



Naalakkersuisuts styringsdokument iht. ejerskabspolitikken af den 28. marts 2023 – De Selvstyrejede Aktieselskaber

Formandens Departement
Bestyrelsessekretariatet

2024



Forord

Naalakkersuisut, Inuit Ataqatigiit, Siumut, Demokraatit og Atassut indgik d. 28. marts 2023 en politisk aftale om en ny ejerskabspolitik. Det brede politiske forlig om en ny ejerskabspolitik er vigtigt for at kunne sikre langsigtet stabilitet i udøvelsen af ejerskabet. Den overordnede målsætning med forliget er at fremhæve, at selskaberne ejes af samfundet og dermed også tjener samfundet. Der skal derfor i samfundet være tillid til at selskaberne ledes professionelt og samtidig er sit samfundsansvar bevist.

Denne publikation implementerer *Naalakkersuisuts ejerskabspolitik* inden for rammerne af det politiske forlig. Læseren vil således med denne publikation få en dybere forståelse for Naalakkersuisuts aktive ejerskab og de samfundsmæssige overvejelser, der ligger bag ejerskabet af de selvstyrejede aktieselskaber.

Den samlede portefølje af styringsredskaber består således af følgende 4 udgivelser:

1. Det politiske forlig: *Politisk aftale om ejerskabspolitik for de selvstyrejede aktieselskaber 2023*. Forligsteksten om ejerskabspolitikken udfolder de overordnede politiske visioner for Selvstyrets og dermed samfundets ejerskab af selskaberne.

2. Naalakkersuisuts styringsdokument iht. ejerskabspolitikken af den 28. marts 2023 – De Selvstyrejede Aktieselskaber: Denne implementeringspublikation har til hensigt at præcisere Naalakkersuisuts udøvelse af ejerskabet, med det politiske forlig som fundament. Publikationen fortæller hvordan ejerskabet forvaltes og hvorledes selskaberne skal efterleve det politiske forlig. Publikationen fungerer dermed som en *Code of Conduct* for det politiske forlig.

3. Cirkulære om Naalakkersuisuts honorarpolitik: Aflønning af selskabernes bestyrelser blev i 2021 fastsat i cirkulærereform, og er siden hen fornyet i 2024. Honorarpolitikken er baseret på en række overordnede principper, som har til hensigt at skabe transparens.

4. Årlig redegørelse til Inatsisartut: Redegørelsen udarbejdes af Naalakkersuisut til Inatsisartut, og samler selskabernes årlige *økonomiske rapportering* i tilsynsøjemed. Derudover beskrives selskabernes afkastmål, kapitalstruktur og udbyttepolitik.

Med disse ord vil jeg ønske god læselyst.



Múte Bourup Egede

Formand for Naalakkersuisut

Indhold

1. Samfundsansvar	4
2. Bæredygtighed	6
3. Aktivt ejerskab	8
3.1. Armslængdeprincippet	8
3.2. Naalakkersuisuts aktive ejerskab	9
4. Sikkerhed	10
4.1. Naalakkersuisut som henholdsvis ejer og ressortansvarlig	10
4.2. Risikostyring, intern kontrol og revision	11
4.3. Fraud Management	12
4.4. Rapportering og whistleblower ordning	14
4.5. Kontakt til revisor	14
4.6. Intern revision	14
5. Selskabernes eksistensberettigelse og fremtid	15
6. Udbyttepolitik	16
6.1 Lånemuligheder og gældsstrategi	18
7. Bestyrelsen	19
7.1. Bestyrelsesevaluering	19
7.2. Ved brugen af embedsmænd i bestyrelserne i de selvstyreejede selskaber	20
7.3. Medarbejdervalgte bestyrelsesmedlemmer	20
7.4. "Onboarding" af nye bestyrelsesmedlemmer	20
7.5. Formand og næstformanden	21
8. Åbenhed og transparens	22
8.1. Selskabernes forpligtelser - Åbenhed og transparens	22
8.3. Konkrete krav til selskabernes offentlighed	24

1. Samfundsansvar

Politisk aftale om ny ejerskabspolitik - 2023 - Samfundsansvar

Idet ejerne er det grønlandske samfund, skal de selvstyrejede aktieselskaber i videst muligt omfang samarbejde med det omkringliggende samfund og hinanden. Varetagelse og sikring af det enkelte selskabs kerneområde er en forudsætning for at selskabet kan leve op til samfundsansvaret. Selskaberne skal sikre gode ansættelsesvilkår, med øget fokus på barselvilkår, seniorpolitik og grønlandsk kultur. Selskaberne tilskyndes til at udvikle initiativer for børn og unge. Selskaberne tilskyndes til at oprette frivillige lokale borgerråd, for at sikre inddragelse af lokalsamfundet. Det forudsættes, at selskabernes hovedkontor og ledelse ligger i Grønland, ligesom selskaberne skal arbejde for at opkvalificere den hjemmehørende arbejdskraft.

Som et led i ejerskabspolitikken forventer Naalakkersuisut at hvert enkelt selskab udvikler en klar politik for sit samfundsansvar hvor det overordnede formål beskrives. Politikken skal afstemmes i forbindelse med aktionærmøderne.

Det er afgørende, at selskabets værdier ikke blot fremstår som flotte hensigtserklæringer, men at de rent faktisk forsøges efterlevet i hele organisationen. Bestyrelsen skal bl.a. sikre, at der er overensstemmelse mellem de værdier ledelsen står for, og så den måde de rent faktisk efterleves på i praksis.

Politikken skal offentliggøres på selskabets hjemmeside.

Det forventes, at bestyrelsen forholder sig til selskabets overordnede samfundsmæssige formål, der skal fremme en god kultur og sunde værdier i hele organisationen.

Det forventes, at bestyrelsen fastsætter en anti-korruptionspolitik i henhold til internationale anbefalinger.

Det forventes, at selskabets bestyrelse og direktion aktivt forholder sig til FN's verdensmål om bæredygtig udvikling (SDG-mål) samt sikrer at organisationen er oplyst, om selskabets strategi og arbejdsplan for de verdensmål selskabet arbejder med.

Det forventes, at selskabets politik for samfundsansvar fremgår af selskabets hjemmeside. Ligeledes forventes det, at selskabet redegør for sin politik for samfundsansvar i årsrapporten, eller at årsrapporten henviser til en redegørelse, som er offentliggjort inden for det seneste år. Redegørelsen bør som minimum indeholde oplysninger om:

- a) Selskabets politik for samfundsansvar, herunder eventuelle standarder, retningslinjer eller principper for samfundsansvar, som selskabet anvender.*
- b) Hvordan selskabet omsætter sin politik for samfundsansvar til handling, herunder eventuelle systemer eller procedurer herfor.*
- c) Selskabets vurdering af, hvad der er opnået som følge af selskabets arbejde med samfundsansvar i regnskabsåret samt selskabets forventninger til arbejdet fremover.*
- d) Redegørelsen eller henvisningen skal gives i tilknytning til ledelsesberetningen.*
- e) For selskaber som udarbejder koncernregnskab, er det tilstrækkeligt, at redegørelsen gives for koncernen som helhed.*

Det **forventes**, at selskabet udvikler initiativer for børn og unge.

Det **forventes**, at selskabet kontinuerligt arbejder for at oprette frivillige lokale borgerråd, for at sikre inddragelse af lokalsamfundet.

2. Bæredygtighed

Politisk aftale om ny ejerskabspolitik - 2023 - Bæredygtighed

I kraft af selskabernes centrale rolle i samfundet skal de arbejde for at understøtte den offentlige sektors virke. Det er centralt at selskaberne drives med økonomisk-, miljømæssig- og social bæredygtighed for øje og derigennem sikrer en sund kommerciel drift. Selskaberne skal aktivt arbejde med FN's verdensmål ligesom det forventes at selskaberne skal arbejde med implementering og afrapportering på ESG (Environmental, Social og Governance) der dækker over væsentlige ikke-finansielle data om en virksomhed indenfor miljø og klima, virksomhedens sociale/samfundsmæssige påvirkning og den generelle styring af virksomheden.

Naalakkersuisut ønsker konkret at selskaberne på ESG-området læner sig op ad EU's retningslinjer på området, som kaldes Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD). CSRD er EU-lovgivning, der fastlægger rapporteringskrav inden for miljø, social og ledelse (ESG) for organisationer.

Implementeringen af CSRD betyder at ESG bliver en del af årsrapporterne, hvormed bæredygtighedsoplysninger bliver afrapporteret på lige fod med finansielle oplysninger om virksomheden. Det betyder også at mængden af data, der skal indsamles vil øges markant, og dermed også de ressourcer selskaberne skal afsætte til rapporteringen.

Med kravet om at de selvstyrejede aktieselskaber skal læne sig op ad CSRD sikres det, at selskaberne får konkrete veldefinerede retningslinjer for rapporteringen, som gør den anvendelig og sammenlignelig i det internationale miljø.

Bæredygtighedsoplysninger standardiseres og med forordningen anerkendes det, at oplysninger om bæredygtighed har finansiell relevans. Konkret har CSRD til formål at forbedre tilgængeligheden, øge tilliden og gennemsigtigheden i ESG-rapporteringen for dermed bedre at kunne demonstrere den økonomiske værdi af bæredygtighedsinformationen.

Oplysningerne underlægges et standardiseret format, der gør det muligt for bl.a. långivere at sammenligne virksomheder og deres ESG-indsats. Konkret betyder det, at de selvstyrejede aktieselskaber skal arbejde med følgende:

Due Diligence: Et grundlæggende krav i alt ny EU-lovgivning inden for bæredygtighed og ansvarlig virksomhedsdrift. Det betyder at due diligence er relevant, så snart et selskab arbejder med CSRD, og selskaberne bør derfor dygtiggøre sig i den disciplin.

Dobbelt væsentlighedsanalyse baseret på kravene i CSRD: Med en dobbelt væsentlighedsanalyse får virksomhederne systematisk kortlagt, hvilke områder, som skal prioriteres i deres bæredygtighedsindsats ved at kortlægge:

- 1) hvor de har de største påvirkninger af mennesker, miljø og samfund,
- 2) hvor de største risici og muligheder i forhold til bæredygtighed og ESG findes.

Dermed følges samme metode som de europæiske virksomheder, og der åbnes for bedre samarbejde f.eks. med internationale långivere. Når selskaberne har lavet væsentlighedsanalysen, bestemmer den, hvilke

områder, det er relevant (=væsentligt) at rapportere på. Dermed får virksomhederne en langt mere forretningsrelevant, systematisk og sammenlignelig rapportering.

Selskaberne bør efterfølgende tilpasse sin rapportering til resultatet af den dobbelte væsentlighedsanalyse og tage udgangspunkt i de europæiske bæredygtighedsstandarder, når der rapporteres på miljømæssige, sociale og etiske emner.

*Det **forventes**, at bestyrelsen sikrer, at selskabet implementerer dobbelt væsentlighedsanalyse baseret på kravene i CSRD, hvor både virksomhedens påvirkning af mennesker, miljø og samfund, såvel som finansielle bæredygtighedsrisici og -muligheder kortlægges.*

*Det **forventes**, at bestyrelsen tilpasser sin rapportering til resultatet af den dobbelte væsentlighedsanalyse og tager udgangspunkt i EU bæredygtighedsstandarder (ESRS - European Sustainability Reporting Standards), når der rapporteres på miljømæssige, sociale og etiske emner ("ESG-emner").*

Due Diligence er et grundlæggende krav i den kommende EU-lovgivning inden for bæredygtighed og ansvarlig virksomhedsadfærd. Der kommer desuden et separat direktiv med fokus på due diligence inden for de næste par år, som følge heraf er arbejdet med due diligence relevant i forhold til den kommende CSRD-apportering.

*Det **forventes**, at bestyrelsen sikrer, at selskabet har grundige processer for Due Diligence inden for bæredygtighed og ansvarlig virksomhedsdrift på plads.*

3. Aktivt ejerskab

Politisk aftale om ny ejerskabspolitik – 2023 – Aktivt ejerskab

Naalakkersuisut skal kunne udøve aktivt ejerskab over selskaberne inden for rammerne af armslængdeprincippet. Naalakkersuisut skal herigennem understøtte de selvstyrejede selskabers værdiskabelse og tage stilling til de overordnede strategiske rammer og målsætninger for selskaberne. Naalakkersuisut skal medvirke til, at de fordele, der er ved at anvende aktieselskabsformen opnås. Armslængdeprincippet beskrives uddybende i ejerskabspolitikken.

3.1. Armslængdeprincippet

Armslængdeprincippet bygger på, at der skal være en passende distance mellem Naalakkersuisut som ejer og selskabets bestyrelse og direktion. Det betyder konkret, at Naalakkersuisut eller selvstyret normalt hverken kan eller bør påtage sig den faktiske ledelse af et selvstyrejet aktieselskab.

Armslængdeprincippet skal på den ene side sikre det enkelte selskabs ledelse mulighed for at have fuldt fokus på opnåelse af forretningsmæssige målsætninger, mens princippet på den anden side skal give selvstyrets forvaltning mulighed for at fokusere på de politiske hensyn, der knytter sig til det enkelte selskabs aktiviteter.

På grund af den afgørende rolle, aktieselskaberne har, er der et begrundet politisk rationale i at sikre selskabernes aktiviteter ud fra samfundshensyn. Selskabernes værdiskabelse for samfundet øges ved stabile rammevilkår og langsigtet planlægning. Omvendt mindskes værdiskabelsen for samfundet, ved hyppigt skiftende ejerskabspolitik og uklare rammevilkår.

Armslængdeprincippet medvirker således til at sikre en nødvendig og stabil drift af samfundskritiske funktioner.

Formålet med adskillelsen er at fremhæve den klare ansvarsfordeling og derved sikre, at selskaberne drives på egne præmisser og ud fra, hvad ledelsen skønner, er til selskabets bedste, jf. selskabsloven.

Armslængdeprincippet er således en betegnelse for et sundt og afbalanceret forhold mellem aktionæren og selskabets øverste ledelse. Denne balance skal på den ene side tage hensyn til den formelle regulering og ansvarsfordeling samt på den anden side tilgodese det egentlige samfundsmæssige politiske formål med selskaberne. For at opretholde adskillelsen mellem Naalakkersuisut som ejer og bestyrelserne som selskabets øverste ledelse, varetages den daglige kommunikation af en administrativ enhed i selvstyret på vegne af Naalakkersuisut, som har den daglige og direkte kontakt med selskabernes ledelse. Denne opsætning har til formål at sikre, at selskabet i kraft af aktieselskabsformen kan fokusere på den forretningsmæssige drift og værdiskabelse, og at Naalakkersuisut eller diverse ressortdepartementer, ikke de facto kan påtage sig en ledelsesrolle i forhold til selskaberne.

3.2. Naalakkersuisuts aktive ejerskab

Naalakkersuisut har som aktionær betroet den overordnede ledelse af selskabet til bestyrelsen, som er valgt på generalforsamlingen. Naalakkersuisut udøver sin formelle indflydelse på generalforsamlingen, men i praksis er der tale om en løbende dialog, hvor formanden for bestyrelsen mødes regelmæssigt med repræsentanter for aktionæren, herunder især hvis der opstår et pludseligt behov herfor. På den måde udøver aktionæren et aktivt ejerskab.

Mellem generalforsamlingerne foregår der en aktiv dialog mellem bestyrelsen og Naalakkersuisut, således at der sker en løbende forventningsafstemning. Dette er blandt andet begrundet i princippet om "ingen overraskelser". Dialogen føres mellem formanden for Naalakkersuisut og dennes forvaltning, hvor der mellem generalforsamlinger holdes en løbende dialog med selskabets ledelse, som en del af det aktive ejerskab.

Kommunikation mellem Naalakkersuisut og selskaberne starter som udgangspunkt mellem det pågældende selskabs bestyrelsesformand og Formandens Departement i form af den ledende embedsmand i Bestyrelsessekretariatet. Bestyrelsessekretariatet underretter løbende og i relevant omfang Formanden for Naalakkersuisut om henvendelserne og bistår i øvrigt Formanden for Naalakkersuisut ved alle møder, hvor bestyrelsesformanden ønsker at drøfte emner af ejermæssig karakter med Formanden for Naalakkersuisut.

Bestyrelsesformanden har ansvaret for kontakten med Bestyrelsessekretariatet, men kan uddelegere opgaver til andre i selskabet, eksempelvis i forbindelse med fremsendelse af halvårsregnskaber m.v. Såfremt bestyrelsesmedlemmer, direktionen eller medarbejdere i selskaberne tager direkte kontakt til Bestyrelsessekretariatet i ejerspørgsmål, bør dette ske efter aftale med bestyrelsesformanden.

Udover de formelle dele af kommunikationen, som foregår mellem selskaberne og Naalakkersuisut, eksempelvis i forbindelse med årsrapporten, forventer Naalakkersuisut, at bestyrelserne i de selvstyrejede selskaber orienterer Formanden for Naalakkersuisut via Bestyrelsessekretariatet ud fra et princip om "ingen overraskelser".

Princippet om "ingen overraskelser" betyder, at bestyrelsen bør sikre, at Formanden for Naalakkersuisut er velorienteret om selskabets forhold og økonomiske udvikling. Det må således forventes, at Formanden for Naalakkersuisut på forhånd orienteres om blandt andet beslutninger med stor strategisk rækkevidde eller beslutninger, der kan have samfundsmæssige og politiske konsekvenser, eksempelvis væsentlige ændringer i selskabets risici, vigtige pressemeddelelser såsom resultatet af halv- eller årsrapporten eller hvis der er konstateret væsentlige problemer.

Orienteringen skal ske i så god tid, at Formanden for Naalakkersuisut får den fornødne tid til at forholde sig til den konkrete sag og hvis det skønnes nødvendigt, at kunne drøfte sagen i Naalakkersuisut og med forligsparterne.

4. Sikkerhed

Politisk aftale om ny ejerskabspolitik - 2023 - Sikkerhed

Selskaberne forpligtes til at udarbejde en klar handlingsplan for øget cybersikkerhed.

Der skal endvidere arbejdes aktivt med beredskabsplaner for krisesituationer, herunder naturkatastrofer, økonomisk krise, forsyningskrise og krigshandlinger mv.

Selskaberne er essentielle for forsyningsikkerheden. Forsyningspligten reguleres i servicekontrakter med de enkelte selskaber, og forhandles af den ressortansvarlige Naalakkersuisoq. I og med at der indgås en servicekontrakt, er der tale om et kundeforhold mellem selvstyret og selskabet, og af den årsag varetages servicekontrakten ikke af samme instans som ejerskabet. Det understreges med denne aftale, at parterne har en klar forventning til at selskaberne drives økonomisk forsvarligt således at forsyningsikkerheden ikke kompromitteres.

4.1. Naalakkersuisut som henholdsvis ejer og ressortansvarlig

I udgangspunktet skal det for selskaberne hverken være en særlig fordel eller en særlig ulempe at være ejet af Naalakkersuisut, jf. det overordnede princip om ens vilkår. Det gælder også, når det kommer til lovgivningen. Naalakkersuisut stræber således i myndighedsrollen efter at behandle selvstyrejede og privatejede selskaber ens og på et sagligt grundlag i forhold til den gældende lovgivning. Derfor udfylder Selvstyret ofte flere roller i forhold til deres aktieselskaber. De forskellige roller kan både repræsentere forretningsmæssige såvel som sektorpolitiske hensyn. Eksempelvis varetager Formandens Departement ejerskabet igennem generalforsamlingen og dialogen via bestyrelsessekretariatet.

De enkelte ressortdepartementer agerer regulerende myndighed via udarbejdning af lovgivning og tildeling af koncessioner. Derudover agerer ressortdepartementer også som kunder hos selskaberne via servicekontrakter mm. hvor ejeren (samfundet) eksempelvis køber forsyning eller infrastruktur.

Naalakkersuisut fungerer således ikke alene som ejer, men er også ansvarlig for den myndighedsrolle, som består i at håndhæve lovgivningen over for selskaberne. Det gælder både den generelle lovgivning, såvel som den mere specifikke lovgivning, som har til formål at fremme sektorpolitiske forhold, der har relation til selskabernes virksomhed.

En klar adskillelse mellem de forskellige roller, som varetages af Naalakkersuisut, er nødvendig for at skabe gennemsigtighed og klarhed over, hvilken rolle Naalakkersuisut indtager, hvor og hvornår.

Såfremt disse forskellige hensyn ikke koordineres eller rammesættes, kan det indebære, at der opstår modsætninger mellem de forskellige hensyn internt i selvstyret og i sidste ende mellem selvstyret og de selvstyrejede aktieselskabers interesser.

4.2. Risikostyring, intern kontrol og revision

Effektiv risikostyring og et effektivt internt kontrolsystem medvirker til at reducere strategiske og forretningsmæssige risici. Selskabets strategivalg medfører naturligt risici, og det er væsentligt, at disse risici identificeres og kommunikeres, og at de håndteres på en hensigtsmæssig måde.

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

Selskabsloven § 115 bestemmer, at bestyrelsen ud over at varetage den overordnede og strategiske ledelse, skal sikre en forsvarlig organisation af kapital-selskabets virksomhed og dermed påse, at der er etableret de fornødne procedurer for risikostyring og interne kontroller.

Bestyrelsen har dermed en pligt til at forholde sig til virksomhedens risikostyring dvs. have forholdt sig til de vigtigste strategiske risici og dermed også fastsat virksomhedens risikoprofil. I praksis skal bestyrelsen dermed afgøre, om selskabet *helt eller delvist, eller slet ikke, skal afdække virksomhedens finansielle risici*. Hvis bestyrelsen vælger helt eller delvist at afdække, inden for hvilke rammer skal den daglige ledelse så afdække? Hvordan virksomheden generelt set afdækker sine positioner, er et driftsspørgsmål, men bestyrelsen skal fastlægge de overordnede rammer for risikotolerancen og dermed afdækningen af de forskellige risici, herunder af valuta, rente, aktie, obligations, råvare samt kreditrisici (modpartsrisici), hvilket beskrives i årsrapporten.

Dette forudsætter identifikation samt prioritering af de enkelte vigtigste risici, hvilket forudsætter at bestyrelsen har overvejet hvilke afhjælpningsinitiativer der kan være relevante, i forhold til hver enkelt top risiko. Listen med top risici skal ajourføres årligt, hvilket kan ske sammen med den årlige gennemgang af virksomhedens forsikringer.

Ud over de nævnte markedsrisici, optræder også såkaldte operationelle risici, som omfatter mange forskellige hændelser, der indtræder forholdsvis sjældent, men som i værste fald kan være fatale:

Typer af operationelle risici omfatter bl.a. IT nedbrud, hacking og afpresning, bedrageri og bestikkelse, tyveri af fortrolige data, tab af nøglemedarbejdere, tyveri og dokumentfalsk, fejl i juridiske dokumenter, retssager om diskrimination, bestikkelse, produktansvar, direktions- og bestyrelsesansvar osv.

Det forventes, at bestyrelsen mindst en gang årligt identificerer samt prioriterer de væsentligste forretningsmæssige eller markeds risici samt operationelle risici, der er forbundet med realiseringen af selskabets strategiske målsætninger.

Det forventes, at bestyrelsen udarbejder en beredskabsplan, der indeholder handlingsplaner i tilfælde af cyberangreb, samt andre krisesituationer, herunder naturkatastrofer, økonomisk krise, forsyningskrise, sabotage, terrorhandlinger mv.

4.3. Fraud Management

Naalakkersuisut arbejder som eneaktionær målrettet for at de selvstyrejede selskaber sikrer et styrket kontrolmiljø der kan forebygge og på bedre vis sikre, at der ikke sker besvigelse eller andre ulovligheder i de selvstyrejede selskaber.

Naalakkersuisut har i 2022 bedt de selvstyrejede aktieselskaber om at igangsætte arbejdet med at få udarbejdet og implementeret et Fraud Management system for det enkelte selskab i samarbejde med ekstern revision (Fraud forensic specialist). Selskabernes ledelse er blevet oplyst, at det er vigtigt, at den valgte eksterne revision til Fraud Management ikke har tilknytning til den revision som gennemgår selskabets årsrapportering. Denne konstruktion er valgt, så to revisioner kan understøtte hinandens arbejde, men stadig arbejde uafhængigt af hinanden og derved have sit fokus på henholdsvis Fraud Management og selskabets årlige regnskabsaflæggelse.

Det er Naalakkersuisuts klare ønske, at et Fraud Management system kan sikre yderligere kontroltiltag med henblik på at mindske risikoen for regnskabsmanipulation, underslæb eller andre ulovligheder i de enkelte selvstyrejede selskaber. Fraud Management systemet skal derfor fremadrettet blive en implementeret del af selskabets processer. Hensigten med Fraud Management er at undgå skandalesager, ulovligheder, såsom misligholdelse af selskabets aktiver og driftsforpligtelser, og dertil kontrollere og udbygge risici-profilerne i selskaberne. Implementeringen og afrapportering koordineres mellem Bestyrelsessekretariatet og de enkelte selskaber.

Det er Naalakkersuisuts klare forventning, at selskabernes ledelse arbejder målrettet for at implementere og fremadrettet drifter deres Fraud Management system og at dette koncept bliver en integreret del af den daglige ledelse og selskabets produktion. Når et Fraud Management system er implementeret, så vil selskabets ledelse arbejde løbende med disse processer, hvor der til Naalakkersuisuts vil ske en årlig opfølgning og rapportering fra selskabets side vedrørende de væsentlige emner i deres arbejde med Fraud Management.

Driften af selskabernes Fraud Management system skal organisationsmæssigt være forankret hos selskabets daglige ledelse og bestyrelsen skal inddrages ved etableringen, herunder ved fastlæggelse af de tiltag som planlægges udført i regnskabsåret og efterfølgende år.

Følgende guidelines for etablering af et Fraud Management Program til imødegåelse af besvigelser, er udarbejdet under hensyn til størrelsen af de selvstyrejede aktieselskaber. De selvstyrejede aktieselskaber er derfor opdelt i 2 grupper, henholdsvis store / mellemstore selskaber og små selskaber, hvor der etableres mere omfattende retningslinjer for store og mellemstore selskaber end for små selskaber.

Opdeling efter balance, omsætning og ansatte:

	Små virksomheder:	Store/mellemstore virksomheder:
Balance:	0-44 mio. kr.	Over 44 mio. kr.
Omsætning:	0-89 mio. kr.	Over 89 mio. kr.
Ansatte:	0-50	Over 50

Små selskaber

Selskaber som er kategoriseret som værende "små" skal udføre:

- Risikovurdering - Områder, hvor der er forøget risiko for besvigelser
- Identifikation af etablerede kontroller til forebyggelse og opdagelse af besvigelser
- Etablering og eksekvering af handlingsplan til afklaring af eventuelle kritiske områder

Omfanget af arbejdsindsatsen vil begrænses til de væsentligste områder i selskabet. Disse selskaber skal med deres rådgivere vurdere størrelsen og omfanget af deres Fraud Management Program, hvor man sikrer at det etablerede setup vurderes, som værende egnet til forebyggelse og opdagelse af besvigelser.

Aktiviteterne bør efter Bestyrelsessekretariatets vurdering udføres, hvor relevante eksperter inddrages i opgaverne, hvorved det ikke er tilstrækkeligt, blot at inddrage selskabets daglige revisor.

Rapportering til Bestyrelsessekretariatet vil i forbindelse med regnskabsaflæggesen for 2022 skulle omfatte en risikovurdering, samt gennemgang af etablerede kontrolforanstaltninger til forebyggelse og opdagelse af besvigelser.

Det forventes, at der i kategorien af små virksomheder etableres og eksekveres handlingsplaner til afdækning af kritiske områder eller forhold. Selskabets direktion og bestyrelse bør inddrages i forløbet og skal være enige i den rapportering, som tilgår Formandens Departement.

Store og Mellemstore selskaber

Som led i opstart af Fraud Management Program, vil der skulle foretages en mere detaljeret gennemgang af de i selskabet etablerede kontrolforanstaltninger til forebyggelse og opdagelse af besvigelser. Denne gennemgang bør udføres, hvor Forensic specialister inddrages. Der bør etableres og bør ske eksekvering af handlingsplaner til afklaring af eventuelle afdækkede kritiske områder eller forhold.

Etablering af Fraud Management Program skal organisationsmæssigt være forankret hos selskabets daglige ledelse og bestyrelsen bør inddrages ved etableringen, herunder ved fastlæggelse af de tiltag som planlægges udført i regnskabsåret og efterfølgende år.

Aktiviteterne bør på tilsvarende vis udføres som for "små" selskaber, hvor Forensic specialister inddrages i opgaverne, hvorved det ikke er tilstrækkeligt, blot at inddrage selskabets daglige revisor.

Den årlige rapportering til Naalakkersuisut, Formandens Departement vil i forbindelse med den årlige regnskabsaflæggelse skulle omfatte en risikovurdering, gennemgang af de i selskabet etablerede kontrolforanstaltninger til forebyggelse og opdagelse af besvigelser, samt etablerede handlingsplaner til afklaring af eventuelle kritiske områder eller forhold. Endvidere vil der skulle redegøres for fremdriften i det etablerede Fraud Management Program, herunder redegøres for de planlagte og resultatet af de i udførte arbejder. Selskabets daglige ledelse og bestyrelse vil skulle inddrages i forløbet og skal være enige i den rapportering som skal tilgå Formandens Departement senest en måned før selskabets ordinære generalforsamling.

Det forventes, at selskaber som er kategoriseret som værende "store og mellemstore", udover at følge anbefalingerne for små virksomheder, udarbejder risikovurdering, som kan ske på baggrund af afholdelse af workshops med deltagelse af relevante personer fra organisationen, inkl. direktionen. Workshopen bør overvejes faciliteret af eksterne eksperter.

4.4. Rapportering og whistleblower ordning

Det **forventes**,

- a) at direktionen løbende rapporterer til bestyrelsen om udviklingen inden for de væsentlige risikoområder og overholdelsen af eventuelle vedtagne politikker og forretningsgange m.v. med henblik på, at bestyrelsen kan følge udviklingen og træffe de nødvendige beslutninger i tide, og
- b) for de selskaber, der ikke er omfattet af obligatorisk krav om en whistleblower ordning, bør bestyrelsen overveje, hvorvidt en whistleblower ordning kan indgå i overvågningen af selskabets risici, især af de operationelle risici, og i givet fald bør bestyrelsen løbende holdes orienteret om omfanget og whistleblowersagerne.

4.5. Kontakt til revisor

Det **forventes**,

- a) at bestyrelsen sikrer en regelmæssig dialog og informationsudveksling mellem revisor og bestyrelsen,
- b) at revisionsaftalen og det tilhørende revisionshonorar aftales mellem bestyrelsen og revisor, og
- c) at bestyrelsen og i relevant omfang revisionsudvalget mindst en gang årligt mødes med revisor uden, at direktionen er til stede. Tilsvarende gælder for den interne revisor, hvis der er en sådan.

4.6. Intern revision

Det **forventes**, at bestyrelsen i de store selskaber mindst en gang årligt beslutter, hvorvidt der skal etableres en intern revision til understøttelse og kontrol af selskabets interne kontrol- og risikostyringssystemer samt begrunder beslutningen i ledelsesberetningen i årsrapporten.

5. Selskabernes eksistensberettigelse og fremtid

Politisk aftale om ny ejerskabspolitik - 2023 - Selskabernes eksistensberettigelse og fremtid

Der skal fastlægges principper for, hvornår Grønlands Selvstyre skal eje et aktieselskab. Styrende kriterier kan være selskabets sektorpolitiske formål og definition af selskabets kerneopgave. 4 Konkurrenceforhold skal vurderes overfor forsyningsikkerhed, kritisk infrastruktur og beskæftigelsespolitik. Såfremt samfundsudviklingen gør, at selskabets overordnede formål eller dele af forretningen ikke længere er samfundsrelevant, eller en politisk beslutning, kan der iværksættes flere initiativer, på baggrund en analyse af det konkrete selskabs situation. Initiativerne kan være:

- Likvidering
- Fusion med andet selskab
- Privatisering (evt. af hele selskabet eller dele deraf)
- Vurdering af servicekontrakter

I tilfælde af en mulig ændring jf. ovenstående, træffes beslutning om selskabernes fremtid i samråd med forligskredsen om ejerskabspolitikken.

I holdhold til den politiske aftale, tager Naalakkersuisut, løbende stilling til:

1. Ejerskabets rationale. Hvorfor ejer Selvstyret selskabet?
2. Målsætningen med selskabet. Hvilke mål har Naalakkersuisut på kort og langt sigt med selskabet?
3. Den overordnede strategiske ramme for selskabet. Hvilke forventninger har Naalakkersuisut til selskabets udvikling?

Det er vigtigt, at Naalakkersuisut tydeliggør og definerer forventningerne til det enkelte selskab på både kort og langt sigt. Det kan eksempelvis indebære opsætning eller tilpasning af konkrete mål, som gør det klart, hvad målsætningen med selskabet er, således at selskabet fremadrettet sikrer en driftsmæssig succesfuld målopfyldelse.

6. Udbyttepolitik

Politisk aftale om ny ejerskabspolitik – 2023 - Udbyttepolitik

Idet selskaberne er meget forskellige, kan der ikke formuleres en generel udbyttepolitik der gælder for alle selskaber. Derfor skal den kommende ejerskabspolitik formulere klare rammebetingelserne for udbyttepolitikken, således at udbetaling af udbytte i udgangspunktet hænger nøje sammen med udviklingen i selskabet samt udviklingen i samfundet. Udbyttebetaling skal tage højde for selskabets og samfundets økonomiske og strategiske hensyn, herunder selskabets soliditet, kommende kapitalbehov og andre faktorer. Der træffes beslutning om udbyttepolitik på selskabets generalforsamling.

Der skal formuleres nogle grundlæggende principper for hvornår der betales udbytte som, tilgodeser en sund balance mellem følgende:

- at selskaberne kan anvende overskud til borgernes fordel via prisreduktion
- at selskaberne ikke overkapitaliseres
- at der kan differentieres mellem selskaberne, afhængigt af deres økonomiske situation og strategiske formål
- at krav om udbytte er et incitament til at effektivisere selskaberne

De mulige udbyttebetalinger tager højde for selskabets og samfundets økonomiske og strategiske hensyn, herunder soliditet, kommende kapitalbehov og andre faktorer, hvilket medfører at evt. gevinster ved ejerskabet ikke alene gøres op i kontant udbyttebetaling. Ved overskud, skal selskaberne således afsøge muligheden for prisnedsættelser for de produkter og services der tilbydes til samfundet eller kritiske investeringer.

For at understøtte selvstyrets udbyttepolitik skal der fastsættes finansielle mål for selskaberne. Det gælder f.eks. mål for afkast, kapitalstruktur og andre forretningsrelevante mål. Formålet med opstillingen af disse mål er at sikre størst mulig værdiskabelse i selskaberne samt understøttelse af Naalakkersuisuts økonomiske tilsyn med selskaberne.

De særlige forhold, der gør sig gældende i de enkelte selskaber, afspejler sig i de finansielle mål, som er opstillet for hvert enkelt selskab, herunder:

- afkastmål,
- mål for kapitalstruktur, og
- udbyttepolitik.

Målene er som udgangspunkt opstillet i dialog med selskabets bestyrelse, og præsenteres og opdateres løbende i den årlige redegørelse til Inatsisartut.

De finansielle mål skal understøtte langsigtet værdiskabelse og er derfor som hovedregel flerårige. Tidshorisonten er dog vurderet i forhold til det konkrete mål og selskabets situation.

Udbyttebetalingen fra de selvstyrejede aktieselskaber anslås således med forbehold for den faktiske økonomiske udvikling i selskaberne og selskabernes beslutning om disponering af eventuelle overskud.

Bestyrelsen indstiller evt. udbyttebetaling i henhold til aktieselskabsloven, og som godkendes af Naalakkersuisut ved de enkeltes selskabers ordinære generalforsamlinger.

Grønlands Selvstyres Finanslov rapporterer ligeledes på realiseret og forventet udbytte via indtægtsbevillingen på hovedkonto "10.13.10 Udbytte, udlodning og salg fra aktieselskaber". Finansloven fremskriver mekanisk forventningen om udbytte. Dog er den samlede estimerede nettoindtægt genstand for årlig variation afhængigt af selskabets resultat, bestyrelsens indstilling og generalforsamlingens beslutning om resultatdisponering.

Det er bestyrelsen som har ansvaret for den overordnede strategiske ledelse af selskabet, mens den daglige ledelse varetages af direktionen. Selskabsloven præciserer i § 115 bestyrelsens opgaver og ansvar, som kan siges at udgøre "bestyrelsens jobbeskrivelse". Heraf fremgår det, at bestyrelsen ud over at varetage den overordnede og strategiske ledelse skal sikre en forsvarlig organisation af selskabet dvs. påse, at

- 1) bogføringen og regnskabsaflæggelsen foregår på en måde, der efter kapitalselskabets forhold er tilfredsstillende,
- 2) der er etableret de fornødne procedurer for risikostyring og interne kontroller,
- 3) bestyrelsen løbende modtager den fornødne rapportering om kapitalselskabets finansielle forhold,
- 4) direktionen udøver sit hverv på en behørig måde og efter bestyrelsens retningslinjer, og
- 5) kapitalselskabets kapitalberedskab til enhver tid er forsvarligt, herunder at der er tilstrækkelig likviditet til at opfylde kapitalselskabets nuværende og fremtidige forpligtelser, efterhånden som de forfalder, og bestyrelsen er således til enhver tid forpligtet til at vurdere den økonomiske situation og sikre, at det tilstedeværende kapitalberedskab er forsvarligt.

Selskabsloven bestemmer således, at det er bestyrelsen, som skal føre tilsyn med selskabet og den daglige ledelse (direktionen) samt varetage den overordnede strategiske ledelse. Selskabslovens princip bygger på, at bestyrelsen er udpeget af aktionæren til at varetage selskabets overordnede strategiske ledelse.

Bestyrelsen skal varetage den overordnede strategiske ledelse, herunder træffe beslutning om store og ekstraordinære dispositioner. Bestyrelsen har også ansvaret for, at selskabets kapitalberedskab til enhver tid er forsvarligt dvs. at der er tilstrækkeligt med likviditet mindst et år frem. Kravet om et forsvarligt kapitalberedskab indebærer, at bestyrelsen til enhver tid er forpligtet til at sikre tilstrækkelig med likviditet til selskabets nuværende og fremtidige forpligtelser jf. selskabsloven § 115, stk. 2, nr. 5.

Kravet hænger sammen med årsregnskabslovens forudsætning om, at årsrapporten er aflagt under forudsætning om fortsat drift mindst 1 år frem jf. "going concern" forudsætningen. Dette skyldes bl.a. at værdierne af selskabets aktiver ofte er væsentlig mindre værd, hvis selskabet er nødlidende og er i en situation, hvor aktiverne må tvangssælges.

Det er bestyrelsen, som har forpligtelsen til at påse selskabets kapitalberedskab dvs. det er ikke aktionæren, som skal påse dette vigtige forhold. Dette indebærer, at hvis direktionens rapportering til bestyrelsen viser, at udfordringer med likviditeten, så må bestyrelsen træde i aktion for at sikre, at selskabets likviditetssituation sikres. Dette kan f.eks. sikres ved tilførsel af ny egenkapital fra aktionæren eller fremmedkapital, herunder yderligere bankgæld eller kreditter.

Bestyrelsen skal dermed være opmærksom på at følge udviklingen i selskabets pengestrømme dvs. likviditeten i årsrapportens pengestrømsopgørelse, herunder udviklingen i arbejdskapitalen dvs. ændringen i varelagre, tilgodehavender hos kunder (tilgodehavender) og selskabets forpligtelser (kreditorer). Begynder likviditeten at blive anstrengt, må der træffes foranstaltninger i tide til at rette op på likviditeten.

Retsvirkningen af, at det er bestyrelsens opgave at sikre likviditeten betyder, at i tilfælde af en konkurs, så er det kurators opgave at vurdere, om bestyrelsen inden konkursen gjorde hvad den kunne for at sikre selskabets likviditet. Ansvaret herfor er ikke aktionærene, som har valgt bestyrelsen til at varetage den

strategiske styring af selskabet, herunder sikringen og styringen af likviditeten.

Bestyrelsen bør drøfte udviklingen i likviditeten men aktionæren, herunder i det tilfælde, hvor der er behov for yderligere kapital f.eks. ny egenkapital eller f.eks. et ansvarligt lån fra aktionæren. Bestyrelsen skal udvise "rettidig omhu" og løbende vurdere forholdet mellem egen og fremmedkapital (solvens) Omvendt betyder dette ikke, at selskabet skal ligge inde med store beholdninger af passiv kapital, der ikke forrentes.

Bestyrelsen skal således løbende påse, at selskabets kapitalberedskab til enhver tid er tilfredsstillende.

*Det **forventes**, at bestyrelsen løbende vurderer selskabets kapitalstruktur, med henblik på at sikre et forsvarligt kapitalberedskab, herunder tilstrækkelig med likviditet, samt redegør for vurderingen i ledelsesberetningen i årsrapporten.*

*Det **forventes**, at bestyrelsen vurderer hvorledes selskabets kan levere prisreduktioner, såfremt selskabet udbyder serviceprodukter til borgerne*

*Det **forventes**, at selskabets udbyttepolitik afbalancerer den langsigtede økonomiske værdiskabelsen til ejeren samt understøtter finansieringen af selskabets fremtidige forretningsstrategi.*

6.1 Lånemuligheder og gældsstrategi

Der er en sammenhæng mellem de lånemuligheder, Selvstyret har, og de lånemuligheder, selskaberne har. Långivere vurderer ofte Selvstyrets og selskabernes kreditværdighed samlet set. De lån, som er optaget i selskaberne, påvirker derfor landskassens lånemuligheder og omvendt.

Når selskaberne stifter gæld, er det under forventning om, at lånet vil give større indtjeningsmuligheder. Risikoen ved lånoptagelse påhviler først og fremmest det enkelte selskab, men fordi selskaberne er ejet af Selvstyret, og for en dels vedkommende leverer samfundsvitale produkter, er der også en risiko for Selvstyret. Derfor skal selskaber der optager gæld af væsentlig karakter for selskabets størrelse, forud for låntagningen orientere Naalakkersuisut herom, som en del af det aktive ejerskab.

*Det **forventes**, at selskaberne orienterer ejeren, inden der optages gæld af væsentlig karakter for selskabets størrelse.*

7. Bestyrelsen

Politisk aftale om ny ejerskabspolitik 2023 - Sammensætning og udpegning af bestyrelsesmedlemmer

Udpegelse af bestyrelsesmedlemmer sker på baggrund af relevante kompetencer, som det afgørende parameter. Dette skal sikre transparens og at befolkningen kan have tillid til selskabernes ledelser og det politiske ejerskab. Parterne er enige om at udpegningen af bestyrelsesmedlemmer sker i overensstemmelse med gældende lov om ligestilling.

Det skal sikres at sammensætningen af bestyrelserne sker med udgangspunkt i mangfoldighed, hvormed der sikres en relevant blanding af national erfaring og talent, samt international erfaring. Viden om- og erfaring i vores land betragtes som en væsentlig kompetence. Parterne ønsker i udgangspunktet at denne kompetence er til stede hos bestyrelsesformanden i den enkelte bestyrelse, samt i selskabets direktion. Denne målsætning forventes implementeret i løbet af en periode på 5 år.

Det er væsentligt at der er kontinuitet i bestyrelsen således at selskaberne drives med stabilitet for øje. Dette gøres ved at udvide bestyrelsesmedlemmernes valgperiode til en længere periode end et år. Alle medlemmer i bestyrelsen kan i udgangspunktet maksimalt sidde i en udpeget bestyrelsespost i otte år, medmindre andet taler for det. Såfremt en bestyrelsesformand har siddet i fem år, skal der formuleres en plan for en ny formand. Der skal generelt arbejdes aktivt med succession i bestyrelsen og direktionen.

Der skal ske en årlig evaluering af bestyrelsens kompetencesammensætning i samråd med bestyrelsesformanden og i god tid inden generalforsamlingen. På baggrund heraf styrkes den løbende proces med screening af kandidater.

På vegne af Naalakkersuisut identificerer Bestyrelsessekretariatet løbende mulige kandidater til bestyrelserne i selskaberne. Dertil er det muligt for enhver, der ønsker at komme i betragtning til en bestyrelsespost i de selvstyrejede selskaber, at rette henvendelse til Bestyrelsessekretariatet eller oprette en profil på portalen www.bestyrelser.gl.

7.1. Bestyrelsevaluering

Som følge af bestyrelsernes centrale placering i forhold til ledelsen i aktieselskaberne ønsker Naalakkersuisut, at bestyrelserne evalueres en gang om året. Dette sker bl.a. for at sikre, at bestyrelserne er kompetente og professionelle og egnet til at stå i spidsen for det enkelte selskabs udvikling.

Det er et væsentligt led heri, at bestyrelsesformændene i de enkelte selskaber sammen med Bestyrelsessekretariatet løbende drøfter bestyrelsessammensætningen i de enkelte selskaber i forhold til selskabernes strategiske situation og målsætning. De løbende drøftelser med Bestyrelsessekretariatet supplerer de årlige bestyrelsevalueringer, som er Naalakkersuisuts centrale redskab i arbejdet med at sætte den optimale bestyrelse for hvert af de selvstyrejede selskaber.

De årlige bestyrelsevalueringer udføres af Bestyrelsessekretariatet i fjerde kvartal, og de efterfølgende evalueringsmøder mellem bestyrelsesformanden og Naalakkersuisut lægges hovedsageligt i første kvartal det følgende år.

Formålet med de systematiske bestyrelsevalueringer er at styrke selskabsledelsen på en række felter, særligt i forhold til bestyrelsens overordnede effektivitet og kompetencesammensætning. Derudover evalueres de enkelte bestyrelsesmedlemmers præstationer samt bestyrelsens relationer til direktionen.

For Naalakkersuisut repræsenterer bestyrelsevalueringerne således et redskab, som primært anvendes til at vurdere, hvor godt man arbejder sammen i bestyrelsen, og om bestyrelsen besidder den rigtige kombination af kompetencer i forhold til selskabets forestående udfordringer.

7.2. Ved brugen af embedsmænd i bestyrelserne i de selvstyrejede selskaber

Hvis der skulle forekomme et behov for at ansætte et bestyrelsesmedlem der er ansat i selvstyre, skal udpegelsen til bestyrelsesposten i udgangspunktet ske på baggrund af kriterier, der vurderes relevant for selskabets videre virke og/eller på baggrund af vedkommendes kompetencer. I den forbindelse skal en eventuel honorering i udgangspunktet tilfalde landskassen, i henhold til instruktionsbeføjelsen.

7.3. Medarbejdervalgte bestyrelsesmedlemmer

Afhængigt af selskabets størrelse og konstruktion, kan der være medarbejdervalgte bestyrelsesmedlemmer. Medarbejdervalgte bestyrelsesmedlemmer er per definition ikke uafhængige i kraft af deres ansættelse i selskabet. Til gengæld har de særlig indsigt i selskabets forhold og kan dermed bidrage til et bedre beslutningsgrundlag i bestyrelsen i kraft af deres viden og tilknytning til selskabet.

Medarbejdervalgte bestyrelsesmedlemmer har samme rettigheder og pligter som de øvrige generalforsamlingsvalgte bestyrelsesmedlemmer. Dertil skal ledelsen i selskabet sikre, at de medarbejdere som stiller op til de medarbejdervalgte bestyrelsesposter, er beskyttet på samme måde som tillidsrepræsentanter. Selskabet skal i forbindelse med annonceringen af valg til medarbejderrepræsentation i bestyrelsen, oplyse alle medarbejdere om, at opstillede kandidater har beskyttede medarbejderrettigheder, hvilket selskabet skal kunne dokumentere, hvis Bestyrelsessekretariatet skulle anmode om en redegørelse af valgets forløb.

Bestyrelsessekretariatet skal forelægges stemmeresultatet ved antal stemmer, for alle opslåede medarbejdere til de medarbejdervalgte bestyrelsesposter. Selskabet holder Bestyrelsessekretariatet løbende orienteret hvis medarbejderrepræsentationen skulle ændre sig.

Det forventes, at bestyrelsen arbejder som et effektivt team, uanset hvem som har indvalgt dem i bestyrelsen. Det er grundlæggende, at bestyrelsen ikke fremstår fragmenteret.

7.4. "Onboarding" af nye bestyrelsesmedlemmer

Det er afgørende, at nye bestyrelsesmedlemmer inkl. de medarbejdervalgte ved deres indtræden i bestyrelsen, får konkret kendskab til selskabets organisation og dermed lærer hele selskabet indefra bedre at kende. Dette kan eksempelvis ske ved, at nye medlemmer af bestyrelsen besigtiger selskabets fysiske forskellige lokationer f.eks. hvor de respektive afdelingsledere viser rundt og fortæller om deres afdeling.

Onboarding processen kan tilrettelægges forskelligt, alt efter selskabets størrelse og kompleksitet. Dog er det en fordel, at selskabet har nedskrevet en onboarding politik, som bl.a. kan indeholde oversigt over afdelinger der skal besøges inkl. hvem af selskabets afdelingsledere og direktører det enkelte medlem skal møde samt en plan for, hvornår dette skal ske efter deres indtræden i bestyrelsen.

Det forventes, at selskabet har en onboarding politik, således at nyvalgte bestyrelsesmedlemmer ved deres indtræden, opnår relevant viden om selskabet, der nødvendig for at føre et effektivt tilsyn med direktionen samt bidrage til selskabets strategiske udvikling.

7.5. Formand og næstformanden

Bestyrelsesformandens væsentligste opgaver er at sikre en effektiv tilrettelæggelse af bestyrelsens arbejde, sikre tillidsfulde relationer i bestyrelsen og med direktionen, samt sikre en effektiv kommunikation med aktionæren og andre væsentlige interessenter. Bestyrelsesformandens praktiske opgaver omfatter normalt fastsættelsen af en mødeplan for året, dagsorden for møderne og at lede møderne.

Formanden påser tillige, at medlemmerne løbende opdaterer og uddyber deres viden om selskabet, samt at det enkelte medlems særlige viden og kompetence bliver anvendt bedst muligt og til gavn for selskabet.

*Det **forventes**, at der vælges en næstformand for bestyrelsen, som kan træde til i tilfælde af formandens forfald og i øvrigt er en effektiv sparringspartner for formanden.*

*Det **forventes**, at forretningsordenen for bestyrelsen indeholder en beskrivelse af formandens og næstformandens opgaver, pligter og ansvar.*

*Det **forventes**, at hvis bestyrelsen undtagelsesvis anmoder bestyrelsesformanden om at udføre særlige opgaver for selskabet, herunder kortvarigt at deltage i den daglige ledelse,*

- a) skal der foreligge en bestyrelsesbeslutning herom, inklusive forholdsregler til sikring af, at bestyrelsen bevarer den overordnede ledelse og kontrolfunktion,*
- b) der skal i dette tilfælde sikres en forsvarlig arbejdsdeling mellem formanden, næstformanden, den øvrige bestyrelse og direktionen, og*
- c) aftaler om formandens deltagelse i den daglige ledelse og den forventede varighed heraf skal offentliggøres i en pressemeddelelse.*

8. Åbenhed og transparens

Politisk aftale om ny ejerskabspolitik – 2023 – Åbenhed og transparens

De selvstyrejede aktieselskaber skal udvise transparens ved at offentliggøre relevante informationer om selskabets virksomhed og ledelse. Parterne bag aftalen er enige om, at der igangsættes et arbejde med at omfatte de offentligt ejede aktieselskaber af aktindsigt. Arbejdet skal tage højde for, at de selvstyrejede selskaber i meget forskelligt omfang varetager forvaltningsvirksomhed, lige som de i forskelligt omfang er udsat for konkurrence.

Parterne er derudover enige om, at der indarbejdes tiltag i ejerskabspolitikken for at sikre hensigtsmæssig åbenhed og transparens vedrørende afholdelse af udbud og brug af lokale ressourcer.

Naalakkersuisut sørger løbende for at offentliggøre relevante oplysninger om ejerskabsudøvelsen på hjemmesiden (www.naalakkersuisut.gl). Det medfører offentliggørelse af emner som honorarpolitik og honorarniveau for bestyrelserne, samt løbende offentliggørelse af referater fra de afholdte generalforsamlinger. I tillæg dertil offentliggøres referater fra Naalakkersuisut møder hvor der træffes Bestyrelsessekretariatet sørger endvidere løbende for orientering af pressen vedr. væsentlige forhold vedrørende de selvstyrejede aktieselskaber. Selskaberne ordinære generalforsamlinger er åbne for offentligheden. Derudover tilstræber Naalakkersuisut at væsentlige strategiske beslutninger samt udpegelser af bestyrelsesmedlemmer begrundes for offentligheden via aktionærens taleret på generalforsamlingen.

8.1. Selskabernes forpligtelser – Åbenhed og transparens

Selskabernes interessenter har i forskelligt omfang behov for information om selskabet. Deres forståelse af og relation til selskabet, afhænger blandt andet af omfanget og kvaliteten af den information, som selskabet offentliggør.

Åbenhed er en væsentlig forudsætning for, at selskabets interessenter f.eks. medarbejdere, kunder, leverandører osv. løbende har mulighed for at forholde sig til selskabet, herunder selskabets drift, økonomiske situation samt fremtidsmuligheder. Selvstyrejede selskaber bør uden at kompromittere selskabets driftsbetingelser, udvise størst mulig grad af åbenhed omkring ledelsen af selskabet og offentliggøre flest mulige relevante informationer om selskabets virksomhed og ledelse, så unødige mytedannelser undgås.

En gennemarbejdet og ajourført kommunikationsstrategi hjælper selskabet til rettidigt at kunne levere relevante, pålidelige og ajourførte oplysninger af høj kvalitet. Et selskabs kommunikationsstrategi forholder sig blandt andet til, hvilken type oplysninger der skal offentliggøres, samt hvordan, hvornår og over for hvem offentliggørelse skal finde sted.

Åbenheden er desuden en helt afgørende forudsætning for at bevare tilliden fra selskabets interessenter og den øvrige omverden. Dette gælder også i forhold til selskabets lønniveau.

Åbenhed er også afgørende i forhold til at undgå kammerateri og nepotisme i selskabets ledelse, idet åbenhed om f.eks. ledelsens samhandel med selskabet, kan begrænse risikoen for at ledelsesmedlemmerne opnår en økonomisk fordel på selskabets bekostning.

Selskaberne er på mange områder omfattet af regulering, som sikrer imod såkaldte vennetjenester på følgende områder:

- 1) indhentning af tilbud i bygge- og anlægssektoren
- 2) konkurrencehensyn, og
- 3) misbrug af dominerende stilling. Selskaberne er derudover indirekte reguleret ved indkøb af varer og tjenesteydelser, via den kontrolinstans som udgøres af den ansvarlige bestyrelse.

Det forventes, at bestyrelsen vedtager en kommunikationsstrategi.

Det forventes, at selskabet på sin hjemmeside offentliggør alt materiale, som kan rekvireres gennem Erhvervsstyrelsen. Derudover skal forretningsordenen offentliggøres på hjemmesiden.

Det forventes, at følgende findes på selskabets hjemmeside:

- a) Informationer om CSR-program, herunder SDG-bidrag.
- b) Selskabets antikorrupsionspolitik
- c) Bestyrelsens forretningsorden samt informationer fra Erhvervsstyrelsen.
- d) Redegørelse for reglerne for medarbejdervalg og selskabets anvendelse heraf.
- e) Redegørelse for nedsatte ledelsesudvalg og medlemmerne heraf samt aktiviteter fra det seneste år.
- f) Godkendte årsrapporter for de seneste fem år.
- g) § 157b-selskabsmeddelelser for de seneste fem år for selskaber omfattet af aktieselskabslovens § 2a.
- h) Gældende vedtægter.
- i) Oversigt over bestyrelsesmedlemmerne og direktionen samt deres kompetencegrundlag.
- j) Organisationsdiagram.

Åbenheden er desuden en helt afgørende forudsætning for at bevare tilliden til selskabets interessenter. Dette gælder også i forhold til selskabets lønniveau.

Det forventes, at lønsum pr. årsværk samt den tilhørende median oplyses i årsrapporten, fordelt på bestyrelse, direktion samt for hele organisationen.

Åbenhed er også afgørende i forhold til at undgå kammerateri og nepotisme i selskabets ledelse, idet åbenhed om f.eks. ledelsens samhandel med selskabet, kan begrænse risikoen for at ledelsesmedlemmerne opnår en økonomisk fordel på selskabets bekostning.

Årsregnskabsloven kræver, at såkaldte væsentlige transaktioner mellem selskabet og nærtstående oplyses i en note. For at skabe den største grad af åbenhed og tillid, er der dog behov for at oplyse om enhver transaktion dvs. Ikke kun væsentlige transaktioner.

Det forventes,

- a) at selskabet som hovedregel ikke køber ydelser af bestyrelsesmedlemmer personligt (direkte) eller deres nærtstående (indirekte), herunder i virksomheder hvor bestyrelsesmedlemmerne eller deres nærtstående indgår i ejer kredsen.
- b) Uanset ovenstående, kan bestyrelsesmedlemmer undtagelsesvist byde på opgaver til selskabet, når dette er behandlet og godkendt i bestyrelsen, forudsat at der hersker fuld åbenhed herom samt at reglerne om inhabilitet og særinteresser er fulgt.
- c) at eventuel handel mellem selskabet og bestyrelsesmedlemmer, både direkte og indirekte, bør fremgå af årsrapportens noter.

Det **forventes**, at der i årsrapporten redegøres for de enkelte medlemmer af bestyrelsen og direktionens særlige kompetencer. Årsrapporten bør som minimum indeholde følgende oplysninger om medlemmerne af bestyrelsen og direktionen:

- a) Den pågældendes stilling og alder
- b) Den pågældendes øvrige ledelseshverv, herunder poster i direktioner, bestyrelser og tilsynsråd, inklusive ledelsesudvalg, i grønlandske og udenlandske virksomheder samt krævende organisationsopgaver
- c) De enkelte medlemmers særlige kompetencer
- d) Tidspunktet for medlemmets indtræden i bestyrelsen/direktionen.

Det **forventes**, at antallet af afholdte bestyrelsesmøder oplyses i årsrapporten.

8.3. Konkrete krav til selskabernes offentlighed

Det forventes, at selskaberne har en hjemmeside, der giver samfundet god mulighed for at forstå selskabet, dets forrentning og rammerne for selskabets virksomhed. Følgende oplysninger skal derfor være tilgængelige på selskabernes hjemmeside:

- Godkendte årsrapporter for de seneste fem år
- Selskabsmeddelelser for de seneste tre år
- Gældende vedtægter
- Oversigt over bestyrelsesmedlemmerne- og direktionens kompetencemæssige baggrund med fokus på hvilke specifikke kompetencer, det enkelte medlem tilfører bestyrelsen
- Organisationsdiagram

Naalakkersuisut forventer, at årsrapporterne fra de selvstyrejede selskaber indeholder en oversigt med billede af bestyrelsesmedlemmerne og direktionen samt en kort beskrivende tekst om deres kompetencer. Det er samtidig forventningen, at der i årsrapporten redegøres for direktionens aflønning, vilkårene for eventuelle bonusordninger, fratrædelsesgodtgørelser og lignende fordelt på direktionsmedlemmer.