fondenes størrelse, aktiviteter, ledelsesforhold m.v. Det betyder, at ledelsesvederlag i første omgang beskrives relativt deskriptivt og derefter løbende udfoldes nærmere gennem rapporten. Løbende gennem analysen vil læseren også se administrations- og personaleomkostninger gå igen som en variabel, hvor der ses på sammenhængen med fondenes forskellige karakteristika. Denne variabel introduceres dog først særskilt længere nede i analysen, da den primært er interessant at se på løbende i forhold til fondenes vederlag.

5.1 Ledelsesvederlag

Erhvervsdrivende fonde kan vælge at udbetale vederlag til dens bestyrelse og/eller direktion, hvis denne eksisterer. Af årsregnskabsloven § 98 b fremgår det, at fonden skal angive det samlede vederlag m.v. for regnskabsåret samt det foregående regnskabsår til nuværende og forhenværende medlemmer af ledelsen for deres funktion fordelt på hvert ledelsesorgan.

Analysen viser, at 63 % af de erhvervsdrivende fonde oplyser i deres årsrapport fra 2018 at udbetale ledelsesvederlag i 2018, mens det er 70 % af fondene, der oplyser i selvsamme årsrapport fra 2018 at have udbetalt ledelsesvederlag i 2017. I tabel 1 nedenfor behandles de fonde, der oplyser, at de udbetaler ledelsesvederlag.

Tabel 1: Fordeling af det samlede vederlag til ledelsen i 2018 og 2017

	2018	2017
Summen af ledelsesvederlag	471.766,2 t.kr.	358.646,0 t.kr.
Gennemsnitligt ledelsesvederlag	668,2 t.kr.	721,6 t.kr.
Gennemsnitligt bestyrelsesvederlag pr. bestyrelsesmedlem	47,3 t.kr.	49,3 t.kr.

Som det fremgår af tabel 1, udbetalte de erhvervsdrivende fonde tilsammen 471.766.200 kr. i ledelsesvederlag i 2018 mod 358.646.000 kr. i 2017, svarende til en stigning på 32 % fra 2017 til 2018. Gennemsnittet af summen af de udbetalte ledelsesvederlag er derimod faldet fra 721.600 kr. i 2017 til 668.200 kr. i 2018 pr. fond, svarende til et fald på 7 %. Ligeledes er det gennemsnitlige vederlag pr. bestyrelsesmedlem faldet fra 49.300 kr. i 2017 til 47.300 kr. i 2018, svarende til et fald på 4 %.

Det maksimale samlede ledelsesvederlag, der udbetales til ledelsen i én fond, er 22 mio. kr., og blot 5 % af fondene står for at udbetale hele 52,1 % af det samlede ledelsesvederlag i 2018. Frasorteres de fire fonde, der hver især udbetaler vederlag for over 10 mio. kr., falder det gennemsnitlige vederlag på tværs af fondene til 590,3 t.kr.

I tabel 2 nedenfor behandles det samlede vederlag til bestyrelsen.

Tabel 2: Fordeling af det samlede vederlag til bestyrelsen i 2018 og 2017

Samlet vederlag til bestyrelse	2018		2017	
	Antal	Andel (%)	Antal	Andel (%)
0-50 t.kr.	144	18,6%	91	10,6%
50-150 t.kr.	179	23,2%	124	14,5%
150-500 t.kr.	161	20,8%	106	12,4%
500-1.500 t.kr.	56	7,2%	45	5,3%
Over 1.500 t.kr.	17	2,2%	12	1,4%
Ikke oplyst	216	27,9%	478	55,8%
Total	773	100%	856	100%

Af tabel 2 fremgår det, at i lidt mindre end halvdelen (41,8 %) af de fonde, der udbetaler vederlag til bestyrelsen, er summen af vederlag til bestyrelsen mindre end 150.000 kr. i 2018. Generelt er der stor forskel

på, hvor meget vederlag fondene udbetaler til bestyrelsen, og der tegner sig et billede af, at en mindre andel af fonde udbetaler store samlede summer vederlag.

Desuden fremgår det af tabel 2, at 27,9 % af fondene ikke opgiver oplysninger om det samlede vederlag til bestyrelsen (på trods af, at dette anbefales i 'Anbefalinger for god fondsledelse')² i deres årsrapport for 2018. Dette kan formodentligt forbindes til årsregnskabslovens § 98 b, stk. 3, hvoraf det fremgår, at fondene kan vælge at angive ledelsesvederlagene samlet for to kategorier eller helt udelades, hvis kun én ledelseskategori modtager vederlag, pension eller særligt incitamentsprogram. I tilslutning til dette er det værd at pointere, at der i 2018 er færre fonde (n = 216), der ikke oplyser summen af vederlag til bestyrelsen end i 2017 (n = 478 fonde).

Tabel 3: Ledelsesvederlag opdelt på basis- og ekstravederlag

Basis- og ekstravederlag	Antal	Andel (%)	Gnsntl. basisvederlag	Gnsntl. ekstravederlag
Ja	21	1,6%	248,3 t.kr.	163,6 t.kr.
Nej	1.296	98,4%		
Total	1.317	100,0%		

I gennemgangen af de erhvervsdrivende fondes årsrapporter har vi identificeret 21 fonde (svarende til 1,6 %), der angiver deres ledelsesvederlag i henholdsvis basis- og ekstravederlag. Gennemsnittet af basisvederlag på tværs af bestyrelsesmedlemmer er 248.300 kr., mens gennemsnittet af ekstravederlaget på tværs af bestyrelsesmedlemmer er 163.600 kr.

Erhvervsdrivende fonde skal desuden angive oplysninger om eventuelle incitamentsprogrammer til alle nuværende og forhenværende registrerede ledelsesmedlemmer i det pågældende og foregående regnskabsår fordelt på hvert ledelsesorgan, jf. årsregnskabsloven § 69.

Tabel 4: Særlige incitamentsprogrammer i fondene

Incitamentsprogrammer i fonden	Antal	Andel (%)
Ja	15	1,1%
Nej	1.302	98,9%
Total	1.317	100,0%

Som det fremgår af tabel 4, har kun 15 fonde (svarende til 1,1 %) angivet at have incitamentsprogrammer for ledelsen. For 11 ud af de 15 fonde vedrører incitamentsprogrammerne kun direktionen.

5.2 Ledelse

Erhvervsdrivende fonde er selvejende institutioner uden en ejerkreds. Fondene ledes af en bestyrelse, som er ansvarlig for at varetage fondens formål og interesser i overensstemmelse med vedtægten og erhvervsfundsloven. Bestyrelsen kan vælge at ansætte en direktion bestående af én eller flere direktører. Dermed kan ledelsen i erhvervsdrivende fonde udgøres af en bestyrelse eller en bestyrelse og en direktion.

Tabel 5: Ledelsestype

Ledelsestype	Antal	Andel (%)	Gnsntl. vederlag 2018 (t.kr.)	Gnsntl. vederlag pr. bestyrelsesmedlem 2018 (t.kr.)	Gnsntl. administrations- og personaleomkostninger 2018 (t.kr.)
Bestyrelse	812	61,7%	104,1	23,2	494,4
Bestyrelse og direktion	505	38,3%	195,8	33,2	7.009,2
Total	1.317	100%	135,3	26,9	2.992,5

Af tabel 5 fremgår det, at ledelsen i over halvdelen (61,7 %) af de erhvervsdrivende fonde udelukkende udgøres af en bestyrelse. I de resterende 38,3 % af fondene udgøres ledelsen således af både en bestyrelse og en direktion. I de fonde, hvor ledelsen er sammensat af en bestyrelse og en direktion, udbetales

² Anbefalinger for god fondsledelse er udviklet af Komitéen for god fondsledelse. Anbefalingerne er "soft law", og er dermed mere fleksible end lovgivning (hard law). Mens regulering ved lov typisk beskriver en minimumsstandard, afspejler soft law en højere standard end lovgivningen ved at være udtryk for "best practice". Soft law er endvidere kendetegnet ved en høj grad af frivillighed, hvilket giver anbefalingerne den fleksibilitet, der er nødvendig for, at de erhvervsdrivende fonde kan tilpasse principperne for god ledelse af erhvervsdrivende fonde til de enkelte fondes forhold. Se mere her: <https://godfondsledelse.dk/anbefalinger>

der både et højere gennemsnitligt samlet vederlag, et højere gennemsnitligt vederlag pr. bestyrelsesmedlem og de har højere gennemsnitlige administrations- og personaleomkostninger. Det samlede gennemsnitlige ledelsesvederlag er 91.700 kr. større (svarende til 88%) i fonde, der både har bestyrelse og direktion end i fonde, der kun har en bestyrelse. Ligeså er det gennemsnitlige vederlag pr. bestyrelsesmedlem højere i de fonde, der både har en bestyrelse og en direktion – hvor hvert bestyrelsesmedlem i gennemsnit får 10.000 kr. (svarende til 43 %) mere end bestyrelsesmedlemmerne i fonde uden en direktion. Dette giver god mening, idet de erhvervsdrivende fonde, der har direktører ansat, typisk er de store fonde, hvor ledelsen er ansvarlige for store summer penge og for hensigtsmæssig forvaltning af dem, mens de fonde uden en direktion typisk er de små fonde, der hverken har ansvar for eller skal forvalte store summer.

Bestyrelsen

Bestyrelsen er en erhvervsdrivende fonds øverste ledelsesorgan. Bestyrelsen skal være selvstændig og uafhængig i forhold til stifter og eventuelle væsentlige gavegivere. Lov om erhvervsdrivende fonde § 37 forskriver, at en erhvervsdrivende fond skal ledes af en bestyrelse bestående af, som minimum, tre medlemmer. Bestyrelsen skal alene varetage fondens formål og interesser, jf. lov om erhvervsdrivende fonde § 38, stk. 1, 1. pkt. Bestemmelsen indeholder herudover en beskrivelse af de opgaver, der påhviler bestyrelsen i erhvervsdrivende fonde. Reglen om bestyrelsens opgaver skal ses i sammenhæng med, at bestyrelsen er ansvarlig for den overordnede ledelse af fonden. Det betyder, at bestyrelsen træffer afgørelse i alle sager af væsentlig betydning for fonden.

Tabel 6: Antal bestyrelsesmedlemmer i fondene

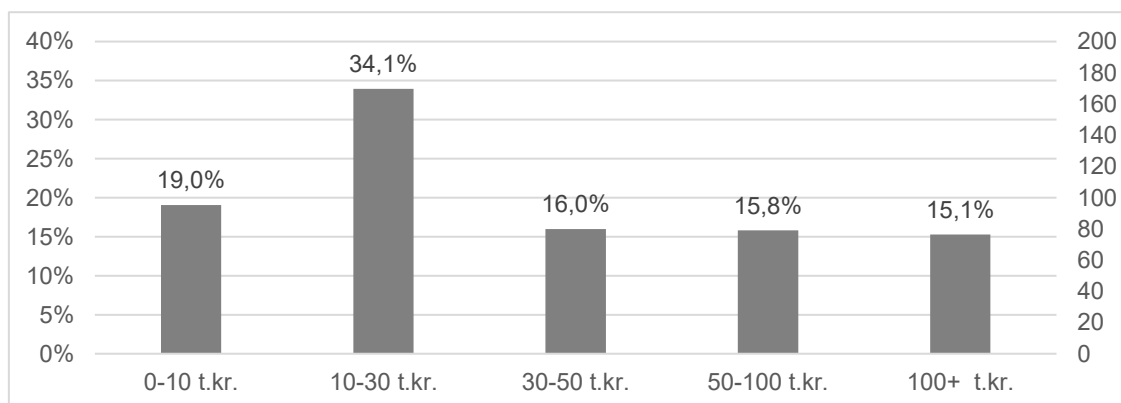
Bestyrelsesmedlemmer	Antal	Andel (%)	Gnsntl. bestyrelsesvederlag 2018 (t.kr.)	Gnsntl. vederlag pr. bestyrelsesmedlem 2018 (t.kr.)	Gnsntl. administrations- og personaleomkostninger 2018 (t.kr.)
3	370	28,1%	164,2	26,6	930,1
4	201	15,3%	273,8	32,8	870,3
5	310	23,5%	361,5	23,5	1.995,9
6	138	10,5%	392,5	23,1	4.669,3
Over 6	298	22,6%	841,8	26,0	7.244,8
Total	1.317	100%	395,8	26,9	2.992,5

Over halvdelen (56,6 %) af de erhvervsdrivende fonde har fem eller flere bestyrelsesmedlemmer. I de fonde, hvor ledelsen udelukkende består af en bestyrelse, er der flest fonde (33,7 %), der har en bestyrelse bestående af fem-syv medlemmer (fremgår dog ikke her af tabel 6).

Der ses en klar naturlig sammenhæng mellem antallet af bestyrelsesmedlemmer og fondenes samlede vederlag til bestyrelsen. Derimod ses der ingen entydig sammenhæng, når man ser på det gennemsnitlige vederlag pr. bestyrelsesmedlem, idet de fonde med 4 bestyrelsesmedlemmer – en midterkategori – modtager de højeste vederlag pr. bestyrelsesmedlem på 32.800 kr. De resterende kategorier ligger på nogenlunde samme niveau med de fonde, der har henholdsvis 3 og 6 bestyrelsesmedlemmer ligger lidt højere.

Af analysen fremgår desuden en overordnet set naturlig generel positiv sammenhæng mellem antallet af bestyrelsesmedlemmer og det gennemsnitlige samlede vederlag samt administrations- og personaleomkostninger.

Figur 1: Vederlag pr. bestyrelsesmedlem

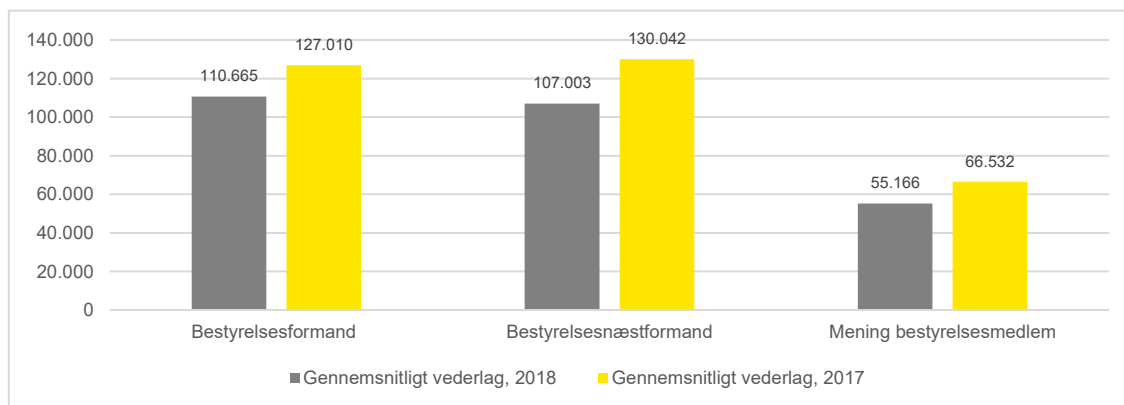


Figur 1 ovenfor viser, at lidt mere end halvdelen (53,1 %) af de fonde, der har oplyst, at de udbetaler ledelsesvederlag, udbetaler i gennemsnit mindre end 30.000 kr. til hvert bestyrelsesmedlem, mens knap en tredjedel (31,8 %) af fondene i gennemsnit udbetaler mellem 30.000–100.000 kr. til hvert bestyrelsesmedlem. Der er færrest fonde (15,1 %), der udbetaler et ledelsesvederlag større end 100.000 kr. i gennemsnit til hvert bestyrelsesmedlem.

På trods af, at der i 'Anbefalinger for god fondsledelse' tilskyndes til, at der i årsrapporten opgives oplysning om det samlede vederlag, som hvert medlem af bestyrelsen og en eventuel direktion modtager fra den pågældende fond, er der 53 % af de erhvervsdrivende fonde, som angiver at udbetale ledelsesvederlag, der vælger ikke at oplyse ledelsesvederlaget pr. medlem. I Komitéen for god fondsledelses årsberetning for 2018/2019 berettes det desuden, at denne anbefaling er én af de tre anbefalinger, som færrest af de erhvervsdrivende fonde følger³.

Ovenfor ses det gennemsnitlige ledelsesvederlag pr. medlem i bestyrelsen, men bestyrelsen i de erhvervsdrivende fonde kan vælge at udbetale forskellige beløb i ledelsesvederlag til henholdsvis formanden, næstformanden og de menige i bestyrelsen.

Figur 2: Ledelsesvederlag fordelt på bestyrelsesroller



Af figur 2 fremgår det, at det gennemsnitlige ledelsesvederlag til bestyrelsesformænd i 2018 var på 110.665 kr., mens det i 2017 var lidt større på 127.010 kr. (svarende til, at der er sket et fald på 13 %). Det gennemsnitlige vederlag til bestyrelsesnæstformænd i fondene var i 2018 på 107.003 kr., mens det i 2017 var 130.042 kr. (svarende til et fald på 18 %). Det gennemsnitlige vederlag til menige bestyrelsesmedlemmer i fondene var i 2018 på 55.166 kr., hvilket igen er lidt lavere end i 2017, hvor beløbet var på 66.532 kr. (svarende til et fald på 17%). Overordnet set gælder det altså for alle tre kategorier, at der er sket et fald i det gennemsnitlige vederlag fra 2017 til 2018.

Det kan synes paradoksalt, at det gennemsnitlige vederlag til bestyrelsesnæstformænd er højere end for bestyrelsesformænd. Det kan forklares af den valgte analytiske tilgang, hvori gennemsnittet udelukkende udregnes med udgangspunkt i de fonde, der oplyser rollespecifikt ledelsesvederlag. Det er typisk de større fonde, der har bestyrelsesnæstformænd. Gennemsnittet for bestyrelsesnæstformænd er derfor beregnet ud fra en subpopulation, der generelt set består af større fonde end den subpopulation, der indgår i beregning af gennemsnittet for bestyrelsesformænd, hvori der indgår flere (og mindre) fonde. Ovenstående analyse kan derfor primært sige noget om udviklingen inden for de forskellige roller.

Ud over de faste ledelsesvederlag kan det besluttes, at bestyrelsesmedlemmerne kan modtage vederlag for at varetage andre opgaver for fonden – fx advokatbistand.

Tabel 7: Vederlag for opgaver, der ikke vedrører det egentlige bestyrelsesarbejde

Andre vederlag, som bestyrelsen modtager for opgaver	Antal	Andel (%)
Ja	85	6,5%
Nej	1.232	93,5%
Total	1.317	100,0%

Som det fremgår af tabel 7, er det dog ikke særlig et hyppigt forekommende fænomen, at bestyrelsesmedlemmerne modtager andre vederlag for varetagelse af andre opgaver i fonden. Blot 85 (svarende til 6,5 %) af fondene angiver i deres årsrapport, at ledelsen har modtaget vederlag for andre opgaver løst af/på

³ https://godfondsledelse.dk/sites/default/files/media/aarsberetning_final_0.pdf

vegne af fonden, men som ikke vedrører det egentlige bestyrelsesarbejde, i forhold til det beskrevne formål/aktivitet.

Direktionen

Bestyrelsen kan vælge at ansætte en direktion bestående af én eller flere direktører. Ansætter bestyrelsen en direktion, udgør bestyrelsen og direktionen som nævnt tilsammen fondens ledelse. Direktionen varetager den daglige ledelse inden for de retningslinjer, bestyrelsen fastlægger, jf. lov om erhvervsdrivende fonde § 42. Anvendelsen af begrebet 'den daglige ledelse' betyder, at dispositioner, der efter fondens forhold er af usædvanlig art eller stor betydning, skal forelægges bestyrelsen. Sådanne dispositioner kan normalt kun foretages efter bemyndigelse fra bestyrelsen. I sagens natur vil det variere fra fond til fond, hvad der kan karakteriseres som usædvanligt.

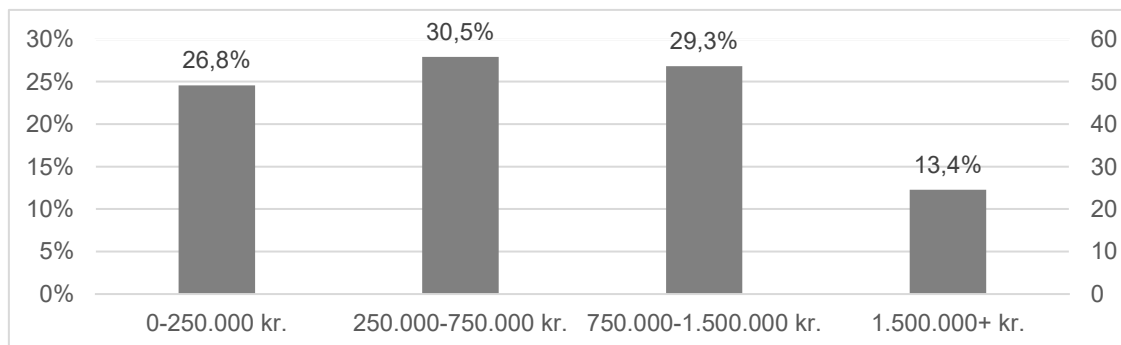
I knap en tredjedel (30,1 %) af de erhvervsdrivende fonde, der har en direktion, udbetales der ikke vederlag til direktionen. I tabel 8 nedenfor behandles udelukkende de fonde, der har valgt at oplyse beløbet af vederlag til direktionen.

Tabel 8: Antal direktører

Direktører	Antal	Andel (%)	Gnsntl. direktionsvederlag 2018 (t.kr.)	Gnsntl. vederlag pr. direktør 2018 (t.kr.)	Gnsntl. administrations- og personaleomkostninger 2018 (t.kr.)
1	348	93,5%	712,7	712,7	8.088
2	22	5,9%	2.381,7	1.190,9	19.012
Over 2	2	0,5%	3.679,5	919,8	36.048
Total	372	100%	932,3	768,4	8.884

For langt størstedelen (93,5 %) af de fonde, der har en direktion, er der blot én direktør ansat. De resterende fonde har mellem to og seks ansatte i direktionen. Mens der er en naturlig sammenhæng mellem antallet af direktører og det gennemsnitlige samlede vederlag til direktionen, så er det de fonde, der har to direktører, der udbetaler det største gennemsnitligt vederlag til hver direktør – om end det ikke er en stor forskel.

Figur 3: Vederlag udbetalt pr. medlem af direktionen



Af de fonde, der har oplyst, hvor meget de udbetaler i vederlag til direktionen, er der flest fonde (30,5 %), der udbetaler mellem 250.000 og 750.000 kr., og færrest fonde (13,4 %), der udbetaler over 1,5 mio. kr. i gennemsnit til hvert medlem i direktionen. Størstedelen af fondene (82,2 %), der udbetaler ledelsesvederlag til direktionen har dog ikke oplyst, hvad direktionens vederlag er. Dette skyldes formodentligt, at fonden ikke er forpligtet til at oplyse direktionens vederlag, jf. årsregnskabsloven § 98b, stk. 3.

5.3 Størrelse

Fondens størrelse angives i denne analyse ud fra fondens bruttofortjeneste, egenkapital, balancesum samt årets resultat. Gennemgående viser analysen, at fondenes størrelse (sammen med fondens aktivitet) er de mest betydningsfulde variable for størrelsen af både det gennemsnitlige samlede ledelsesvederlag, det gennemsnitlige vederlag til bestyrelsen og det gennemsnitlige vederlag pr. bestyrelsesmedlem.

Bruttoresultat

Bruttoresultat defineres som nettoomsætningen fratrukket enten vareforbruget i handelsvirksomheder eller produktionsomkostningerne i en produktionsvirksomhed. Det samme gør sig også gældende for erhvervsdrivende fonde. Bruttoresultatet siger noget om fondenes evne til at tjene penge på den primære drift. Er bruttoresultatet negativt, har der været større direkte omkostninger end omkostninger forbundet med at sælge fx fondens varer eller tjenesteydelser.

Tabel 9: Fondenes bruttoresultat

Bruttoresultat	Antal	Andel (%)	Gnsntl. vederlag 2018 (t.kr.)	Gnsntl. bestyrelsesvederlag pr. bestyrelsesmedlem 2018 (t.kr.)	Gnsntl. administrations- og personaleomkostninger 2018 (t.kr.)
Negativt	390	29,6%	341,5	31,8	433,3
0-250.000	166	12,6%	103,5	12,8	382,9
250.000-1.000.000	189	14,4%	98,4	10,0	376,1
1.000.000-10.000.000	374	28,4%	334,8	21,2	2.378,4
10.000.000 og over	137	10,4%	1.546,8	66,5	19.889,2
Ikke oplyst	61	4,6%	264,9	39,5	699,0
Total	1317	100%	395,3	26,4	2.992,5

Af tabel 9 fremgår det, at flest af de erhvervsdrivende fonde (29,6%) har et negativt bruttoresultat i 2018. Der er næstflest af fondene (28,4%), der har et bruttoresultat på mellem 1-10 mio. kr. Da både små og store virksomheder kan have negative bruttoresultater, er der ikke en positiv sammenhæng mellem stigende bruttoresultat og samlet ledelsesvederlag, når man går fra et negativt bruttoresultat til et bruttoresultat på mellem 0 og 250.000 kr. Derfra er der dog en positiv sammenhæng mellem størrelsen af bruttoresultatet og det gennemsnitlige samlede ledelsesvederlag. Samme 'j-kurve'-sammenhæng ses når man ser på det gennemsnitlige vederlag pr. bestyrelsesmedlem og når man ser på de gennemsnitlige administrations- og personaleomkostninger.

Egenkapital

Egenkapitalen er den del af fondenes passiver, som de selv finansierer. Sammen med kort- og langfristede gældsforpligtelser til eksterne parter udgør egenkapitalen således fondenes samlede passiver.

Den gennemsnitlige egenkapital i de danske erhvervsdrivende fonde er på 315,7 mio. kr., men gennemsnittet trækkes kraftigt op af de 2,9 % største fonde med en egenkapital på over 1 mia. kr., der i gennemsnit har 9,3 mia. kr. i egenkapital. Frasorteres disse fonde er gennemsnittet på tværs af fondene i stedet 48,3 mio. kr.

Den største erhvervsdrivende fond (målt udelukkende på egenkapital) har en egenkapital på 124,6 mia. kr., hvilket er 30 % af alle fondenes samlede egenkapital. Udelukkes denne fond fra analysen, påvirkes den gennemsnitlige egenkapital med knap 94,5 mio. kr. fra 315,7 mio. kr. ned til 221,2 mio. kr., hvilket er et fald på 30%.

Tabel 10: Fondenes egenkapital i forhold til vederlaget for bestyrelsen

Egenkapital	An-tal	Andel (%)	Gnsntl. bestyrelsesvederlag 2018 (t.kr)	Gnsntl. bestyrelsesvederlag pr. bestyrelsesmedlem 2018 (t.kr.)	Gnsntl. Administrations- og personaleomkostninger 2018 (t.kr.)
Negativ	22	1,7%	11,2	2,2	1.875,9
0-0,5 mio.kr.	132	10,0%	34,6	8,4	894,6
0,5-5 mio.kr.	378	28,7%	25,3	5,0	1.769,1
5-50 mio.kr.	479	36,4%	72,0	15,9	3.453,8
50-100 mio.kr.	111	8,4%	143,2	34,1	2.258,0
100 mio.-1 mia.kr.	157	11,9%	337,5	72,4	5.405,4
Over 1 mia. kr.	38	2,9%	1.694,4	259,0	9.458,3
Total	1317	100,0%	134,0	26,4	2.992,5

Tabel 10 viser en nogenlunde klar og positiv sammenhæng mellem fondenes egenkapital og såvel det gennemsnitlige samlede vederlag til bestyrelsen og det gennemsnitlige vederlag pr. bestyrelsesmedlem, om end fonde med en egenkapital mellem 500.000-5.000.000 kr. udbetaler et både lavere gennemsnitligt samlet vederlag til bestyrelsen og gennemsnitligt vederlag pr. bestyrelsesmedlem end fonde med en egenkapital mellem 0-500.000 kr. Derudover ses en overordnet positiv og stærk sammenhæng mellem egenkapitalen og begge disse variable. Bestyrelsesmedlemmer i fonde med en egenkapital på over 1 mia. kr. får desuden hver især et vederlag der er 30,8 gange større end bestyrelsesmedlemmer i de fonde, der har en egenkapital mellem 0-0,5 mio. kr.

Ligesom det gjaldt for den positive sammenhæng mellem egenkapitalens størrelse og det gennemsnitlige vederlag til bestyrelsen, stiger de gennemsnitlige administrations- og personaleomkostninger også overordnet set i takt med, at egenkapitalen øges. Især mellem den næststørste og største kategori for egenkapital stiger fondenes både gennemsnitlige samlede bestyrelsesvederlag, det gennemsnitlige vederlag pr. bestyrelsesmedlem og de gennemsnitlige administrations- og personaleomkostninger betydeligt.

Tabel 11: Fondenes egenkapital i forhold til vederlaget for direktionen for fonde med en direktion

Egenkapital	Antal	Andel (%)	Gnsntl. direktionsvederlag 2018 (t.kr)	Gnsntl. direktionsvederlag pr. direktør 2018 (t.kr.)	Gnsntl. Administrations- og personaleomkostninger 2018 (t.kr.)
Negativ	5	1,3%	687,2	687,2	4.540,2
0-0,5 mio.kr.	23	6,2%	588,9	473,4	3.978,7
0,5-5 mio.kr.	95	25,5%	614,4	566,9	5.135,3
5-50 mio.kr.	133	35,8%	692,9	608,7	10.703,4
50 - 100 mio.kr.	30	8,1%	624,4	439,8	5.612,9
100 - 1.000 mio.kr.	58	15,6%	1.336,4	1.106,4	13.673,6
Over 1 mia. kr.	28	7,5%	2.600,6	1.971,1	11.347,9
Total	372	100,0%	947,3	783,5	8.883,9

I tabel 11, hvor der fokuseres på de erhvervsdrivende fonde med en direktion og på direktionens vederlag i de fonde, der oplyser beløbet af vederlag til direktionen, ses ingen klar sammenhæng mellem fondenes egenkapital og såvel det gennemsnitlige samlede vederlag til direktionen og det gennemsnitlige vederlag pr. direktør. Det gennemsnitlige beløb adskiller sig ikke videre mellem de fonde, der har en egenkapital mellem 0-100 mio. kr. Derimod stiger det betragteligt når fondene har en egenkapital større end 100 mio. kr. Direktørerne i fonde med en egenkapital på over 1 mia. kr. får hver især et vederlag, der er 342 % større end direktører i de fonde, der har en egenkapital mellem 0-0,5 mio. kr.

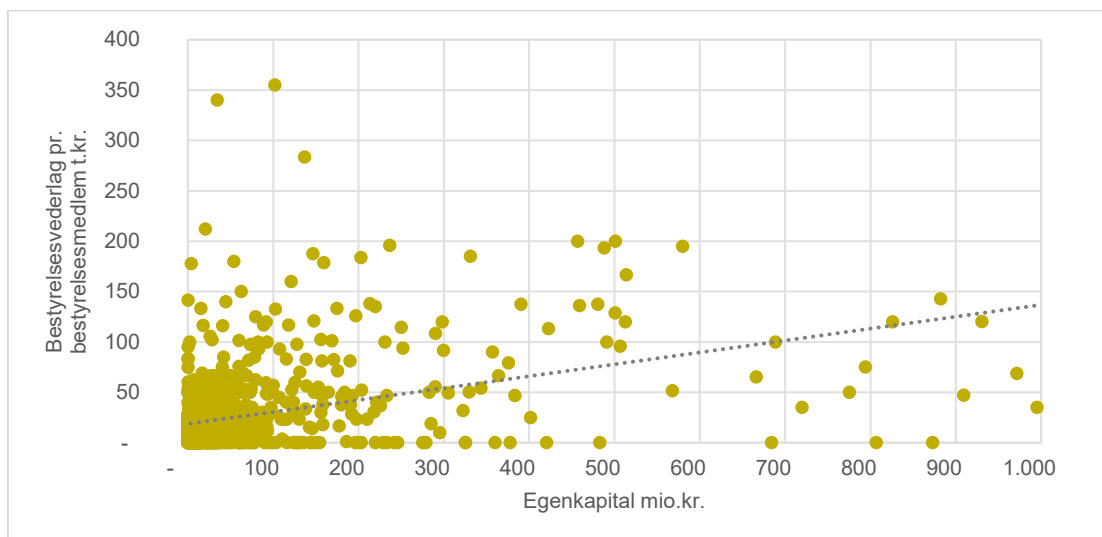
Sammenhængen mellem egenkapitalens størrelse og de gennemsnitlige administrations- og personaleomkostninger for de fonde, der har en direktion, er dog mere utvetydigt.

Derudover er det interessant at se på tværs af tabel 10 og 11, idet man her kan sammenligne egenkapitalens sammenhæng med henholdsvis bestyrelsesvederlag og direktionsvederlag med hinanden. Her er det

tydeligt, at egenkapitalen har en større indflydelse på størrelsen af vederlaget til bestyrelsen end til direktionen.

I figur 4 nedenfor illustreres sammenhængen mellem de erhvervsdrivende fondes egenkapital og størrelsen af vederlag pr. bestyrelsesmedlem. I figuren fremgår også en tendenslinje, der siger noget om sammenhængen – det vil sige hvor meget vederlaget (pr. bestyrelsesmedlem) har tendens til at stige, når egenkapitalen stiger.

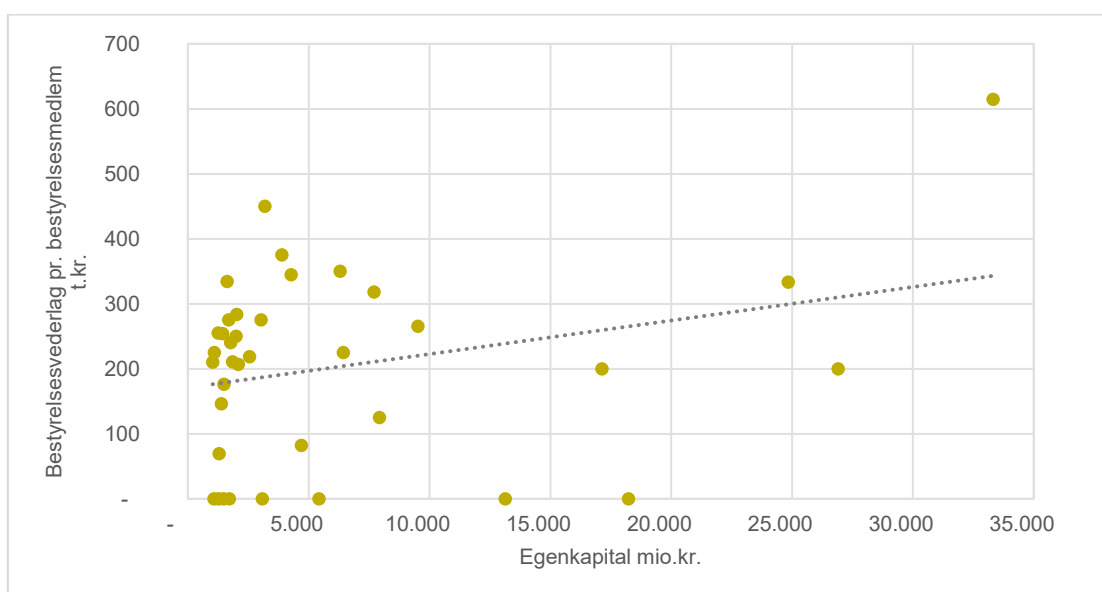
Figur 4: Sammenhæng mellem egenkapital (mio.kr.) og vederlag pr. bestyrelsesmedlem (t.kr.) for de 786 fonde med en egenkapital under 1.000 mio.kr., der udbetaler vederlag



Af figur 4 fremgår det at langt størstedelen af fondene ligger med en egenkapital under 150 mio. kr. og at vederlaget pr. bestyrelsesmedlem oftest er under 100.000 kr. Figuren viser dog også, at der er en del afvigere fra den tendens, der ellers ses for sammenhængen mellem egenkapital og vederlag pr. bestyrelsesmedlem.

I figur 5 nedenfor fokuseres på de største fonde – de erhvervsdrivende fonde, der har en egenkapital på over 1 mia. kr.

Figur 5: Sammenhæng mellem egenkapital (mio.kr.) og vederlag pr. bestyrelsesmedlem (t.kr.) for de 37 fonde med en egenkapital over 1 mio.kr., der udbetaler vederlag



Figur 5 illustrerer sammenhæng mellem egenkapital (mio.kr.) og vederlag pr. bestyrelsesmedlem (t.kr.) for de erhvervsdrivende fonde med en egenkapital over 1.000 mio.kr., der udbetaler vederlag. Den fond med den største egenkapital (på 124.643.000 kr.) er dog frasortet i denne figur, for at kunne vise et mere detaljeret billede. Figur 5 viser her, at der ikke ses nogen stærk entydig sammenhæng mellem fondens egenkapital og størrelsen af vederlag pr. bestyrelsesmedlem – og at datagrundlaget er spinkelt at fortolke sammenhænge på, når fondenes egenkapital er større end 1 mia. kr.

Balancesum

I et regnskab opgøres fondens balance. Denne består dels af fondens aktiver, og dels af fondens passiver. Aktiverne fortæller, hvordan fonden har placeret sin kapital. Det kan være kapitalandele i et datterselskab, ejendom, driftsmidler, indestående på en bankkonto m.m. Passiverne fortæller, hvordan fonden har finansieret sine aktiver. Det kan enten være egenkapital som gennemgået i ovenstående afsnit, eller det kan være kort- eller langfristet gæld til eksterne kreditorer. Aktiverne og passiverne skal være lige store, og summen af enten passiverne eller aktiverne svarer til balancesummen. Den siger således noget om størrelsen på fonden, hvilke aktiviteter den har, og hvordan disse er finansierede.

Den samlede balancesum er på 467,9 mia. kr., og den gennemsnitlige balancesum i hver fond er på 355,3 mio. kr. Ligesom for egenkapitalen påvirkes dette kraftigt af den største fond, der har en balancesum på 127,8 mia., svarende til 27 % af fondenes samlede balancesum. Ni fonde har en balancesum på over 10 mia. kr. Det vil sige, at relativt få fonde bidrager med langt størstedelen af den samlede balancesum.

Tabel 12: Fondenes balancesum

Balancesum	Antal	Andel (%)	Gnsntl. vederlag 2018 (t.kr)	Gnsntl. bestyrelsesvederlag pr. bestyrelsesmedlem 2018 (t.kr.)	Gnsntl. administrations- og personaleomkostninger 2018 (t.kr.)
Under 2,5 mio.kr.	231	17,5%	69,6	4,5	410,0
2,5-5 mio.kr.	131	9,9%	178,5	6,7	1.530,4
5-15 mio.kr.	278	21,1%	165,3	7,1	1.936,9
15-50 mio.kr.	292	22,2%	229,5	16,6	2.883,7
50 - 100 mio.kr.	147	11,2%	336,2	27,2	4.028,0
100 mio.-1 mia.kr.	198	15,0%	719,5	67,4	6.472,9
Over 1 mia.kr.	40	3,0%	3.992,4	243,8	9.791,2
Total	1317	100,0%	395,3	26,4	2.992,5

Der er overordnet set en positiv sammenhæng mellem størrelsen på balancesummen og det gennemsnitlige samlede ledelsesvederlag, med undtagelse af de fonde, der har en balancesum på mellem 2,5 og 5 mio. kr., hvor det gennemsnitlige samlede ledelsesvederlag falder. Bortset fra fonde, der har en balancesum i dette interval, stiger det gennemsnitlige ledelsesvederlag altså jo større balancesummen er. Særligt når fondenes balancesum går fra at være mellem 100 mio.–1 mia. kr. til at være over 1 mia. kr. øges det gennemsnitlige samlede vederlag meget, idet det stiger fra 719.500 kr. til 3,9 mio. i gennemsnit, hvilket svarer til en stigning på 442 %.

Der ses en entydig positiv sammenhæng mellem balancesummen og det gennemsnitlige vederlag pr. bestyrelsesmedlem. Ligesom for det gennemsnitlige samlede ledelsesvederlag, ses den største stigning i det gennemsnitlige vederlag pr. bestyrelsesmedlem når balancesummen øges fra at være mellem 100 mio.–1 mia. kr. til at være over 1 mia. kr., hvor vederlaget pr. bestyrelsesmedlem øges fra 67.400 kr. til 243.800 kr., svarende til en stigning på 262 %.

Som for de foregående størrelsesvariable synes der at være den samme, positive sammenhæng mellem balancesummen og de gennemsnitlige administrations- og personaleomkostninger som den sammenhæng, der er mellem balancesummen og det samlede, gennemsnitlige ledelsesvederlag. Den største stigning i gennemsnitlige administrations- og personaleomkostninger ses når fondene går fra at have en balancesum på under 2,5 mio. kr. til mellem 2,5-5 mio. kr. Her stiger de gennemsnitlige administrations- og personaleomkostninger fra 410.000 kr. til 1,5 mio. kr., hvilket svarer til en stigning på 266 %.

Årets resultat

Årets resultat angiver det samlede resultat af alle fondenes indtægter og omkostninger i regnskabsåret. Hvis årets resultat er negativt, har fonden tabt penge, der enten dækkes af egenkapitalen eller finansieres gennem lån. Hvis årets resultat er positivt, kan beløbet fordeles som uddelinger og/eller en forøgelse af egenkapitalen.

Tabel 13: Årets resultat i fondene

Årets resultat	Antal	Andel (%)	Gnsntl. vederlag 2018 (t.kr)	Gnsntl. bestyrelsesvederlag pr. bestyrelsesmedlem 2018 (t.kr.)	Gnsntl. administrations- og personaleomkostninger 2018 (t.kr.)
Negativt	520	39,5%	287,2	22,3	2.200,8
0-0,25 mio.kr.	282	21,4%	161,1	8,1	1.650,0
0,25-1 mio.kr.	213	16,2%	209,0	12,2	2.300,8
1-10 mio.kr.	207	15,7%	484,3	34,8	5.720,4
Over 10 mio.kr.	95	7,2%	1.786,7	127,6	6.917,9
Total	1317	100,0%	395,8	26,4	2.992,5

På tværs af alle de erhvervsdrivende fonde er det gennemsnitlige resultat for året på 20,7 mio. kr. I 39,5 % af fondene, hvilket tilmed udgør den klart største procentvise del af alle fondene, er årets resultat negativt.

Tabel 13 viser desuden en overordnet positiv sammenhæng mellem årets resultat og det gennemsnitlige vederlag pr. bestyrelsesmedlem for de fonde, hvor årets resultat er positivt. Det gennemsnitlige vederlag pr. bestyrelsesmedlem er dog højere i de fonde, der har et negativt årsresultat end de fonde, der har et årsresultat på op til 1 mio. kr. Der sker en procentvis stigning på 185 % i vederlag pr. bestyrelsesmedlem, når fondenes årsresultat stiger fra at være mellem 250.000 kr. - 1 mio. kr. til 1 - 10 mio. kr., og igen en stigning på 267 % når fondenes årsresultat stiger fra at være mellem 1 - 10 mio. kr. og til at være over 10 mio. kr.

Overordnet set er der en positiv sammenhæng mellem størrelsen af fondenes resultat for året og deres administrations- og personaleomkostninger for de fonde, hvor årets resultat er positivt. Ligesom med ledelsesvederlaget er de gennemsnitlige administration- og personaleomkostninger højere i de fonde, hvor årets resultat er negativt, end i de fonde, hvor årets resultat er 0 – 250.000 kr.

5.4 Fondens aktiviteter

Det fremgår af erhvervsfundsloven, hvornår en fond er erhvervsdrivende, og om den eventuelt er undtaget fra loven. En fond er som udgangspunkt erhvervsdrivende, hvis den:

- ▶ Overdrager varer eller yder tjenesteydelser e.l. – nedenfor angivet som 'direkte erhvervsdrift'.
- ▶ Sælger eller udlejer fast ejendom – nedenfor angivet som 'ejendomsdrift'.
- ▶ Har bestemmende indflydelse over en erhvervsvirksomhed – nedenfor angivet som 'moderfond'.

Det er dog muligt, at de erhvervsdrivende fonde udøver aktiviteter, der relaterer sig til en eller flere af de ovennævnte tre muligheder.

Tabel 14: Fondens erhvervmæssige aktiviteter

Fondsaktivitet	Antal	Andel (%)	Gnsntl. vederlag 2018 (t.kr)	Gnsntl. bestyrelsesvederlag pr. bestyrelsesmedlem 2018 (t.kr.)	Gnsntl. administrations- og personaleomkostninger 2018 (t.kr.)
Direkte erhvervsdrift	473	35,9%	331,6	13,2	4.151,2
Ejendomsdrift	154	11,7%	113,4	15,6	484,7
Moderfond	190	14,4%	635,7	53,3	3.257,5
Direkte erhvervsdrift og ejendomsdrift	227	17,2%	177,6	15,1	1.751,1
Direkte erhvervsdrift og moderfond	199	15,1%	691,3	42,8	3.509,2
Ejendomsdrift og moderfond	23	1,7%	371,3	55,6	705,0
Direkte erhvervsdrift, ejendomsdrift og moderfond	51	3,9%	716,8	57,0	3.372,1
Total	1317	100,0%	395,3	26,4	2.992,5

Størstedelen af fondene (62 %) udøver kun én form for aktivitet, men de resterende 38 % kan klassificeres som udøvende to eller alle tre aktiviteter. Mere end en tredjedel (35,9%) af de erhvervsdrivende fonde udøver udelukkende direkte erhvervsdrift, mens 14,4 % udelukkende er moderfonde og 11,7 % udelukkende udøver ejendomsdrift.

De 3,9 % af fondene, der både udøver direkte erhvervsdrift, ejendomsdrift og er en moderfond, har det højeste gennemsnitlige samlede ledelsesvederlag og det højeste gennemsnitlige vederlag pr. bestyrelsesmedlem.

De 15,1 % af fondene, der både udøver direkte erhvervsdrift og er en moderfond har de højeste gennemsnitlige administrations- og personaleomkostninger.

De 11,7 % af fondene, hvis aktiviteter udelukkende vedrører ejendomsdrift, er den kategori af fondene, der har de laveste udgifter – både i forhold til det gennemsnitlige samlede ledelsesvederlag og i forhold til administrations- og personaleomkostninger. Dog er der én anden type fonde – de der udelukkende udøver direkte erhvervsdrift – der udbetaler et lavere vederlag pr. bestyrelsesmedlem, om end forskellen ikke er på mere end 1.900 kr. pr. medlem. Det er muligt, at det relativt lave ledelsesvederlag i denne type fonde afspejler, at mange af den slags fondes formål er at udleje en ejendom til en bestemt gruppe af socialt udsatte mennesker eller almennyttige virksomheder på favorable vilkår. Det betyder, at lejeindtægterne er forholdsvist lave, og hvis økonomien skal hænge sammen, kan det derfor ikke forsvares at udbetale store vederlagssummer.

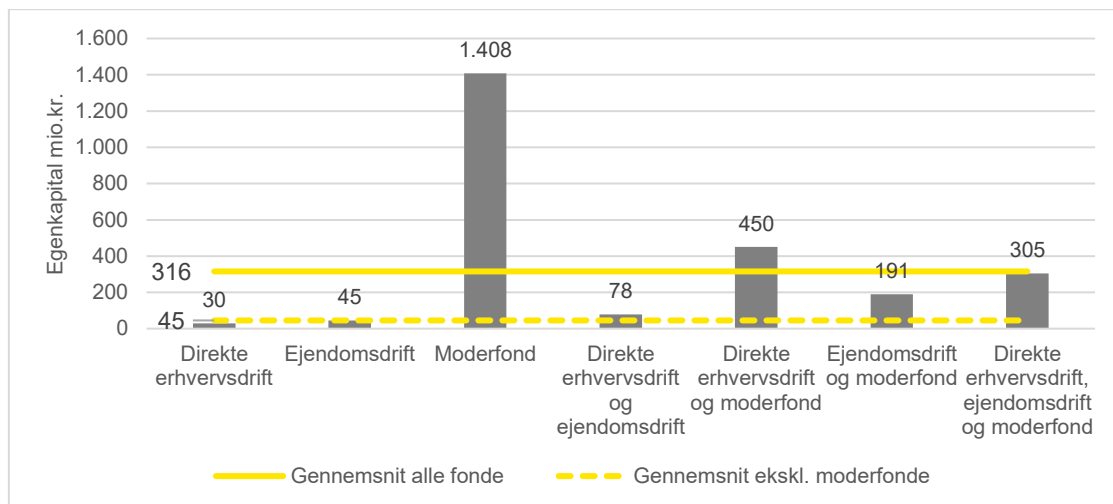
Generelt er moderfondene, hvad end deres aktiviteter udelukkende vedrører drift af en dattervirksomhed, eller om de er en moderfond kombineret med ejendoms- og/eller erhvervsdrift, overordnet set de fonde, der udbetaler mest i ledelsesvederlag. De fire fondsaktivitetstyper, hvori moderfond indgår, har ligeledes fire ud af de fem største administrations- og personaleomkostninger, mens de fonde, der har de laveste gennemsnitlige omkostninger, igen er de fonde, der udelukkende beskæftiger sig med ejendomsdrift. Dette kan sandsynligvis forklares af fondenes størrelse. Af tabel 15 nedenfor fremgår det nemlig, at moderfondene (og alle kombinationer af aktiviteter hvor moderfonde indgår) også er de fonde, der har størst egenkapital.

Tabel 15: Fordelingen af fondenes egenkapital (mio. kr.) efter fondenes erhvervmæssige aktiviteter

Fondsaktivitet	Negativ	0 - 0,5 mio.kr.	0,5 - 5 mio.kr.	5 - 50 mio.kr.	50 - 150 mio.kr.	Over 150 mio.kr.	Total
Direkte erhvervsdrift	2,3%	16,7%	41,9%	32,1%	5,1%	1,9%	100%
Ejendom	1,9%	3,9%	31,2%	45,5%	10,4%	7,1%	100%
Moderfond	1,6%	4,7%	15,8%	36,3%	16,8%	24,7%	100%
Direkte erhvervsdrift og Ejendom	0,9%	6,6%	25,1%	46,3%	15,0%	6,2%	100%
Direkte erhvervsdrift og Moderfond	1,0%	10,6%	17,6%	31,7%	20,1%	19,1%	100%
Ejendom og Moderfond	0,0%	4,3%	17,4%	21,7%	13,0%	43,5%	100%
Direkte erhvervsdrift, Ejendom og Moderfond	2,0%	2,0%	11,8%	29,4%	19,6%	35,3%	100%
Gennemsnit	1,7%	10,0%	28,7%	36,4%	12,1%	11,2%	100%

Tallene i hver kolonne i tabel 15 kan holdes op mod gennemsnittet (der fremgår for neden). Fx viser tabellen, at 43,5 % af de fonde der både udøver ejendomsdrift og er en moderfond har en egenkapital på over 150 mio. kr., hvorimod gennemsnittet på tværs af alle fondstyperne blot er på 11,2 %. Således er det formentligt fondenes størrelse, der forklarer størrelsen på vederlag i sidste ende. Dette illustreres også tydeligt i figur 8 nedenfor.

Figur 6: Gennemsnitlig egenkapital (mio.kr). efter fondsaktiviteter



Af figur 6 fremgår det desuden hvor stor forskel der er på egenkapitalen i moderfonde (hvad end det er rene moderfonde eller om de også udfører andre aktiviteter) og de resterende fondstyper. Den gennemsnitlige egenkapital på tværs af alle fondstyper er 316 mio. kr., mens den falder med 85 % ned til 45 mio. kr. hvis moderfondene udelukkes fra analysen.

5.5 Personale- og administrationsomkostninger

Af årsregnskabsloven § 29, stk. 2 fremgår det, at erhvervsdrivende fonde skal angive administrationsomkostninger (i de funktionsopdelte resultatopgørelser) og personaleomkostninger (i de artsopdelte resultatopgørelser). Administrations- og personaleomkostninger udgøres af eventuelle omkostninger (herunder løn, pension og anden social sikring) til ansatte i fonden (og derved ikke ledelsesvederlag eller vederlag til administrator). Sammenhængen mellem fondenes personale- og administrationsomkostninger og deres forskellige karakteristika er behandlet løbende i analysen under de forskellige afsnit. Dette afsnit beskriver derfor udelukkende personale- og administrationsomkostninger adskilt fra de andre forhold.

Tabel 16: Fordeling af personale- og administrationsomkostninger i forhold til ledelsesvederlag

Gennemsnitlige personale- og administrationsomkostninger	4.577 t.kr.			
Summen af personale- og administrationsomkostninger	3.941.116 t.kr.			
Personale- og administrationsomkostninger	Antal	Andel (%)	Gnsntl. samlet vederlag	Gnsntl. bestyrelsesvederlag pr. bestyrelsesmedlem
0	148	17,2%	250,1	32,7
0-0,5 mio.kr.	254	29,5%	131,4	18,5
0,5-2,5 mio.kr.	201	23,3%	395,1	38,1
2,5-10 mio.kr.	168	19,5%	829,3	31,1
Over 10 mio.kr.	90	10,5%	2.248,4	85,5
Total	861	100%	553,3	33,8

De erhvervsdrivende fonde har i 2018 samlet set brugt knap 4 mia. kr. på personale- og administrationsomkostninger, svarende til et gennemsnit på 4,57 mio. kr. på tværs af fondene.

Der ses en overordnet positiv sammenhæng mellem administrations- og personaleomkostninger og det gennemsnitlige samlede ledelsesvederlag samt mellem personale- og administrationsomkostninger og det gennemsnitlige vederlag pr. bestyrelsesmedlem for de fonde, der har administrations- og personaleomkostninger (omend den procentmæssige stigning mellem kategorierne varierer en del). De erhvervsdrivende fonde, der ikke har nogen administrations- og personaleomkostninger, har dog både et højere gennemsnitligt samlet ledelsesvederlag og et højere gennemsnitligt vederlag pr. bestyrelsesmedlem end de fonde, der har personale- og administrationsomkostninger mellem 0–0,5 mio. kr. Det er altså igen denne 'j-kurve'-sammenhæng, der ses her.

Der ses desuden en relativt stor procentvis stigning fra fonde med personale- og administrationsomkostninger mellem 2,5–10 mio. kr. til fonde med personale- og administrationsomkostninger på over 10 mio. kr., idet det gennemsnitlige samlede vederlag stiger med 171 % og gennemsnitlige vederlag pr. bestyrelsesmedlem stiger med 175 %.

5.6 Administrator

Af lov om erhvervsdrivende fonde § 43 fremgår det, at bestyrelsen kan træffe aftale med en administrator om udførelse af visse konkrete driftsopgaver. Ledelsen har dog stadig ansvaret for fondens daglige drift, uanset om der er truffet aftale med en administrator. Det præciseres desuden (også i § 43), at en administrator ikke er direktør, og vedkommende ikke kan bestride de opgaver, som en direktør varetager. Bestyrelsen – og/eller direktionen, hvis fonden har en sådan – har ansvaret for ledelsesopgaverne og skal derfor føre kontrol og tilsyn med administratorens udførelse af de administrative opgaver for bestyrelsen.

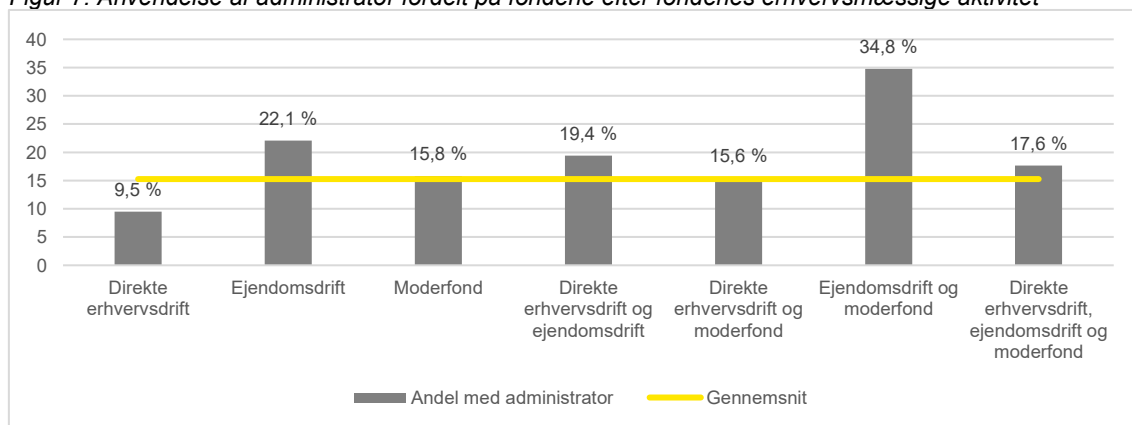
Typisk anvendes en ekstern tredjepart, fondens advokat, et af fondens koncernselskaber eller et af fondens bestyrelsesmedlemmer som administrator.

Tabel 17: Anvendelse af ekstern administrator

Ekstern administrator	Antal	Andel (%)	Gnsntl. administratorvederlag 2018 (t.kr.)	Gnsntl. bestyrelsesvederlag pr. bestyrelsesmedlem 2018 (t.kr.)	Gnsntl. administrations- og personaleomkostninger 2018 (t.kr.)
Ja	201	15,3%	388,5	35,2	384,1
Nej	1116	84,7%		24,7	3.462,3
Total	1317	100,0%		26,4	2.992,5

Tabel 17 viser, at blot 15,3 % af de erhvervsdrivende fonde angiver at have en administrator. De fonde, der angiver at have en administrator, udbetaler betydeligt højere vederlag pr. bestyrelsesmedlem – svarende til at vederlaget pr. medlem stiger med 43 %, hvis fonden har en administrator. Derimod, og som forventet, har de fonde, med en (ekstern) administrator betydeligt mindre administrations- og personaleomkostninger end de fonde, der ikke har en administrator – svarende til de gennemsnitlige administrations- og personaleomkostninger stiger med 801 % for de fonde, der har ikke en administrator.

Figur 7: Anvendelse af administrator fordelt på fondene efter fondenes erhvervmæssige aktivitet



Ser man på, hvilke(n) type aktivitet(er) de fonde, der har en administrator, oftest udfører, så tegner der sig et billede af, at de fonde, der beskæftiger sig med ejendomsdrift (hvad end det udelukkende er en ejendomsdrift fond eller den udøver ejendomsdrift kombineret med en eller flere af de andre aktiviteter), oftest har en administrator tilknyttet. I disse typer af fonde er det henholdsvis 34,8 %, 22,1 %, 19,4 % og 17,6 %, der har en administrator modsat et gennemsnit på 14,7 % på tværs af alle fondene. Derimod er det kun relativt få fonde med direkte erhvervsdrift, der har administratører.

Hvis man derudover ser på fondenes ledelsestype hos de fonde, der anvender administrator (dog ikke fremstillet i tabel her), så tegner der sig et billede af, at fonde uden direktion oftere anvender administratører end fonde med en direktion. Med andre ord så har 85,6 % af fondene, der anvender administrator ikke en direktion.

Tabel 18: Vederlag til administrator i 2018 og 2017

	2018	2017
Summen af vederlag	55.549 t.kr.	28.381 t.kr.
Gennemsnitligt vederlag	394 t.kr.	359 t.kr.

Af tabel 18 fremgår det, at summen af alle de erhvervsdrivende fondes vederlag til administratører steg med 27,2 mio. kr. mellem 2017 og 2018. Dette svarer til en stigning på hele 96 %, mens det gennemsnitlige vederlag til administratører steg med 35.000 kr., svarende til en stigning på 10 %.

Tabel 19: Størrelsen af vederlag til administrator

Administrators vederlag	Antal	Andel (%)	Gnsntl. vederlag 2018 (t.kr.)	Gnsntl. bestyrelsesvederlag pr. bestyrelsesmedlem 2018 (t.kr.)	Gnsntl. administrations- og personaleomkostninger 2018 (t.kr.)
0-50 t.kr.	37	18,6%	127,9	15,3	127,2
50-100 t.kr.	31	15,6%	111,2	31,3	120,5
100-250 t.kr.	34	17,1%	413,9	44,4	310,0
250-600 t.kr.	18	9,1%	391,5	40,4	580,5
Over 600 t.kr.	21	10,6%	418,2	66,2	1.037,3
Ikke oplyst	58	29,2%	223,1	31,9	442,5
Total	199	100%	255,6	35,6	386,3

Lidt mere end halvdelen (51,3 %) af de fonde, der angiver at have en administrator, udbetaler mindre end 250.000 kr. til administratoren. Det gennemsnitlige vederlag til administratoren er alligevel på 394.000 kr. i 2018, hvilket betyder, at de resterende 48,7 % af de fonde, der udbetaler vederlag til en administrator, udbetaler langt størstedelen af det samlede vederlag, der udbetales til administratører. Det største administratorvederlag, der udbetales fra én fond, er på 9.963.961 kr., og blot otte fonde udbetaler administratorvederlag større end 1 mio. kr.

Generelt ses en overordnet positiv sammenhæng mellem størrelsen på administrators vederlag og det gennemsnitlige vederlag pr. bestyrelsesmedlem, hvilket betyder, at jo større administrators vederlag er, jo større vederlag udbetaler fondene til bestyrelsesmedlemmerne. Af tabel 19 ses det dog umiddelbart, at denne sammenhæng ikke gælder for kategorien, hvor administrators vederlag er mellem 100.000-250.000 kr. Dette kan forklares af én enkelt fond, der udbetaler et relativt lille vederlag til sin administrator, men udbetaler større vederlag. Hvis denne fond tages ud af analysen er der en klar positiv sammenhæng på tværs af alle kategorierne.

5.7 Uddelinger

Afgangen af en erhvervsdrivende fonds midler kan udelukkende finde sted som en uddeling eller en kapitalnedsættelse. Beslutes det at uddele fondens midler, påhviler det bestyrelsen at foretage uddelingen i overensstemmelse med de formål, der står beskrevet i fondens vedtægter. Til uddelingen kan der kun anvendes frie reserver, som i fondens senest godkendte årsregnskab er påført som overført overskud, og reserver, der ikke er bundet i henhold til lov eller vedtægt, med fradrag af overført underskud.

Tabel 20: Fondens midler uddelt/henlagt til uddeling

Uddelinger (t. kr.)	Antal	Andel (%)	Gnsntl. vederlag 2018 (t.kr)	Gnsntl. bestyrelsesvederlag pr. bestyrelsesmedlem 2018 (t.kr.)	Gnsntl. administrations- og personaleomkostninger 2018 (t.kr.)
Ingen uddelinger	753	57,2%	239,1	11,0	3.162,9
Under 100.000	66	5,0%	121,4	18,4	341,4
100.000-250.000	76	5,8%	246,1	16,3	2.756,6
250.000-1 mio.	148	11,2%	273,7	21,7	2.411,5
1 mio.-2 mio.	77	5,8%	488,8	42,3	2.527,4
2 mio. -5 mio.	82	6,2%	365	49,2	3.120,2
Over 5 mio.	115	8,7%	1.676,9	114,6	4.522,0
Total	1317	100,0%	395,3	26,4	2.992,5

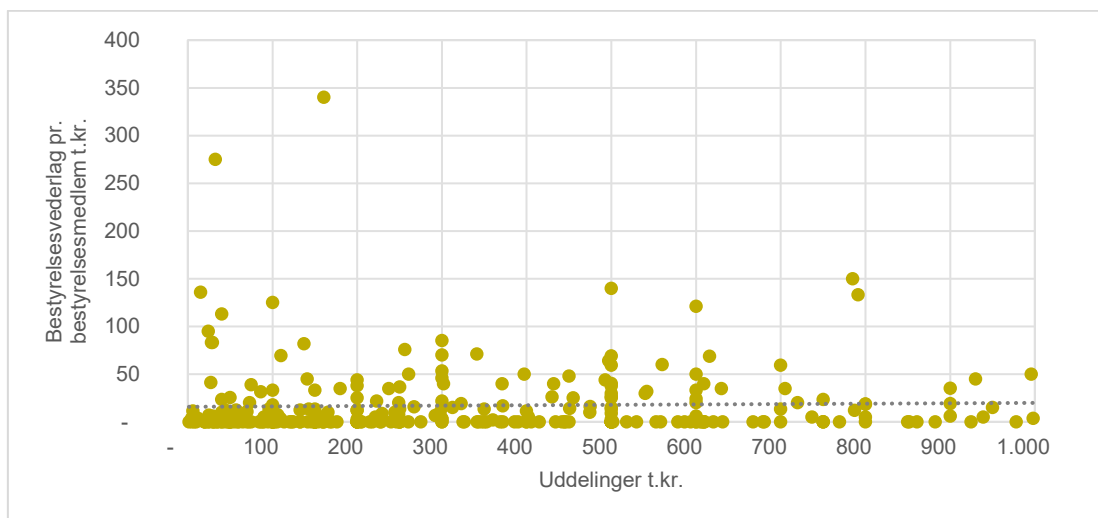
Over halvdelen af de erhvervsdrivende fonde (57,2 %) har angivet, at de ikke har uddelt eller henlagt midler til uddeling. Det betyder således, at knap halvdelen (42,8 %) af de erhvervsdrivende fonde har foretaget uddelinger og/eller har henlagt midler i deres resultatdisponering til uddeling. Tilsammen udgør disse poster i alt 15,8 mia. kr. samlet set for alle de erhvervsdrivende fonde. De fonde, der foretager uddelinger, uddeler i gennemsnit 28,1 mio. kr.

Den største andel (11,2 %) af de fonde, der har uddelt/henlagt midler til uddeling, angiver en samlet uddelingssum på mellem 250.000-1.000.000 kr., med en gennemsnitligt uddelingssum på 528.579 kr.

Man kan argumentere for, at uddelingsaktiviteten siger noget om bestyrelsens tidsforbrug, og derigennem har indflydelse på bestyrelsens vederlag. Der ses da også en overordnet positiv sammenhæng mellem uddelingsbeløbet og størrelsen af vederlag pr. bestyrelsesmedlem. Sammenhængen ses også mellem uddelingsbeløbet og størrelsen af det gennemsnitlige samlede ledelsesvederlag (hvis man ser bort fra de fonde, der ikke har uddelt penge i indeværende år). Med andre ord viser analysen overordnet, at jo større et beløb fonden har uddelt, jo større vederlag udbetales. Dette stemmer godt overens med lovgivningen vedrørende størrelsen af ledelsesvederlag, der i § 49 stadfæster, at bestyrelsens vederlag skal afvejes i forhold til fondens formål, størrelse og aktiviteter samt bestyrelsens tidsforbrug og aktiviteter i forbindelse med bestyrelsesarbejdet m.v.

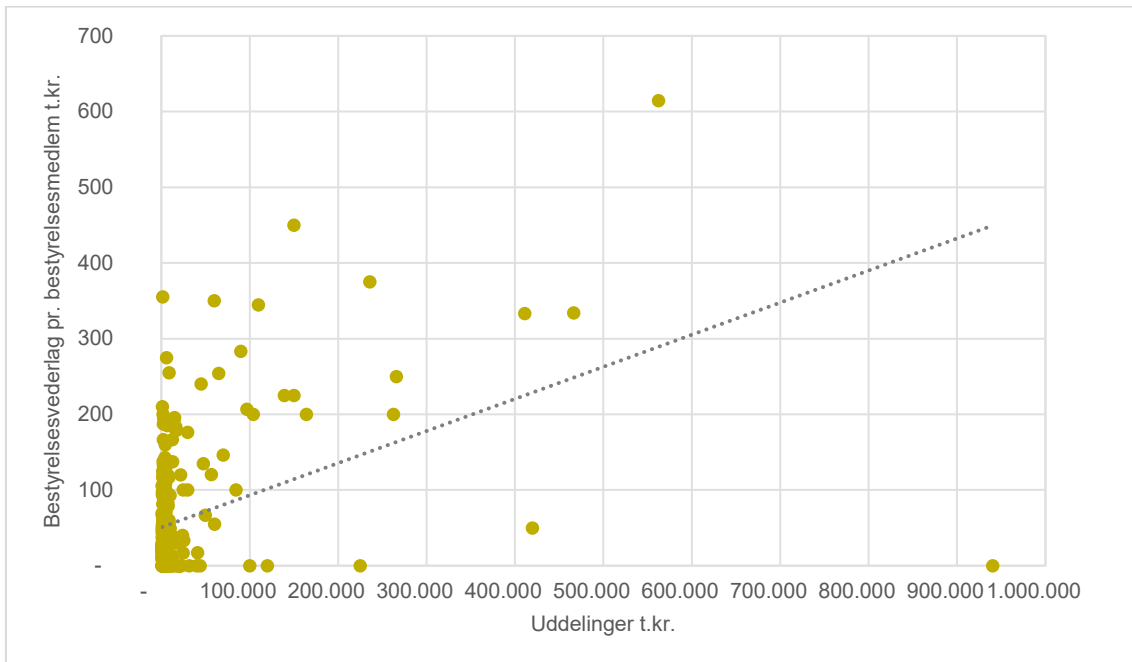
Som nævnt ovenfor er det dog ikke de fonde, som ikke foretager uddelinger, der udbetaler mindst vederlag til bestyrelsen (med et gennemsnitligt samlet vederlag på 239.100 kr. og et gennemsnitligt vederlag på 11.000 kr. pr. bestyrelsesmedlem). Når der ses på administrations- og personaleomkostninger, har de fonde, der ikke foretager uddelinger, ligeledes højere administrations- og personaleomkostninger, end de fonde, der uddeler op til 250.000 kr., men den overordnede sammenhæng er knap så entydig.

Figur 8: Sammenhæng mellem uddelinger (t.kr.) og vederlag pr. bestyrelsesmedlem (t.kr.) for de 290 fonde, der uddeler under 1 mio. kr. og udbetaler vederlag til bestyrelsen



Af figur 8 fremgår det, at de fleste fonde uddeler mindre end 0,5 mio. kr., men at der ikke er nogen stærk sammenhæng med størrelsen på vederlaget pr. bestyrelsesmedlem (illustreret ved den nærmest-vandrette tendenslinje).

Figur 9: Sammenhæng mellem uddelinger (t.kr.) og vederlag pr. bestyrelsesmedlem (t.kr.) for de 270 fonde, der uddeler mellem 1 mio.-100 mio. kr. og udbetaler vederlag til bestyrelsen



Figur 9 illustrerer sammenhængen mellem uddelinger (t.kr.) og fondenes bestyrelsesvederlag pr. bestyrelsesmedlem for de fonde, der uddeler over 1 mio. De tre fonde, der uddeler over 600 mio. hver er her fraserteret for at kunne illustrere sammenhængen mere detaljeret. Sammenholdes figur 8 og 9 ses det af tendenslinjen, at vederlaget pr. bestyrelsesmedlem stiger med en højere faktor når fondene uddeler over 1 mio. kr. end hvis de uddeler under 1 mio. kr. Men det er værd at påpege, at figur 9 også viser, at datagrundlaget for at vurdere sammenhængen for de fonde, der uddeler over 200 mio. er spinkelt, og at man skal passe på med at lægge for meget i en eventuel sammenhæng herover.

6. Opsamling

Lov om erhvervsdrivende fonde fastsætter i § 49, at vederlag til medlemmer af ledelsen ikke må overstige, hvad der anses for sædvanligt efter hvervets art og arbejdets omfang, og hvad der må anses for forsvarligt i forhold til den erhvervsdrivende fonds og i moderfonde koncernens økonomiske stilling. Det vil sige, at ledelsens vederlag skal afspejle ledelsens arbejde i fonden samt de pligter og ansvar, der følger med hvervet. Vederlaget for bestyrelsesarbejdet skal afvejes i forhold til fondens formål, størrelse og aktiviteter samt bestyrelsens tidsforbrug og aktiviteter i forbindelse med bestyrelsesarbejdet.

Gennemgående viser analysen, at det er fondens størrelse, der driver såvel det gennemsnitlige samlede ledelsesvederlag, det gennemsnitlige vederlag til bestyrelsen og det gennemsnitlige vederlag pr. bestyrelsesmedlem. Der ser således en overordnet en positiv sammenhæng mellem ledelsesvederlag – hvad end det er det gennemsnitlige samlede ledelsesvederlag eller det gennemsnitlige vederlag pr. bestyrelsesmedlem – og alle de forhold, der siger noget om fondens størrelse. Derudover ses en stærk sammenhæng med fondens aktivitet(er), idet moderfonde udbetaler betydeligt større ledelsesvederlag og vederlag pr. bestyrelsesmedlem. Som analysen også viser, kan denne sammenhæng dog formodentligt forklares af fondens størrelse, idet moderfonde (og alle kombinationer af fonds-aktivitetstyper, hvori moderfonde indgår) er afgørende større end de andre fonds-aktivitetstyper.

Analysen af fondenes regnskabstal viser også, at man skal passe på med at lægge for meget vægt på de overordnede gennemsnitsbetragtninger i vurderingen, da der i Danmark findes få, men meget store fonde, der trækker gennemsnittene betragteligt i vejret. Det understreger endnu engang, at vurderingen af en fonds ledelsesvederlag skal afvejes ud fra den konkrete fonds kontekst, og derved bidrager analysen ved at vise det sædvanlige ledelsesvederlag set i forhold til hver af de forklarende forhold (ledelsestype, fondens aktiviteter, antal i henholdsvis bestyrelse og direktionen, brug af administrator, hvor meget fonden uddeler, fondens forskellige regnskabstal m.v.).

7. Bilag 1: Dataudtræk

Nedenfor i tabel 18 fremgår en oversigt over de datapunkter, som er udtrukket fra årsrapporterne.

Tabel 21: Datapunkter

Nr.	Datapunkt	Svarmuligheder	Evt. forklaring
1	Fondens navn	-	
2	CVR nr.	-	
3	Fondens aktiviteter	Direkte erhvervsdrift/Ejendomsdrift/Moderfond	
4	Type	Bestyrelse/Bestyrelse og direktion	
5	Antal bestyrelsesmedlemmer	-	
6	Antal direktører	-	
7	Udbetales der vederlag	Ja/Nej	
8	Samlet vederlag 2018	-	
9	Samlet vederlag 2017	-	
10	Hvis moderfond; det samlede vederlag i koncernen i 2018	-	
11	Samlet vederlag til direktionen 2018	-	
12	Samlet vederlag til direktionen 2017	-	
13	Samlet vederlag til bestyrelsen 2018	-	
14	Samlet vederlag til bestyrelsen 2017	-	
15	Vederlag til bestyrelsesformand 2018	-	
16	Vederlag til bestyrelsesformand 2017	-	
17	Vederlag til bestyrelsesnæstformand 2018	-	
18	Vederlag til bestyrelsesnæstformand 2017	-	
19	Vederlag til menigt bestyrelsesmedlem 2018	-	
20	Vederlag til menigt bestyrelsesmedlem 2017	-	
21	Særlige incitamentsprogrammer	Ja/Nej	Hvis aflønningen af nogen i fondens ledelse afhænger af regnskabsmæssige resultater, er der særlige incitamentsprogrammer.
22	Kategori af ledelsesmedlemmer for hvem incitamentsprogrammet gælder?	Bestyrelsen/Direktionen	
23	Opdeling af basis- og ekstravederlag	Ja/Nej	Hvis aflønningen af nogen i ledelsen er opdelt i et fast beløb, som vedkommende altid modtager og så et ekstravederlag for yderligere opgaver, som vedkommende udfører i sin rolle som bestyrelsesmedlem/direktør, er der tale om en opdeling i basis- og ekstravederlag.
24	Basisvederlag 2018	-	
25	Ekstravederlag 2018	-	

Nr.	Datapunkt	Svarmuligheder	Evt. forklaring
26	Administrator	Ja/Nej	Variablen fortæller, om fonden administreres af en ekstern administrator.
27	Pensionsforpligtelser, bonusordninger eller lignende	Ja / Nej	
28	Administrators vederlag i fonden 2018	-	
29	Administrators vederlag i fonden 2017	-	
30	Administrators samlede vederlag for koncernens virksomheder 2018	-	
31	Administrators samlede vederlag for koncernens virksomheder 2017	-	
32	Oplysninger i henhold til erhvervslovens § 60	Ja/Nej	Variablen fortæller, om der i fondens årsrapport fremgår et afsnit, hvor fonden har forholdt sig til eller nævnt erhvervslovens § 60 omkring God fondsledelse.
33	Andre vederlag, som bestyrelsen modtager for opgaver	Ja/Nej	Variablen fortæller, om bestyrelsen modtager vederlag for andre opgaver for fonden, der ikke relaterer sig til det egentlige bestyrelsesarbejde.
34	Nettoomsætning	-	
35	Bruttofortjeneste/bruttotab	-	
36	Personaleomkostninger total	-	Her er det samlede ledelsesvederlag trukket fra, hvis det i noten om personaleomkostninger er fremgået, at ledelsesvederlaget var talt med i personaleomkostningerne. Består af 37-40.
37	Lønninger total	-	
38	Pensioner total	-	
39	Andre omkostninger til social sikring	-	
40	Andre personaleomkostninger	-	
41	Administrationsomkostninger	-	
42	Årets resultat	-	
43	Balancesummen	-	
44	Egenkapital	-	
45	Uddeler fonden	Ja/Nej	Fonden uddeler, hvis der er en uddelingsramme i regnskabet og/eller, der under resultatdisponeringen er henlagt til uddelinger.

Nr.	Datapunkt	Svarmuligheder	Evt. forklaring
46	Henlagt til uddelinger	-	
47	Er fonden under likvidation, under opløsning, opløst eller opløst ved fusion	Ja/Nej	
48	Antal ansatte	-	

8. Bilag 2: Forklaring af gennemgående variable

Nedenstående tabel 19 forklarer de tre variable, der har været særligt hyppigt anvendt i rapporten, og som er kombineret af flere datapunkter. Det gælder for alle tre variable, at de præsenterer tal, der er angivet i t.kr. for år 2018.

Tabel 22: Forklaring af gennemgåede variable

Variabel	Forklaring
Gnsntl. vederlag 2018	Gennemsnittet af det samlede ledelsesvederlag i fondene
Gnsntl. bestyrelsesvederlag	Gennemsnittet af det samlede vederlag til bestyrelsen i fonde, der oplyser at udbetale vederlag
Gnsntl. direktionsvederlag	Gennemsnittet af det samlede vederlag til direktionen i de fonde, der har en direktion
Gnsntl. vederlag pr. bestyrelsesmedlem 2018	Det gennemsnitlige vederlag udbetalt til bestyrelsen fordelt på bestyrelsesmedlemmer i fonde, der oplyser beløbet fordelt på bestyrelsesroller
Gnsntl. vederlag pr. direktør 2018	Det gennemsnitlige vederlag udbetalt til direktion fordelt på direktører i de fonde, der oplyser beløbet fordelt på direktører
Gns. administrations- og personaleomkostninger 2018	Gennemsnittet af summen af administrations- og personaleomkostninger i fondene