



Afrapporteringskema

Anbefalinger for god selskabsledelse i forbrugerejede
forsyningsselskaber

Foto: Adrian Yau/Unsplash

Anbefaling	Selskabet følger	Selskabet følger ikke, men forklarer	
	Kryds (+ evt. beskrivelse af hvordan)	Hvorfor	Hvordan
Aktivt ejerskab			
1: Opstil mål for det aktive ejerskab	X Mål for involvering af ejerne <ul style="list-style-type: none"> • Der er ved valg til repræsentantskabet opsat måltal for kandidatopstilling og valgdeltagelse. • Norlys har for branchen en relativ høj andelshaverrepræsentation i repræsentantskabet på 1:1000. Fra 2023 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 2022 var 15% og landede på 16,6%. 		
2: Gør det så nemt som muligt at udøve aktivt ejerskab og kontrol med bestyrelsen	X Bestræbelser på at udøve aktivt ejerskab <ul style="list-style-type: none"> • De afholdte repræsentantskabsmøder i 2022 er varslet jf. vedtægter og rettidigt. • Der er anvendt uafhængig dirigent ved afholdte repræsentantskabsmøder. 		
3: Styrk repræsentantskabets og den bredere ejerkreds' involvering i selskabet	X <ul style="list-style-type: none"> • 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. • Alle agendaer til bestyrelsesmøder er synlige på ekstranet for repræsentantskabet, og formand kommenterer på en video på indhold efter endt bestyrelsesmøde. 		

Anbefaling	Selskabet følger	Selskabet følger ikke, men forklarer	
	<i>Kryds (+ evt. beskrivelse af hvordan)</i>	<i>Hvorfor</i>	<i>Hvordan</i>
Kommunikation med interessenter			
4: Oprethold en åben og løbende dialog med interessenter	<p style="text-align: center;">X</p> <ul style="list-style-type: none"> • Der er udformet en kommunikationsstrategi med delstrategier for PA- 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, orientering, nyhedsbreve, webinarer samt ekstranet for repræsentantskab og bestyrelse med løbende PA-arbejde og mødeaktivitet ift. politiske interessenter. • I forhold til involvering af interessenter anvendes aktivt PA-arbejde og "kaffemøder" til det politiske niveau. • I forhold til repræsentantskabet sker involveringen gennem repræsentantskabsmøder, dialogmøder, webinarer, nyhedsbreve og ekstranet med nyhedsplatform og debatforum. 		

Anbefaling	Selskabet følger	Selskabet følger ikke, men forklarer	
	Kryds (+ evt. beskrivelse af hvordan)	Hvorfor	Hvordan
Bestyrelsens opgaver og ansvar			
5: Fastlæg selskabets strategi og opstil mål for opnåelse af strategien	<p style="text-align: center;">X</p> <ul style="list-style-type: none"> 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 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. <p>Samlet set udgår ovenstående Norlys' politik for værdiskabelse.</p> <p>Anvendelse af politikken til værdiskabelse til løbende opfølgning</p> <ul style="list-style-type: none"> 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	<p style="text-align: center;">X</p> <ul style="list-style-type: none"> 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. Hertil kvartalsvise opfølgninger på koncernens delstrategier fra divisioner 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	<p style="text-align: center;">X</p> <ul style="list-style-type: none"> Der er nedsat et Risiko- og Revisionsudvalg, der løbende behandler finansielle, markedsmæssige og tekniske risici, og der rapporteres på disse til bestyrelsen minimum fire gange om året samt i årsrapporten. Desuden er der nedsat et kapitaludvalg 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	<p style="text-align: center;">X</p> <ul style="list-style-type: none"> Der gennemføres evaluering af direktionens arbejde sammen med bestyrelsesarbejdet, og der er opsatte mål for direktionen. Desuden behandler bestyrelsen en gang om året sammensætning og succession for direktionen. 		

Anbefaling	Selskabet følger	Selskabet følger ikke, men forklarer	
	<i>Kryds (+ evt. beskrivelse af hvordan)</i>	<i>Hvorfor</i>	<i>Hvordan</i>
Bestyrelsens opgaver og ansvar (fortsat...)			
9: Etablér en whistleblower-ordning	X <ul style="list-style-type: none"> For koncernen er der etableret en whistleblowerordning. Whistleblowerpolitikken er desuden offentlig tilgængelig på koncernens hjemmeside. 		
10: Før kontrol med selskabets arbejde med transparent funktionel adskillelse af monopol- og konkurrenceudsatte aktiviteter	X <ul style="list-style-type: none"> Der gennemføres ved bestyrelseskonstituering kontrol af habilitetsudfordringer i ledelse og bestyrelse. Vi følger Green Power Denmarks 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 ledelsevaluering af IO-programmet, og denne evaluering offentliggøres 		
11: Udarbejd tydelige retningslinjer for sponsorater og donationer	X <ul style="list-style-type: none"> Overordnet kan "sponsorpolitikken" i Norlys opdeles i to kategorier <ul style="list-style-type: none"> 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 <ul style="list-style-type: none"> 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. 		
13: Tilrettelæg bestyrelsesarbejdet med afsæt i en forretningsorden, der beskriver de overordnede opgaver, arbejdsformen og arbejdsdelingen	X <ul style="list-style-type: none"> Der er forretningsorden for bestyrelsen og kommissorier for bestyrelsesudvalgene. Der er lavet årshjul for bestyrelsens arbejde. Årshjulet vurderes og tilpasses hvert år. 		

Anbefaling	Selskabet følger		Selskabet følger ikke, men forklarer	
	Kryds (+ evt. beskrivelse af hvordan)		Hvorfor	Hvordan
Bestyrelsens sammensætning og kompetencer				
14: Sæt rammer for bestyrelsens størrelse og organisering med blik for, at bestyrelsesarbejdet skal kunne foregå effektivt og dynamisk			Bestyrelsen består af 23 repræsentantskabsvalgte bestyrelsesmedlemmer samt fire medarbejdervalgte bestyrelsesmedlemmer – i alt 27 medlemmer. Dette er aftalt som en del af fusionsaftalen til Norlys og er gældende for overgangsperioden frem til april 2023.	<ul style="list-style-type: none"> Efter overgangsperioden vil bestyrelsen bestå af 15 repræsentantskabsvalgte bestyrelsesmedlemmer og fire medarbejderrepræsentanter. Bestyrelsen konstituerer sig selv årligt med en formand og en næstformand. Bestyrelsen er valgt fra april 2019 og frem til april 2023 og dermed en fireårig periode. Det er selskabets (bestyrelse og repræsentantskab) holdning, at selskabets ejerform som andelsselskab med det store antal andelshavere 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 forretningsdivisioner (aktieselskaber) med egne selvstændige bestyrelser på 7-10 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.
15: Udarbejd en kompetenceprofil for bestyrelsen ud fra en vurdering af de nødvendige kompetencer og den optimale sammensætning af bestyrelsen	X	<ul style="list-style-type: none"> 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 divisionsbestyrelser og deres supplerung med eksterne uafhængige medlemmer. 		
16: Muliggør, at der kan vælges eller udpeges bestyrelsesmedlemmer ud fra en særlig kompetencemæssig betragtning	X	<ul style="list-style-type: none"> I Norlys a.m.b.a.. som er koncernens holdingselskab, er der mulighed for at tilknytte advisory board til bestyrelsen. I divisionselskaberne, 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 divisionselskaber. 		
17: Beskriv årligt de enkelte bestyrelsesmedlemmers kompetencer i relation til selskabets strategi og udvikling – og gør beskrivelsen offentlig			Den generelle kompetencebeskrivelse for bestyrelsen er offentligt tilgængeligt. Det er muligt at kontakte alle bestyrelsesmedlemmer.	<ul style="list-style-type: none"> Der gennemføres årlige afdækning af kompetencebehov og kompetenceevalueringer. Beskrivelserne af de enkelte bestyrelsesmedlemmers kompetencer og kvalifikationer er ikke offentligt tilgængelige.

Anbefaling	Selskabet følger	Selskabet følger ikke, men forklarer	
	Kryds (+ evt. beskrivelse af hvordan)	Hvorfor	Hvordan
Bestyrelsens sammensætning og kompetencer (fortsat...)			
18: Gennemfør en årlig bestyrelseevaluering og sæt handling bag resultaterne		Der er gennemført evaluering hvert år, men på grund af fusionens overgangsperiode er det valgt ikke at gennemføre med ekstern assistance frem til 2023.	<ul style="list-style-type: none"> • Bestyrelsen gennemfører årlig evaluering af bestyrelsesarbejdet. • Der har ikke været gennemført evaluering med ekstern assistance endnu.
19: Redegør for de enkelte medlemmers uafhængighed som del af den årlige evaluering af bestyrelsen	<p style="text-align: center;">X</p> <ul style="list-style-type: none"> • 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	<p style="text-align: center;">X</p> <ul style="list-style-type: none"> • Der gennemføres uddannelses- og videnopbygningsforløb <ul style="list-style-type: none"> • internt i form af strategiseminarer og temamøder • eksternt i form af deltagelse på bestyrelsesuddannelseskurser og arrangementer. 		
21: Styrk formandskabets ledelseskompetencer gennem deltagelse i netværk eller kurser	<p style="text-align: center;">X</p> <ul style="list-style-type: none"> • Formandskabet deltager i relevante udviklingsforløb i forhold til at bestride rollen som formandskab i Norlys. 		

Anbefaling	Selskabet følger	Selskabet følger ikke, men forklarer	
	<i>Kryds (+ evt. beskrivelse af hvordan)</i>	<i>Hvorfor</i>	<i>Hvordan</i>
Vederlag			
22: Udform en vederlagspolitik, der vægter rimelighed i aflønning og vilkår ift. det enkelte ledelsesmedlems ansvar og indsats, men også tager højde for muligheden for at kunne tiltrække og fastholde kompetente medlemmer af ledelsen	X <ul style="list-style-type: none"> Der foreligger en overordnet vederlagspolitik, der favner, at vederlag skal være markedskonform og afspejle udbud/efterspørgsel, kompetencer og værdiskabelse. VVG-udvalget har til opgave at sikre, at vederlag følger udviklingen i samfundet gennem indstilling til repræsentantskabet. Der er udarbejdet en vederlagsrapport, der omfatter bestyrelse og direktion i forbindelse med årsrapporten. Såvel politik som rapport er offentlig tilgængelig på selskabets hjemmeside. 		
23: Offentliggør det samlede vederlag, som hvert enkelt medlem af bestyrelsen og direktionen modtager og oplyser repræsentantskabets vederlæggelse	X <ul style="list-style-type: none"> Vederlagsrapporten offentliggøres i forbindelse med årsrapporten I 2022 var repræsentantskabets vederlæggelse ikke offentligt. Dette vil blive offentligt tilgængeligt på Norlys' hjemmeside i 2023 i Vederlagsrapporten. 		