

Standarder for god selskabsledelse

Som led i virksomhedsstyringen arbejder bestyrelsen og direktionen løbende med relevante standarder for god selskabsledelse.

Nedenfor redegør vi for, hvordan Realdania forholder sig til "Anbefalinger for god selskabsledelse". Konklusionen er, at aktiviteterne i Realdania i alle væsentlige henseender drives i overensstemmelse med anbefalingerne:

Du kan her læse nærmere om Realdanias holdning til anbefalingerne. Anbefalingerne er opdelt i 9 hovedafsnit:

- 1. Aktionærernes rolle og samspil med selskabsledelsen**
- 2. Interessenternes rolle og betydning for selskabet samt selskabets samfundsansvar**
- 3. Åbenhed og transparens**
- 4. Det øverste og det centrale ledelsesorgans opgaver og ansvar**
- 5. Det øverste ledelsesorgans sammensætning og organisering**
- 6. Ledelsens vederlag**
- 7. Regnskabsaflæggelse (Finansiell rapportering)**
- 8. Risikostyring og intern kontrol**
- 9. Revision**

Anbefalingerne er udarbejdet af Københavns Fondsbørs' komité for god selskabsledelse, som er nedsat af Bestyrelsen for Københavns Fondsbørs. Anbefalingerne er indarbejdet i de regler, som gælder for børsnoterede danske aktieselskaber.

Komitéen har revideret de anbefalinger for god selskabsledelse i april 2010. Den fulde version kan læses på:

www.corporategovernance.dk/graphics/Corporategovernance/anbefalinger2010.pdf.

Her følger de enkelte hovedafsnit med anbefalingerne opstillet og kommenteret i rækkefølge, hvor "følg eller forklar"-princippet er anvendt.

1. Aktionærernes rolle og samspil med selskabsledelsen

Selskabets aktionærer, medarbejdere og øvrige interessenter har en fælles interesse i, at selskabet til enhver tid er i stand til at tilpasse sig skiftende krav og dermed vedblivende er konkurrencedygtigt og kan skabe værdi. Et positivt samspil mellem ledelse og aktionærer er derfor af væsentlig betydning. Aktionærernes indflydelse udøves på generalforsamlingen. Aktionærerne bør ved aktivt at udøve deres rettigheder og indflydelse som selskabets ejere medvirke til, at selskabets ledelse varetager aktionærernes interesser bedst muligt og sikrer en hensigtsmæssig og afbalanceret udvikling af selskabet på kort og lang sigt.

God selskabsledelse forudsætter hensigtsmæssige rammer, der gør det enkelt for aktionærerne at indgå i dialog med selskabets ledelse. Dette kan bl.a. fremmes ved at sikre, at aktionærerne til stadighed er velorienterede om selskabets situation og fremtidsudsigter og, at generalforsamlingen reelt er et forum for kommunikation og drøftelse samt det sted, hvor aktionærerne gør deres synspunkter gældende og træffer beslutninger.

Realdania:

Realdania følger med enkelte undtagelser anbefalingerne om aktionærernes rolle og samspil med selskabsledelsen. Det drejer sig om anbefalingerne om afholdelse af generalforsamling (1.3.2), hvor Realdania som forening har besluttet, at repræsentantskabs-møder afholdes ved fysisk fremmøde. Anbefalingerne om overtagesforsøg er ikke relevante for Realdania (1.4.1).

2. Interessenternes rolle og betydning for selskabet samt selskabets samfundsansvar

For at selskabet til enhver tid er i stand til at tilpasse sig skiftende krav og dermed vedblivende er konkurrencedygtig og værdiskabende, er det afgørende, at selskabet udover dialogen med aktionærerne har gode relationer til sine øvrige interessenter (stakeholders).

Selskabets ledelse bør drive og udvikle selskabet under behørig hensyntagen til dets interessenter og i passende omfang indgå i aktiv dialog med disse for at udvikle og styrke selskabet. En sådan dialog kan bl.a. foregå ved afholdelse af investormøder.

Realdania:

Realdania følger anbefalingerne om interessenternes rolle og betydning for selskabet samt selskabets samfundsansvar.

3. Åbenhed og transparens

Aktionærer, herunder potentielle aktionærer, og øvrige interessenter har i forskelligt omfang behov for information om selskabet. Deres forståelse af og relation til selskabet afhænger bl.a. af omfanget og kvaliteten af den information, selskabet offentliggør.

Åbenhed og transparens er væsentlige forudsætninger for, at selskabets aktionærer og øvrige interessenter løbende har mulighed for at vurdere og forholde sig til selskabet og dets fremtid.

Et frugtbart samspil mellem selskabet og dets interessenter forudsætter åbenhed og gensidig respekt.

En gennemarbejdet og ajourført kommunikationsstrategi hjælper selskabet til rettidigt at levere pålidelige, nøjagtige og ajourførte interne og eksterne oplysninger af høj kvalitet og til at opfylde de til enhver tid gældende oplysningsforpligtelser.

Realdania:

Realdania følger anbefalingerne om åbenhed og transparens med den undtagelse, at det ikke for Realdania som forening er relevant at offentliggøre kvartalsrapporter (3.1.3).

4. Det øverste og det centrale ledelsesorgans opgaver og ansvar

Det påhviler bestyrelsen at varetage aktionærernes interesser med omhu og under behørig hensyntagen til de øvrige interessenter.

Det øverste ledelsesorgans væsentligste opgaver er at ansætte en kompetent direktion, at fastlægge direktionens opgaver, ansættelsesforhold og arbejdsdeling samt at sikre klare retningslinjer for ansvarlighed, planlægning og opfølgning på risikostyring. Det er det øverste ledelsesorgans opgave at udøve kontrol med direktionen og at fastlægge retningslinjer for på hvilken måde, denne kontrol skal udøves.

Det er det øverste ledelsesorgans opgave at sikre, at direktionen fortsat udvikles og fastholdes eller afskediges, samt at direktionens vederlag afspejler såvel den langsigtede værdiskabelse i selskabet som de konkrete resultater, direktionen opnår.

Både det øverste og det centrale ledelsesorgan skal påse, at selskabets kapitalberedskab til enhver tid er forsvarligt.

Det er det centrale ledelsesorgans opgave at varetage den overordnede og strategiske ledelse af selskabet. Det centrale ledelsesorgan skal fastlægge selskabets strategiske mål og sikre, at de nødvendige forudsætninger for at nå disse mål er til stede i form af såvel finansielle som kompetencemæssige ressourcer, samt sikre en forsvarlig organisation af selskabets virksomhed.

Det er væsentligt, at det centrale ledelsesorgan sikrer, at der løbende sker udvikling af og opfølgning på selskabets strategiske mål og på, om forudsætningerne for at nå disse er til stede.

Realdania:

[Realdania følger anbefalingerne om det øverste og det centrale ledelsesorgans opgaver og ansvar.](#)

5. Det øverste ledelsesorgans sammensætning og organisering

I selskaber, hvor bestyrelsen udgør det øverste ledelsesorgan, bør bestyrelsen sammensættes således, at den er i stand til at varetage sine ledelsesmæssige, herunder de overordnede og strategiske opgaver.

Det er væsentligt, at det øverste ledelsesorgan i et selskab er sammensat således, at varetagelsen af de kontrolmæssige opgaver kan ske effektivt, og at der samtidig er en konstruktiv og kvalificeret dialog med direktionen. Det er ligeledes væsentligt, at medlemmerne af det øverste ledelsesorgan altid handler uafhængigt af særinteresser.

Det øverste ledelsesorgan bør løbende vurdere, om dets sammensætning og medlemmernes kompetencer enkeltvis og samlet afspejler de krav, selskabets situation og forhold stiller. Mangfoldighed kan øge kvaliteten af arbejdet i det øverste ledelsesorgan. Det øverste ledelsesorgan bør med henblik på at øge værdiskabelsen hvert år evaluere sin personsammensætning og sikre den nødvendige fornyelse sammenholdt med ønsket om kontinuitet.

Realdania:

Realdania følger med enkelte undtagelser anbefalingerne om det øverste ledelsesorgans sammensætning og organisering. Det drejer sig om, at Realdania som forening ikke har regler om medarbejdervalg (5.5.1), og at valgperioden vedtægtsmæssigt er sat til fire år (5.9.1). Realdania har valgt, at alle bestyrelsesbeslutninger foretages af den samlede bestyrelse, og at formanden og næstformanden medvirker ved forberedelsen af de enkelte bestyrelsesmøder (5.10).

6. Ledelsens vederlag

Det er vigtigt, at der er åbenhed og transparens om alle væsentlige forhold vedrørende principperne for og størrelsen af ledelsesmedlemmernes vederlag. Principperne for vederlaget skal understøtte en langsigtet værdiskabelse for selskabet.

En konkurrencedygtig vederlæggelse er en forudsætning for at tiltrække og fastholde kompetente medlemmer af et selskabs ledelse. Den samlede vederlæggelse, dvs. den faste og den variable del samt andre vederlagskomponenter, bør ligge på et rimeligt niveau og afspejle ledelsens selvstændige indsats, ansvar og værdiskabelse for selskabet. Den variable del af vederlaget skal baseres på realiserede resultater over en periode med sigte på langsigtet værdiskabelse.

Realdania:

Realdania følger anbefalingerne om ledelsens vederlag.

7. Regnskabsafklæggelse (Finansiel rapportering)

Hvert enkelt medlem af det øverste ledelsesorgan og direktionen har ansvar for, at årsrapporten og anden finansiel rapportering udarbejdes i overensstemmelse med lovgivningen, gældende standarder og eventuelle yderligere krav til regnskaber i vedtægter m.v.

Det påhviler medlemmerne af de pågældende ledelsesorganer at sikre, at den finansielle rapportering er forståelig og afbalanceret og giver et retvisende billede af selskabets aktiver, passiver, finansielle stilling samt resultat og pengestrømme. Ledelsesberetningen skal indeholde en retvisende redegørelse for de forhold, som beretningen omhandler, herunder for fremtidsudsigter.

Realdania:

Realdania følger anbefalingerne om regnskabsafklæggelse.

8. Risikostyring og intern kontrol

Effektiv risikostyring og et effektivt internt kontrolsystem medvirker til at reducere strategiske og forretningsmæssige risici, til at sikre overholdelse af gældende regler og forskrifter samt til at sikre kvaliteten af grundlaget for ledelsens beslutninger og den finansielle rapportering. Selskabets strategivalg medfører naturligt risici. Det er væsentligt at risiciene identificeres og kommunikeres, og at risiciene håndteres på en hensigtsmæssig måde.

Effektiv risikostyring og intern kontrol er en forudsætning for, at det øverste ledelsesorgan og direktionen hensigtsmæssigt kan udføre de opgaver, der påhviler disse organer. Det er derfor væsentligt, at det øverste ledelsesorgan påser, at der er en effektiv risikostyring og effektive interne kontroller.

Realdania:

Realdania følger anbefalingerne om risikostyring og intern kontrol.

9. Revision

Sikring af en uafhængig, kompetent og omhyggelig revision er et væsentlig led i det øverste ledelsesorgans arbejde.

Realdania:

Realdania følger i det væsentlige anbefalinger om revision. Realdania har ikke nedsat bestyrelsesudvalg jf. tidligere (9.1.2/9.1.3). Realdania har besluttet at benytte to eksterne revisorer og har således ikke behov for en intern revisor (9.2.1).