

God selskabsledelse
2023



andel

Aktivt ejerskab

Anbefaling 1

Opstil mål for det aktive ejerskab.



Følger



Følger ikke

Andel ledes som et repræsentativt demokrati. De ca. 344.000 andelshavere kan stemme og stille op til valg til repræsentantskabets 154 pladser.

Der arbejdes løbende på at videreudvikle Andels demokratiske ejerform, som repræsentantskabet har fastsat som et langsigtet ejermål. Bestyrelsen har fastsat mål om, at der hvert år skal afholdes valg til repræsentantskabet i aktuelle valgområder og opnås en stemmeprocent på 15%.

Andelshavernes engagementet i Andel blev i 2023 tydeliggjort ved, at 126 kandidater fra valgområderne Guldborgsund, Holbæk og Stevn kommuner stillede op til 33 pladser i repræsentantskabet. De 10.638 andelshavere fra valgområderne, der deltog i valget, udgjorde en stemmeprocent på 13,2%, hvilket var en betydelig fremgang i forhold til valget i 2022, hvor stemmeprocenten lå på 10,1%. Der blev i den forbindelse afholdt workshop for kandidater forud for repræsentantskabsvalget for at forberede dem på

valget og styrke kvaliteten i deres valgmateriale. Desuden er der en målsætning om mødedeltagelse på 80% til repræsentantskabets almindelige møder samt 90% på det årlige repræsentantskabsmøde.

Læs mere om valget i 2023 her:
<https://andel.dk/aktuelt/overvaeldende-interesse-for-valg-til-andels-repraesentantskab/>
<https://andel.dk/aktuelt/nye-repraesentanter-hos-andel-fundet-efter-intenst-forloeb/>



Anbefaling 2

Gør det så nemt som muligt at udøve aktivt ejerskab og kontrol med bestyrelsen.



Følger



Følger ikke

Det aktive ejerskab af Andel udøves af repræsentantskabet, der godkender Andel A.m.b.a.'s vedtægter, årsrapport, udpeger Andel A.m.b.a.'s bestyrelse blandt repræsentantskabets medlemmer og opstiller mål for Andels værdiskabelse.

Ejerskabets mulighed for dialog og debat om Andel understøttes af kvartalsvise møder i repræsentantskabet, løbende afholdelse af webinarer om aktuelle temaer og en digital platform til repræsentantskabet,

hvor der også orienteres om nyheder fra koncernen, bl.a. i kvartalsmæssige nyhedsbreve.

For nye medlemmer af repræsentantskabet afholdes årligt introduktionsmøder om Andel specifikt og energi- og forsyningsbranchen generelt med henblik på at kunne indgå aktivt i ejerskabet.

I august blev der arrangeret en besigtigelsestur til Tryggevælde Solpark, som Andel erhvervede

førrige år. Her fik repræsentantskabet indsigt i Andels konkrete tiltag med udbygning af vedvarende energi som led i koncernens strategiske målsætninger i den grønne omstilling.

Desuden deltager medlemmer fra repræsentantskabet i Bevillingsudvalget, hvor bestyrelsens mødeforberedende arbejde med Andels bredere samfundsansvar og udmøntning af Andels kollektive samfundsbidrag sker.

På dialogmødet i september blev repræsentantskabet inddraget og kom med forslag til, hvordan puljen til Andels kollektive samfundsbidrag kan udvikle regionen og understøtte den grønne omstilling inden for vækst, uddannelse, beskæftigelse, bæredygtighed og digitalisering.

Læs mere her:

<https://andel.dk/tryggevaelde/>

<https://andel.dk/bestyrelsen/>

Anbefaling 3

Styrk repræsentantskabets og den bredere ejerkreds' involvering i selskabet.



Følger



Følger ikke

Andelshaverne er gennem repræsentantskabet i løbende dialog med bestyrelse og koncernledelse om den overordnede kurs for Andel. Ud over drøftelser herom på møderne i repræsentantskabet i årets løb, foregår dialogen også på den digitale kommunikationsplatform for repræsentantskabet, som beskrevet under anbefaling 2.

Andel rækker hvert år ud til den bredere ejerkreds for at fremme og støtte de lokale fællesskaber og for

at hylde ildsjæle, der gør en forskel i regionen.

Læs mere her:

<https://andel.dk/vi-stoetter/donationer/>
<https://andel.dk/vi-stoetter/ildsjaelepriser/>
<https://andel.dk/aktuelt/faellesskaber-faar-skulderklap-fra-andel/>

I øvrigt har Andel med den bredere ejerkreds kommunikeret løbende om temaer, der stod højt på Andels dagsorden i 2023:

Fortsættelse af kampagnen om at skabe plads til en grønnere fremtid:
<https://andel.dk/groennerefremtid/>
<https://andel.dk/aktuelt/stor-interesse-for-at-blive-vindmoellenabo-i-efteraarsferien/>

Allokering af 2022-resultatet:

<https://andel.dk/aktuelt/aarsrapport-2022/>
<https://andel.dk/aktuelt/udbyttebetaling-til-andels-andelshavere/>

Bonusordninger:

<https://andel.dk/aktuelt/kommentar-til-spekulationer-om-bonusordninger/>
<https://andel.dk/aktuelt/energi-danmark-opsiger-tre-medarbejdere-med-ugyldig-bonusaftale/>

Kommunikation med interessenter

Anbefaling 4

Oprethold en åben og løbende dialog med interessenter.



Følger



Følger ikke

Andels kommunikation og interaktion med sine interessenter sker i overensstemmelse med koncernens kommunikationspolitik og interessentpolitik. Politikkerne er godkendt af bestyrelsen, der jævnligt genbesøger dem i det løbende arbejde med koncernpolitikker. Politikkerne er tilgængelige her: <https://andel.dk/politikker/>

Andel er i løbende dialog med sine interessenter om koncernen og aktuelle temaer som grøn omstilling, flere faglærte, lokale

energifællesskaber og ejerdemokrati. Dialogen sker bl.a. i pressen og på de sociale medier. Desuden involverer Andel sine interessenter i debat og dialog på platforme som Folkemødet på Bornholm, Ungdommens Folke-møde og Roskilde Festival.

Læs mere her:
<https://andel.dk/aktuelt/andel-tager-paa-folkemoede/>
<https://andel.dk/vi-stoetter/roskildefestival/>

<https://andel.dk/aktuelt/andel-og-roskilde-festival-intensiverer-groen-omstilling/>

Udvikling af regionen er også et vigtigt tema i dialogen med Andels interessenter, da det er en af Andels ejerstrategiske målsætninger at opnå bæredygtig vækst, uddannelse og beskæftigelse i regionen. I 2023 har det bl.a. udmøntet sig via Andels kollektive samfundsbidrag til 2030-legatet målrettet regionens unge, der tager en erhvervsuddannelse,

som den grønne omstilling har brug for, en gratis elbus, der kører borgere, turister og skolebørn rundt på Stevns og støtte til etablering af FermHub, der er et vækstmiljø for biofermenterings-iværksættere.

Læs mere her:
<https://andel.dk/legat/>
<https://andel.dk/aktuelt/elbus-fra-andel-ruller-ud-paa-stevns/>
<https://andel.dk/aktuelt/biofermentering-kan-blive-nyt-dansk-vaeksteventyr/>

Bestyrelsens opgaver og ansvar

Anbefaling 5

Fastlæg selskabets strategi og opstil mål for opnåelse af strategien.



Følger



Følger ikke

Med afsæt i Andels ejerstrategi fastlægger bestyrelsen koncernens strategi og opstiller målsætninger for Andel-koncernen. Strategien understøttes af Andels investerings- og finansieringsplan, hvori Andel frem mod 2035 planlægger at afsætte 90 mia. kr. til udbygning af vedvarende energi, elnettet og udvikling af fremtidssikrede kundeløsninger. Som eksempler på konkrete strategiske tiltag i 2023 kan nævnes:

Udbygning af vedvarende energi:

<https://andel.dk/aktuelt/andel-koeber-tryggevaelde-solpark-af-european-energy/>
<https://andel.dk/aktuelt/power-to-x-anlaeg-er-sat-i-drift/>
<https://andel.dk/aktuelt/andel-og-copenhagen-infrastructure-partners-indgaar-nyt-strategisk-partnerskab-om-havvind/>

Udbygning af elnettet:

<https://cerius.dk/milliard-udbudskal-bidrage-til-at-fremtidssikre-cerius-elnet/>

Fremtidssikrede kundeløsninger:

<https://andel.dk/aktuelt/nu-kan-900-000-danskere-faa-hjaelp-til-lavere-elregning/>

Anbefaling 6

Drøft mindst en gang årligt selskabets overordnede strategi, og følg løbende op på mål og delmål i strategien.

Følger Følger ikke

Bestyrelsen følger koncernens udvikling i henhold til Andels ejerstrategi og koncernstrategi. Bestyrelsen arbejder struktureret efter et årshjul, der sikrer, at ejerstrategiens ejermål og ejerløfter løbende udmøntes i koncernstrategien. Bestyrelsen afholder bl.a. et årligt strategiseminar, og på bestyrelsesmøderne behandles der løbende rapporteringer fra koncernen.

Anbefaling 7

Bestyrelsen skal sikre, at der er forsvarlige procedurer for risikostyring i selskabet, og bestyrelsen skal løbende følge op.

Følger Følger ikke

Risikostyring er i Andel-koncernen en integreret del af organisationens forskellige ledelseslag og er forankret i bestyrelsens revisions- og risikoudvalg samt i koncernledelsen via koncernens risikostyringsfunktion. Bestyrelsen overvåger løbende koncernrisikostyringen, idet Revisions- og risikoudvalget forbereder bestyrelsens arbejde og rapporterer direkte til bestyrelsen herom. Andel-koncernen arbejder systematisk og struktureret med risikostyring via risikostyringskonceptet

ved periodisk at forholde sig til de koncernrisici, der er identificeret og vurderet væsentlige. Risiciene identificeres med udgangspunkt i best-practice-metoder. Værktøjer og metoder til at identificere og kvantificere væsentlige risici videreudvikles kontinuerligt og læner sig op ad best practice på området (ISO 31000).

Læs mere her:
<https://andel.dk/bestyrelsen/>

Anbefaling 8

Udarbejd og gennemgå årligt retningslinjer for direktionen, herunder krav til rapporteringen til bestyrelsen – og evaluér regelmæssigt direktionens sammensætning.

Følger Følger ikke

Rammerne for samarbejdet mellem bestyrelse og koncernledelse er fastsat i en forretningsorden (se nærmere under anbefaling 13) og interne rollebeskrivelser for alle ledende organer i Andel-koncernen. Succession i koncernledelsen drøftes løbende i det af bestyrelsen nedsatte Nominerings- og vederlagsudvalg, mellem bestyrelsens formandskab og direktionen samt i den samlede bestyrelse.

Læs mere her:
<https://andel.dk/bestyrelsen/>

Anbefaling 9

Etablér en whistleblower-ordning.

Følger Følger ikke

Andel-koncernen har en whistleblower-ordning, der omfatter både interne og eksterne indberetninger og administreres gennem ekstern advokat. Ordningen er forankret i Revisions- og risikoudvalget, der løbende orienteres om antal, karakter og berettigelse af evt. indberetninger.

Læs mere her:
<https://andel.dk/whistleblowerordning/>

Anbefaling 10

Før kontrol med selskabets arbejde med transparent funktionel adskillelse af monopol- og konkurrenceudsatte aktiviteter.

Følger Følger ikke

Andel har et program for intern overvågning, der fører egenkontrol med overholdelsen af lovkravene til funktionel adskillelse og ikke-diskriminerende adfærd. Programmet gælder netselskaberne Cerius og Radius Elnet samt de selskaber i koncernen, der løser opgaver for Cerius og Radius Elnet. Bestyrelsen holdes årligt ajour om det interne overvågningsprogram og rapportering.

Anbefaling 11

Udarbejd tydelige retningslinjer for sponsorater og donationer.

Følger Følger ikke

Sponsorater, donationer, ildsjælepris mv. fastsættes og uddeles i overensstemmelse med Andel-koncernens sponsorpolitik. Sponsorpolitikken er godkendt af bestyrelsen, der genbesøger den jævligt.

Netselskaberne Radius og Cerius anvender ikke sponsering og lignende redskaber.

Læs mere her:
<https://andel.dk/vi-stoetter/sponsorater/>
<https://andel.dk/politikker/koncernsponsorpolitik/>

Anbefaling 12

Før en løbende dialog og informationsudveksling med selskabets revisor.

Følger Følger ikke

Andels revisor deltager på alle møder, hvor årsrapporten fremlægges og godkendes i henholdsvis Revisions- og risikoudvalget, i bestyrelsen og på det årlige repræsentantskabsmøde.

Bestyrelsen har endvidere mulighed for at drøfte årsregnskabet med revisor uden direktionens tilstedeværelse.

Anbefaling 13

Tilrettelæg bestyrelsesarbejdet med afsæt i en forretningsorden, der beskriver de overordnede opgaver, arbejdsformen og arbejdsdelingen.

Følger Følger ikke

Bestyrelse og den administrerende direktør arbejder i overensstemmelse med forretningsordenen for bestyrelsen i Andel A.m.b.a., som årligt genbesøges af bestyrelsen.

Bestyrelsens sammensætning og kompetencer

Anbefaling 14

Sæt rammer for bestyrelsens størrelse og organisering med blik for, at bestyrelsesarbejdet skal kunne foregå effektivt og dynamisk.

Følger Følger ikke

Bestyrelsen består af 11 medlemmer efter en afsluttet proces for reduktion af antallet af bestyrelsesmedlemmer, der har pågået fra 2019 til og med 2023.

Der er endvidere gennemført en reduktion af valgperioden for bestyrelsens medlemmer fra fire til tre år.

Anbefaling 15

Udarbejd en kompetenceprofil for bestyrelsen ud fra en vurdering af de nødvendige kompetencer og den optimale sammensætning af bestyrelsen.

Følger Følger ikke

Efter sit årshjul vurderer bestyrelsen sit samarbejde internt og med direktionen, samt drøfter og beskriver bestyrelsens nuværende kompetenceprofil og det fremtidige kompetencebehov. Beskrivelsen af det fremtidige kompetencebehov sker som optakt til repræsentantskabets valg af bestyrelsesmedlemmer og indgår i baggrundsmaterialet herfor.

Der gennemføres endvidere en bestyrelseevaluering hvert år, og med ekstern ekspertise hvert andet år.

Anbefaling 16

Muliggør, at der kan vælges eller udpeges bestyrelsesmedlemmer ud fra en særlig kompetencemæssig betragtning.

Følger Følger ikke

Der er jf. Andels vedtægter ikke mulighed for at vælge eller udpege bestyrelsesmedlemmer med særlige kompetencer direkte til Andel A.m.b.a.'s bestyrelse. Rekruttering af bestyrelsesmedlemmer til Andel-koncernen sker efter en model, der prioriterer det demokratiske valg og fremmer de relevante kompetencer til bestyrelsen.

Bestyrelseskompetencer i Andel A.m.b.a.

Andel A.m.b.a.'s bestyrelse vælges af repræsentantskabet blandt opstillede repræsentantskabsmedlemmer. For at sikre de nødvendige kompetencer i Andel A.m.b.a.'s bestyrelse tages der i valgprocessen afsæt i den årlige bestyrelsesevaluering, der kortlægger bestyrelsens samlede kompetenceprofil kombineret med de opstillede kandidaters kompetencebeskrivelser.

Bestyrelsen har endvidere mulighed for at supplere repræsentantskabets kompetencer efter vedtægternes pkt. 7, der gør det muligt at udpege op til 12 medlemmer med særlige kompetencer. Disse kan opnå valg til bestyrelsen efter at have siddet i repræsentantskabet i mindst et år. Bestyrelsen kan ikke udpege dem direkte til bestyrelsen, fordi Andel vægter det demokratiske princip højere end muligheden for supplerings med specifikke kompetencer.

Bestyrelseskompetencer i koncernens datterselskaber

Andel har valgt at udpege erhvervsprofiler med særlige fagkompetencer til datterselskabernes bestyrelser tilpasset selskabernes individuelle behov.

Læs om datterselskabernes bestyrelser, sammensætning og kompetencer her: <https://andel.dk/bestyrelser-i-selskaber/>



Anbefaling 17

Beskriv årligt de enkelte bestyrelsesmedlemmers kompetencer i relation til selskabets strategi og udvikling – og gør beskrivelsen offentlig.

Følger Følger ikke

Bestyrelsesmedlemmernes kompetencer beskrives ifm. den årlige bestyrelseevaluering.

Læs mere om Andel A.m.b.a.'s bestyrelses sammensætning, kompetencer og erhvervs erfaring her: <https://andel.dk/bestyrelsen/>

Anbefaling 18

Gennemfør en årlig bestyrelseevaluering og sæt handling bag resultaterne.

Følger Følger ikke

I overensstemmelse med årshjulet evaluerer bestyrelsen årligt sin sammensætning samt eksisterende og ønskede kompetencer iht. ejerstrategi og koncernstrategi (se endvidere under anbefaling 20).

Anbefaling 19

Redegør for de enkelte medlemmers uafhængighed som del af den årlige evaluering af bestyrelsen.

Følger Følger ikke

Som en del af valget til bestyrelsen foretages der en vurdering af nye bestyrelsesmedlemmers habilitet og eventuelle interessekonflikter. Bestyrelsesmedlemmer har desuden pligt til øjeblikkelig at oplyse om eventuelle ændringer i deres øvrige funktioner, tillidposter og hverv, så det kan vurderes, om det kan have betydning for medlemmets rolle i bestyrelsen.

Anbefaling 20

Deltag løbende i kompetenceudvikling, der styrker bestyrelsens viden om branchen, markedet og godt bestyrelsesarbejde.

Følger Følger ikke

Bestyrelsen tilbydes løbende mulighed for efteruddannelse bl.a. hos Green Power Denmark, CBS, Bestyrelsesforeningen og PwC.

I bestyrelsens årshjul er der afsat tid til besigtigelsestur med et aktuelt hovedtema og kvartalsvise tema-drøftelser/webinarer med fordybelse i aktuelle emner.

Anbefaling 21

Styrk formandskabets ledelseskompetencer gennem deltagelse i netværk eller kurser.

Følger Følger ikke

Formandskabet deltager foruden den generelle kompetenceudvikling bl.a. i EjerforbrugerForum hos Green Power Denmark og tænketanken Demokratisk Erhverv.

Vederlag

Anbefaling 22

Udform en transparent, proportional og enkel vederlagspolitik, der gælder for hele selskabet/koncernen.

Følger Følger ikke

Andels koncernvederlagspolitik opstiller principper for honorarer og løn/kompensation for repræsentantskab, bestyrelse, ledelse og medarbejdere i Andel. Politikken omfatter samtlige koncernforbundne selskaber i Andel-koncernen, hvor Andel har en ejer- og stemmeandel over 50%. Politikken er samtidig retningsgivende for Andels arbejde i selskaber, hvor Andel har en ejer- og stemmeandel under 50%. Koncernvederlagspolitikken genbesøges årligt af bestyrelsen.

Bestyrelsen har nedsat et Nominerings- og vederlagsudvalg til varetagelse af bl.a. successions- og aflønningsforhold i Andels øverste ledelse. Kommissoret herfor genbesøges årligt iht. bestyrelsens årshjul.

<https://andel.dk/politikker/koncernvederlagspolitik/>
<https://andel.dk/bestyrelsen/>

Anbefaling 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.

Følger Følger ikke

I Andel skal alle bonusordninger indeholde et loft/cap for udbetalingen. Principper for bonusordninger skal forelægges Nominerings- og vederlagsudvalget til godkendelse forud for implementering og skal være i overensstemmelse med anbefalingerne for god selskabsledelse for forbrugerejede forsyningsselskaber.

Bonusordninger, som er kendetegnet ved, at de omfattede medarbejdere kan optjene mere end 50% af deres

faste løn, skal godkendes af såvel det pågældende selskabs bestyrelse som af Andel A.m.b.a.'s Nominerings- og vederlagsudvalg. Et loft på tildelingstidspunktet kan maksimalt være et cap på 100% af basislønnen, med mulighed for at forhøje det til 200% under helt særlige omstændigheder. I den årlige vederlagsrapport redegøres for såvel de særlige omstændigheder samt omfanget af vederlagets variable dele, jf. pkt. 1.5 i Andels koncernvederlagspolitik.

Anbefaling 24

Offentliggør det samlede vederlag, som hvert enkelt medlem af bestyrelsen og direktionen modtager og oplys repræsentantskabets vederlæggelse.

Følger Følger ikke

Løn og honorarer til repræsentantskab, bestyrelse og administrerende direktør fremgår af Andels årlige vederlagsrapport, der er tilgængelig på Andels hjemmeside.

Se seneste vederlagsrapport her:
<https://aarsrapport.andel.dk/>

Anbefaling 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.

Følger Følger ikke

For den administrerende direktør i Andel, selskabsdirektører og funktionsdirektører kan den samlede værdi af vederlag for opsigelsesperioden inkl. fratrædelsesgodtgørelse ved fratræden ikke overstige to års vederlag inkl. alle vederlagsandele, jf. pkt. 2.5 i Andels koncernvederlagspolitik.

Design og layout
e-Types

Foto
Jesper Blæsild



