

2023

**REDEGØRELSE FOR GOD FONDSLEDELSE**  
JF. ÅRSREGNSKABSLOVENS § 77 A



**HEDESELSKABET**

Grøn innovation siden 1866



## HEDESELSKABET

### ANBEFALINGER FOR GOD FONDSLEDELSE

Hedeselskabet er en forening med status som erhvervsdrivende fond, der er omfattet af Anbefalinger for god Fondsledelse, som er tilgængelig på Komitéen for god Fondsledelses hjemmeside [www.godfondsledelse.dk](http://www.godfondsledelse.dk).

Redegørelsen udgør en bestanddel af ledelsesberetningen i Hedeselskabets årsrapport, som dækker regnskabsperioden: 1. januar 2023 – 31. december 2023.

Redegørelsen er ikke omfattet af revisionspåtegningen på Hedeselskabets årsrapport.

Anbefaling	Hedeselskabet følger	Hedeselskabet følger delvist	Hedeselskabet følger ikke	Hedeselskabet forklarer
<b>1. Åbenhed og kommunikation</b>				
1.1 Det anbefales, at bestyrelsen vedtager principper for ekstern kommunikation, som imødekommer behovet for åbenhed og interessenternes behov og mulighed for at opnå relevant opdateret information om Hedeselskabets forhold.	✓			

Anbefaling	Hedeselskabet følger	Hedeselskabet følger delvist	Hedeselskabet følger ikke	Hedeselskabet forklarer
<b>2. Bestyrelsens opgaver og ansvar</b>				
2.1 Overordnede opgaver og ansvar				
2.1.1 Det anbefales, at bestyrelsen med henblik på at sikre Hedeselskabets virke i overensstemmelse med Hedeselskabets formål og interesser mindst en gang årligt tager stilling til Hedeselskabets overordnede strategi og uddelingspolitik med udgangspunkt i vedtægten.	✓			
2.1.2 Det anbefales, at bestyrelsen løbende forholder sig til, om Hedeselskabets kapitalforvaltning modsvarer Hedeselskabets formål og behov på kort og lang sigt.	✓			
2.2 Formanden og næstformanden for bestyrelsen				
2.2.1 Det anbefales, at bestyrelsesformanden organiserer, indkalder og leder bestyrelsesmøderne med henblik på at sikre et effektivt bestyrelsesarbejde og skabe de bedst mulige forudsætninger for bestyrelsesmedlemmernes arbejde, enkeltvis og samlet.	✓			
2.2.2 Det anbefales, at hvis bestyrelsen undtagelsesvis anmoder bestyrelsesformanden om at udføre særlige driftsopgaver for Hedeselskabet ud over formandserhvervet, bør der foreligge en bestyrelsesbeslutning herom, der sikrer, at bestyrelsen bevarer den uafhængige overordnede ledelse og kontrolfunktion. Der bør sikres en forsvarlig arbejdsdeling mellem formanden, næstformanden, den øvrige bestyrelse og en eventuel direktion.	✓			

Anbefaling	Hedeselskabet følger	Hedeselskabet følger delvist	Hedeselskabet følger ikke	Hedeselskabet forklarer
<b>2. Bestyrelsens opgaver og ansvar</b>				
2.3 Bestyrelsens sammensætning og organisering				
2.3.1 Det anbefales, at bestyrelsen løbende og mindst hvert andet år vurderer og fastlægger, hvilke kompetencer bestyrelsen skal råde over for bedst muligt at kunne udføre de opgaver, der påhviler bestyrelsen.	✓			
2.3.2 Det anbefales, at bestyrelsen med respekt af en eventuel udpegningsret i vedtægten godkender en struktureret, grundig og gennemskuelig proces for udvælgelse og indstilling af kandidater til bestyrelsen.	✓			
2.3.3 Det anbefales, at bestyrelsesmedlemmer udpeges på baggrund af deres personlige egenskaber og kompetencer under hensyn til bestyrelsens samlede kompetencer, samt at der ved sammensætning og indstilling af nye bestyrelsesmedlemmer tages hensyn til behovet for fornyelse – sammenholdt med behovet for kontinuitet – og til behovet for mangfoldighed i relation til bl.a. erhvervs- og uddelingserfaring, alder og køn.	✓			Hedeselskabets øverste myndighed er repræsentantskabet. Hedeselskabets bestyrelse består af indtil seks medlemmer samt medarbejderrepræsentanter. Repræsentantskabets formand er født medlem af bestyrelsen. Repræsentantskabet vælger derudover fem medlemmer til bestyrelsen, der ikke behøver at være medlem af Hedeselskabet.
2.3.4 Det anbefales, at der årligt i ledelsesberetningen, og på Hedeselskabets eventuelle hjemmeside, redegøres for sammensætningen af bestyrelsen, herunder for mangfoldighed, samt at der gives følgende oplysninger om hvert af bestyrelsens medlemmer: (fortsættes på næste side)				

Anbefaling	Hedeselskabet følger	Hedeselskabet følger delvist	Hedeselskabet følger ikke	Hedeselskabet forklarer
<b>2. Bestyrelsens opgaver og ansvar</b>				
<p>2.3.4 (fortsat)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• den pågældendes navn og stilling,</li> <li>• den pågældendes alder og køn,</li> <li>• dato for indtræden i bestyrelsen, hvorvidt genvalg af medlemmet har fundet sted, og udløb af den aktuelle valgperiode,</li> <li>• medlemmets eventuelle særlige kompetencer,</li> <li>• den pågældendes øvrige ledelseshverv, herunder poster i direktioner, bestyrelser og tilsynsråd, inklusive ledelsesudvalg, i danske og udenlandske fonde, virksomheder, institutioner samt krævende organisationsopgaver,</li> <li>• hvorvidt den pågældende ejer aktier, optioner, warrants og lignende i Hedeselskabets dattervirksomheder og/eller associerede virksomheder,</li> <li>• hvilke medlemmer, der er udpeget af myndigheder/tilskudsyder mv., og</li> <li>• om medlemmet anses for uafhængigt.</li> </ul>	✓			

Anbefaling	Hedeselskabet følger	Hedeselskabet følger delvist	Hedeselskabet følger ikke	Hedeselskabet forklarer
<b>2. Bestyrelsens opgaver og ansvar</b>				
<p>2.3.5 Det anbefales, at flertallet af bestyrelsesmedlemmerne i Hedeselskabet ikke samtidig er medlemmer af bestyrelsen eller direktionen i Hedeselskabets dattervirksomhed(-er), medmindre der er tale om et helejet egentligt holdingselskab.</p>		✓		<p>Bestyrelserne i forretningsenheder med egentlig driftsaktivitet består af ledende medarbejdere fra organisationen. Bestyrelserne i forretningsenheder med egentlig driftsaktivitet er tildelt beslutningskompetence som er lig med kompetencereglerne for direktionen i Hedeselskabet. I forbindelse med strategiske og større driftsmæssige beslutninger, der ligger udover kompetencereglerne for direktionen i Hedeselskabet, inddrages Hedeselskabets bestyrelse for godkendelse. Dermed har Hedeselskabets bestyrelse fokus på den overordnede strategiske ledelse og organisering af både Det danske Hedeselskab og driftsselskaberne.</p>

Anbefaling	Hedeselskabet følger	Hedeselskabet følger delvist	Hedeselskabet følger ikke	Hedeselskabet forklarer
<b>2. Bestyrelsens opgaver og ansvar</b>				
2.4 Uafhængighed				
<p>2.4.1 Det anbefales, at en passende del af bestyrelsens medlemmer er uafhængige.</p> <p>Består bestyrelsen (eksklusiv medarbejdervalgte medlemmer) af</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• op til fire medlemmer, bør mindst ét medlem være uafhængigt,</li> <li>• mellem fem til otte medlemmer, bør mindst to medlemmer være uafhængige,</li> <li>• ni til elleve medlemmer, bør mindst tre medlemmer være uafhængige og så fremdeles.</li> </ul> <p>Et bestyrelsesmedlem anses i denne sammenhæng ikke for uafhængig, hvis det pågældende f.eks.:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• er, eller inden for de seneste tre år har været, medlem af direktionen eller ledende medarbejder i Hedeselskabet eller en væsentlig dattervirksomhed eller associeret virksomhed til Hedeselskabet,</li> <li>• inden for de seneste fem år har modtaget større vederlag, herunder uddelinger eller andre ydelser, fra Hedeselskabet/koncernen eller en dattervirksomhed eller associeret virksomhed til Hedeselskabet i anden egenskab end som medlem af Hedeselskabets bestyrelse eller direktion,</li> </ul> <p>(fortsættes på næste side)</p>	✓			

Anbefaling	Hedeselskabet følger	Hedeselskabet følger delvist	Hedeselskabet følger ikke	Hedeselskabet forklarer
<b>2. Bestyrelsens opgaver og ansvar</b>				
<p>2.4.1 (fortsat)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• inden for det seneste år har haft en væsentlig forretningsrelation (f.eks. personlig eller indirekte som partner eller ansat, aktionær, kunde, leverandør eller ledelsesmedlem i virksomheder med tilsvarende forbindelse) med Hedeselskabet/koncernen eller en dattervirksomhed eller associeret virksomhed til Hedeselskabet,</li> <li>• er, eller inden for de seneste tre år har været, ansat eller partner hos ekstern revisor,</li> <li>• har været medlem af Hedeselskabets bestyrelse eller direktion i mere end 12 år,</li> <li>• er i nær familie med eller på anden måde står personer, som ikke betragtes som uafhængige, særligt nær,</li> <li>• er stifter eller væsentlig gavegiver, hvis Hedeselskabet har til formål at yde støtte til disses familie eller andre, som står disse særligt nær, eller</li> <li>• er ledelsesmedlem i en organisation, en anden fond eller lignende, der modtager eller gentagne gange inden for de seneste fem år har modtaget væsentlige donationer fra Hedeselskabet.</li> </ul>	✓			



Anbefaling	Hedeselskabet følger	Hedeselskabet følger delvist	Hedeselskabet følger ikke	Hedeselskabet forklarer
<b>2. Bestyrelsens opgaver og ansvar</b>				
2.5 Udpegningsperiode				
2.5.1 Det anbefales, at bestyrelsens medlemmer som minimum udpeges for en periode på to år, og maksimalt for en periode på fire år.	✓			Valgperioden er to år, og genvalg kan forekomme. Hvert andet år afgår henholdsvis to og tre af de repræsentantskabsvalgte bestyrelsesmedlemmer, således at de bestyrelsesmedlemmer, der har fungeret længst, afgår først.
2.5.2 Det anbefales, at der for medlemmerne af bestyrelsen fastsættes en aldersgrænse, som offentliggøres i ledelsesberetningen eller på Hedeselskabets hjemmeside.	✓			Aldersgrænse for hvervet som bestyrelsesmedlem fremgår af vedtægterne. Heraf fremgår det, at hvervet som bestyrelsesmedlem ophører ved afslutningen af første ordinære repræsentantskabsmøde efter, at medlemmet er fyldt 70 år.
2.6. Evaluering af arbejdet i bestyrelsen og i direktionen				
2.6.1 Det anbefales, at bestyrelsen fastlægger en evalueringsprocedure, hvor bestyrelsen, formanden og de individuelle medlemmers bidrag og resultater årligt evalueres, og at resultatet drøftes i bestyrelsen.	✓			
2.6.2 Det anbefales, at bestyrelsen én gang årligt evaluerer en eventuel direktion og/eller administrators arbejde og resultater efter forud fastsatte klare kriterier.	✓			

Anbefaling	Hedeselskabet følger	Hedeselskabet følger delvist	Hedeselskabet følger ikke	Hedeselskabet forklarer
<b>3. Ledelsens vederlag</b>				
<p>3.1.1 Det anbefales, at medlemmer af bestyrelsen i erhvervsdrivende fonde aflønnes med et fast vederlag, samt at medlemmer af en eventuel direktion aflønnes med et fast vederlag, eventuelt kombineret med bonus, der ikke bør være afhængig af regnskabsmæssige resultater. Vederlaget bør afspejle det arbejde og ansvar, der følger af hvervet.</p>		✓		<p>Medlemmer af bestyrelsen og medlemmer af de tre underudvalg under bestyrelsen, Medlemsudvalg, Nomineringsudvalg og Risiko- og revisionsudvalg, aflønnes med et fast vederlag, som fastlægges og godkendes af repræsentantskabet på årsmødet (svarende til et selskabs generalforsamling).</p> <p>Vederlaget er fastsat med baggrund i det arbejde og ansvar, der følger af hvervet. Formand for repræsentantskabet og bestyrelsesformanden modtager ikke særskilt honorar for deres respektive deltagelse i de nedsatte underudvalg.</p> <p>Overordnet ledelse af Hedeselskabets forretningsmæssige aktiviteter varetages af medlemmer af direktionen i Hedeselskabet. Hedeselskabets samlede omsætning udgør for 2023 2,3 mia. kr. (eksklusive ophørte aktiviteter).</p> <p>Bestyrelsen har besluttet at tilbyde medlemmer af direktionen en aflønningspakke, som udover en fast aflønning indeholder mulighed for at opnå: Resultatafhængig bonus, bonus ved fortsat ansættelse efter tre år fra tiltrædelse og tiltrædelsesvederlag. Beslutningen er begrundet i at tilbyde en aflønningspakke, som er markedskonform og står mål med de opnåede resultater samt det arbejde og ansvar, der følger af hvervet.</p> <p>Medlemmer af direktionen aflønnes således med et fast vederlag samt med mulighed for opnåelse af én eller flere af følgende vilkår: Resultatafhængig bonus på op til 30% af det faste årlige vederlag, éngangsvederlag ved tiltrædelse og/eller en bonus baseret på fortsat ansættelse efter tre år på 20% af det faste årlige vederlag.</p> <p>Efter mandat fra bestyrelsen behandler og beslutter formandskabet aflønningspakken, som tilbydes medlemmerne af direktionen.</p>

Anbefaling	Hedeselskabet følger	Hedeselskabet følger delvist	Hedeselskabet følger ikke	Hedeselskabet forklarer
<b>3. Ledelsens vederlag</b>				
<p>3.1.2 Det anbefales, at der i årsregnskabet gives oplysning om det samlede vederlag, som hvert enkelt medlem af bestyrelsen og en eventuel direktion modtager fra Hedeselskabet og fra Hedeselskabets dattervirksomheder og associerede virksomheder. Endvidere bør der oplyses om eventuelle andre vederlag, som bestyrelsesmedlemmer og en eventuel direktion modtager for udførelse af andet arbejde eller opgaver for Hedeselskabet, Hedeselskabets dattervirksomheder eller associerede virksomheder, bortset fra medarbejderrepræsentanters vederlag som ansatte.</p>	✓			<p>Hedeselskabets øverste myndighed, repræsentantskabet, fastlægger og godkender hvert år på årsmødet (som anført under punkt 3.1.1) aflønningen af hvert enkelt bestyrelsespost og post i udvalg under bestyrelsen.</p> <p>Ingen bestyrelsesmedlemmer eller medlemmer af udvalg har modtaget andre vederlag for andre opgaver end bestyrelsesarbejde.</p> <p>Bestyrelsen behandler og beslutter (som anført under punkt 3.1.1) aflønningspakken, som tilbydes hvert medlem af direktionen.</p>