

Anbefalinger for god selskabsledelse

Komiteen for god selskabsledelse har i 2010 udstedt anbefalingerne for god selskabsledelse. I november 2017 blev anbefalingerne senest revideret med implementeringen i forbindelse med offentliggørelsen af Årsrapport 2018.

Anbefalinger for god selskabsledelse kan læses i sin helhed [her](#).

Anbefalingerne er opdelt i 5 hovedafsnit:

- Selskabets kommunikation og samspil med selskabets investorer og øvrige interessenter
- Bestyrelsens opgaver og ansvar
- Bestyrelsens sammensætning og organisering
- Ledelsens vederlag
- Regnskabsafklæggelse, risikostyring og revision

Nedenfor orienteres om, hvordan Realdania forholder sig til anbefalingerne for god selskabsledelse. Konklusionen er, at aktiviteterne i Realdania i alle væsentlige henseender drives i overensstemmelse med anbefalingerne. Der, hvor Realdania ikke følger anbefalingerne, er en bemærkning fremhævet i kursiv.

1. Selskabets kommunikation og samspil med selskabets investorer og øvrige interessenter

1.1 Dialog mellem selskab, aktionærer og øvrige interessenter

1.1.1. DET ANBEFALES, at bestyrelsen sikrer en løbende dialog mellem selskabet og aktionærerne, således at aktionærerne får relevant indsigt i selskabet, og bestyrelsen kender aktionærernes holdninger, interesser og synspunkter i relation til selskabet.

1.1.2. DET ANBEFALES, at bestyrelsen vedtager politikker for selskabets forhold til dets interessenter, herunder aktionærer, samt sikrer, at interessenternes interesser respekteres i overensstemmelse med selskabets politikker herom.

1.1.3. DET ANBEFALES, at selskabet offentliggør kvartalsrapporter.

Foranlediget af Realdanias juridiske status som forening følges anbefalingen ikke.

1.2. Generalforsamling

1.2.1. DET ANBEFALES, at bestyrelsen ved tilrettelæggelse af selskabets generalforsamling planlægger afviklingen, så den understøtter aktivt ejerskab

1. Selskabets kommunikation og samspil med selskabets investorer og øvrige interessenter

1.2.2. DET ANBEFALES, at der i fuldmagter eller brevstemmer til brug for generalforsamlingen gives aktionærerne mulighed for at tage stilling til hvert enkelt punkt på dagsordenen.

1.3 Overtagelsesforsøg

1.3.1. DET ANBEFALES, at selskabet etablerer en beredskabsprocedure for overtagelsesforsøg, der vedrører perioden fra bestyrelsen får begrundet formodning om, at et overtagelsestilbud vil blive fremsat. Beredskabsproceduren bør fastsætte, at bestyrelsen afholder sig fra uden generalforsamlingens godkendelse at imødegå et overtagelsesforsøg ved at træffe dispositioner, som reelt afskærer aktionærerne fra at tage stilling til overtagelsesforsøget.

Foranlediget af Realdanias juridiske status som forening følges anbefalingen ikke.

2. Bestyrelsens opgaver og ansvar

2.1. Overordnede opgaver og ansvar

2.1.1. DET ANBEFALES, at bestyrelsen mindst en gang årligt tager stilling til de forhold, der skal indgå i bestyrelsens varetagelse af sine opgaver.

2.1.2. DET ANBEFALES, at bestyrelsen mindst en gang årligt tager stilling til selskabets overordnede strategi med henblik på at sikre værdiskabelsen i selskabet.

2.1.3. DET ANBEFALES, at bestyrelsen påser, at selskabet har en kapital- og aktiestruktur, som understøtter, at selskabets strategi og langsigtede værdiskabelse er i aktionærernes og selskabets interesse, samt redegør herfor i ledelsesberetningen og/eller på selskabets hjemmeside.

2.1.4. DET ANBEFALES, at bestyrelsen årligt gennemgår og godkender retningslinjer for direktionen, og herunder fastlægger krav til direktionens rapportering til bestyrelsen.

2.1.5. DET ANBEFALES, at bestyrelsen mindst en gang årligt drøfter direktionens sammensætning og udvikling, risici og succesionsplaner.

2.2. Samfundsansvar

2.2.1. DET ANBEFALES, at bestyrelsen vedtager politikker for selskabets samfundsansvar.

2.3 Formanden og næstformanden for bestyrelsen

2.3.1. DET ANBEFALES, at der vælges en næstformand for bestyrelsen, som fungerer i tilfælde af formandens forfald, og i øvrigt er en effektiv sparringspartner for formanden.

2. Bestyrelsens opgaver og ansvar

2.3.2. DET ANBEFALES, at hvis bestyrelsen undtagelsesvis anmoder bestyrelsesformanden eller andre bestyrelsesmedlemmer om at udføre særlige driftsopgaver for selskabet, herunder kortvarigt at deltage i den daglige ledelse, bør der foreligge en bestyrelsesbeslutning herom, der sikrer, at bestyrelsen bevarer den uafhængige overordnede ledelse og kontrolfunktion.

Beslutninger om formandens eller andre bestyrelsesmedlemmers deltagelse i den daglige ledelse og den forventede varighed heraf bør offentliggøres.

3. Bestyrelsens sammensætning og organisering

3.1. Sammensætning

3.1.1. DET ANBEFALES, at bestyrelsen årligt vurderer og i ledelsesberetningen redegør for

- hvilke kompetencer bestyrelsen skal råde over for bedst muligt at kunne udføre sine opgaver,
- sammensætningen af bestyrelsen, samt
- de enkelte medlemmers særlige kompetencer.

Realdania redegør i governanceafsnittet på www.realdania.dk og i årsrapporten alene for de kompetencer, de enkelte bestyrelsesmedlemmer i form af mini-CV'et.

3.1.2. DET ANBEFALES at bestyrelsen årligt drøfter selskabets aktiviteter for at sikre en for selskabet relevant mangfoldighed i selskabets ledelsesniveauer samt udarbejder og vedtager en politik for mangfoldighed. Politikken bør offentliggøres på selskabets hjemmeside.

3.1.3. DET ANBEFALES, at bestyrelsens udvælgelse og indstilling af kandidater til bestyrelsen gennemføres ved en grundig og for bestyrelsen transparent proces, der er godkendt af bestyrelsen. Ved vurderingen af sammensætningen og indstilling af nye kandidater bør der, ud over behovet for kompetencer og kvalifikationer, tages hensyn til behovet for fornyelse og til behovet for mangfoldighed.

3.1.4. DET ANBEFALES, at der sammen med indkaldelsen til generalforsamling, hvor valg til bestyrelsen er på dagsordenen, udover det i lovgivningen fastlagte udsendes en beskrivelse af de opstillede kandidaters kompetencer med oplysning om kandidaternes

- øvrige ledeshverv, herunder poster i direktioner, bestyrelser og tilsynsråd, inklusive ledelsesudvalg, i danske og udenlandske virksomheder, og
- krævende organisationsopgaver.

Derudover skal det oplyses, om kandidater til bestyrelsen anses for uafhængige.

Realdania benytter alene anbefalingerne for god fondsledelse, når der er tale om bestyrelsens uafhængighed.

3. Bestyrelsens sammensætning og organisering

3.1.5. DET ANBEFALES, at medlemmer af et selskabs direktion ikke er medlem af bestyrelsen, samt at en fremtrædende administrerende direktør ikke træder direkte ind som formand eller næstformand i bestyrelsen for samme selskab.

3.1.6. DET ANBEFALES, at de generalforsamlingsvalgte bestyrelsesmedlemmer er på valg hvert år på den ordinære generalforsamling.

Valgperioden er vedtægtsmæssigt fastsat til 4 år.

3.2. Bestyrelsens uafhængighed

3.2.1 DET ANBEFALES, at mindst halvdelen af de generalforsamlingsvalgte bestyrelsesmedlemmer er uafhængige, således bestyrelsen kan handle uafhængigt af særinteresser.

For at være uafhængig må den pågældende ikke

- være eller inden for de seneste 5 år have været medlem af direktionen eller ledende medarbejder i selskabet, et datterselskab eller et associeret selskab,
- indenfor de seneste 5 år have modtaget større vederlag fra selskabet/koncernen, et datterselskab eller et associeret selskab i anden egenskab end som medlem af bestyrelsen,
- repræsentere eller have tilknytning til en kontrollerende aktionær,
- inden for det seneste år have haft en væsentlig forretningsrelation (f.eks. personlig eller indirekte som partner eller ansat, aktionær, kunde, leverandør eller ledelsesmedlem i selskaber med tilsvarende forbindelse) med selskabet, et datterselskab eller et associeret selskab,
- være eller inden for de seneste 3 år have været ansat eller partner i samme selskab som den generalforsamlingsvalgte revisor,
- være direktør i et selskab, hvor der er krydsende ledelsesrepræsentation med selskabet,
- have været medlem af bestyrelsen i mere end 12 år, eller
- være i nær familie med personer, som ikke betragtes som uafhængige

Uanset at et bestyrelsesmedlem ikke er omfattet af ovenstående kriterier, kan der være andre forhold, der gør, at bestyrelsen beslutter, at et eller flere medlemmer ikke kan betegnes som uafhængige.

Realdania benytter alene anbefalingerne for god fondsledelse, når der er tale om bestyrelsens uafhængighed.

3.3. Bestyrelsesmedlemmer og antallet af andre ledeshverv

3.3.1. DET ANBEFALES, at hvert enkelt medlem af bestyrelsen vurderer, hvor meget tid det er nødvendigt at bruge på det pågældende hverv, således at vedkommende ikke påtager sig flere hverv end, at hvert enkelt hverv kan udføres på en for selskabet tilfredsstillende vis.

3. Bestyrelsens sammensætning og organisering

3.3.2. DET ANBEFALES, at ledelsesberetningen udover det i lovgivningen fastlagte indeholder følgende oplysninger om medlemmerne af bestyrelsen:

- den pågældendes stilling,
- den pågældendes alder og køn,
- den pågældendes kompetencer og kvalifikationer af relevans for selskabet,
- om medlemmet anses for uafhængigt,
- tidspunktet for medlemmets indtræden i bestyrelsen,
- udløbet af den aktuelle valgperiode,
- medlemmets deltagelse i bestyrelses- og udvalgs møder,
- den pågældendes øvrige ledelseshverv, herunder poster i direktioner, bestyrelser og tilsynsråd, inklusive ledelsesudvalg, i danske og udenlandske virksomheder samt krævede organisationsopgaver, og
- det antal aktier, optioner, warrants og lignende i selskabet og de med selskabet koncernforbundne selskaber, som medlemmet ejer, samt de ændringer i medlemmets beholdning af de nævnte værdipapirer, som er indtrådt i løbet af regnskabsåret.

Realdania benytter alene anbefalingerne for god fondsledelse, når der er tale om bestyrelsens uafhængighed. Realdania oplyser alene om bestyrelsesmedlemmernes kompetencer i form af mini-CV'er på hjemmesiden.

3.3.3. DET ANBEFALES, at den årlige evalueringsprocedure, jfr. afsnit 3.5, indeholder en vurdering af, hvad der anses som et rimeligt niveau for antallet af andre ledelseshverv, hvor der tages hensyn til både antal, niveau og kompleksitet for de enkelte andre ledelseshverv.

3.4. Ledelsesudvalg (eller -komitéer)

3.4.1. DET ANBEFALES, at selskabet på selskabets hjemmeside offentliggør:

- ledelsesudvalgenes kommissorier,
- udvalgenes væsentligste aktiviteter i årets løb og antallet af møder i hvert udvalg, samt
- navnene på medlemmerne af det enkelte ledelsesudvalg, herunder udvalgenes formænd, samt oplysning om, hvem der er de uafhængige medlemmer, og hvem der er medlemmer med særlige kvalifikationer.

Realdania offentliggør ikke de specifikke kommissorier. Realdania benytter alene anbefalingerne for god fondsledelse, når der er tale om bestyrelsens uafhængighed.

3.4.2. DET ANBEFALES, at flertallet af et ledelsesudvalgs medlemmer er uafhængige.

3. Bestyrelsens sammensætning og organisering

3.4.3. DET ANBEFALES, at der blandt bestyrelsens medlemmer nedsættes et revisionsudvalg, og at der udpeges en formand for udvalget, der ikke er formanden for bestyrelsen.

Realdania nedsætter der ikke et egentligt revisionsudvalg. Det er den samlede bestyrelse, der træder i session som revisionsudvalg i forbindelse med behandling og godkendelse af årsrapport.

3.4.4. DET ANBEFALES, at revisionsudvalget inden godkendelsen af årsrapporten og anden finansiell rapportering overvåger og rapporterer til bestyrelsen om:

- regnskabspraksis på de væsentligste områder,
- væsentlige regnskabsmæssige skøn,
- transaktioner med nærtstående parter, og
- usikkerhed og risici, herunder også i relation til forventningerne for det igangværende år.

3.4.5. DET ANBEFALES, at revisionsudvalget:

- årligt vurderer behovet for en intern revision, og i givet fald, fremkommer med kommissorium og anbefalinger om udvælgelse, ansættelse og afskedigelse af lederen af en eventuel intern revision, og den interne revisions budget,
- påser, at der, hvis der er etableret en intern revision, foreligger en funktionsbeskrivelse for denne, der er godkendt af bestyrelsen,
- påser, at der, hvis der er etableret en intern revision, bliver tilført tilstrækkelige ressourcer og kompetencer hertil for at udføre arbejdet, og
- overvåger direktionens opfølgning på den interne revisions konklusioner og anbefalinger

3.4.6. DET ANBEFALES, at bestyrelsen nedsætter et nomineringsudvalg, som mindst har følgende forberedende opgaver:

- beskrive de kvalifikationer, der kræves i bestyrelsen og direktionen og til en given post, og angive hvilken tid, der skønnes at måtte afsættes til varetagelse af posten samt vurdere den kompetence, viden og erfaring, der findes i de to ledelsesorganer,
- årligt vurdere bestyrelsens og direktionens struktur, størrelse, sammensætning og resultater samt anbefale bestyrelsen eventuelle ændringer,
- årligt vurdere de enkelte ledelsesmedlemmers kompetence, viden, erfaring og succession samt rapportere til bestyrelsen herom,
- indstilling af kandidater til bestyrelsen og direktionen, og
- foreslå bestyrelsen en handlingsplan for den fremtidige sammensætning af bestyrelsen, herunder fremsætte forslag til konkrete ændringer.

3. Bestyrelsens sammensætning og organisering

3.4.7. DET ANBEFALES, at bestyrelsen nedsætter et vederlagsudvalg, som mindst har følgende forberedende opgaver:

- indstille vederlagspolitikken (herunder "Overordnede retningslinjer for incitamentsafłønning") for bestyrelsen og direktionen til bestyrelsens godkendelse forud for generalforsamlingens godkendelse,
- fremkomme med forslag til vederlag til medlemmer af bestyrelsen og direktionen samt sikre, at vederlaget er i overensstemmelse med selskabets vederlagspolitik og vurderingen af den pågældendes indsats. Udvalget skal have viden om det samlede
- vederlag, som medlemmer af bestyrelsen og direktionen oppebærer fra andre virksomheder i koncernen,
- indstille en vederlagspolitik, der generelt gælder i selskabet, og
- bistå med forberedelse af den årlige vederlagsrapport.

Realdania benytter ikke incitamentsafłønning for medlemmer af bestyrelse og direktion, hvilket gør vederlagsudvalget unødvendigt.

3.4.8. DET ANBEFALES, at et vederlagsudvalg undgår at anvende samme eksterne rådgivere som direktionen i selskabet.

Benyttes ikke af Realdania, jf. 3.4.7.

3.5 Evaluering af arbejdet i bestyrelsen og i direktionen

3.5.1. DET ANBEFALES, at bestyrelsen fastlægger en evalueringsprocedure for en årlig vurdering af den samlede bestyrelses og de individuelle medlemmer. Der bør inddrages ekstern bistand minimum hvert tredje år. I evalueringen bør bl.a. indgå vurdering af:

- bidrag og resultater,
- samarbejde med direktionen,
- formandens ledelse af bestyrelsen,
- bestyrelsens sammensætning (herunder kompetencer, mangfoldighed og antal medlemmer),
- arbejdet i udvalgene og udvalgsstrukturen, og
- arbejdets tilrettelæggelse og kvaliteten af materiale, der tilgår bestyrelsen.

Evalueringsproceduren samt overordnede konklusioner bør beskrives i ledelsesberetningen og på selskabets hjemmeside. Formanden bør redegøre for bestyrelsesevalueringen, herunder processen og overordnede konklusioner på generalforsamlingen forud for valg til bestyrelsen.

Realdania har qua sin status som forening og en 4-årig valgperiode valgt at evaluering sker hvert andet år skiftende mellem hhv. bestyrelsesformanden og ekstern evaluator.

3. Bestyrelsens sammensætning og organisering

3.5.2. DET ANBEFALES, at bestyrelsen mindst en gang årligt evaluerer direktionens arbejde og resultater efter forud fastsatte klare kriterier. Desuden bør bestyrelsen vurdere behovet for ændringer i direktionens struktur og sammensætning af direktionen under hensyntagen til selskabets strategi.

3.5.3. DET ANBEFALES, at direktionen og bestyrelsen fastlægger en procedure, hvorefter deres samarbejde årligt evalueres ved en formaliseret dialog mellem bestyrelsesformanden og den administrerende direktør, samt at resultatet af evalueringen forelægges for bestyrelsen.

4. Ledelsens vederlag

4.1. Vederlagspolitikens form og indhold

Benyttes ikke af Realdania, jf. 3.4.7.

4.1.1. DET ANBEFALES, at bestyrelsen udarbejder en klar og overskuelig vederlagspolitik for bestyrelsen og direktionen, der indeholder

- en detaljeret beskrivelse af de vederlagskomponenter, som indgår i vederlæggelsen af bestyrelsen og direktionen,
- en begrundelse for valget af de enkelte vederlagskomponenter,
- en beskrivelse af de kriterier, der ligger til grund for balancen mellem de enkelte vederlagskomponenter, og
- en redegørelse for sammenhængen mellem vederlagspolitikken og selskabets langsigtede værdiskabelse og relevante mål herfor.

Vederlagspolitikken bør minimum hvert fjerde år samt ved hver væsentlig ændring godkendes på generalforsamlingen og offentliggøres på selskabets hjemmeside.

Benyttes ikke af Realdania, jf. 3.4.7.

4.1.2. DET ANBEFALES, at der, hvis vederlagspolitikken indeholder variable komponenter, fastsættes grænser for de variable dele af den samlede vederlæggelse,

- sikres en passende og afbalanceret sammensætning mellem ledelsesaflønnning og værdiskabelsen for aktionærerne på kort og lang sigt,
- er klarhed om resultatkræver og målbarhed for udmøntning af variable dele,
- sikres, at variabelt vederlag ikke kun består af kortsigtede vederlagsdele, og at de langsigtede vederlagsdele skal have en optjenings- eller modningsperiode på mindst tre år, og sikres mulighed for selskabet for at kræve hel eller delvis tilbagebetaling af variable løndele, der er udbetalt på grundlag af oplysninger, der efterfølgende viser sig fejlagtige.

4. Ledelsens vederlag

4.1.3. DET ANBEFALES, at medlemmer af bestyrelsen ikke aflønnes med aktie- eller tegningsoptionsprogrammer.

4.1.4. DET ANBEFALES, at hvis der i relation til langsigtede incitamentsprogrammer anvendes aktiebaseret aflønning, bør programmerne have en optjenings- og modningsperiode på mindst tre år efter tildeling og være revolverende, dvs. med periodisk tildeling.

Benyttes ikke af Realdania, jf. 3.4.7.

4.1.5 DET ANBEFALES, at den samlede værdi af vederlag for opsigelsesperioden inkl. fratrædelsesgodtgørelse ikke overstiger to års vederlag inkl. alle vederlagsandele.

4.2 Oplysning om vederlag

4.2.1. DET ANBEFALES, at selskabets vederlagspolitik og dens efterlevelse årligt forklares og begrundes i formandens beretning på selskabets generalforsamling.

4.2.2. DET ANBEFALES, at aktionærerne på generalforsamlingen behandler forslag om godkendelse af vederlag til bestyrelsen for det igangværende regnskabsår.

Årsrapporten behandles på det årlige ordinære repræsentantskabsmøde og godkendes for det afsluttede regnskabsår.

4.2.3. DET ANBEFALES, at selskabet udarbejder en vederlagsrapport der indeholder oplysninger om det samlede vederlag, hvert enkelt medlem af bestyrelsen og direktionen modtager fra selskabet og andre selskaber i koncernen og associerede virksomheder i de seneste tre år, herunder oplysninger om fastholdelses- og fratrædelsesordningers væsentligste indhold, og at der redegøres for sammenhængen mellem vederlaget og selskabets strategi og relevante mål herfor.

Vederlagsrapporten bør offentliggøres på selskabets hjemmeside.

Realdania opgiver alene de seneste to års vederlag i noterne i årsrapporten.

5. Regnskabsaflæggelse, risikostyring og revision

5.1. Identifikation af risici og åbenhed om yderligere relevante oplysninger

5.1.1. DET ANBEFALES, at bestyrelsen tager stilling til og i ledelsesberetningen redegør for de væsentligste strategiske og forretningsmæssige risici, risici i forbindelse med regnskabsaflæggelsen samt for selskabets risikostyring.

5. Regnskabsaflæggelse, risikostyring og revision

5.2 Whistleblower-ordning

5.2.1. DET ANBEFALES, at bestyrelsen etablerer en whistleblower-ordning med henblik på at give mulighed for en hensigtsmæssig og fortrolig rapportering af alvorlige forseelser eller mistanke herom.

Der planlægges implementering af en ordning i løbet af 2019.

5.3 Kontakt til revisor

5.3.1. DET ANBEFALES, at bestyrelsen sikrer en regelmæssig dialog og informationsudveksling mellem den generalforsamlingsvalgte revisor og bestyrelsen, herunder at bestyrelsen og revisionsudvalget mindst en gang årligt mødes med den generalforsamlingsvalgte revisor uden, at direktionen er til stede. Tilsvarende gælder for den interne revisor, hvis der er en sådan.

5.3.2. DET ANBEFALES, at revisionsaftalen og det tilhørende revisionshonorar aftales mellem bestyrelsen og den generalforsamlingsvalgte revisor på baggrund af en indstilling fra revisionsudvalget.

Det er alene revisionsaftalen, der aftales mellem bestyrelsen og den generalforsamlingsvalgte revisor.