



HEDESELSKABET

REDEGØRELSE FOR GOD
FONDSLEDELSE
JF. ÅRSREGNSKABSLOVENS § 77A

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.

Redegørelsen udgør en bestanddel af ledelsesberetningen i Hedeselskabets årsrapport, som dækker regnskabsperioden: 1. januar 2025 – 31. december 2025. Redegørelsen er ikke omfattet af revisionspåtegningen på Hedeselskabets årsrapport.

Anbefaling	Hedeselskabet følger	Hedeselskabet følger delvist	Hedeselskabet følger ikke	Hedeselskabet forklarer
1. Åbenhed og kommunikation				
1.1 Det anbefales, at bestyrelsen vedtager principper for ekstern kommunikation, som imødekommer behovet for åbenhed og interessenteres behov og mulighed for at opnå relevant opdateret information om fondens forhold.	✓			
2. Bestyrelsens opgaver og ansvar				
2.1 Bestyrelsens overordnede opgaver og ansvar				
2.1.1 Det anbefales, at bestyrelsen med henblik på at sikre den erhvervsdrivende fonds virke i overensstemmelse med fondens formål og interesser mindst én gang årligt tager stilling til fondens overordnede strategi og uddelingspolitik med udgangspunkt i vedtægten.	✓			
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.	✓			
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.	✓			

Anbefaling	Hedeselskabet følger	Hedeselskabet følger delvist	Hedeselskabet følger ikke	Hedeselskabet forklarer
2. Bestyrelsens opgaver og ansvar				
<p>2.2.2 Det anbefales, at hvis bestyrelsen anmoder et medlem af bestyrelsen om at udføre særlige opgaver for fonden ud over bestyrelseshvervet, 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.</p>	✓			
<p>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.</p>	✓			<p>Hedeselskabet har foretaget ydelseskøb fra interesseforbundne virksomheder:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bestyrelsesmedlem er en del af ledelsen <ul style="list-style-type: none"> • Samlede transaktioner TDKK 361 • Direktionsmedlem er en del af bestyrelsen <ul style="list-style-type: none"> • Samlede transaktioner TDKK 237
2.3 Bestyrelsens sammensætning og organisering				
<p>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.</p>	✓			<p>Der gennemføres en årlig bestyrelseevaluering</p>
<p>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.</p>	✓			

Anbefaling	Hedeselskabet følger	Hedeselskabet følger delvist	Hedeselskabet følger ikke	Hedeselskabet forklarer
2. Bestyrelsens opgaver og ansvar				
<p>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.</p>	✓			<p>Hedeselskabets øverste myndighed er repræsentantskabet. Hedeselskabets bestyrelse består af indtil seks medlemmer samt tre medarbejderrepræsentanter. Repræsentantskabets formand er født medlem af bestyrelsen. Repræsentantskabet vælger derudover fem medlemmer til bestyrelsen, der ikke behøver at være medlem af Hedeselskabet.</p>
<p>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:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 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. 	✓			

Anbefaling	Hedeselskabet følger	Hedeselskabet følger delvist	Hedeselskabet følger ikke	Hedeselskabet forklarer
2. Bestyrelsens opgaver og ansvar				
<p>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.</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>
<p>2.3.6 Det anbefales, at bestyrelsen vælger fondens formand og eventuelle næstformand for 1 år ad gangen. Genvalg kan finde sted.</p>	✓			<p>Bestyrelsen afholder årligt et konstituerende bestyrelsesmøde i forlængelse af årsmødet, hvor bestyrelsesvalget gennemføres</p>
2.4. Uafhængighed				
<p>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.:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 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, 	✓			<p>Bestyrelsesformanden har været medlem af Hedeselskabets bestyrelse i mere end 12 år og anses i henhold til anbefalingerne som værende ikke uafhængig.</p> <p>De øvrige fem bestyrelsesmedlemmer (eksklusiv medarbejdervalgte medlemmer) anses i henhold til anbefalingerne fortsat som værende uafhængig.</p>

Anbefaling	Hedeselskabet følger	Hedeselskabet følger delvist	Hedeselskabet følger ikke	Hedeselskabet forklarer
<p>2. Bestyrelsens opgaver og ansvar</p> <p>2.4.1 (fortsat)</p> <ul style="list-style-type: none"> • 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, væsentlige donationer til fonden. • 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 	✓			

Anbefaling	Hedeselskabet følger	Hedeselskabet følger delvist	Hedeselskabet følger ikke	Hedeselskabet forklarer
2. Bestyrelsens opgaver og ansvar				
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. Genudpegning kan finde sted.	✓			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 fondens 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				
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.	✓			
2.6.2 Det anbefales, at bestyrelsen én gang årligt evaluerer en eventuel direktions og/eller administrators arbejde og resultater efter forud fastsatte klare kriterier, og at formanden gennemgår denne med den/de pågældende	✓			

Anbefaling	Hedeselskabet følger	Hedeselskabet følger delvist	Hedeselskabet følger ikke	Hedeselskabet forklarer
<p>3. Bestyrelsens og en eventuel direktions vederlag</p>				
<p>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.</p>	<p>✓</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 medlemsudvalget og nomineringsudvalget.</p> <p>Overordnet ledelse af Hedeselskabets forretningsmæssige aktiviteter varetages af medlemmer af direktionen i Hedeselskabet. Hedeselskabets samlede omsætning udgør for 2025 2,4 mia. kr.</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 og en årlig bonus baseret på fortsat ansættelse i det foregående år på 20% af det faste årlige vederlag.</p> <p>Efter mandat fra bestyrelsen behandler og beslutter formandskabet aflønningspakken, som tilbydes medlemmerne af direktionen med efterfølgende rapportering af resultatet heraf til den øvrige bestyrelse.</p>

Anbefaling	Hedeselskabet følger	Hedeselskabet følger delvist	Hedeselskabet følger ikke	Hedeselskabet forklarer
<p>2. Bestyrelsens og en eventuel direktions vederlag</p> <p>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.</p>	<p>✓</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>Formandskabet behandler og beslutter (som anført under punkt 3.1.1) aflønningspakken, som tilbydes hvert medlem af direktionen med efterfølgende rapportering af resultat heraf til den øvrige bestyrelse.</p>