

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 fondsbørsens "Anbefalinger for god selskabsledelse". Konklusionen af redegørelsen er, at aktiviteterne i Realdania i alle væsentlige henseender drives i overensstemmelse med fondsbørsens anbefalinger for børsnoterede virksomheder:

Du kan her læse nærmere om Realdanias holdning til Anbefalingerne. Anbefalingerne er opdelt i 8 hovedafsnit:

- I. Aktionærernes rolle og samspil med selskabsledelsen**
- II. Interessenternes rolle og betydning for selskabet**
- III. Åbenhed og gennemsigtighed**
- IV. Bestyrelsen opgaver og ansvar**
- V. Bestyrelsens sammensætning**
- VI. Bestyrelsens og direktionens vederlag**
- VII. Risikostyring**
- VIII. 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 offentliggjorde ultimo 2008 de reviderede Anbefalinger for god selskabsledelse. Realdania anvender "følg eller forklar-princippet" i redegørelsen.

I. Anbefalinger om aktionærernes rolle og samspil med selskabsledelsen

Udøvelse af ejerskab og kommunikation

1.1: Det **anbefales**, at selskaberne medvirker til, at kommunikationen mellem selskabet og aktionærerne samt mellem selskabets aktionærer indbyrdes gøres så let og omkostningsfrit som muligt for aktionærerne bl.a. ved brug af informationsteknologi.

Kapital- og aktiestruktur

1.2: Det **anbefales**, at bestyrelsen med passende mellemrum vurderer, hvorvidt selskabets kapital- og aktiestruktur fortsat er i aktionærernes og selskabets interesse, samt redegør for denne vurdering i selskabets årsrapport.

Forberedelse af generalforsamlingen, herunder indkaldelse og afgivelse af fuldmagter

1.3: Det **anbefales**, at generalforsamlingen indkaldes med et tilstrækkeligt varsel til, at aktionærerne kan forberede sig og tage stilling til de anliggender, der skal behandles på generalforsamlingen, at indkaldelsen med tilhørende dagsorden udformes således, at aktionærerne får et fyldestgørende billede af de anliggender, der omfattes af dagsordenens punkter, og at fuldmagter, som gives til selskabets bestyrelse, så vidt muligt indeholder aktionærernes stillingtagen til hvert enkelt punkt på dagsordenen.

Bestyrelsens pligter og aktionærernes rettigheder ved overtagelsesforsøg

1.4: Når et offentligt overtagelsestilbud fremsættes, anbefales det, at bestyrelsen i sådanne situationer afholder sig fra på egen hånd og uden generalforsamlingens godkendelse at imødegå et overtagelsesforsøg ved at træffe dispositioner, som reelt afskærer aktionærerne fra at tage stilling til overtagelsesforsøget.

Realdania:

Realdania følger med enkelte undtagelser anbefalingerne om aktionærernes rolle og samspil med selskabsledelsen. Undtagelserne omhandler Realdanias juridiske status som forening, idet medlemmers indflydelse gøres gældende gennem et repræsentativt demokrati, hvor repræsentantskabet udøver "ejerskabet" og varetager generalforsamlingsfunktionen, og hvor det enkelte medlem ikke kan gøre individuelt krav på formuen.

II. Anbefalinger om interessenternes rolle og betydning for selskabet

Selskabets politik i relation til interessenterne

2.1: Det **anbefales**, at bestyrelsen vedtager en politik for selskabets forhold til sine interessenter.

Interessenternes rolle og interesser

2.2: Det **anbefales**, at bestyrelsen sikrer, at interessenternes interesser og roller respekteres i overensstemmelse med selskabets politik herom.

Realdania:

Realdania følger anbefalingerne om interessenternes rolle og betydning for selskabet.

III. Anbefalinger om åbenhed og gennemsigtighed

Oplysning og afgivelse af information

3.1: Det **anbefales**, at bestyrelsen vedtager en informations- og kommunikationspolitik.

Endvidere **anbefales** det, at der udarbejdes procedurer, der sikrer, at alle væsentlige oplysninger af betydning for aktionærernes og finansmarkedernes vurdering af selskabet og dets aktiviteter samt forretningsmæssige mål, strategier og resultater offentliggøres straks på en pålidelig og fyldestgørende måde, medmindre offentliggørelse kan undlades efter de børsretlige regler.

Det **anbefales**, at offentliggørelse sker både på dansk og engelsk og eventuelt andre relevante sprog og omfatter brug af selskabets hjemmeside med identisk indhold på disse sprog.

Investor-relationen

3.2: Det **anbefales**, at bestyrelsen skaber grundlag for en løbende dialog mellem selskabet og selskabets aktionærer og potentielle aktionærer.

Årsrapporten og supplerende oplysninger

3.3: Det **anbefales**, at bestyrelsen overvejer i hvilket omfang årsrapporten skal suppleres med andre end de krævede internationale anerkendte regnskabsstandarder som f.eks. US-GAAP, hvis brancheforhold eller andre omstændigheder gør dette relevant i forhold til modtagernes informationsbehov, herunder hensynet til sammenlignelighed.

Det **anbefales**, at bestyrelsen i forbindelse med udarbejdelsen af årsrapporten også i tilfælde, hvor det ikke er krævet af gældende standarder eller lovgivning, tager stilling til, om det er formålstjenligt, at selskabet offentliggør yderligere uddybende ikke-finansielle oplysninger.

Kvartalsrapporter

3.4: Det anbefales, at selskaber gør brug af kvartalsrapporter.

Realdania:

Realdania følger med enkelte undtagelser anbefalingerne om åbenhed og gennemsigtighed. Undtagelserne omhandler oplysningsforpligtelserne og kommunikationen med medlemmerne, der drives under hensyntagen til Realdanias status som forening. Det indebærer, at Realdanias kommunikationsstrategi har fokus på en bred interessentkommunikation om de filantropiske aktiviteter og virksomhedsstyringen snarere end de finansielle oplysninger af interesse for f.eks. finansielle investorer.

IV. Anbefalinger om bestyrelsens opgaver og ansvar

Bestyrelsens overordnede opgaver og ansvar

4.1: Det **anbefales**, at bestyrelsen mindst en gang årligt drøfter og fastlægger sine væsentligste opgaver i relation til varetagelsen af den overordnede strategiske ledelse, den finansielle og ledelsesmæssige kontrol af selskabet samt den løbende vurdering af direktionens arbejde.

Bestyrelsesformandens opgaver

4.2: Det **anbefales**, at der udarbejdes en arbejds- og opgavebeskrivelse, som indeholder en beskrivelse af bestyrelsesformandens og eventuelt næstformandens opgaver, pligter og ansvar.

Det **anbefales**, at bestyrelsesformanden påser, at det enkelte bestyrelsesmedlems særlige viden og kompetence bliver anvendt bedst muligt i bestyrelsesarbejdet til gavn for selskabet.

Det **anbefales**, at der vælges en næstformand i selskabet, som skal kunne fungere i tilfælde af bestyrelsesformandens forfald og i øvrigt være en effektiv sparringspartner for denne.

Forretningsorden

4.3: Det **anbefales**, at forretningsordenen altid er tilpasset det enkelte selskabs behov og mindst én gang årligt gennemgås af den samlede bestyrelse med henblik på at sikre dette.

Information fra direktionen til bestyrelsen

4.4: Det **anbefales**, at bestyrelsen fastlægger procedurer for direktionens rapportering til bestyrelsen og for bestyrelsens og direktionens kommunikation i øvrigt med henblik på at sikre, at der løbende tilgår bestyrelsen de oplysninger om selskabets virksomhed, som bestyrelsen har behov for.

Realdania:

Realdania følger i det væsentlige anbefalingerne om bestyrelsens opgaver og ansvar. Undtagelsen omhandler, at Realdania opererer efter en mere langsigtet strategi end de børsnoterede selskaber. Bestyrelsen arbejder derfor efter en 3-årig turnus med evaluering af det strategiske set-up.

V. Anbefalinger om bestyrelsens sammensætning

Rekruttering og valg af bestyrelsesmedlemmer

5.1: Det **anbefales**, at bestyrelsen løbende vurderer, hvilke kompetencer den skal råde over for bedst muligt at kunne udføre de opgaver, der påhviler den, samt vurderer bestyrelsens sammensætning i lyset heraf.

Det **anbefales**, at dette sker ved:

- at bestyrelsen ved vurderingen af dens sammensætning tager hensyn til mangfoldighed i relation til bl.a. køn og alder,
- at bestyrelsen sikrer en formel, grundig og gennemsigtig proces for dens udvælgelse og indstilling af kandidater,
- at bestyrelsen sammen med indkaldelsen til den generalforsamling, hvor valg til bestyrelsen er på dagsordenen udsender en beskrivelse af de opstillede bestyrelseskandidaters baggrund med oplysning om bestyrelseskandidaternes øvrige direktions- og bestyrelsesposter i såvel danske som udenlandske selskaber samt krævende organisationsopgaver,
- at der i beskrivelsen gives oplysning om de rekrutteringskriterier, bestyrelsen har fastlagt, herunder de krav til professionelle kvalifikationer, international erfaring, uddannelsesmæssig baggrund m.v., som det er væsentligt at have repræsenteret i

bestyrelsen, og at der sikres selskabets aktionærer mulighed for at drøfte rekrutteringskriterierne på generalforsamlingen,

- at der i beskrivelsen gives oplysning om bestyrelsens vurdering af dens sammensætning, herunder med hensyn til mangfoldighed, samt at der gives selskabets aktionærer mulighed for at drøfte bestyrelsens sammensætning på generalforsamlingen, og
- at bestyrelsen årligt i ledelsesberetningen redegør for dens sammensætning, herunder for dens mangfoldighed, samt for de enkelte medlemmers eventuelle særlige kompetencer.

Introduktion til og uddannelse af nye bestyrelsesmedlemmer

5.2: Det **anbefales**, at bestyrelsesmedlemmer ved tiltrædelsen modtager en introduktion til selskabet, og at bestyrelsesformanden i samarbejde med de enkelte medlemmer tager stilling til, om der er behov for at tilbyde den pågældende relevant supplerende uddannelse.

Det **anbefales**, at bestyrelsen årligt foretager en vurdering af, om der er områder, hvor medlemmernes kompetence og sagkundskab bør opdateres.

Antallet af bestyrelsesmedlemmer

5.3: Det **anbefales**, at bestyrelsen ikke er større end der kan foregå en konstruktiv debat og effektiv beslutningsproces, hvor alle medlemmer har mulighed for at deltage aktivt, og sådan at størrelsen giver mulighed for, at bestyrelsens kompetencer og erfaringer passer til selskabets behov.

Det **anbefales**, at bestyrelsen med passende mellemrum overvejer, hvorvidt antallet af bestyrelsesmedlemmer er hensigtsmæssigt i forhold til selskabets behov.

Bestyrelsens uafhængighed

5.4: Med henblik på at bestyrelsen kan handle uafhængigt af særinteresser **anbefales** det, at mindst halvdelen af de generalforsamlingsvalgte bestyrelsesmedlemmer er uafhængige.

For at et generalforsamlingsvalgt medlem af bestyrelsen i denne sammenhæng kan anses for at være uafhængigt, må det enkelte medlem ikke:

- være ansat i eller have været ansat i selskabet inden for de sidste 5 år.
- være eller have været medlem af direktionen i selskabet.
- være professionel rådgiver for selskabet eller ansat i eller have en økonomisk interesse i en virksomhed, som er professionel rådgiver for selskabet.
- i øvrigt have en væsentlig strategisk interesse i selskabet andet end som aktionær.

Derudover anses hovedaktionæren eller personer, der har nære bånd til selskabets hovedaktionær, ikke for uafhængige.

Familiemæssige relationer til personer, der ikke kan anses for uafhængige, medfører ligeledes, at der ikke kan være tale om uafhængighed.

Det **anbefales**, at bestyrelsen mindst én gang årligt oplyser hvilke bestyrelsesmedlemmer, der ikke anses for at være uafhængige, og at det oplyses, om nye kandidater til bestyrelsen anses for at være uafhængige, og at dette begrundes.

Det **anbefales**, at medlemmer af et selskabs direktion ikke indgår i selskabets bestyrelse.

Det **anbefales**, at årsrapporten indeholder følgende oplysninger om bestyrelsesmedlemmerne:

- den pågældendes stilling.
- den pågældendes øvrige direktions- og bestyrelsesposter i såvel danske som udenlandske selskaber samt krævende organisationsopgaver.
- det antal aktier, optioner og warrants 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.

Medarbejdervalgte bestyrelsesmedlemmer

5.5: Det **anbefales**, at det enkelte selskab overvejer behovet for, at systemet med medarbejdervalgte bestyrelsesmedlemmer forklares i årsrapporten eller på selskabets hjemmeside.

Mødefrekvens

5.6: Det **anbefales**, at bestyrelsen mødes med jævne mellemrum i henhold til en i forvejen fastlagt møde- og arbejdsplan, og når dette i øvrigt skønnes nødvendigt eller hensigtsmæssigt i lyset af selskabets behov, og at den årlige mødefrekvens offentliggøres i årsrapporten.

Tiden til bestyrelsesarbejdet og antallet af bestyrelsesposter

5.7: Det **anbefales**, at et bestyrelsesmedlem, der samtidig indgår i en direktion i et aktivt selskab, ikke beklæder mere end tre menige bestyrelsesposter eller én formandspost og én menig bestyrelsespost i selskaber, der ikke er en del af koncernen, medmindre der foreligger særlige omstændigheder.

Aldersgrænse

5.8: Det **anbefales**, at selskabet fastsætter en aldersgrænse for bestyrelsesmedlemmer, og at årsrapporten indeholder oplysninger om alderen på de enkelte bestyrelsesmedlemmer.

Valgperiode

5.9: Det **anbefales**, at medlemmer af bestyrelsen er på valg hvert år på den ordinære generalforsamling, og at bestyrelsen i den sammenhæng søger sikret balancen mellem fornyelse og kontinuitet, særligt for så vidt angår formands- og næstformandsposten.

Det **anbefales**, at årsrapporten oplyser tidspunktet for medlemmets indtræden i bestyrelsen, hvorvidt genvalg af medlemmet har fundet sted, samt udløbet af den nye valgperiode.

Anvendelse af bestyrelsesudvalg (komitéer)

5.10: Det **anbefales**, at bestyrelsen overvejer og beslutter, om den vil nedsætte udvalg, herunder nominerings-, vederlags- og revisionsudvalg.

Hvis bestyrelsen nedsætter et udvalg, anbefales det, at dette alene sker vedrørende forhold, som angår afgrænsede temaer med henblik på at forberede beslutninger, som så træffes i den samlede bestyrelse.

Såfremt der nedsættes bestyrelsesudvalg, anbefales bestyrelsen at udarbejde et kommissorium for det enkelte udvalg, hvori udvalgets ansvarsområde og kompetence fastlægges.

Det **anbefales**, at væsentlige punkter i det enkelte bestyrelsesudvalgs kommissorium oplyses i selskabets årsrapport, og at navnene på medlemmerne i det enkelte bestyrelsesudvalg samt antallet af møder i løbet af året oplyses i årsrapporten.

Evaluering af bestyrelsens og direktionens arbejde

5.11: Det **anbefales**, at bestyrelsen fastlægger en evalueringsprocedure, hvor bestyrelsens og de individuelle medlemmers, herunder bestyrelsesformandens arbejde, resultater og sammensætning løbende og systematisk evalueres med henblik på at forbedre bestyrelsesarbejdet, og at der fastsættes klare kriterier for evalueringen.

Det **anbefales**, at evalueringen af bestyrelsen foretages én gang årligt, at den forestås af bestyrelsesformanden, eventuelt med inddragelse af ekstern bistand, at resultatet drøftes i den samlede bestyrelse, og at der i årsrapporten oplyses om fremgangsmåden ved bestyrelsens selvevaluering.

Det **anbefales**, at bestyrelsen én gang årligt evaluerer direktionens arbejde og resultater efter i forvejen fastsatte klare kriterier.

Det **anbefales**, at direktionen og bestyrelsen fastlægger en procedure, hvorved samarbejdet mellem bestyrelsen og direktionen én gang årligt evalueres ved en formaliseret dialog mellem den administrerende direktør og bestyrelsesformanden, og at resultatet af evalueringen forelægges for den samlede bestyrelse.

Realdania:

Realdania følger med enkelte undtagelser anbefalingerne om bestyrelsens sammensætning. Undtagelserne omhandler valgperiode og evaluering. Vedtægterne fastlægger en fireårig valgperiode for bestyrelsens medlemmer. Evaluering af bestyrelsens arbejde gennemføres efter klare kriterier, med ekstern bistand og med fast interval på 3 år eller efter behov.

VI. Anbefalinger om bestyrelsens og direktionens vederlag

Vederlag

6.1: Det **anbefales**, at det samlede vederlag (grundløn, bonus, kursrelaterede incitamentsordninger, pension, fratrædelsesordninger og andre fordele) ligger på et konkurrencedygtigt og rimeligt niveau og afspejler direktionens og bestyrelsens selvstændige indsats og værdiskabelse for selskabet.

Vederlagspolitik

6.2: Det **anbefales**, at bestyrelsen vedtager en vederlagspolitik, og at selskabet oplyser om indholdet heraf i årsrapporten samt på selskabets hjemmeside.

Det **anbefales**, at vederlagspolitikken afspejler selskabets og aktionærernes interesser, er tilpasset selskabets specifikke forhold og er rimelig i forhold til de opgaver og det ansvar, der varetages, samt at den fremmer langsigtet adfærd, er gennemsigtig og klart forståelig.

Det **anbefales**, at vederlagspolitikken indeholder en redegørelse for den faste løn og de overordnede retningslinjer for incitaments-aflønning (omfattende enhver variabel aflønning), herunder betingelserne for at optjene/få tildelt bonus/tantieme og/eller aktiekursrelaterede incitamentsordninger m.v. samt for pensions- og fratrædelsesordninger og andre fordele. Oplysning om forholdet mellem henholdsvis den faste løn, incitamentsaflønningen og de øvrige elementer i vederlæggelsen er en del af vederlagspolitikken.

Det **anbefales**, at der oplyses om eventuelle ydelsesdefinerede pensionsordninger (defined benefit ordninger).

Det **anbefales**, at selskabets rapportering om vederlagspolitikken og herunder incitamentsaflønning indeholder en redegørelse for, hvordan vederlagspolitikken er gennemført i det foregående regnskabsår, samt hvordan den henholdsvis påtænkes fulgt i det indeværende regnskabsår samt i det følgende regnskabsår.

Det **anbefales**, at vederlagspolitikken indeholder klare og overskuelige oplysninger, som kan forstås af den enkelte aktionær, og som sætter aktionæren i stand til efterfølgende at se, at bestyrelsen overholder vederlagspolitikken og de vedtagne retningslinjer vedrørende incitamentsaflønning. Der skal således være sammenhæng mellem de oplysninger, der meddeles, henholdsvis godkendes af generalforsamlingen før tildelingen, og årsrapporten, der viser de faktiske forhold efter tildelingen.

Det **anbefales**, at selskabets vederlagspolitik omtales i formandens beretning på selskabets generalforsamling, og at bestyrelsens vederlag for det indeværende regnskabsår fremlægges til godkendelse på den generalforsamling, hvor årsrapporten for det foregående år forelægges til godkendelse.

Overordnede retningslinjer for incitamentsaflønning

6.3: Det **anbefales**, at de overordnede retningslinjer for incitaments-aflønning afspejler aktionærernes og selskabets interesser, er tilpasset selskabets specifikke forhold og er rimelige i forhold til de opgaver og det ansvar, der varetages. Der skal være sammenhæng mellem de oplysninger, der meddeles, henholdsvis godkendes af generalforsamlingen før tildelingen, og årsrapporten, der viser den konkrete udmøntning af de godkendte retningslinjer for incitamentsaflønning.

Det **anbefales**, at bestyrelsen ikke aflønnes med aktieoptionsprogrammer, men evt. med bonusprogrammer og aktier til markedskurs.

Det **anbefales**, at såfremt direktionen aflønnes med aktie- eller tegningsoptioner, skal programmerne gøres revolverende (dvs. optionerne tildeles periodisk f.eks. hvert år og udløber over en årrække), og at indløsningskursen er højere end markedskursen på tildelingstidspunktet.

Det **anbefales**, at incitamentsaflønningen udformes på en sådan måde, at den fremmer langsigtet adfærd, er gennemsigtig samt klart forståelig, også for udenforstående, og at værdiansættelsen på tildelingstidspunktet opgøres efter anerkendte metoder.

Fratrædelsesordninger

6.4: Det **anbefales**, at oplysninger om fratrædelsesordningers væsentligste indhold offentliggøres i selskabets årsrapport.

Åbenhed om vederlag

6.5: Det **anbefales**, at der i årsrapporten gives oplysning om størrelsen af henholdsvis de enkelte bestyrelsesmedlemmers og de enkelte direktionsmedlemmers samlede vederlag fra selskabet og andre selskaber i samme koncern.

Realdania:

Realdania følger anbefalingerne om bestyrelsens og direktionens vederlag, men har dog ikke udarbejdet en egentlig vederlagspolitik. Realdania orienterer åbent om bestyrelsens honorar og direktionens vederlag i årsrapport og på selskabets hjemmeside.

VII. Anbefalinger om risikostyring

Identifikation af risici

7.1: Det **anbefales**, at bestyrelse og direktion ved udarbejdelsen af selskabets strategi og overordnede mål identificerer de væsentligste forretningsmæssige risici, der er forbundet med realiseringen heraf.

Plan for risikostyring

7.2: Det **anbefales**, at direktionen på baggrund af de identificerede risici udarbejder en plan for virksomhedens risikostyring til bestyrelsens godkendelse, og at direktionen løbende rapporterer til bestyrelsen med henblik på, at den systematisk kan følge udviklingen inden for de væsentlige risikoområder.

Åbenhed om risikostyring

7.3: Det **anbefales**, at selskabet i sin årsrapport oplyser om selskabets risikostyringsaktiviteter.

Realdania:

Realdania følger anbefalingerne om risikostyring.

VIII. Anbefalinger om revision

Bestyrelsens indstilling til valg af revisor

8.1: Det **anbefales**, at bestyrelsen efter samråd med direktionen foretager en konkret og kritisk vurdering af revisors uafhængighed og kompetence m.v. til brug for indstilling til generalforsamlingen om valg af revisor.

Aftalen med revisor

8.2: Det **anbefales**, at revisionsaftalen og den tilhørende honorering af revisor aftales mellem selskabets bestyrelse og revisor.

Ikke-revisionsydelser

8.3: Det **anbefales**, at bestyrelsen årligt vedtager overordnede, generelle rammer for revisors levering af ikke-revisionsydelser med henblik på at sikre revisors uafhængighed m.v.

Interne kontrolsystemer

8.4: Det **anbefales**, at bestyrelsen mindst én gang årligt gennemgår og vurderer de interne kontrolsystemer i selskabet samt ledelsens retningslinier herfor og overvågning heraf, og at bestyrelsen overvejer, i hvilket omfang en intern revision kan bistå bestyrelsen hermed.

Regnskabspraksis og regnskabsmæssige skøn

8.5: I forbindelse med at bestyrelsen sammen med revisor gennemgår årsrapporten (eventuelt et udkast hertil) **anbefales** det særligt at drøfte regnskabspraksis på de væsentligste områder samt væsentlige regnskabsmæssige skøn, samt at hensigtsmæssigheden af den valgte regnskabspraksis vurderes.

Resultatet af revisionen

8.6: Det **anbefales**, at resultatet af revisionen drøftes på møder med bestyrelsen med henblik på at gennemgå revisors observationer og konklusioner eventuelt baseret på et revisionsprotokollat.

Revisionsudvalg

8.7: I selskaber med komplekse regnskabs- og revisionsmæssige forhold **anbefales** det, at bestyrelsen overvejer, hvorvidt der skal etableres et revisionsudvalg til forberedelse af bestyrelsens behandling af revisions- og regnskabsmæssige forhold.

Realdania:

Realdania følger i det væsentlige anbefalingerne om revision.