



# Retningslinjer for selskapsledelse og eierstyring i Lyse

Lyse AS

[Klikk [her](#) og skriv tekst]

Eies av	Juridisk	Dokumentreferanse	
Utarbeidet av	Leif Harald Jensen	Dato	30.06.2022
Selskap	Lyse AS	Status	Revidert feb 2022

---

## Innhold

Introduksjon .....	3
1 Eierstyring og selskapsledelse i Lyse .....	3
2 Virksomheten .....	4
3 Aksjonærer og selskapskapital .....	4
4 Likebehandling av aksjeeiere og transaksjoner med nærstående parter .....	6
5 Generalforsamlingen .....	6
6 Bedriftsforsamling og styre, sammensetning og uavhengighet.....	7
7 Styrets arbeid og godtgjørelse.....	9
8 Konsernledelse .....	11
9 Kompensasjon og insentivordninger for ledende ansatte .....	12
10 Risikostyring og intern kontroll .....	12
11 Kommunikasjon .....	13
12 Ekstern revisor .....	14
13 Varsling og rapportering av avvik.....	15

## Introduksjon

- *Lyse er et norsk industriselskap innenfor energi og telekommunikasjon, med tilhørende infrastruktur. Konsernet har sitt hovedkontor i Stavanger, men leverer tjenester i j et nasjonalt marked. Selskapet er i sterk vekst.*
- *Lyse produserer strøm og leverer naturgass, fjernvarme og fjernkjøling.*
- *Lyse leverer også internett, TV og telefoni i eget og partnerses fibernett, samt mobil gjennom Ice*
- *Lyse har en betydelig forsknings- og utviklingsvirksomhet innenfor alle forretningsområder.*

## 1 Eierstyring og selskapsledelse i Lyse

I Lysekonsernet (Lyse) skal god eierstyring og selskapsledelse bidra til at selskapet i tråd med sitt formål skaper verdier, på en bærekraftig måte, for kunder, eiere og samfunn.

Retningslinjene for eierstyring og selskapsledelse skal klargjøre rolledelingen mellom eierne, de styrende organene og ledelsen i Lyse. En god styring preget av åpenhet og kontroll med virksomheten, skal bygge tillit hos interessentene gjennom forutsigbarhet og troverdighet.

Åpen og tilgjengelig kommunikasjon skal sikre at Lyse har gode relasjoner til samfunnet i sin alminnelighet og spesielt til de interessenter som berøres av virksomheten.

Lyse er registrert i Norge og styringsstrukturen bygger på norsk selskapslovgivning. Videre er Lyse underlagt verdipapir- lovgivning og børserregler knyttet til selskapets gjeldsforpliktelser. I tillegg er selskapets vedtekter, visjon, forretningsidé, forretningsprinsipper og etiske retningslinjer førende for virksomheten i selskapet. Lyse skal ha en ansvarlig forretningsdrift gjennom å ivareta menneske- og arbeidstakerrettigheter, samfunn og miljø. Lyse skal overholde forpliktelsene etter åpenhetsloven, og Lyse skal offentliggjøre redegjørelse for aktsomhetsvurderingene i henhold til åpenhetsloven.

Prinsippene er utarbeidet i samsvar med «Norsk anbefaling for eierstyring og selskapsledelse (Corporate Governance)» av 21. oktober 2010 og sist justert basert på endringene som ble gjort i anbefalingen utgitt 14. oktober 2021. Anbefalingen er benyttet så langt selskapets organisasjonsform og eierskap muliggjør. Avvik fra anbefalingen skyldes at aksjene i Lyse ikke er børsnotert samt begrensinger i vedtekter og aksjonæravtale. Avvikene vedrører først og fremst fri omsettelighet, generalforsamling og bedriftsforsamling.

I deleide selskaper vil Lyse i samarbeid med de øvrige eierne arbeide aktivt for å implementere tilsvarende retningslinjer for eierstyring og selskapsledelse.

### Interessentene

Prinsippene for eierstyring og selskapsledelse regulerer relasjonene mellom eierne, styret og ledelsen i selskapet. Dette er de mest sentrale interessentene i styring og kontroll av virksomheten. Selskapets øvrige interessenter er blant annet medarbeidere, kunder, leverandører, långivere, storsamfunnet og lokalsamfunn. Forholdet til disse reguleres gjennom Lyses forretningsprinsipper, Lyses etiske retningslinjer og annet internt regelverk.

## 2 Virksomheten

Lyse er organisert som konsern med Lyse AS som morselskap. Virksomheten er underlagt bestemmelsene i aksjelov og annen relevant lovgivning.

Vedtektene i Lyse regulerer forholdet mellom aksjonærene.

Selskapets formål er å:

- Skape verdier for kundene, eierne og samfunnet
- Sørge for en sikker og rasjonell energiforsyning til selskapets kunder
- Være en kundeorientert, konkurransedyktig aktør og en attraktiv samarbeidspartner
- Kunne tilby kundeløsninger som gir kunden valgfrihet og mulighet for effektive og miljøvennlige energiløsninger
- Delta i næringsutvikling og næringsvirksomhet med relevans til kjernevirksomhetene, enten alene eller i samarbeid med andre, gjennom etablering, aksjekjøp, sammenslutning m.v.

Lyses aksjonærer legger til grunn et langsiktig, industrielt perspektiv for utviklingen av konsernet og der lønnsomhet og avkastning fra virksomheten prioriteres høyt.

## 3 Aksjonærer og selskapskapital

Lyses aksjonærer har siden etableringen av konsernet i 1998 bestått av 14 kommuner som eier selskapet med eierandel som angitt:

<b>Aksjonærene i Lyse</b>	<b>Andel aksjer i prosent</b>
Stavanger	45,735
Sandnes	19,531
Sola	8,741
Time	5,832
Klepp	4,229
Hå	3,785
Randaberg	3,279
Eigersund	2,951
Strand	2,532
Hjelmeland	0,994
Gjesdal	0,933
Lund	0,713
Bjerkreim	0,512
Kvitsøy	0,233

Eierkommunene legger til grunn at Lyse konsernet skal være et kommersielt foretak som konkurrerer i et marked med andre tilbydere av energi- og kommunikasjonstjenester. Konsernet skal på en forretningsmessig måte utnytte sine ressurser best mulig vurdert i et langsiktig perspektiv.

Alle aksjene i Lyse tilhører samme aksjeklasse. Forholdet mellom aksjonærene er regulert av selskapets vedtekter og supplert i egen aksjonæravtale som ble inngått ved etableringen av Lyse.

I henhold til vedtektene er det bare kommuner som kan være aksjonærer i selskapet, og det er vedtektsfestet at de øvrige aksjonærene skal ha forkjøpsrett ved salg eller annen avhendelse av aksjer. Framgangsmåten for bruk av forkjøpsrett er særskilt regulert.

Selskapets styrende organer er generalforsamlingen, bedriftsforsamlingen og styret. I vedtektene er det redegjort for sammensetningen av disse. Det er særskilte reguleringer som ivaretar alle eierens rettigheter i forhold til å oppnevne aksjonærvalgte medlemmer til bedriftsforsamlingen. Oppgavene til de ulike organene framgår av lovgivning og av bestemmelser i vedtektene.

I aksjonæravtalen er det inntatt mer detaljerte bestemmelser blant annet om kapitalisering av selskapet og om hvordan aksjonærene skal sette sammen bedriftsforsamling og styre. Endringer av aksjonæravtalen krever enstemmighet.

### Utbyttepolitikk

Lyses utbyttepolitikk er nedfelt i Aksjonæravtalens § 13. Der heter det at 60 % av årsoverskudd etter skatt\* kan utbetales til eierne, inntil spesifikke krav til selskapets egenkapital og total kapital er oppfylt.

Dette er av Lyse, i samråd med de 14 eierkommunene, forstått som stabile, jevnt økende utbytter ved stigende resultater. Dette for å imøtekomme eierens behov for stabilitet i overføringene fra Lyse, som brukes til velferdsproduksjon.

For å kunne imøtekomme denne forventingen har Lyse behov for vekst, både i opprinnelig kjernevirksomhet og i ny virksomhet basert på komparative fortrinn (som for eksempel televirksomheten). Den tilbakeholdte delen av årsoverskuddene anvendes til investeringer for å opprettholde denne veksten. Videre vekst er nødvendig for over tid å øke utbytteneivået.

Slik utbyttepolitikken er blitt praktisert har en i spesielt gode år utbetalt noe mindre enn 60 % av årsresultatet, mens en i resultatmessig svakere år har betalt noe mer enn 60 %. Utjevnet over tid utbetales 60 % av årsoverskuddet i tråd med aksjonæravtalen. Denne praksisen videreføres, men for å tydeliggjøre praksisen vil Lyse i årene framover rapportere saldo på «utbyttereguleringsfondet» slik at styret til enhver tid kan se status på «tilbakeholdt» resultat.

Nedbetalingen av ansvarlig lån til aksjonærene medfører inntektsbortfall i form av lavere renteutbetaling. For å sikre forutsigbare og stabile totale utbetalinger vil reduserte renteutbetalinger bli kompensert årlig med et høyere utbytte.

Lyses utbyttepolitikk vil fortsatt være jevnt stigende utbytter ved stigende resultater. Styret utarbeider 5-års rullerende utbytteprognoser. Dette svarer på aksjonærenes forventning om forutsigbarhet i overføringer fra Lyse.

\* Årsresultat er definert som underliggende IFRS-resultat etter skatt, justert for urealiserte verdiendringer på finansielle instrumenter og virksomhetsoverdragelser

### Aksjonærenes utøvelse av eierskapet

I perioden før fusjonen og operasjonaliseringen av Lysekonsernet fra 1. januar 1999 fant det sted en bred debatt blant eierne om formålet for selskapet. Disse prinsippene framgår av

underlagsdokumentene for fusjonen, og hovedpunktene er nedfelt i de styrende dokumentene for virksomheten.

Selskapet har fra før det ble etablert, gjennomført såkalte eiermøter. Dette er uformelle møter der representanter fra eierne, vanligvis ordførere og kommunedirektører, inviteres av styret for å drøfte saker av stor og eller prinsipiell betydning, og der det er naturlig at styret ikke på egenhånd treffer vedtak uten forutgående drøftinger og nødvendige formelle vedtak i bedriftsforsamlingen.

Eierne vedtok i 2021 en strategi for sitt eierskap i Lyse med tittelen «Å eie er å ville». Selskapets aksjonærer har et langsiktig, industrielt perspektiv på eierskapet sitt.

## 4 Likebehandling av aksjeeiere og transaksjoner med nærstående parter

### Likebehandling av aksjeeiere

Eierne – som er kommuner, har i noen sammenhenger andre roller enn eierrollen vis a vis selskapet, noe som krever tilbørlig respekt og aktsomhet både hos aksjonær og selskap. Det er et grunnleggende prinsipp at alle aksjer har samme rettigheter og at aksjonærene skal likebehandles. Transaksjoner mellom Lyse-konsernet og aksjonærene skal derfor gjennomføres på forretningsmessig grunnlag basert på et prinsipp om at partene er uavhengige. Ved vesentlige transaksjoner mellom selskapet og aksjonær eller nærstående av disse, skal det derfor foreligge en verdivurdering fra uavhengig tredjepart som dokumenterer markedsverdien. Dette gjelder likevel ikke når styret skal behandle saken etter reglene i aksjeloven § 3-8 eller for produkter og tjenester som omsettes som del av ordinær virksomhet hvor prisvilkårene er i samsvar med observerbare vilkår mot ellers uavhengige parter.

Eventuelle vesentlige avtaleforslag med aksjonærer eller likestilt som ikke er forretningsmessige eller inneholder elementer av gave, rabatter eller subsidiering skal behandles av konsernstyret og generalforsamlingen. Dersom administrasjonen er i berettiget tvil om avtalen er å anse som forretningsmessig, skal saksbehandlingen foretas med en forutsetning om at avtalen ikke er forretningsmessig.

Saker av mindre økonomisk verdi som ikke reiser prinsipielle problemstillinger kan avgjøres administrativt, og forelegges konsernstyret til løpende orientering. Saksbehandlingsregelen skal sikre full åpenhet i forhold til alle transaksjoner som er gjennomført med aksjonærer eller likestilt på vilkår som ikke er markedsmessige.

### Transaksjoner med styremedlem, ledende ansatte og nærstående av disse

Reglene ovenfor gjelder tilsvarende for transaksjoner mellom konsernet og styremedlem, ledende ansatte eller nærstående av disse. Dersom styremedlem, ledende ansatt eller nærstående av disse direkte eller indirekte har en vesentlig interesse i en avtale som skal inngås av selskapet, plikter vedkommende å opplyse om dette. Forholdet er nærmere behandlet i selskapets etiske retningslinjer og interne retningslinjer.

## 5 Generalforsamlingen

Generalforsamlingen er det øverste organet for aksjonærenes utøvelse av myndighet i Lyse. Generalforsamlingen behandler og avgjør saker i henhold til lov, herunder godkjenning av årsregnskap og årsberetning, utdeling av utbytte, valg av revisor og fastsettelse av revisors godtgjørelse. Vedtektsendringer krever tilslutning fra minst 2/3 av den representerte aksjekapital,

samt tilslutning fra minst 5 aksjonærer. Ordinær generalforsamling skal etter vedtektene avholdes hvert år innen utgangen av april måned.

Styret skal ved sitt arbeid legge til rette for at flest mulig av aksjeeierne kan utøve sine aksjonærrettigheter ved deltakelse på selskapets generalforsamling. Saksfremleggene skal være tilstrekkelig beskrivende og sendes aksjeeierne så langt mulig 21 dager før ordinær generalforsamling avholdes. Aksjonærer som ikke selv kan delta på generalforsamlingen, har anledning til å møte ved fullmektig og stemme etter fullmakt. Fullmaktsskjema utformes så langt mulig slik at det kan stemmes over hver enkelt sak som skal behandles og kandidater som skal velges. Styrets leder og leder for valgkomiteen er tilstede på generalforsamlingen med mindre det foreligger gyldig forfall. Øvrige styremedlemmer har rett til å være tilstede. Protokoll fra generalforsamlingen sendes samtlige aksjonærer. Generalforsamlingen kan velge en møteleder som er uavhengig. Revisor skal møte i generalforsamling når de saker som skal behandles er av en slik art at dette må anses for å være nødvendig.

Saker som en aksjonær ønsker å få behandlet i generalforsamlingen må meldes til styret innen syv dager før fristen for innkalling til generalforsamling. Kravet må ledsages av et forslag til beslutning eller en begrunnelse for at spørsmålet settes på dagsorden.

## Valgkomite

Generalforsamlingen oppnevner annet hvert år en valgkomite som skal fremme innstilling for bedriftsforsamlingen om utpeking av styre, herunder leder og nestleder, samt leder og nestleder av bedriftsforsamling. Valgkomiteen skal ha fem medlemmer og bør ha en sammensetning som reflekterer aksjonærinteressene i konsernet. Innstilling av medlemmer til valgkomiteen overfor generalforsamlingen foretas av valgkomiteen selv. Flertallet i valgkomiteen skal være uavhengige av styret og øvrige ledende ansatte. Administrerende direktør eller andre ledende ansatte kan ikke være medlem av komiteen. Selskapet informerer alle aksjonærene om hvem som er medlemmer av komiteen og legger til rette for at aksjeeierne kan foreslå kandidater overfor komiteen. Medlemmene i valgkomiteen velges for 2 år om gangen.

Det forutsettes at komiteen har en nær dialog med representanter for aksjonærene, styremedlemmene og daglig leder (samt medlemmer i bedriftsforsamling) i arbeidet med å foreslå kandidater til styret. Ved utarbeidelsen av innstilling skal valgkomiteen vurdere krav til kompetanse og sammensetning som beskrevet under i punkt 6 nedenfor, jf også vedtak 10/17 på generalforsamlingen i Lyse AS 24. april 2017. Det følger av nevnte vedtak at valgkomiteen innstiller halvparten av styremedlemmene basert på forslag fra tre eiere/eiergrupperinger og at den andre halvparten av styremedlemmene innstilles basert på industrielle og kommersielle kompetansebehov.

Valgkomiteens innstilling skal redegjøre for hvordan valgkomiteen har arbeidet og inneholde en relevant presentasjon av de foreslåtte kandidatene inkludert en vurdering av uavhengighet. Valgkomiteenes begrunnede innstilling skal sendes ut 2 uker før valget finner sted.

Valgkomiteen fremmer også forslag til honorarer for medlemmene av selskapets styrende organer. Godtgjørelsen til styret bør reflektere styrets ansvar, kompetanse, tidsbruk og virksomhetens kompleksitet. Generalforsamlingen fastsetter godtgjørelsen for valgkomiteens leder og medlemmer.

## 6 Bedriftsforsamling og styre, sammensetning og uavhengighet

### Bedriftsforsamlingen

Bedriftsforsamlingen består av 66 representanter hvorav 44 medlemmer (2/3) oppnevnes av selskapets aksjonærer.

Medlemmene velges for 4 år ad gangen.

Alle aksjonærene er representert i bedriftsforsamlingen, uavhengig av størrelse. Det framgår av aksjonæravtalen hvor mange representanter den enkelte kommune skal oppnevne, og sammensetningen er slik:

Stavanger 19 representanter

Sandnes 8 representanter

Sola 3 representanter

Time, Klepp og Hå 2 representanter

Randaberg, Eigersund, Strand, Hjelmeland, Gjesdal, Lund, Bjerkreim, Kvitsøy 1 representant.

Praktisk framgangsmåte for oppnevning av de aksjonærvalgte, er at det etter kommunestyre valgene hvert fjerde år, foretas en oppnevning av representanter til bedriftsforsamlingen. Dette skjer i de enkelte kommunestyrene. Navnene meldes inn til selskapet som sørger for at det avholdes ekstraordinær generalforsamling som formelt oppnevner medlemmene av bedriftsforsamlingen. Dette er en formell sak, og avvikles praktisk ved at den enkelte kommune lar seg representere ved fullmakt til styrets leder.

Etter Lyses eierstrategi skal kommunene oppnevne medlemmer som har kompetanse og kapasitet til å ivareta aksjonærfellesskapets interesser. Kompetansekravene som er gjeldende ved oppnevning av styremedlemmer, ref avsnitt under, skal være retningsgivende ved oppnevning av medlemmer til bedriftsforsamlingen.

Til den ordinære bedriftsforsamlingen våren etter kommunestyre valgene, er det den nyvalgte bedriftsforsamlingen som møter. Valg av leder og nestleder skjer etter innstilling fra selskapets valgkomite.

1/3 av bedriftsforsamlingen velges av og blant selskapets ansatte.

Bedriftsforsamlingen skal utpeke styre og velge dets leder og nestleder. Bedriftsforsamlingen fører blant annet tilsyn med styrets og daglig leders forvaltning av virksomheten. Videre skal bedriftsforsamlingen gi uttalelse til generalforsamlingen om styrets forslag til resultat, regnskap og balanse samt om styrets forslag til anvendelse av overskudd eller dekning av underskudd. Etter forslag fra styret treffer bedriftsforsamlingen avgjørelse i saker som gjelder investeringer av betydelig omfang i forhold til selskapets ressurser eller rasjonalisering av driften som vil medføre større endringer eller omdisponeringer av arbeidsstyrken.

### **Styret**

Styret består av 8 medlemmer hvorav seks utpekes av selskapets aksjonærer og to av og blant de ansatte. I tillegg oppnevner de ansatte en observatør med møte- og talerett i styret. Leder av bedriftsforsamlingen har rett til å delta i styrets møter som observatør, og videre har Rogaland fylkeskommune anledning til å oppnevne observatør. Styremedlemmenes tjenestetid er to år.

Styrets sammensetning og kompetanse vurderes av valgkomiteen. Målet er å få mangfold i styret i forhold til geografisk tilhørighet, kjønn, industriell forståelse og faglig bakgrunn. I tillegg tilstrebes kontinuitet i styret. I henhold til Lyses eierstrategi skal styret som kollegium ha erfaring og kompetanse innen følgende områder:



- Bransjekunnskap, herunder kunnskap om trender og utviklingstrekk innenfor bransjen samt kunnskap om konkurrerende virksomheter.
- Kunnskap om selskapets virksomhet, herunder formål, organisering, historie, forretningsområder, strategi mv.
- Spesialkompetanse og erfaring innen områder som juss, økonomi/finans/regnskap, risikostyring, markedsføring eller tekniske fag.
- Kunnskap og erfaring innen offentlig forvaltning.
- Erfaring fra styrearbeid.
- Ledelseserfaring og kompetanse knyttet til organisasjonsmessige endringsprosesser.

Styremedlemmene vurderes med hensyn til habilitet og uavhengighet, noe som for eksempel utelukker at personer hos kontraktspartener eller personer med næringsinteresser i bransjen blir styremedlemmer. Selskapets aktuelle utfordringer skal vurderes ved sammensetning av styret.

Informasjon om kandidater til styreverv (gjenvalg og nyvalg) skal gjøres tilgjengelig for aksjonærene senest 21 dager før bedriftsforsamlingen som velger styret avholdes.

## 7 Styrets arbeid og godtgjørelse

Styret er ansvarlig for forvaltningen av selskapet og skal sørge for en forsvarlig organisering av virksomheten, herunder føre tilsyn med den daglige ledelse og selskapets virksomhet for øvrig. Styret skal påse at virksomheten drives i samsvar med selskapets formål, vedtekter, forretningsprinsipper, verdigrunnlag og etiske retningslinjer.

Styret skal gi nødvendige retningslinjer for virksomheten og selskapets ledelse, og skal fastsette strategi, økonomiske planer og årsregnskap for selskapet. Styret skal holde seg orientert om selskapets økonomiske stilling, og plikter å påse at dets virksomhet, regnskap og formuesforvaltning er gjenstand for betryggende kontroll. Styret skal generelt behandle alle saker som etter foretakets forhold er av stor betydning eller uvanlig art, med mindre styret i det enkelte tilfelle har gitt konsernsjefen fullmakt til å avgjøre saken.

Styreinstruksen gir retningslinjer for styrets arbeid og saksbehandling. Styrets oppgaver er generelt beskrevet i selskapslovgivningen og selskapets vedtekter.

Styrets leder sørger for at styret holder møter så ofte det trengs. Vanligvis holdes omkring 6-9 styremøter i året. Møteplan for de ordinære styremøter det følgende år fastsettes vanligvis i et av årets siste styremøter. Styret utarbeider en årlig plan for sitt arbeid med særlig vekt på mål, strategi og gjennomføring. Bedriftsforsamlingen har valgt en nestleder som kan fungere når styrelederen ikke kan lede styrets arbeid. I saker av vesentlig karakter hvor styreleder selv er eller har vært aktivt engasjert, bør nestleder eller annet styremedlem lede diskusjonen i denne saken uten at leder fraskriver seg den formelle møteledelsen ved styrebehandlingen.

Styrets leder har ansvaret for all forberedelse, innkalling, gjennomføring og oppfølging av styrets arbeid. Saker som skal behandles av styret skal forberedes av konsernsjefen i samråd med styrets leder. Med mindre styret har besluttet noe annet, har styrets medlemmer taushetsplikt om de forhold de som styremedlemmer får kjennskap til. Styrets medlemmer har meldeplikt ved mulige interessekonflikter. Styremedlemmer og daglig leder kan ikke behandle saker de har fremtredende særinteresse i.

Styret skal minst en gang i året ha en strategisamling. Konsernsjefen skal sørge for planlegging og utarbeidelse av det nødvendige bakgrunnsmateriale til slike samlinger, herunder forhold av strategisk, økonomisk og finansiell karakter.

Konsernstyret (styret i morselskapet Lyse AS) er generalforsamling for Lyses heleide datterselskaper, med de særskilte unntak som følger av gjeldende styreinstruks.

Styret evaluerer en gang i året eget arbeid og egen kompetanse. Til bruk for egenevalueringen er det utarbeidet en liste over forhold som skal vurderes:

- Vurdering av forutsetninger og mål for styrets arbeid, eiernes forventninger til styrets arbeid, valgprosessen, styrets sammensetning og kompetanse i lys av oppgavene.
- Vurdering av styrets oppmerksomhet rettet mot/behandling av
  - Å definere styrets oppgaver i styremøtene og gjennomføring av disse (struktur, saksprioritering).
  - Saker knyttet til strategi, kontroll og utvikling av organisasjonen.
- Vurdering av styrets instruks, planleggingen av styrets møter (saker) og gjennomføringen av møtene, møtefrekvens/antall møter, styrepapirene/beslutningsgrunnlaget, styreprotokollen – innhold, presisjon, oppfølgingsrutiner i forhold til vedtakene, herunder tilbakerapportering.
- Vurdering av styrets interne måte å kommunisere på, takhøyde m.v, forholdet eiere, styre og ledelse -, styreleders arbeidsform og møteledelse, styremedlemmets arbeidsform og bidrag i styrearbeidet.

En oppsummering etter styrets egenevaluering skal gjøres tilgjengelig for valgkomiteen.

Styrets godtgjørelse skal reflektere styrets ansvar, kompetanse og tidsbruk. Godtgjørelsen er ikke resultatavhengig. Styremedlemmer, eller selskaper som de er tilknyttet, bør ikke påta seg tilleggsoppgaver for selskapet utover styrevervet. Dersom de likevel gjør det, skal hele styret være informert på forhånd. Honorar for slike oppgaver skal forhåndsgodkjennes av styret.

Selskapet informerer om godtgjørelser til styremedlemmene i årsrapporten. Eventuell godtgjørelse utover vanlig styrehonorar spesifiseres.

## Kompensasjonsutvalg

Styret nedsetter et kompensasjonsutvalg som består av inntil tre aksjonærvalgte styremedlemmer. Styret oppnevner utvalgets leder.

Utvalget skal ha som oppgave:

- Å forberede styrets behandling av lønn og vilkår for konsernsjefen. Fastsetting av lønn og annen godtgjørelse til denne foretas av styret i møte.
- Å fastsette retningslinjer for godtgjørelse til ledende ansatte. Konsernsjef fastsetter lønn mv til ledende ansatte basert på retningslinjene og konsultasjon med styrets leder.
- Rådgivning knyttet til prinsipielle spørsmål angående lønnsnivå, bonussystemer, pensjonsvilkår og lignende for ansatte i Lyse

## Revisjonsutvalg

Styret nedsetter et revisjonsutvalg valgt blant styrets medlemmer og fastsetter instruks for utvalgets arbeid. Styremedlemmer som er ledende ansatte i selskapet kan ikke velges til medlemmer av

revisjonsutvalget. Blant utvalgets medlemmer skal minst en person være uavhengig av virksomheten og ha regnskapsfaglig kompetanse eller revisjonskompetanse, tilpasset kompleksiteten i selskapets finansielle rapportering. Revisjonsutvalget samlet skal ha den kompetanse som ut fra selskapets organisasjon og virksomhet er nødvendig for å ivareta sine oppgaver.

Revisjonsutvalgets hovedoppgave er å sikre kvaliteten og integriteten i ekstern regnskapsrapportering samt overvåke kvaliteten og effektiviteten i prosessen som er etablert for å utarbeide konsernets finansielle og ikke-finansielle rapportering og informere styret om resultatet av revisjonen, samt forklare hvordan revisjonen bidro til regnskapsrapportering med integritet og revisjonsutvalgets rolle i den prosessen. Forberede styrets oppfølging av regnskapsrapporteringsprosessen og komme med anbefalinger eller forslag til å sikre dens integritet.

Ellers skal utvalget ha som hovedoppgaver:

- Å kvalitetssikre selskapets finansielle og ikke-finansielle rapportering, herunder:
  - Å overvåke selskapets interne kontroll og risikostyring samt foretakets internrevisjon, som gjelder regnskapsrapportering uten at det bryter med revisjonsutvalgets uavhengige rolle.
  - Å gjennomgå kritiske regnskapsprinsipper
  - Å vurdere retningslinjer for risiko og risikostyring
- Å ha løpende kontakt med selskapets valgte revisor om revisjon av selskapets årsregnskap og konsernregnskap, herunder overvåke revisjonsutførelse i henhold til revisjonsforordningen
- Vurdere og overvåke revisors uavhengighet, herunder andre tjenester enn revisjon som er levert fra revisor i henhold til revisjonsforordningen
- Å ha ansvaret for å fremme innstilling ved valg av revisor i samsvar med revisjonsforordningen

## 8 Konsernledelse

Lyses konsernledelse består av konsernsjefen og p.t. syv konserndirektører. Konserndirektørene bistår konsernsjefen i gjennomføringen av oppgavene styret pålegger konsernsjefen.

Konserndirektørene leder eget forretningsområde eller stabsområde, har beslutningskompetanse innenfor daglig drift og skal sørge for å gjennomføre strategiske og operative planer. De konserndirektører som har ansvar for et forretningsområde er som hovedregel styreleder i tilhørende selskaper.

### Konsernsjefen

Konsernsjefen ansettes av styret som er ansvarlig for utarbeidelse av instruks for stillingen. Konsernsjefen forestår den daglige ledelsen av konsernet og skal følge de retningslinjer og pålegg som styret gir. Konsernsjefen har ansvaret for organiseringen av Lysekonsernet, men vesentlige eller prinsipielle endringer skal forelegges styret før implementering.

Den daglige ledelsen omfatter ikke saker som etter selskapets forhold er av stor betydning eller av uvanlig art. Slike saker kan konsernsjefen bare avgjøre om styret i det enkelte tilfelle har gitt myndighet til det, eller styrets beslutning ikke kan avvendes uten vesentlig ulempe for selskapets virksomhet. Konsernsjefen skal i så fall snarest underrette styret om saken.

Konsernsjefen skal sørge for at selskapets finansielle rapportering er i samsvar med lov og forskrifter og at formuesforvaltningen er ordnet på en betryggende måte. Konsernsjefen skal videre sørge for å utvikle en bedriftskultur og etablere et system som sikrer at virksomheten drives i samsvar med selskapets forretningsprinsipper, verdigrunnlag og etiske retningslinjer.

Konsernsjefen skal gjennom rapporteringer minimum kvartalsvis samt ved muntlige orienteringer i styremøtene, sørge for at styret holdes orientert om konsernets virksomhet, oppnådde resultater samt utsiktene fremover. Konsernsjefen skal gi styret en nærmere redegjørelse for bestemte saker når styret eller det enkelte styremedlem krever dette.

Konsernsjefen har ansvaret for oppfølgingen av Lyses eierinteresser i andre selskaper. Konsernsjefen eller den vedkommende bemyndiger, representerer Lyse på generalforsamlinger i selskaper hvor foretaket har eierinteresser i henhold til nærmere retningslinjer i gjeldende styreinstruks/instruks konsernsjef.

Styret evaluerer konsernsjefens arbeid én gang årlig.

## 9 Kompensasjon og insentivordninger for ledende ansatte

For å kunne tiltrekke og beholde den nødvendige arbeidskraft må Lyse til enhver tid ha konkurransedyktige arbeidsbetingelser, men uten å være lønnsledende.

Lyse legger vekt på å tilby:

- Konkurransedyktige lønns- og arbeidsbetingelser
- Lik lønn for likt arbeid
- Belønning for gode arbeidsprestasjoner

Lyse er medlem av NHO og bransjeorganisasjonene FornybarNorge og Abelia. Selskapene i Lyse konsernet er omfattet av flere av landsoverenskomstene/tariffavtalene innen NHO området.

Lyse legger vekt på å tilby konkurransedyktige lønnsbetingelser, men uten å være lønnsledende. Styrets kompensasjonskomité behandler lønn til konsernsjefen og ledende ansatte i selskapet. Lyse har utarbeidet et eget lønnssystem, og det er etablert et system med stillingsbeskrivelser og stillingsvurderinger som er vesentlige kriterier knyttet til lønnsfastsettelse for den enkelte medarbeider.

Det er utarbeidet egne krav til ledere i Lyse, der det legges vekt på at disse skal være resultatorienterte, handlingsorienterte og lojale mot bedriften og de beslutninger som tas. De viktigste oppgavene for lederne knytter seg til å organisere og drive enheten på en effektiv måte, sørge for god kommunikasjon og klargjøre mål og strategier samt å utvikle medarbeiderne

## 10 Risikostyring og intern kontroll

Virksomheten i Lyse medfører risiko knyttet til markedsoperasjoner, finansforvaltning, driftsaktiviteter og rammebetingelser. Risikostyringen følges opp i forretningsområdene gjennom prosedyrer for risikoovervåking. Risikostyringen baseres på en kombinasjon av elementer hvor fullmaktsstrukturer, markedsovervåking, prosedyrer og beredskapsplaner er sentrale. Lyses totale risiko overvåkes på konsernnivå og inngår i rapporteringen til konsernledelsen og styret.

Det er etablert en sentral investeringskomite i Lyse for at administrasjonen på en bedre måte skal kunne følge opp og vurdere risiko og lønnsomhet i enkeltinvesteringer virksomhetsområdene foreslår gjennomført.

Lyses virksomhetsstyring er hierarkisk med vedtekter, visjon og verdier samt vedtatte strategier som de øverste nivåene. Basert på dette og felles styringsprinsipper for Lysekonsernet har den enkelte virksomhetsledelse ansvar for å etablere prosesser som sikrer god internkontroll på eget ansvarsområde. Internkontroll er en sentral del av risikostyringen, og det arbeides løpende med å forbedre og styrke internkontroll i Lyses virksomhetsstyring og konsernets finansielle rapportering. Til styret og konsernets ledelse rapporteres det løpende på økonomisk utvikling etter fastsatte rapporteringsplaner. Som del av rapporteringen inngår avrapportering på utviklingen i kritiske suksessfaktorer og vesentlige risikoforhold innen konsernets virksomhet.

Styret påser at selskapet har god intern kontroll og hensiktsmessige systemer for risikostyring i forhold til den virksomhet konsernet driver. Styret påser også at virksomheten følger selskapets retningslinjer for hvordan det integrerer hensyn til omverdenen i verdiskapningen. Årlig gjennomfører styret en gjennomgang av vesentlige risikoområder innen konsernets virksomhetsområder og foretar en vurdering av om identifisert risiko er tilfredsstillende ivaretatt.

Styrets gjennomgang kan inneholde:

- Endringer i forhold til forrige års gjennomgang knyttet til art og omfang av vesentlige risikoer.
- Omfanget av og kvaliteten på ledelsens løpende oppfølging av risikoer og internkontrollsystem, herunder en vurdering av om ledelsens tilbakereportering til styret av foretatt oppfølging er av en kvalitet som muliggjør styrets vurdering av hvordan internkontrollsystemet sikrer mot risikoene.
- Tilfeller av betydelig kontrollsvikt eller svakheter som er avdekket i løpet av året og den betydning dette har hatt for konsernet.

Med bakgrunn i risikovurderingen og styrets behandling, foretas det årlig undersøkelser hvor uavhengig part vurderer og bekrefter at etablerte interne kontrolltiltak på vesentlige risikoområder fungerer effektivt. Gjennomgangen av uavhengig part vil også kunne ha som formål å vurdere om etablerte prosesser er hensiktsmessige og fungerer som forutsatt i forhold til de mål virksomheten har. En bekreftelse fra uavhengig part har som formål å bistå styret og ledelsen i å utøve uavhengig og nøytral vurdering av om konsernets vesentligste risikoområder er tilstrekkelig håndtert. Med uavhengig part menes eksterne eller konserninterne personer som er uavhengige av virksomhets- og prosesseier.

Styret vurderer årlig behov for uavhengige bekreftelser og vedtar om nødvendig en plan for dette. Resultatet av utførte kontrollhandler rapporteres direkte til konsernstyret, styret i datterselskap og konsernledelsen. Revisjonsutvalget følger opp dette arbeidet i tråd med instruks for revisjonsutvalget.

Styret gir i årsrapporten en beskrivelse av hovedelementene i selskapets interne kontroll og risikostyringssystemer knyttet til finansiell rapportering.

## 11 Kommunikasjon

Lyse legger vekt på å ha en åpen og ærlig kommunikasjon med alle interessenter, men med størst fokus på de interessenter som berøres direkte av Lyses virksomhet.

Selskapets informasjon til eiere, långivere og finansmarkedene skal gi tilstrekkelig informasjon til å kunne vurdere underliggende verdier og risiko i selskapet. For å sikre forutsigbarhet skal eiere og finansmarkedene likebehandles og informasjon skal kommuniseres til rett tid.

Lyses rapportering av finansiell informasjon skal være preget av åpenhet og gjennomsiktighet og skal gi brukerne utfyllende og pålitelig oversikt over konsernets strategier, mål og resultater. Konsernets økonomiske utvikling og finansielle stilling skal formidles på en relevant og pålitelig måte.

Selskapet publiserer årlig en oversikt over datoer for viktige hendelser så som generalforsamling, styrets behandling av årsregnskap, publisering av delårsrapporter og utbetaling av utbytte. Oversikten er tilgjengelig på selskapets hjemmeside.

De viktigste produktene for finansiell informasjon er års- og delårsrapporter, børsmeldinger og pressemeldinger. De viktigste informasjonskanalene er, i tillegg til børsens meldingssystem, Lyses egne internettsider. Selskapet tilstreber jevnlig møtekontakt med interessenter i finansmarkedet.

Selskapet har formelle kommunikasjonskanaler mot eierne gjennom møtevirksomheten i de styrende organene. Det legges også vekt på jevnlig møtekontakt med representanter fra eierne, mest typisk ordførere og kommunedirektører. Selskapet har fra før det ble etablert, gjennomført såkalte eiermøter. Dette er møter, der representanter fra eierne, vanligvis ordførere og kommunedirektører inviteres av styret for å drøfte saker av stor og eller prinsipiell betydning, og der det er naturlig at styret ikke på egenhånd treffer vedtak uten forutgående drøftinger. Kommunikasjonen med Lyses øvrige interessenter, herunder premissgivere og opinionen, er nærmere omhandlet i selskapets kommunikasjonsstrategi.

## 12 Ekstern revisor

Lyses valgte eksterne revisor er ansvarlig for den finansielle revisjonen av morselskapet og konsernregnskapet. Generalforsamlingen oppnevner revisor, etter forslag fra styret, og fastsetter revisors honorar. Revisor tjenestegjør inntil ny revisor oppnevnes. Oppdrag som valgt revisor legges med visse mellomrom ut på anbud.

Lyse har som policy å benytte samme revisjonsfirma i alle konsernselskaper der dette er praktisk og der Lyse alene kan bestemme. I deleide selskaper skjer valg av revisor i samarbeid med øvrige eiere.

Styret har møter med ekstern revisor i forbindelse med behandlingen av årsregnskapet, og et møte hvor revisor møter styret uten at administrasjonen er til stede. Ellers avholdes møter etter behov. Styret skal gjennomføre en vurdering av ekstern revisors uavhengighet. I tråd med kravet til revisors uavhengighet vil Lyse i liten grad benytte ekstern revisor til andre oppgaver enn lovbestemt finansiell revisjon. Revisor blir likevel benyttet til naturlige revisjonsrelaterte oppgaver, slik som teknisk bistand med ligningspapirer, forståelse av regnskaps- og skatteregler samt bekreftelse av økonomisk informasjon i ulike sammenhenger.

Styret skal sørge for at valgt revisor årlig fremlegger hovedtrekkene i en plan for gjennomføring av revisjonsarbeidet. Minst en gang årlig skal også revisor gjennomgå intern kontroll, herunder identifiserte svakheter og eventuelle forslag til forbedringer med revisjonsutvalget.

Som en del av den ordinære revisjonen rapporterer revisor skriftlig én gang i året til Lyses konsernsjef. Styret orienteres om hovedpunktene i rapporten. Styret bør innkalle revisor til møter der de behandler årsregnskapet og hovedpunktene i revisors skriftlige rapport.

### **13 Varsling og rapportering av avvik**

Ansatte og styremedlemmer i Lyse har ansvar for å rapportere misligheter eller vesentlige avvik fra prinsippene for god eierstyring. Dette rapporteres normalt til nærmeste overordnet, styremedlemmer kan rapportere til styrets leder eller til leder av bedriftsforsamling. Juridisk direktør er tillagt en særlig oppgave knyttet til å ta imot varsler, rapportering samt på konsernsjefs vegne ivareta en funksjon som skal:

- Overvåke at gjeldende lovgivning, annen regulering og interne regler blir overholdt.
- Sikre at nødvendige etiske retningslinjer er utarbeidet og vedlikeholdes.
- Sikre at disse og andre retningslinjer er kommunisert i organisasjonen.
- Rådgi styret og ledelse samt ansatte med hensyn til spørsmål om etterlevelse, varsling m.v.

Disse retningslinjene revideres annethvert år, eller når endringer i lov eller forskrift krever dette.