

Norlys rapportering på anbefalinger for god selskabsledelse 2024

Godkendt af bestyrelsen for Norlys a.m.b.a. den 7. marts 2025

Om afrapporteringen

God selskabsledelse

Som medlem af brancheorganisationen for energisektoren, Green Power Denmark, afrapporterer Norlys årligt på de definerede anbefalinger for god selskabsledelse i forbrugerejede forsyningsselskaber. Dette er en afrapportering af ledelsespraksis, som henvender sig til selskaber, der er konstrueret som a.m.b.a.'er.

Anbefalingerne er udarbejdet af Ejerforbrugerforum under Green Power Denmark og har sammenhæng med de øvrige kodeks, blandt andet 'Anbefalinger for god selskabsledelse (for børsnoterede selskaber)', 'Kodeks for god selskabsledelse i kommunale forsyningsselskaber' og 'Anbefalingerne for god fondsledelse'.

Norlys er bygget på andelstanken. For Norlys handler governance derfor om mere end transparens og ordentlighed. Det handler om at skabe ekstra værdi til det fællesskab, som også er vores ejere, og derfor er det vores ambition at sætte en ny standard blandt kundeejede selskaber. Bestyrelsen i Norlys a.m.b.a. arbejder derfor kontinuerligt og målrettet med anbefalingerne for fortsat styrkelse af governancemodellen i Norlys-koncernen.

Følg eller forklar

Afrapporteringen skal udarbejdes efter følg eller forklar-princippet. Man opfylder anbefalingernes krav, hvis man følger en anbefaling, eller hvis man forklarer, hvorfor man ikke følger den.

I Norlys a.m.b.a. har vi valgt også at give en kort redegørelse for de anbefalinger, som følges for at skabe fuld transparens om governancemodellen, som anvendes i koncernen.

Det er ikke afgørende, at et selskab følger alle anbefalingerne. Der kan være konkrete tilfælde eller årsager til, at det ikke giver mening at følge en given anbefaling.

Årlig afrapportering

Det er bestyrelsen i Norlys a.m.b.a.'s ansvar, at der årligt afrapporteres på anbefalingerne for god selskabsledelse til Green Power Denmark. Denne afrapportering udarbejdes i Norlys' Governance- og Kompetenceudvalg, hvorefter den behandles af bestyrelsen for Norlys a.m.b.a.

Anbefaling	Følger	Følger ikke	Forklaring
------------	--------	-------------	------------

Aktivt ejerskab

1: Opstil mål for det aktive ejerskab	X		Mål for involvering af ejerne - Der er ved valg til repræsentantskabet opsat måltal for kandidatopstilling og valgdeltagelse. Norlys har for branchen en relativ høj andelshaverrepræsentation i repræsentantskabet på 1:1100 svarende ca. 730 repræsentantskabsmedlemmer. - Bestyrelsen evaluerer på deltagelse i repræsentantskabsmøder, dialogmøder og webinarer - og generelt med meget høj deltagelse også på digitale møder. - Der er desuden opsat mål for kendskabsgrad, i forhold til at andelshaverne ved, at de er andelshavere i Norlys. Målet for 2023 var 20% og landede på 21,8%. Målet er 35% i 2027.
2: Gør det så nemt som muligt at udøve aktivt ejerskab og kontrol med bestyrelsen	X		Bestræbelser på at udøve aktivt ejerskab - De afholdte repræsentantskabsmøder i 2024 er varslet jf. vedtægter og rettidigt. - Der er anvendt uafhængig dirigent ved afholdte repræsentantskabsmøder. - Alle agendaer til bestyrelsesmøder er synlige på ekstranet for repræsentantskabet, og formanden kommenterer på en video på indhold efter endt bestyrelsesmøde.
3: Styrk repræsentantskabets og den bredere ejerkreds' involvering i selskabet	X		- Repræsentantskabet har på dialogmøder haft mulighed for at have en dialog om aktivt ejerskab, og hvad dette er, f.eks. i forhold til den driftsmæssige og strategiske udvikling, den grønne omstilling og digitalisering m.v. - Der er et online fora for repræsentantskabet i Norlys, hvor repræsentantskabet både kan kommunikere indbyrdes, med bestyrelsen og ledelsen. Dette fora rummer ligeledes nyheder og 'Viden om Norlys', hvor repræsentantskabsmedlemmer kan orientere sig i koncernens forretningsområder mm. - Norlys-koncernen kommunikerer til den bredere ejerkreds via Norlys.dk. Herudover har koncernen en proaktiv tilgang til at sikre løbende kommunikation via nyhedsmedier for at ramme ejerkredsen så bredt som muligt.

Anbefaling	Følger	Følger ikke	Forklaring
------------	--------	-------------	------------

Kommunikation med interessenter

4: Oprethold en åben og løbende dialog med interessenter	X		• Der er udformet en kommunikationsstrategi med delstrategier for Public Affairs- og PR-arbejdet. • Der er etableret en særskilt afdeling, som varetager selskabets relationer i det eksterne og interne landskab, herunder relationer over for selskabets andelshavere. • Der er i koncernmålsætninger opsat mål for NPS (kundetilfredsheden). • Orientering af interessenter sker gennem hjemmesider, pressemeddelelser, orienteringer, webinarer samt ekstranet for repræsentantskab og bestyrelse med løbende PA-arbejde og mødeaktivitet ift. politiske interessenter. • I forhold til involvering af interessenter anvendes aktivt Public Affairs-arbejde og "kaffemøder" til det politiske niveau. • I forhold til repræsentantskabet sker dialogen gennem repræsentantskabsmøder, dialogmøder, webinarer og ekstranet med nyhedsplatform og debatforum.
--	---	--	--

Anbefaling	Følger	Følger ikke	Forklaring
------------	--------	-------------	------------

Bestyrelsens opgaver og ansvar

5: Fastlæg selskabets strategi og opstil mål for opnåelse af strategien	X		- Der er defineret og besluttet en ejerstrategi, og denne er senest revideret i 2022. - Der er defineret finansielle- og ikke-finansielle koncernmålsætninger, hvor der er opsat relevante KPI'er. - Der er fastlagt rammer for investeringer i infrastruktur, udvikling af forretningsområder, nye forretningsaktiviteter og rammer for investeringer i Norlys Vækstpulje samt sikring af lave priser på elnettariffer. Samlet set udgør ovenstående Norlys' politik for værdiskabelse. - Anvendelse af politikken til værdiskabelse til løbende opfølgning - Der er i ejerstrategien og koncernramme med koncernmålsætninger og budgetter opsat rammer og mål for såvel forretningsdrevet værdiskabelse som anden værdiskabelse.
6: Drøft mindst en gang årligt selskabets overordnede strategi, og følg løbende op på mål og delmål i strategien	X		- Der afholdes to årlige strategiseminarer, hvor strategien drøftes og evalueres. Desuden følger bestyrelsen og resten af organisationen hvert kvartal en status på selskabets overordnede strategi. Arbejdet med strategien foretages med afsæt i Norlys' politik for værdiskabelse. - Hertil kvartalsvise opfølgninger på koncernens delstrategier fra koncernens selskaber og fagområder m.v. - Der afholdes derudover 2 gange årligt dialogmøder i repræsentantskabet, hvor blandt andet koncernens strategi og strategiske udvikling debatteres.
7: Bestyrelsen skal sikre, at der er forsvarlige procedurer for risikostyring i selskabet, og bestyrelsen skal løbende følge op	X		- Der er nedsat et Risiko- og Revisionsudvalg, der løbende behandler finansielle, markedsmæssige, tekniske risici, samt ESG og Cyber- og Informationssikkerhed og der rapporteres på disse til bestyrelsen minimum fire gange om året samt i årsrapporten. - Desuden er der nedsat et kapitalforvaltningsudvalg bestående af bestyrelsesmedlemmer samt medlemmer af direktionen.
8: Udarbejd og gennemgå årligt retningslinjer for direktionen, herunder krav til rapporteringen til bestyrelsen - og evaluér regelmæssigt direktionens sammensætning	X		- Der gennemføres evaluering af direktionens arbejde sammen med bestyrelsesarbejdet, og der er opsat mål for direktionen. - Desuden behandler bestyrelsen en gang om året sammensætning og succession for direktionen.

Anbefaling	Følger	Følger ikke	Forklaring
------------	--------	-------------	------------

Bestyrelsens opgaver og ansvar (fortsat..)

9: Etablér en whistleblower-ordning	X	For koncernen er der etableret en whistleblowerordning. Whistleblowerpolitikken og adgang til ordningen er desuden offentlig tilgængelig på koncernens hjemmeside.
10: Før kontrol med selskabets arbejde med transparent funktionel adskillelse af monopol- og konkurrenceudsatte aktiviteter	X	- Der gennemføres ved bestyrelseskonstituering kontrol af habilitetsudfordringer i ledelse og bestyrelse. - Vi følger Green Power Danmarks instruks for interne handler. - Vi følger retningslinjerne for identitetsmæssig adskillelse mellem distributionsselskab og kommercielle aktiviteter. - Program for Intern overvågning sikrer, at eldistributionsselskabet ikke favoriserer koncernforbundne selskaber og sikrer ikke-diskriminerende adfærd. IO-programmet gennemgår ekstern audit hvert år. - Der gennemføres årligt ledelsesevaluering af IO-programmet, og denne evaluering offentliggøres.
11: Udarbejd tydelige retningslinjer for sponsorater og donationer	X	- Overordnet kan "sponsorpolitikken" i Norlys opdeles i to kategorier: - Den kommercielle, som er forankret i forretningsenhederne og tilgås rent kommercielt. - De "politiske", hvor Norlys støtter lokale initiativer gennem Norlys Vækstpulje med udgangspunkt i separat forretningsorden gennem donationer. - Evalueringen af sponsorpolitikken følger bestyrelsens årshjul og er forankret i driften. - Koncernens distributionsselskab (N1) har ingen sponsoraktiviteter. - Desuden uddeles donationer løbende ud fra en vurdering fra gang til gang. - Sponsorpolitikken for Norlys er offentlig tilgængelig på selskabets hjemmeside.
12: Før en løbende dialog og informationsudveksling med selskabets revisor	X	- Det nedsatte Risiko- og Revisionsudvalg sikrer inden bestyrelsens behandling af årsregnskabet, at dette er i overensstemmelse med lovgivningen, gældende standarder og eventuelle yderligere krav til dette og giver et retvisende billede af koncernen i samarbejde med revisor. - Den finansielle rapportering indgår som standard på alle bestyrelsesmøder som supplement til den skriftlige rapportering. - Revisionen deltager på bestyrelsesmøde ved godkendelse af årsregnskabet med mulighed for at stille spørgsmål og uden direktionens deltagelse. - Revisionen deltager på repræsentantskabsmødet, hvor regnskabet godkendes, og der er mulighed for at stille spørgsmål til revisionen.
6 13: Tilrettelæg bestyrelsesarbejdet med afsæt i en forretningsorden, der beskriver de overordnede opgaver, arbejdsformen og arbejdsdelingen	X	- Der er forretningsorden for bestyrelsen og kommissorier for bestyrelsesudvalgene. - Der er lavet årshjul for bestyrelsens arbejde. Årshjulet vurderes og tilpasses hvert år. - Ligeledes har bestyrelsen udarbejdet en instruks for direktionen, som løbende ajourføres og mindst én gang årligt efterses.

Anbefaling	Følger	Følger ikke	Forklaring
------------	--------	-------------	------------

Bestyrelsens sammensætning og kompetencer

14: Sæt rammer for bestyrelsens størrelse og organisering med blik for, at bestyrelsesarbejdet skal kunne foregå effektivt og dynamisk	X	- Bestyrelsen består af 15 repræsentantskabsvalgte bestyrelsesmedlemmer og fire medarbejderrepræsentanter. Dermed er bestyrelsen for Norlys a.m.b.a. på 19 medlemmer. Norlys har dermed valgt ikke at følge anbefalingen om max 15 medlemmer. - Det er selskabets (bestyrelse og repræsentantskab) holdning, at det faktisk, at Norlys er et andelsselskab med mange andelshavere og en bred geografi, stiller krav til en bred andelshaverrepræsentation i a.m.b.a.-bestyrelsen som koncernbestyrelse, hvilket bl.a. understøtter det aktive ejerskab. Hertil har Norlys etableret sig med en koncern- og governancestruktur med relevante bestyrelsesudvalg, selvstændige juridiske selskaber (aktieselskaber) med egne selvstændige bestyrelser på 3-10 medlemmer. Koncernstrukturen og den valgte governance- og ledelsesstruktur sikrer for Norlys, at bestyrelsesarbejdet gennemføres strategisk, effektivt og dynamisk i respekt for ejerformen som andelsselskab og koncernens forretningsaktiviteter. - Bestyrelsen konstituerer sig selv årligt med en formand og en næstformand. - Bestyrelsen er valgt fra april 2023 og frem til april 2027 og dermed en fireårig periode.
15: Udarbejd en kompetenceprofil for bestyrelsen ud fra en vurdering af de nødvendige kompetencer og den optimale sammensætning af bestyrelsen	X	- Forud for valg til bestyrelsen udarbejdes kompetenceredegørelse i forhold til det ideelle kompetencebehov i bestyrelsen. Denne redegørelse indgår som en del af materialet til at understøtte valg af bestyrelsen. - Kortlægningen af kompetencebehov anvendes årligt til optimal bestykning af selskabsbestyrelser og deres supplering med eksterne uafhængige medlemmer.
16: Muliggør, at der kan vælges eller udpeges bestyrelsesmedlemmer ud fra en særlig kompetencemæssig betragtning	X	- I Norlys a.m.b.a. er der mulighed for at tilknytte advisory board til bestyrelsen. Når Norlys ikke følger anbefalingen, skyldes det, at medlemmer af advisory board ikke indgår på lige vilkår med de øvrige bestyrelsesmedlemmer, som anbefalingen foreskriver. I Norlys er der en vedtægtsmæssig mulighed for at udpege op til 4 særligt sagkyndige personer, der som observatører med taleret deltager i bestyrelsens møder eller dele heraf i en afgrænset periode. - I koncernens øvrige selskaber, hvor koncernens forretningsaktiviteter drives og udvikles, er der adgang til at tilknytte eksterne kompetencer i form af eksterne uvildige bestyrelsesmedlemmer i de enkelte selskaber. Dette er en mulighed, der er gjort brug af i alle selskaber.
17: Beskriv årligt de enkelte bestyrelsesmedlemmers kompetencer i relation til selskabets strategi og udvikling 7 – og gør beskrivelsen offentlig	X	- Der gennemføres årligt en afdækning af kompetencebehov, og bestyrelsens kompetencer er vurderet i forbindelse med udpegning til udvalg og datterselskabsbestyrelser. - Beskrivelserne af de enkelte bestyrelsesmedlemmers kompetencer og kvalifikationer er offentligt tilgængelige på koncernens hjemmeside. Oplysningerne ajourføres årligt.

Anbefaling	Følger	Følger ikke	Forklaring
------------	--------	-------------	------------

Bestyrelsens sammensætning og kompetencer (fortsat...)

18: Gennemfør en årlig bestyrelseevaluering og sæt handling bag resultaterne	X	- Bestyrelsen gennemfører årlig evaluering af bestyrelsesarbejdet. - Norlys følger denne anbefaling ved at inddrage ekstern assistance i andet år af en valgperiode, hvor ekstern evaluator bistår evalueringsprocessen med spørgeskema og individuelle samtaler med bestyrelsesmedlemmer. - Den årlige bestyrelseevaluering understøttes af Governance- og Kompetenceudvalget, som sikrer at eventuelle handlingsplaner eller opmærksomhedspunkter forelægges til den samlede bestyrelse.
19: Redegør for de enkelte medlemmers uafhængighed som del af den årlige evaluering af bestyrelsen	X	- Årlig afdækning kortlægger bestyrelsesmedlemmernes uafhængighed. - Flertallet af bestyrelsesmedlemmerne er uafhængige af koncernen og andre særinteresser. - Der er ikke sat en begrænsning på antal perioder. De demokratiske valgprincipper afgør, hvem der opnår valg – et princip der vægtes i forhold til antallet af valgperioder. - Habilitetsregler og krav om funktionel adskillelse evalueres løbende.
20: Deltag løbende i kompetenceudvikling, der styrker bestyrelsens viden om branchen, markedet og godt bestyrelsesarbejde	X	- Der gennemføres uddannelses- og videnopbygningsforløb: - Internt i form af strategiseminarer og temamøder. - Eksternt i form af deltagelse på bestyrelsesuddannelsesuddannelser og arrangementer.
21: Styrk formandskabets ledelseskompetencer gennem deltagelse i netværk eller kurser	X	Formandskabet har mulighed for at deltage i relevante udviklingsforløb. Formandskabet deltager i netværk og søger sparring i og uden for branchen.

Anbefaling	Følger	Følger ikke	Forklaring
------------	--------	-------------	------------

Vederlag

22: Udform en transparent, proportionel og enkel vederlagspolitik, der gælder for hele selskabet/koncernen.	X	- Med afsæt i de opdaterede anbefalinger fra juni 2023 har Norlys ligeledes udvidet koncernens vederlagspolitik til at omhandle hele selskabet. - Der foreligger en overordnet vederlagspolitik, der favner, at vederlag skal være markedskonform og afspejle udbud/efterspørgsel, kompetencer og værdiskabelse. - Governance- og Kompetenceudvalget har til opgave at sikre, at vederlag følger udviklingen i samfundet gennem indstilling til repræsentantskabet. - Der er udarbejdes en vederlagsrapport, der omfatter bestyrelse og direktion i forbindelse med årsrapporten. - Såvel politik som rapport er offentlig tilgængelig på selskabets hjemmeside.
23: En eventuel variabel del af vederlaget bør have et loft på tildelingstidspunktet, og der bør være gennemsigtighed om den potentielle værdi på udnyttelsestidspunktet under pessimistiske, forventede og optimistiske scenarier.	X	- Med afsæt i vederlagspolitikken er alle variable dele i koncernens vederlag i overensstemmelse med den enkeltes ansvar, indsats og værdiskabelse. - Generelt gør det sig gældende, at alle bonusprogrammer er med et indbygget loft, der afgrænser den maksimale indtjening ved deltagelse i programmerne. Desuden gør det sig gældende på både kortsigtede og langsigtede incitamentsaflønninger, at der altid defineres en "qualifier" (udløser), der er udgangspunktet for, hvorvidt incitamentsprogrammet udløses. Provisionsaftaler i salgsrettede funktioner ligger på niveauer inden for de i Anbefalinger for god selskabsledelses anbefalede rammer.
24: Offentliggør det samlede vederlag, som hvert enkelt medlem af bestyrelsen og direktionen modtager og oplys repræsentantskabets vederlæggelse.	X	- Vederlagsrapporten offentliggøres i forbindelse med årsrapporten. - Repræsentantskabets vederlag er ligeledes offentlig på Norlys' hjemmeside i vederlagsrapporten.
25: Det bør sikres, at den samlede værdi af vederlag for opsigelsesperioden inkl. fratrædelsesgodtgørelse ved et direktionsmedlems fratræden ikke overstiger to års vederlag inkl. alle vederlagsandele.	X	I henhold til Norlys' vederlagspolitik overstiger den samlede værdi af vederlag til direktionsmedlemmer ikke to års vederlag i forbindelse med en opsigelses- og fratrædelsesordning.

NORLYS