

**Redegørelse for god fondsledelse, jf.  
årsregnskabslovens § 77 a**

*Carlsbergfondet*

*Regnskabsåret 2025*

## Hvad kan skemaet bruges til?

Skemaet er tænkt som et hjælpeværktøj for de erhvervsdrivende fonde, som ønsker at afgive den lovpligtige redegørelse for god fondsledelse i skemaform, jf. årsregnskabslovens § 77 a.

Det anbefales, at bestyrelserne hvert år downloader redegørelsesskemaet fra komitéens hjemmeside for derved at sikre, at det senest opdaterede skema anvendes.

Bestyrelserne bør inddrage indledningen til anbefalingerne samt de uddybende kommentarer i arbejdet med anbefalingerne.

Redegørelsen for god fondsledelse skal offentliggøres enten i ledelsesberetningen eller i noterne i årsrapporten eller på fondens eventuelle hjemmeside med en henvisning dertil i ledelsesberetningen eller noterne. Redegørelsen skal vedrøre samme periode som årsrapportens regnskabsperiode og offentliggøres samtidig med årsrapporten.

Offentliggørelse af redegørelsen for god fondsledelse på fondens eventuelle hjemmeside – med præcis henvisning dertil i ledelsesberetningen – skaber størst transparens, da den derved vil være lettere tilgængelig for offentligheden.

En offentliggørelse på fondens eventuelle hjemmeside kræver, at URL-adressen, hvor redegørelsen er offentliggjort, oplyses i ledelsesberetningen eller i noterne. Med URL-adressen menes den internetadresse, der skal benyttes for at komme direkte til redegørelsen eller til den side, hvor samtlige offentliggjorte redegørelser er tilgængelige.

For nærmere information om offentliggørelse af redegørelsen for god fondsledelse på fondens hjemmeside skal komitéen henvise til bekendtgørelse om offentliggørelse af en række redegørelser efter årsregnskabsloven.

**Bemærk:** Nedenstående skema indeholder Anbefalingerne for god Fondsledelse 2025. Anbefalingerne er tilgængelige på komitéens hjemmeside, [www.godfondsledelse.dk](http://www.godfondsledelse.dk). **Skemaet kan anvendes ved udarbejdelse af redegørelse for god fondsledelse i fondens årsrapport.**

## **”Følg eller forklar”**

Det følger af årsregnskabslovens § 77 a, at fonde, som er omfattet af erhvervsfondsloven, skal medtage bestyrelsens redegørelse for god fondsledelse, jf. erhvervsfondslovens § 60, i ledelsesberetningen eller i noterne.

Efter erhvervsfondslovens § 60 skal bestyrelsen redegøre for, hvorledes den forholder sig til anbefalingerne. Bestyrelsen skal i sin redegørelse oplyse, om fonden følger de enkelte anbefalinger, eller om den fraviger en eller flere anbefalinger og i givet fald hvilke. Hvis bestyrelsen fraviger en anbefaling, skal bestyrelsen redegøre for grundene hertil og for, hvordan man i stedet har indrettet sig.

Følger fonden ikke en anbefaling, er det ikke et regelbrud, men udtryk for, at bestyrelsen konkret, og af grunde den har redegjort for, har valgt at indrette sig på en anden måde end den, der fremgår af anbefalingen.

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

Redegørelsen skal afspejle den gældende ledelsesform på tidspunktet for regnskabsaflæggelsen. Hvis der er væsentlige ændringer i løbet af året eller efter tidspunktet for regnskabsafslutningen, bør det beskrives i redegørelsen for god fondsledelse.

Det er vigtigt, at bestyrelsen forholder sig til hver enkelt anbefaling.

# Anbefalinger for god Fondsledelse

Fonden er omfattet af Anbefalingerne for god Fondsledelse, som er tilgængelige på Komitéen for god Fondsledelses hjemmeside, [www.godfondsledelse.dk](http://www.godfondsledelse.dk).

## 1. Åbenhed og kommunikation

**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 fondens forhold.

Fonden følger	Fonden forklarer		Ikke relevant
	<i>hvorfor</i>	<i>hvordan</i>	
<b>Fondet følger anbefalingen.</b>			

### **Carlsbergfondets tilgang:**

Carlsbergfondet ønsker at være en åben og transparent fond og udtaler sig generelt gerne om forhold vedrørende forskning og uddannelse samt andre områder, hvor fondet direkte er involveret. Bestyrelsesforpersonen og fondsdirektøren udtaler sig eksternt på vegne af fondet. Som led i en åben kommunikationsstrategi benytter Carlsbergfondet artikler og nyheder på fondets hjemmeside og sociale medier samt andre publikationer, som eksempelvis årsrapporten.

## 2. Bestyrelsens opgaver og ansvar

### 2.1 Bestyrelsens overordnede opgaver og ansvar

Hvis en anbefaling ikke følges, skal fonden forklare, *hvorfor* anbefalingen ikke følges, og *hvordan* fonden har indrettet sig anderledes. En tilstrækkelig forklaring besvarer begge spørgsmål og kategoriserer besvarelsen som efterlevelse af anbefalingen. Det er derfor vigtigt, at fonden besvarer begge spørgsmål i sin forklaring.

**2.1.1** Det **anbefales**, at bestyrelsen med henblik på at sikre den erhvervsdrivende fonds virke i overensstemmelse med fondens formål og interesser mindst én gang årligt tager stilling til fondens overordnede strategi og uddelingspolitik med udgangspunkt i vedtægten.

Fonden følger	Fonden forklarer		Ikke relevant
	<i>hvorfor</i>	<i>hvordan</i>	
Fondet følger anbefalingen.			

**Carlsbergfondets tilgang:**

Carlsbergfondet evaluerer årligt fondets overordnede strategi, og løbende sin uddelingspolitik på bestyrelsesmøderne for at sikre maksimal udnyttelse af fondets midler inden for de overordnede strategiske rammer, der fremgår af fundatsen, de aktuelle indsatsområder og virkemidler.

**2.1.2** Det **anbefales**, at bestyrelsen løbende forholder sig til, om fondens forvaltning af dens samlede kapital modsvarer fondens formål og behov på kort og lang sigt.

Fonden følger	Fonden forklarer		Ikke relevant
	<i>hvorfor</i>	<i>hvordan</i>	
Fondet følger anbefalingen.			

**Carlsbergfondets tilgang:**

Bestyrelsen har vedtaget en investeringspolitik- og strategi, og fondet har etableret en investeringskomite, som bistår og rådgiver bestyrelsen i forhold til investeringspolitikken- og strategien.

Fondet benytter eksterne kapitalforvaltere til eksekvering af investeringspolitikken og porteføljeforvaltning. Investeringsstrategien og fondets kapitalforvaltning tager bl.a højde for fondets langsigtede opfyldelse af fundatsen, budgetterede resultater, forventet udbetaling af uddelinger, og fundatsens øvrige bestemmelser om kapitalforhold. Investeringspolitikken indeholder bestemmelser om fordeling af investeringerne, risikospredning, tilladte aktiv-typer og rammer, og likviditet. Investeringskomitéen og bestyrelsen modtager løbende rapportering, som led i overvågning af fondets økonomiske stilling.

## 2.2. Formanden og de øvrige medlemmer af 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.

Fonden følger	Fonden forklarer		Ikke relevant
	<i>hvorfor</i>	<i>hvordan</i>	

**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.

<b>Fondet følger anbefalingen.</b>			
------------------------------------	--	--	--

**Carlsbergfondets tilgang:**

Bestyrelsen afholder 7-8 møder årligt, heraf uddelingsmøder, hvor ansøgninger behandles. Bestyrelsens møder indkaldes og ledes af forpersonen. For at sikre effektivitet i bestyrelsens arbejde udsendes der ud over dagsorden for møderne, skriftlige redegørelser og indstillinger til de enkelte beslutningspunkter på dagsordenen. Fondets direktion og sekretariat udarbejder mødeindkaldelser og udmønter de på bestyrelsesmøderne truffe beslutninger.

**2.2.2** Det anbefales, at hvis bestyrelsen anmoder et medlem af bestyrelsen om at udføre særlige opgaver for fonden ud over bestyrelshvervet, 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 og de øvrige medlemmer af bestyrelsen og en eventuel direktion.

Fonden følger	Fonden forklarer		Ikke relevant
	<i>hvorfor</i>	<i>hvordan</i>	
<b>Fondet følger anbefalingen.</b>			

**Carlsbergfondets tilgang:**

Fondet har en fondsdirektør, som sammen med fondets sekretariat varetager den daglige drift. Der vil altid foreligge en bestyrelsesbeslutning, såfremt bestyrelsesforpersonen eller et medlem af bestyrelsen, skal udføre særlige driftsopgaver. Dette vil fremgå af de interne bestyrelsesprotokoller.

**2.2.3** Det anbefales, at der i årsregnskabet oplyses om de eventuelle transaktioner, som fonden har indgået med interesseforbundne virksomheder. Oplysningerne bør omfatte arten af forholdet mellem fonden og den interesseforbundne virksomhed, arten af transaktionen samt transaktionens beløbsmæssige størrelse.

Fonden følger	Fonden forklarer		Ikke relevant
	<i>hvorfor</i>	<i>hvordan</i>	
<b>Fondet følger anbefalingen.</b>			

**Carlsbergfondets tilgang:**

Fondet gennemgår årligt transaktioner med interesseforbundne virksomheder og præsenterer transaktioner med interesseforbundne virksomheder i note til årsregnskabet.

## 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 og varetage det ansvar, der påhviler bestyrelsen.

Fonden følger	Fonden forklarer		Ikke relevant
	<i>hvorfor</i>	<i>hvordan</i>	
<b>Fondet følger anbefalingen.</b>			

### Carlsbergfondets tilgang:

Carlsbergfondets bestyrelse er ikke selvsupplerende, men drøfter løbende behovet for de rette bestyrelseskompetencer i dialog med Det Kongelige Danske Videnskabernes Selskab (i det følgende: KDVS), som i henhold til fondets fundats vælger bestyrelsesmedlemmerne uden forudgående indstilling fra Carlsbergfondets bestyrelse. Fondet har udarbejdet et notat om de relevante kompetencer for bestyrelsesmedlemmer i fondet, som er udleveret til medlemmer af KDVS forud for udpegningsret af medlemmer til fondets bestyrelse.

**2.3.2** Det **anbefales**, at bestyrelsen godkender en struktureret, grundig og gennemskuelig proces for udvælgelse og indstilling af kandidater til bestyrelsen, der samtidig tager højde for en eventuel udpegningsret i vedtægten.

Fonden følger	Fonden forklarer		Ikke relevant
	<i>hvorfor</i>	<i>hvordan</i>	
<b>Fondet følger anbefalingen.</b>			

### Carlsbergfondets tilgang:

Carlsbergfondets bestyrelse vælges jf. fondets fundats af KDVS efter en struktureret, grundig og gennemskuelig proces. Det er praksis, at KDVS vælger tre medlemmer, der repræsenterer naturvidenskab, og to medlemmer, der repræsenterer samfundsvidenskab og humaniora.

**2.3.3** Det **anbefales**, at bestyrelsesmedlemmer udpeges på baggrund af deres personlige egenskaber og kompetencer under hensyn til bestyrelsens samlede kompetencer. Ved sammensætning og indstilling af nye bestyrelsesmedlemmer bør der tages hensyn til behovet for fornyelse – sammenholdt med behovet for kontinuitet – og til behovet for mangfoldighed i relation til blandt andet erhvervs- og uddelingserfaring, alder og køn.

Fonden følger	Fonden forklarer		Ikke relevant
	<i>hvorfor</i>	<i>hvordan</i>	

**2.3.3 Det anbefales,** at bestyrelsesmedlemmer udpeges på baggrund af deres personlige egenskaber og kompetencer under hensyn til bestyrelsens samlede kompetencer. Ved sammensætning og indstilling af nye bestyrelsesmedlemmer bør der tages hensyn til behovet for fornyelse – sammenholdt med behovet for kontinuitet – og til behovet for mangfoldighed i relation til blandt andet erhvervs- og uddelingserfaring, alder og køn.

**Fondet følger anbefalingen.**

**Carlsbergfondets tilgang:**

Carlsbergfondets bestyrelse vælges jf. fondets fundats af KVDS. Der er løbende dialog mellem Carlsbergfondets bestyrelse og KDVS om de personlige egenskaber og kompetencer, der er relevante i bestyrelsen. Bestyrelsesmedlemmer fratræder senest ved udgangen af det regnskabsår, i hvilket den pågældende fylder 70 år, eller har været medlem af bestyrelsen i 15 år.

**2.3.4 Det anbefales,** at der årligt både i ledelsesberetningen og på den erhvervsdrivende fonds eventuelle hjemmeside redegøres for sammensætningen af bestyrelsen, herunder for mangfoldighed, samt at der gives følgende oplysninger om hvert af bestyrelsens medlemmer:

- den pågældendes navn og stilling,
- den pågældendes alder og køn,
- dato for indtræden i bestyrelsen, om genudpegning af medlemmet har fundet sted og udløb af den aktuelle udpegningsperiode,
- medlemmets eventuelle særlige kompetencer,
- den pågældendes øvrige ledelseshverv, herunder poster i direktioner, bestyrelser og tilsynsråd, inklusive ledelsesudvalg, i danske og udenlandske fonde, virksomheder, institutioner samt krævende organisationsopgaver,
- om den pågældende ejer aktier, optioner, warrants og lignende i fondens dattervirksomheder og/eller associerede virksomheder,
- hvilke medlemmer der er udpeget af myndigheder/tilskudsyder m.v., og
- om medlemmet anses for uafhængigt.

**Fonden følger**

**Fonden forklarer**

**Ikke relevant**

*hvorfor*

*hvordan*

**Fondet følger anbefalingen.**

**Carlsbergfondets tilgang:**

Oplysningerne fremgår af Carlsbergfondets årsrapport og fondets hjemmeside [Bestyrelsen | Carlsbergfondet.dk](http://Bestyrelsen | Carlsbergfondet.dk) ([www.carlsbergfondet.dk/om-fondet/organisation/bestyrelsen/](http://www.carlsbergfondet.dk/om-fondet/organisation/bestyrelsen/))

**2.3.5 Det anbefales**, at flertallet af bestyrelsesmedlemmerne i den erhvervsdrivende fond ikke samtidig er medlemmer af bestyrelsen eller direktionen i fondens dattervirksomhed(er), medmindre der er tale om et helejet egentligt holdingselskab.

Fonden følger	Fonden forklarer		Ikke relevant
	<i>hvorfor</i>	<i>hvordan</i>	
Fondet følger anbefalingen i relation til datterselskabet Carlsberg A/S, men ikke i forhold til fondets ejendomsdatterselskaber.		Fondsbestyrelsens medlemmer er også medlemmer af bestyrelsen i fondets fem ejendomsdatterselskaber (af uvæsentlig karakter).	

**Carlsbergfondets tilgang:**

Fondets bestyrelse på fem medlemmer er repræsenteret i bestyrelsen for Carlsberg A/S med to ud af fondets fem bestyrelsesmedlemmer. Den ene kandidat er Carlsbergfondets forperson, der tiltænkes rollen som næstformand i bestyrelsen for Carlsberg A/S, mens den anden kandidat vælges blandt og af fondets bestyrelse baseret på relevante kompetencer i relation til bestyrelsen i Carlsberg A/S. Fondets repræsentation i Carlsberg A/S bestyrelsen er et væsentligt element i fondets politik for engageret ejerskab.

**2.3.6 Det anbefales**, at bestyrelsen vælger fondens formand og eventuelle næstformand for 1 år ad gangen. Genvalg kan finde sted.

Fonden følger	Fonden forklarer		Ikke relevant
	<i>hvorfor</i>	<i>hvordan</i>	
Fondet følger anbefalingen.			

**Carlsbergfondets tilgang:**

Fondets bestyrelse vælger af sin midte en formand og en næstformand, hver gang et ordinært valg har fundet sted. Konstituering sker årligt på fondets første bestyrelsesmøde.

## 2.4. Uafhængighed

**2.4.1** Det **anbefales**, at mindst en tredjedel af bestyrelsens medlemmer (eksklusive eventuelle medarbejdervalgte medlemmer) er uafhængige.

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

- er, eller inden for de seneste tre år har været, medlem af direktionen eller ledende medarbejder i fonden eller i en væsentlig dattervirksomhed eller i en væsentlig associeret virksomhed til fonden,
- inden for de seneste fem år har modtaget større vederlag, herunder uddelinger eller andre ydelser, fra fonden eller en dattervirksomhed eller associeret virksomhed til fonden i anden egenskab end som medlem af fondens bestyrelse,
- 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 fonden eller en dattervirksomhed eller associeret virksomhed til fonden,
- er, eller inden for de seneste tre år har været, ansat eller partner hos fondens eller fondens dattervirksomheders eksterne revisor,
- har været medlem af fondens bestyrelse eller direktion i mere end 12 år,
- er i nær familie med eller på anden måde står personer, som ikke betragtes som uafhængige, særligt nær,
- er stifter eller væsentlig gavegiver eller bidragsyder,
- er bestyrelsesmedlem i fonden, hvis fonden har til formål at yde støtte til bestyrelsesmedlemmets familie eller andre, som står bestyrelsesmedlemmet særligt nær,
- er ledelsesmedlem i en organisation, en anden fond eller lignende, der modtager eller gentagne gange inden for de seneste fem år har modtaget væsentlige donationer fra fonden, eller
- er ledelsesmedlem i en organisation, en anden fond eller lignende, der bevilger eller gentagne gange inden for de seneste fem år har bevilget væsentlige donationer til fonden.

Fonden følger	Fonden forklarer		Ikke relevant
	<i>hvorfor</i>	<i>hvordan</i>	
<b>Fondet følger anbefalingen.</b>			

### Bemærkning hertil:

Tre ud af bestyrelsens fem medlemmer er uafhængige.

Kim Ryholt anses ikke som uafhængig, eftersom Kim Ryholt i hans virke som professor på Københavns Universitet, har modtaget bevillinger fra Carlsbergfondet. Bevillingerne blev modtaget før Kim Ryholt indtrådte som bestyrelsesmedlem, men inden for de seneste 5 år.

Daniel Otzen anses ikke som uafhængig, eftersom Daniel Otzen i hans virke som professor på Aarhus Universitet har modtaget en bevilling fra Carlsbergfondet. Bevillingen blev modtaget før Daniel Otzen indtrådte som bestyrelsesmedlem, men inden for de sidste fem år.

## 2.5. Udpegningsperiode

**2.5.1** Det **anbefales**, at bestyrelsens medlemmer som minimum udpeges for en periode på to år ad gangen, og maksimalt for en periode på fire år ad gangen. Genudpegnning kan finde sted.

Fonden følger	Fonden forklarer		Ikke relevant
	<i>hvorfor</i>	<i>hvordan</i>	
Fondet følger ikke anbefalingen.		Hvert medlem vælges i henhold til fondets fundats for en femårig periode, således at ét medlem er på valg hvert år (bestyrelsen består af fem medlemmer).	

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

Fonden følger	Fonden forklarer		Ikke relevant
	<i>hvorfor</i>	<i>hvordan</i>	
Fondet følger anbefalingen.			

**Carlsbergfondets tilgang:**

Aldersgrænsen for medlemmer af Carlsbergfondets bestyrelse er i henhold til fundatsen 70 år.

## 2.6. Evaluering

**2.6.1** Det **anbefales**, at bestyrelsen fastlægger en evalueringsprocedure, hvor bestyrelsens, formandens og de individuelle medlemmers bidrag og resultater årligt evalueres, og at resultatet drøftes i bestyrelsen. Karakteren og omfanget af evalueringsproceduren afhænger af fondens konkrete forhold og kan variere fra år til år.

Fonden følger	Fonden forklarer		Ikke relevant
	<i>hvorfor</i>	<i>hvordan</i>	
Fondet følger anbefalingen.			

**Carlsbergfondets tilgang:**

Bestyrelsesforpersonen afholder årligt evalueringsskemaer med de øvrige medlemmer af bestyrelsen, og hvert tredje år benyttes et eksternt konsulentfirma til at gennemføre evalueringen. Evalueringsskemaerne danner grundlag for en skriftlig redegørelse med evaluering af bestyrelsens arbejde, som efterfølgende behandles af den samlede bestyrelse. De øvrige bestyrelsesmedlemmer evaluerer i denne forbindelse formandens ledelse af bestyrelsens og fondets arbejde.

**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, og at formanden gennemgår denne med den/de pågældende.

Fonden følger	Fonden forklarer		Ikke relevant
	<i>hvorfor</i>	<i>hvordan</i>	
Fondet følger anbefalingen.			

**Carlsbergfondets tilgang:**

Carlsbergfondets bestyrelse evaluerer som led i bestyrelsesevalueringen også direktionens og sekretariatets arbejde og resultater.

### 3. Bestyrelsens og en eventuel direktions vederlag

**3.1.1** Det **anbefales**, at et eventuelt vederlag til fondens bestyrelsesmedlemmer er fast og ikke variabelt. Medlemmer af en eventuel direktion bør endvidere aflønnes med et fast vederlag, eventuelt kombineret med bonus, der ikke bør være afhængig af regnskabsmæssige resultater.

Fonden følger	Fonden forklarer		Ikke relevant
	<i>hvorfor</i>	<i>hvordan</i>	
Fondet følger anbefalingen.			

**Carlsbergfondets tilgang:**  
 Vederlagene til Carlsbergfondets bestyrelsesmedlemmer og formanden fastsættes af Carlsbergfondets bestyrelse og godkendes af KDVS. Bestyrelsesmedlemmerne honoreres med et fast vederlag. Forpersonen og næstforpersonen modtager et tillæg til grundhonoraret. Det samlede vederlag til bestyrelsens medlemmer og formandskabet fremgår af Carlsbergfondets årsrapport og hjemmeside.

**3.1.2** Det **anbefales**, at der i årsregnskabet oplyses om, hvad medlemmerne af bestyrelsen og en eventuel direktion hver især modtager i samlet vederlag (specificeret på de enkelte poster) fra den erhvervsdrivende fond og fra fondens dattervirksomheder og associerede virksomheder. Herudover bør der oplyses om eventuelle andre vederlag, som medlemmerne af bestyrelsen og en eventuel direktion hver især modtager for udførelse af andet arbejde eller opgaver for fonden, fondens dattervirksomheder eller associerede virksomheder, bortset fra medarbejderrepræsentanters vederlag som ansatte.

Fonden følger	Fonden forklarer		Ikke relevant
	<i>hvorfor</i>	<i>hvordan</i>	
Fondet følger anbefalingen.			

**Carlsbergfondets tilgang:**  
 Der redegøres for alle vederlag i Carlsbergfondets årsrapport.