

Retningslinjer for god selskabsledelse i de selvstyrejede aktieselskaber

December 2012



Indholdsfortegnelse

Forord	4
I Indledning	6
I.I Målgruppen	6
I.II Soft law og dens betydning for selvstyrejede aktieselskaber	6
I.III Rapportering.....	7
I.IV Differentiering mellem selskaberne	7
Retningslinjer for god selskabsledelse i de selvstyrejede aktieselskaber	8
1. Aktionærens rolle og samspil med selskabets ledelse	8
1.1. Dialog mellem selskabet og aktionæren	8
1.2. Kapitalstruktur	9
2. Interessenternes rolle og betydning for selskabet samt samfundsansvar.....	9
2.1. Selskabets politik i relation til interessenterne og samfundsansvar	9
2.2. Samfundsansvar	9
3. Åbenhed og transparens	10
3.1. Afgivelse af oplysninger til markedet og samfundet	10
4. Bestyrelsens opgaver og ansvar	11
4.1. Overordnede opgaver og ansvar	11
4.2. Mangfoldighed	11
4.3. Forretningsordener og instrukser.....	12
4.4. Formand og næstformanden.....	12
5. Bestyrelsens sammensætning og organisering	12
5.1. Evaluering af arbejdet i bestyrelsen og i direktionen.....	12
5.2. Uddannelse af medlemmer af bestyrelsen	14
5.3. Bestyrelsens uafhængighed	14
5.4. Medarbejdervalgte medlemmer af bestyrelsen.....	15
5.5. Mødefrekvens.....	15
5.6. Ledelsesudvalg (komitéer).....	15
6. Ledelsens vederlag	17
6.1. Vederlagspolitikens form og indhold.....	17
7. Regnskabsaflæggelse (finansiell rapportering)	18
7.1. Yderligere relevante oplysninger.....	18
8. Risikostyring og intern kontrol	18

8.1. Identifikation af risici	18
8.2. Whistleblower-ordning.....	19
8.3. Åbenhed om risikostyring.....	19
9. Revision.....	19
9.1. Kontakt til revisor	19
9.2. Intern revision	19



Forord

Nærværende retningslinjer for god selskabsledelse i de selvstyrejede aktieselskaber er en del af Naalakkersuisuts ejerpolitik i forhold til de 100 procent selvstyrejede aktieselskaber. Retningslinjerne er en del af opfølgningen på anbefalingerne i ”Redegørelsen om ejerskabsforhold og udvikling i de helt eller delvist selvstyrejede aktieselskaber” EM2011/113. Redegørelsen havde bred opbakning fra alle partier i Inatsisartut. Retningslinjerne er en del af Naalakkersuisuts politiske målsætning om, at have en strategisk tilgang til ejerskaberne og at sikre professionelle og kompetente bestyrelser i de selvstyrejede selskaber.

Retningslinjerne er en del af Naalakkersuisuts ejerpolitik og skal danne ramme omkring ledelsen i de selvstyrejede aktieselskaber, som er med til at sikre, at de selvstyrejede aktieselskaber ledes professionelt. Professionaliseringen skal sikre selskaberne, og dermed Landskassen, bedst muligt mod økonomiske tab, som historisk har ramt en del selvstyrejede aktieselskaber.

Retningslinjerne vil samtidig være med til at skabe større åbenhed og transparens om ledelsen af det enkelte selskab, så mytedannelse om ledelsen minimeres.

De selvstyrejede selskaber omfatter fortsat en væsentlig del af erhvervslivet. Mange indtager en dominerende rolle på deres respektive markeder. Det er Naalakkersuisuts målsætning, at fortsætte den udvikling mod et mere normalt erhvervsliv, som blev sat i gang i 1990'erne med omdannelsen af offentlige virksomheder til aktieselskaber. Naalakkersuisut vil derfor drive selskaberne som almindelig erhvervsvirksomhed, i det omfang det er muligt. Derved kan Naalakkersuisut løbende vurdere omfanget af sine ejerskaber og sikre, at de er begrundet i samfundsmæssige hensyn af strategisk karakter.

Selskabernes strategier skal være i overensstemmelse med de strategiske rammer, som fastlægges igennem dialog mellem Naalakkersuisut og selskabernes bestyrelser. Retningslinjerne udtrykker således ikke den samlede ejerpolitik i forhold til et konkret selskab, men en forventning om den generelle ledelsesstil i alle de selvstyrejede aktieselskaber.

Retningslinjerne for god selskabsledelse i de selvstyrejede aktieselskaber er inspireret af både de anbefalinger OECD har opstillet for statsejede selskaber, og de anbefalinger som i vid udstrækning benyttes i børsnoteret selskaber i resten af verdenen. Retningslinjerne er ydermere inspireret af udviklingen inden for ejerpolitik i de nordiske lande.

Det er afgørende for Naalakkersuisut, at retningslinjerne danner rammen om ledelsen af de selvstyrejede selskaber. Naalakkersuisut vil derfor nøje følge implementeringen igennem den afrapportering selskaberne årligt gennemfører.

Retningslinjerne er udarbejdet i samarbejde med en arbejdsgruppe fra de selvstyrejede selskaber bestående af Karin Egede (Visit Greenland A/S), Pernille Fabricius (Royal Greenland A/S), Mikkili Skourup (KNI A/S) og Jens Andersen (Royal Arctic Line A/S).

Det næste skridt i forhold til god selskabsledelse er at igangsætte et arbejde med at opdatere anbefalingerne for god selskabsledelse i de privatejede selskaber. Dette er særligt påkrævet med den forventede udvikling inden for råstofområdet, hvor det må forventes, at en række udenlandske selskaber etablerer sig her i landet.



Kuupik V. Kleist

6. december 2012



I Indledning

Naalakkersuisut arbejder målrettet mod at have en strategisk tilgang til ejerskaberne og at professionalisere ejerskabet af de helt og delvist selvstyrejede aktieselskaber.

Som en del af sin ejerpolitik i forhold til de 100 procent selvstyrejede aktieselskaber har Naalakkersuisut i samarbejde med selskaberne udarbejdet ”Retningslinjer for god selskabsledelse i de selvstyrejede selskaber”.

Formålet er at sikre, at selskaberne ledes professionelt og effektivt, og at alle interessenter har en klar forståelse af, hvad Naalakkersuisut forventer af ledelsen i de selvstyrejede aktieselskaber. Retningslinjerne skal derudover skabe øget åbenhed og transparens for selskabernes interessenter omkring ledelsen af de selvstyrejede aktieselskaber.

Naalakkersuisut har en række forskellige roller i forhold til selskaberne. De primære roller er myndighed, kontraktspart og ejer. Disse retningslinjer udspringer af rollen som ejer.

I.I Målgruppen

Til forskel fra de fleste internationale kodekser for god selskabsledelse, som retter sig mod privatejede og børsnoterede selskaber, retter disse retningslinjer sig mod aktieselskaber, som er 100 procent ejet af Selvstyret. Retningslinjerne er en del af Naalakkersuisuts samlede ejerpolitik.

Der er nogle grundlæggende forskelle mellem børsnoterede selskaber og ikke-børsnoterede selskaber med kun én aktionær, som er en offentlig myndighed. Anbefalinger for god selskabsledelse, som retter sig mod børsnoterede selskaber, søger i udgangspunktet at afhjælpe de grundlæggende problemstillinger som småaktionærer i store børsnoterede selskaber kan have med at udøve deres ejerskab pga. adskillelsen af ejerskab og ledelse (agent/principal-problemstillingen).

I de selvstyrejede aktieselskaber er de grundlæggende forudsætninger ikke identiske, og eksisterende internationale anbefalinger for god selskabsledelse kan derfor med fordel modificeres, så de passer til de selvstyrejede aktieselskaber. Der er dog væsentlige sammenfald mellem nærværende retningslinjer og anbefalinger for børsnoterede selskaber, idet anbefalingerne for børsnoterede selskaber er udtryk for almindelige sunde principper for virksomhedsdrift, og de derfor kan anvendes af andre virksomheder end børsnoterede selskaber.

Udarbejdelse af retningslinjerne for de selvstyrejede aktieselskaber har derfor især taget udgangspunkt i de anbefalinger Komiteen for god selskabsledelses offentliggjorde i august 2011 og OECD Guidelines on Corporate Governance of State-Owned Enterprises fra 2005.

Retningslinjerne eller dele heraf kan også anvendes som inspiration af andre grønlandske selskaber, herunder de delvist selvstyrejede aktieselskaber.

I.II Soft law og dens betydning for selvstyrejede aktieselskaber

Retningslinjerne er såkaldt ”soft law”. Mens regulering ved lov (”hard law”) typisk beskriver en minimumsstandard, som sætter rammerne for selskabernes handlemåde, er soft law forskrifter, som ikke er bindende, men derimod principper som selskaberne kan anvende efter ”følg eller forklar”-princippet.

”Følg eller forklar”-princippet indebærer i forhold til børsnoterede selskaber med en større ejerkreds, at selskaberne enten skal følge anbefalingerne for god selskabsledelse eller forklare, hvorfor anbefalingerne, helt eller delvist, ikke følges. Dette modificeres dog i eneejede selskaber eller selskaber med få aktionærer, idet eneaktionæren bør have en klar mening om, hvilke parametre selskaberne skal afrapportere på.

Nærværende retningslinjer er udtryk for de anbefalinger, som Naalakkersuisut mener, at de selvstyrejede selskaber skal følge og afrapportere på. ”Følg eller forklar”-princippet er dog relevant, idet der ikke for alle forhold findes standardløsninger.

Derudover er der en række elementer, som normalt er en del af anbefalinger for god selskabsledelse, som i eneejede selskaber bestemmes egenhændigt af aktionæren, og som derfor ikke indgår i retningslinjerne, hvilket kan illustreres af et eksempel:

I anbefalingerne fra Komitéen for god selskabsledelse af august 2011 er der en anbefaling om mangfoldighed i bestyrelsen. Idet det ofte er bestyrelsen selv, der i børsnoterede selskaber driver processen med at finde nye medlemmer, giver det mening, at det er selskabets bestyrelse, der skal afrapportere på mangfoldighed i bestyrelsen.

I eneejede selskaber er aktionæren typisk tæt inddraget i processen med at finde nye bestyrelsesmedlemmer, og aktionæren vil i hvert fald gennem stemmeafgivelsen på generalforsamlingen bestemme sammensætningen af bestyrelsen. Hvis der i et sådant selskab er en bestyrelse, der ikke er mangfoldig, er den eneste forklaring selskabets bestyrelse meningsfuldt kan give i henhold til ”følg-eller-forklar”-princippet, at det er eneaktionæren, der har besluttet, at det skal være sådan. Derved falder uoverensstemmelser med anbefalingen tilbage på eneaktionæren.

Det afgørende er, at man som eneaktionær gennem forventninger til bestyrelsen eller beslutninger på generalforsamlingen i praksis kan få tingene, som man ønsker, og dermed også har ansvaret for, om disse dele af anbefalingerne for god selskabsledelse følges eller ej.

I.III Rapportering

Naalakkersuisut forventer, at årsrapporten henviser til en samlet oversigt over selskabets arbejde med retningslinjernes anbefalinger på deres hjemmeside. På Bestyrelsessekretariatets hjemmeside findes et skema, som skal anvendes i forbindelse med offentliggørelsen af den samlede oversigt over selskabets arbejde med retningslinjernes anbefalinger. Se bilag 1.

Hensigten med den samlede oversigt er at lette tilgængelighed og overskuelighed for selskabets interessenter. Det er angivet i de enkelte anbefalinger, om oplysningerne tillige bør offentliggøres i årsrapporten. Det er væsentligt, at rapporteringen afspejler de realiserede begivenheder i det seneste år.

I.IV Differentiering mellem selskaberne

Som udgangspunkt gælder retningslinjernes anbefalinger for alle selvstyrejede aktieselskaber. Der er dog en række anbefalinger, som er mindre relevante for de små selskaber. Disse tilfælde er angivet i de enkelte anbefalinger. For de øvrige anbefalinger, som alle selskaber bør iagttage, må det antages, at rapporteringen er proportional med selskabets størrelse. Store selskaber er selskaber, som aflægger årsrapport efter årsregnskabslovens klasse D og C. Små selskaber er selskaber, som aflægger årsrapport efter årsregnskabslovens klasse B.

Retningslinjer for god selskabsledelse i de selvstyrejede aktieselskaber

1. Aktionærens rolle og samspil med selskabets ledelse

Beslutningen om at anvende Selvstyrets midler som indskud i aktieselskaber er bygget på den forudsætning, at forvaltningen af de pågældende midler skal varetages i overensstemmelse med aktieselskabslovens almindelige ordning om fordelingen af kompetence mellem aktionærer og ledelse.

Forholdet mellem Selvstyret som ejer og de aktieselskaber, som Selvstyret er aktionær i, reguleres således af reglerne i aktieselskabsloven.

Det er op til aktionæren at udøve et sit ejerskab på det aktivitetsniveau, som aktionæren ønsker. Bestyrelsen og direktionen bør dog i størst muligt omfang sikre, at aktionæren har mulighed for at udøve et aktivt ejerskab gennem afholdelse af aktionærmøder.

1.1. Dialog mellem selskabet og aktionæren

Den formaliserede del af kommunikationen mellem Selvstyret i sin egenskab af aktionær og selskabet foregår på generalforsamlingen i henhold til aktieselskabslovens almindelige ordning.

Ejermæssig kommunikation imellem Selvstyret og aktieselskaberne 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 bestyrelsesformanden kan uddelegere opgaver til andre i selskabet, eksempelvis i forbindelse med fremsendelse af halvårsregnskaber m.v. Såfremt bestyrelsesmedlemmer, direktionen og/eller medarbejdere i selskaberne tager direkte kontakt til aktionæren i ejerspørgsmål, bør dette ske efter aftale med bestyrelsesformanden.

Udover de formelle dele af kommunikationen, som foregår mellem selskaberne og aktionæren, eksempelvis aktionærmøder i forbindelse med årsrapporten, forventer Selvstyret, 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 sikrer, 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 af den ene eller anden art.

Orienteringen bør om muligt 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 eventuelle forligsparter.

1.1.1. Det **anbefales**, at bestyrelsen sikrer en løbende dialog mellem selskabet og aktionæren, således at bestyrelsen kender aktionærens holdninger, interesser og synspunkter i relation til selskabet.

1.2. Kapitalstruktur

Vurdering af kapitalstruktur er relevant for både små og store selskaber.

1.2.1. Det **anbefales**, at bestyrelsen årligt vurderer, hvorvidt selskabets kapitalstruktur fortsat er i aktionærens og selskabets interesse, samt redegør for denne vurdering i ledelsesberetningen i selskabets årsrapport.

2. Interessenternes rolle og betydning for selskabet samt samfundsansvar

For at selskabet til enhver tid er i stand til at tilpasse sig skiftende krav og dermed forblive konkurrencedygtig, omkostningsbevidst og værdiskabende, er det afgørende, at selskabet udover dialogen med aktionæren har gode relationer til sine øvrige interessenter.

Selskabets ledelse, som består af både bestyrelsen og direktionen, 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.

Arbejdet med udvikling af en politik for samfundsansvar og implementering af disse er særligt relevant i de selvstyrejede selskaber, som i sidste ende ejes af samfundets borgere.

2.1. Selskabets politik i relation til interessenterne og samfundsansvar

2.1.1. Det **anbefales**, at bestyrelsen vedtager en politik for selskabets forhold til dets interessenter og sikrer, at interessenternes interesser respekteres i overensstemmelse med selskabets politikker herom.

2.2. Samfundsansvar

Det forventes, at den gældende årsregnskabslov vil blive moderniseret indenfor en overskuelig fremtid. Indtil dette sker, bør selskaberne som minimum følge disse anbefalinger, som er inspireret af den danske årsregnskabslovs regler på området. Naalakkersuisut ser gerne, at selskaberne lader sig inspirere af internationale standarder for rapportering vedrørende økonomisk, miljømæssig og social bæredygtighed, eksempelvis Global Reporting Initiative's retningslinjer.

2.2.1. Det **anbefales**, at bestyrelsen vedtager en politik for selskabets samfundsansvar.

2.2.2. Det **anbefales**, at selskabet redegør for sin politik for samfundsansvar i årsrapporten, eller at årsrapporten henviser til en redegørelse, som er offentliggjort indenfor 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 tilknytning til ledelsesberetningen.
- e) For selskaber som udarbejder koncernregnskab, er det tilstrækkeligt, at redegørelsen gives for koncernen som helhed.

3. 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 og transparens er væsentlige forudsætninger for, at selskabets 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 kunne levere pålidelige, nøjagtige og ajourførte oplysninger af høj kvalitet og til at opfylde de til enhver tid gældende oplysningsforpligtelser. 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.

Selvstyrejede aktieselskaber bør uden at kompromittere forretningshemmeligheder udvise størst mulig grad af transparens omkring ledelsen af selskabet og offentliggøre flest mulige relevante informationer om selskabets virksomhed og ledelse, så unødigt mytedannelse undgås.

3.1. Afgivelse af oplysninger til markedet og samfundet

3.1.1. Det **anbefales**, at bestyrelsen vedtager en kommunikationsstrategi.

3.1.2. Det **anbefales**, at selskabet på sin hjemmeside offentliggør alt materiale, som kan rekvireres gennem Erhvervsstyrelsen. Derudover skal forretningsordren for bestyrelsen offentliggøres på hjemmesiden.

3.1.3. Det **anbefales**, at lønsum pr. årsværk og samlet lønsum oplyses i årsrapporten.

3.1.4. Det **anbefales**, at selskabet ikke køber ydelser af bestyrelsesmedlemmer personligt eller deres nærtstående, herunder virksomheder hvor medlemmerne indgår i ejerkredsen. I undtagelsesvisse situationer hvor bestyrelsesmedlemmer ønsker at byde på opgaver i selskabet, skal dette ske efter principperne i offentlige udbud. Eventuel handel mellem selskabet og bestyrelsesmedlemmer bør fremgå af årsrapportens noter.

3.1.5. Det **anbefales**, 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.

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

4. Bestyrelsens opgaver og ansvar

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

Nogle af bestyrelsens væsentligste opgaver er at ansætte en kompetent direktion samt at fastlægge direktionens opgaver, ansættelsesforhold og arbejdsdeling. Derudover skal bestyrelsen sikre klare retningslinjer for ansvarlighed, planlægning og opfølgning samt risikostyring. Det er bestyrelsens opgave at udøve kontrol med direktionen og at fastlægge retningslinjer for, på hvilken måde, denne kontrol skal udøves. Ledelsens vederlag er nærmere behandlet i kapitel 6.

Det er bestyrelsens 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.

Bestyrelsen skal påse, at selskabets kapitalberedskab til enhver tid er forsvarligt.

Derudover er det bestyrelsens opgave at varetage den overordnede og strategiske ledelse af selskabet. Bestyrelsen skal fastlægge selskabets strategiske mål i tæt dialog med aktionæren 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 bestyrelsen sikrer, at der løbende sker en udvikling af og opfølgning på selskabets strategiske mål.

4.1. Overordnede opgaver og ansvar

4.1.1. Det **anbefales**, at bestyrelsen mindst en gang årligt fastlægger selskabets overordnede strategi med henblik på at sikre værdiskabelsen i selskabet samt at strategien fortsat understøtter aktionærens overordnede målsætninger.

4.1.2. Det **anbefales**, at bestyrelsen mindst en gang årligt fastlægger sine væsentligste opgaver i relation til den finansielle og ledelsesmæssige kontrol med selskabet, herunder på hvilken måde bestyrelsen vil udøve kontrol med direktionens arbejde.

4.2. Mangfoldighed

Naalakkersuisut mener, at mangfoldighed er en ressource for selskabet. Naalakkersuisut lægger derfor vægt på, at der på alle ledelsesniveauer findes forskellige erfaringer, som giver den mest alsidige og kreative tilgang til ledelse.

Der bør udarbejdes handlingsplaner, der beskriver selskabets indsats for mangfoldighed i selskabets ledelsesniveauer. Der bør fastsættes konkrete mål for selskabets mangfoldighed under behørig hensyntagen til sikring af de rette kompetencer i organisationen.

4.2.1. Det **anbefales**, at bestyrelsen hvert år drøfter selskabets aktiviteter for at sikre mangfoldighed i selskabets ledelsesniveauer, herunder at der er lige muligheder for begge køn, og at der sikres lokal forankring. Bestyrelsen fastsætter konkrete mål for mangfoldighed og i ledelsesberetningen i selskabets årsrapport redegør for såvel sin målsætning som status for opfyldelsen heraf.

4.3. Forretningsordener og instrukser

4.3.1. Det **anbefales**, at bestyrelsen årligt gennemgår sin forretningsorden med henblik på at sikre, at den er dækkende og tilpasset selskabets virksomhed og behov.

4.3.2. Det **anbefales**, at bestyrelsen årligt gennemgår og godkender en instruks for direktionen, herunder fastlægger krav til direktionens rettidige, præcise og tilstrækkelige rapportering til bestyrelsen samt til kommunikation i øvrigt mellem de to ledelsesorganer.

4.4. Formand og næstformanden

Bestyrelsesformandens væsentligste opgaver er at sikre gode og konstruktive relationer i bestyrelsen og med direktionen, samt sikring af en effektiv kommunikation med aktionæren og andre væsentlige interessenter. Derudover vil bestyrelsesformandens opgaver normalt omfatte 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.

4.4.1. 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.

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

4.4.3. Det **anbefales**, at hvis bestyrelsen undtagelsesvis anmoder bestyrelsesformanden om at udføre særlige opgaver for selskabet, herunder kortvarigt at deltage i den daglige ledelse, skal der foreligge en bestyrelsesbeslutning herom inklusive forholdsregler til sikring af, at bestyrelsen bevarer den overordnede ledelse og kontrolfunktion. Der skal sikres en forsvarlig arbejdsdeling mellem formanden, næstformanden, den øvrige bestyrelse og direktionen. Aftaler om formandens deltagelse i den daglige ledelse og den forventede varighed heraf skal offentliggøres i en pressemeddelelse.

5. Bestyrelsens sammensætning og organisering

5.1. Evaluering af arbejdet i bestyrelsen og i direktionen

Bestyrelsernes arbejde har en central betydning i forhold til selskabernes udvikling. Naalakkersuisut arbejder målrettet for at professionalisere bestyrelserne i de selvstyrejede aktieselskaber. Formålet er at skabe bestyrelser, der besidder kompetencerne til at træffe centrale beslutninger for selskaberne og imødegå de udfordringer, som selskaberne står overfor.

Bestyrelsen skal sammensættes således, at den er i stand til at varetage sine ledelsesmæssige opgaver, herunder de overordnede og strategiske opgaver.

Det er væsentligt, at bestyrelsen 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 bestyrelsen altid handler uafhængigt af særinteresser.

Mangfoldighed øger kvaliteten af arbejdet og samspillet i bestyrelsen, blandt andet gennem en forskelligartet tilgang til ledelsesmæssige opgaver.

Bestyrelsesformanden har ansvaret for den årlige evaluering af bestyrelsen og bestyrelsens samarbejde med direktionen og at vurderingerne præsenteres for aktionæren. Bestyrelsesevalueringen bør som minimum gennemføres hvert andet år i samarbejde med en ekstern konsulent.

I forbindelse med justeringer i bestyrelsessammensætningen skal det nøje vurderes, hvad en eventuel justering vil betyde for kontinuiteten. Kontinuitet er afgørende for bestyrelsesarbejdet og det bør derfor tilstræbes, at bestyrelsen har den nødvendige kontinuitet.

Det er Naalackersuisuts ansvar, at der til enhver tid sidder en kompetent bestyrelse som kan varetage selskabets aktuelle og fremtidige udfordringer.

5.1.1. Det **anbefales**, at bestyrelsen årligt gennemfører en bestyrelseevaluering. Bestyrelseevalueringens formål er at give aktionæren og bestyrelsen en vurdering af dels den samlede bestyrelse og de enkelte medlemmers arbejde i det forgangne år, og dels af bestyrelsens kompetencemæssige sammensætning i forhold til udfordringer selskabet står overfor.

Bestyrelseevaluering skal indeholde følgende elementer:

- 1) Kompetencebehovsanalyse – beskrivelse af de kvalifikationer, der kræves i den optimale bestyrelse for det konkrete selskab.
- 2) Evaluering
 - a. Vurdering af den samlede bestyrelses performance og kompetencer.
 - b. Vurdering af hvilken performance og kompetencer hvert enkelt bestyrelsesmedlem bidrager med.
 - c. Vurdering af hvorvidt antallet af medlemmer er hensigtsmæssigt i forhold til selskabets behov.
- 3) Kompetencegabsanalyser – sammenfatning hvor forskelle mellem den optimale bestyrelse og den nuværende bestyrelse vurderes.
- 4) anbefaling til lukning af eventuelle kompetence- og performancegab, igennem kompetenceudvikling og/eller justeringer i bestyrelsessammensætningen.

5.1.2. Det **anbefales**, at bestyrelseevalueringen som minimum hvert andet år gennemføres i samarbejde med en ekstern konsulent.

5.1.3. Det **anbefales**, at bestyrelsen mindst en gang årligt evaluerer direktionens arbejde og resultater efter forud fastsatte klare kriterier.

5.1.4. Det **anbefales**, at direktionen og bestyrelsen fastlægger en procedure, hvorefter deres samarbejde årligt evalueres ved en formaliseret dialog mellem formanden for bestyrelsen og den administrerende direktør, samt at resultatet af evalueringen forelægges for bestyrelsen og aktionæren.

5.2. Uddannelse af medlemmer af bestyrelsen

Formanden bør i samarbejde med de enkelte medlemmer tage stilling til, om der er behov for at tilbyde det pågældende bestyrelsesmedlem relevant supplerende uddannelse.

5.2.1. Det **anbefales**, at bestyrelsesformanden sikrer, medlemmerne af bestyrelsen ved tiltrædelsen modtager en introduktion til selskabet, herunder aktionærens overordnede politik i forhold til selskabet.

5.2.2. Det **anbefales**, at bestyrelsesformanden og bestyrelsesmedlemmet én gang årligt sammen vurderer, om bestyrelsesmedlemmets kompetencer bør opdateres eller udvikles.

5.3. Bestyrelsens uafhængighed

Ved uafhængighed forstås, at den pågældende ikke har nære bånd til direktionen eller særinteresser i øvrigt.

Ved anvendelsen af uafhængighedskriterierne bør der lægges vægt på det materielle snarere end det formelle.

Det er vigtigt, at de enkelte bestyrelsesmedlemmer er bevidste om værdien af at forholde sig kritisk til tidligere truffne beslutninger.

Med respekt for aktieselskabslovens bestemmelser repræsenterer de på generalforsamlingen valgte bestyrelsesmedlemmer aktionærens langsigtede interesser, idet selskabets interesser og aktionærens interesser anses for at være sammenfaldende i enejede selskaber.

Krydsende ledelsesrepræsentation som frarådes i nedenstående anbefaling forekommer eksempelvis, hvor et medlem af bestyrelsen i selskab A er direktør i selskab B, samtidig med at et medlem af bestyrelsen i selskab B er direktør i selskab A. En lignende situation kan opstå, hvis et medlem af bestyrelsen i øvrigt har væsentlige relationer til direktører i selskabet gennem deltagelse i andre selskaber eller enheder.

5.3.1. Det **anbefales**, at alle de generalforsamlingsvalgte bestyrelsesmedlemmer er uafhængige, således at bestyrelsen kan handle uafhængigt af særinteresser.

For at være uafhængig må den pågældende ikke:

- a) være eller inden for de seneste to år have været medlem af direktionen eller ledende medarbejder i selskabet eller et associeret selskab
- b) have modtaget større vederlag fra selskabet/koncernen eller et associeret selskab inden for de seneste to år i anden egenskab end som medlem af bestyrelsen
- c) være eller inden for de seneste to år have været ansat eller partner hos selskabets revisor
- d) være direktør i et selskab, hvor der er krydsende ledelsesrepræsentation med selskabet
- e) have været medlem af bestyrelsen i mere end ni år
- f) være i nær familie med personer, som betragtes som afhængige.

5.4. Medarbejdervalgte medlemmer af bestyrelsen

5.4.1. Det **anbefales**, at der i årsrapporten eller på selskabets hjemmeside redegøres for reglerne for medarbejdervalg og for selskabets anvendelse heraf i selskaber, hvor medarbejderne har valgt at benytte selskabslovgivningens regler om medarbejderrepræsentation.

5.5. Mødefrekvens

5.5.1. Det **anbefales**, at bestyrelsen mødes regelmæssigt i henhold til en i forvejen fastlagt møde- og arbejdsplan, og når det i øvrigt skønnes nødvendigt eller hensigtsmæssigt i forhold til selskabets behov.

5.6. Ledelsesudvalg (komitéer)

Ledelsesudvalg vil typisk kun være relevant i store selskaber. I det omfang bestyrelsen vælger at anvende ledelsesudvalg bør nedenstående anbefalinger følges.

Ledelsesudvalg kan bidrage til at øge effektiviteten og højne kvaliteten af arbejdet i bestyrelsen ved at medvirke til forberedelse af det materiale, der skal ligge til grund for beslutninger i bestyrelsen, herunder materiale vedrørende revision, ledelsens sammensætning og direktionens vederlæggelse.

Etableringen af ledelsesudvalg har alene et forberedende formål forud for behandlingen i bestyrelsen og må ikke medføre, at væsentlig information, som alle medlemmer af bestyrelsen har behov for at modtage, alene tilgår ledelsesudvalget.

Bestyrelsen bevarer det fulde ansvar for alle de beslutninger, der er forberedt i et ledelsesudvalg.

Nedsættelsen af et udvalg må ikke medføre, at den fornødne behandling i bestyrelsen begrænses eller undlades.

Bestyrelsen vurderer løbende, om der kan være behov for yderligere ledelsesudvalg, herunder eksempelvis et risikoudvalg.

Generelt skal udvalget råde over en sådan sagkundskab og erfaring, at det har en opdateret indsigt i og erfaring med de forhold udvalget befatter sig med.

5.6.1. Det **anbefales**, at selskabet i ledelsesberetningen i årsrapporten eller på selskabets hjemmeside offentliggør:

- a) Ledelsesudvalgenes kommissorier
- b) Udvalgenes væsentligste aktiviteter i årets løb og antallet af møder i hvert udvalg
- c) Navnene på medlemmerne i det enkelte ledelsesudvalg, herunder udvalgenes formænd, samt oplysning om, hvem der er medlemmer med særlige kvalifikationer.

5.6.2. Det **anbefales**, at bestyrelser for selskaber, som følger regnskabsklasse D, nedsætter et revisionsudvalg.

5.6.3. Det **anbefales**, at det ved sammensætningen af revisionsudvalget sikres, at:

- a) formanden for bestyrelsen ikke er formand for revisionsudvalget

- b) udvalget tilsammen råder over en sådan sagkundskab og erfaring, at det har en opdateret indsigt i og erfaring med finansielle forhold samt regnskabs- og revisionsforhold i selskaber, med sammenlignelige forhold.

5.6.4. Det **anbefales**, at revisionsudvalget inden godkendelsen af årsrapporten og anden finansiell rapportering overvåger og rapporterer til bestyrelsen om:

- a) Regnskabspraksis på de væsentligste områder
- b) Væsentlige regnskabsmæssige skøn
- c) Transaktioner med nærtstående parter
- d) Usikkerheder og risici, herunder også i relation til forventningerne.

5.6.5. Det **anbefales**, at revisionsudvalget:

- a) årligt vurderer behovet for en intern revision, og i givet fald,
- b) fremkommer med anbefalinger om udvælgelse, ansættelse og afskedigelse af lederen af en eventuel intern revision og den interne revisions budget
- c) overvåger direktionens opfølgning på den interne revisions konklusioner og anbefalinger.

5.6.6. Hvis der nedsættes et nomineringsudvalg **anbefales** det, at udvalget som minimum har følgende forberedende opgaver i forhold til evaluering af den daglige ledelse:

- a) Beskrive de kvalifikationer, der kræves i den daglige ledelse samt vurdere den kompetence, viden og erfaring, der findes i den daglige ledelse
- b) Årligt vurderer den daglige ledelses struktur, størrelse, sammensætning og resultater samt anbefale bestyrelsen eventuelle ændringer
- c) Årligt vurderer de enkelte ledelsesmedlemmers kompetence, viden og erfaring samt rapportere til bestyrelsen herom
- d) Indstiller forslag til kandidater til den daglige ledelse til bestyrelsen.

Hvis bestyrelsen vælger at nedsætte et nomineringsudvalg kan udvalget forestå bestyrelseevalueringen som beskrevet i afsnit 5.1.

5.6.7. Hvis der nedsættes et vederlagsudvalg **anbefales** det, at udvalget som minimum har følgende forberedende opgaver:

- a) Indstille vederlagspolitikken (herunder overordnede retningslinjer for incitamentsaflønnning) for direktionen til bestyrelsens godkendelse,
- b) Fremkomme med forslag til bestyrelsen om vederlag til 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 direktionen oppebærer fra andre virksomheder i koncernen, og
- c) Overvåge, at oplysningerne i årsrapporten om vederlaget til direktionen er korrekt, retvisende og fyldestgørende.

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. Desuden skal vederlaget være rimeligt sammenholdt med lønudviklingen i samfundet. Dette gælder særligt i de facto monopoler. Det samlede vederlag, 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.

6.1. Vederlagspolitikens form og indhold

6.1.1. Det **anbefales**, at bestyrelsen vedtager en vederlagspolitik for direktionen og andre ledende ansatte, som indeholder:

- a) en begrundelse for valget af de enkelte vederlagskomponenter, og
- b) en beskrivelse af de kriterier, der ligger til grund for balancen mellem de enkelte vederlagskomponenter.

6.1.2. Det **anbefales** at vederlagspolitikken og ændringer heri godkendes på selskabets generalforsamling.

6.1.3. Det **anbefales**, at vederlagspolitikken indeholder en udtømmende beskrivelse af de vederlagskomponenter, som indgår i vederlæggelsen af direktionen.

6.1.4. Det **anbefales**, at vederlagspolitikken er klar og overskuelig, og at indholdet omtales i ledelsesberetningen i årsrapporten, samt at vederlagspolitikken offentliggøres på selskabets hjemmeside.

6.1.5. Det **anbefales**, at der i års-/koncernregnskabet gives oplysning om det samlede vederlag, hvert enkelt medlem af direktionen modtager fra selskabet og andre selskaber i koncernen, og at der redegøres for sammenhængen med vederlagspolitikken.

6.1.6. Det **anbefales**, at der som en del af oplysningen om det samlede vederlag oplyses om eventuelle ydelsesbaserede pensionsordninger, selskabet har påtaget sig over for direktionen samt disse ordningers aktuarmæssige værdi og forskydninger over året.

6.1.7. Det **anbefales**, at oplysninger om opsigelsesperioder, fastholdelses- og fratrædelsesordningers væsentligste indhold offentliggøres i selskabets årsrapport.

6.1.8. Det **anbefales**, at bestyrelsen, såfremt vederlagspolitikken indeholder variable komponenter, sikrer følgende:

- a) At de variable lønandele højst udgør halvdelen af den samlede vederlæggelse
- b) En passende og afbalanceret sammensætning mellem ledelsesaf lønning, påregnelige risici og værdiskabelsen for aktionæren på kort og lang sigt
- c) At der er klarhed om resultatkræfter og målbare for udmøntning af variable dele

- d) At der er fastsat kriterier, der sikrer, at hel eller delvis optjening af en variabel del af en vederlagsaftale har til formål at sikre langsigtet værdiskabelse.

6.1.9. Det **anbefales**, at vederlagsaftaler for direktionen, der indeholder aftaler om variable lønandele, fastslår en ret for selskabet til i helt særlige tilfælde at kræve hel eller delvis tilbagebetaling af variable lønandele, der er udbetalt på grundlag af oplysninger, der efterfølgende dokumenteres fejlagtige.

6.1.10. Det **anbefales**, at aftaler om fratrædelsesgodtgørelse, opsigelsesperioder eller lignende maksimalt udgør en værdi, der svarer til et års fast vederlag. Fratrædelsesgodtgørelse kan kun udbetales ved opsigelse fra selskabets side.

7. Regnskabsaflæggelse (finansiel rapportering)

Hvert medlem af bestyrelsen 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 bestyrelsen og direktionen 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.

7.1. Yderligere relevante oplysninger

7.1.1. Det **anbefales**, at årsrapporten og den øvrige finansielle rapportering, suppleres med yderligere finansielle og ikke-finansielle oplysninger, hvor det skønnes påkrævet eller relevant i forhold til modtagernes informationsbehov.

7.1.2. Det **anbefales**, at årsrapporten beskriver opfyldelsen af selskabets målsætninger.

8. Risikostyring og intern kontrol

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 hensigtsmæssigt 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.

8.1. Identifikation af risici

8.1.1. Det **anbefales**, at bestyrelsen mindst en gang årligt identificerer de væsentligste forretningsmæssige risici, der er forbundet med realiseringen af selskabets strategi og overordnede mål samt risici i forbindelse med regnskabsaflæggelsen.

8.1.2. Det **anbefales**, at direktionen løbende rapporterer til bestyrelsen om udviklingen inden for de væsentlige risikoområder og overholdelsen af eventuelle vedtagne politikker og rammer m.v. med henblik på, at bestyrelsen kan følge udviklingen og træffe de nødvendige beslutninger.

8.1.3. Det **anbefales**, at bestyrelsen årligt vurderer om dækningen på ledelsens ansvarsforsikring er korrekt.

8.2. Whistleblower-ordning

Den gældende registerlov forhindrer, at der oprettes whistleblower-ordninger. Det forventes, at registerloven modificeres inden udgangen af 2013.

De store selskaber bør individuelt oprette whistleblower-ordninger, når lovgivningen giver mulighed herfor.

8.3. Åbenhed om risikostyring

Oplysningerne om risiko som anbefales nedenfor supplerer den lovpligtige redegørelse i ledelsesberetningen om virksomhedens interne kontrol- og risikostyringssystemer i forbindelse med regnskabsaflæggelsesprocessen (den finansielle rapportering).

8.3.1. Det **anbefales**, at selskabet i ledelsesberetningen oplyser om selskabets risikostyring vedrørende forretningsmæssige risici.

9. Revision

Sikring af en uafhængig, kompetent og omhyggelig revision er et væsentligt led i bestyrelsens arbejde.

9.1. Kontakt til revisor

9.1.1. Det **anbefales**, at bestyrelsen sikrer en regelmæssig dialog og informationsudveksling mellem revisor og bestyrelsen.

9.1.2. Det **anbefales**, at revisionsaftalen og det tilhørende revisionshonorar aftales mellem bestyrelsen og revisor.

9.1.3. Det **anbefales**, 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.

9.2. Intern revision

9.2.1. Det **anbefales**, 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 begrundet beslutningen i ledelsesberetningen i årsrapporten.