

God selskabsledelse  
2024



andel

## Aktivt ejerskab styrker den demokratiske ejerform

I 2024 har Andel sammen med repræsentantskabet haft fokus på at styrke selskabets demokratiske ejerform og udøvelsen af det aktive ejerskab. Det er et af de langsigtede ejermål, som repræsentantskabet har fastsat i Andels værdiskabelsespolitik. Her er debat og dialog centrale komponenter, og med dette for øje lancerede Andel i 2024 både en nyudviklet digital platform til debat og vidensdeling samt et nyt uddannelses tilbud til repræsentantskabet – Andel Academy.

Et væsentligt element i styrkelsen af Andels demokratiske ejerform er kendskab – både til Andel og andels-haverskabet. I 2024 var kendskabet historisk højt, bl.a. som følge af målrettede debatskabende kam-pagner samt repræsentantskabets beslutning om at give andelshaverne mulighed for at få del i Andels over-skud fra 2022 gennem en ekstra-ordinær udlodning af udbytte.

# Aktivt ejerskab

## Anbefaling 1

Opstil mål for det aktive ejerskab.

☒ Følger ☐ Følger ikke

Videreudviklingen af Andels demokratiske ejerform er et af de langsigtede mål, repræsentantskabet har fastsat i Andels værdiskabelsespolitik.

Repræsentantskabsmedlemmerne vælges for fire år ad gangen. Der er valg hvert år i skiftende valgområder.

Bestyrelsen har en målsætning om, at 33 % af det siddende repræsentantskab udgøres af kvinder. Den målsætning blev nået i 2024. Det skyldes dels en fremgang i andelen

af valgte kvinder de seneste år, dels brugen af bestyrelsesudpegede repræsentantskabsmedlemmer. Bestyrelsen udpegede i 2024 fire kvinder, der hver har fået to år i repræsentantskabet, hvorefter de skal stille op til valg i deres pågældende områder for at blive siddende.

Bestyrelsen har også fastsat et mål om, at der hvert år skal afholdes valg i alle aktuelle valgområder, og at der skal opnås en stemmeprocent på 15. I 2024 var der valg i alle årets fire valgområder – Faxe, Køge, Ringsted og Vordingborg.

I alt 77 kandidater var på valg til 36 pladser. Valget udløste en samlet stemmeprocent på 13,3 %.

Endelig har bestyrelsen en målsætning om 90 % deltagelse på det årlige repræsentantskabsmøde samt 80 % deltagelse på de øvrige møder.

Fra 2024 skal repræsentantskabsmedlemmerne som noget nyt skrive en kort tekst til Andels hjemmeside om deres motivation for at sidde i repræsentantskabet.

Formålet er at styrke kendskabet til repræsentantskabsmedlemmerne.

Læs mere om valget i 2024 og repræsentantskabet her:

[andel.dk/aktuelt/stor-interesse-for-valg-til-andels-repraesentantskab/](https://andel.dk/aktuelt/stor-interesse-for-valg-til-andels-repraesentantskab/)

[andel.dk/aktuelt/36-medlemmer-er-klar-til-andels-repraesentantskab/](https://andel.dk/aktuelt/36-medlemmer-er-klar-til-andels-repraesentantskab/)

[andel.dk/moed-repraesentanterne/](https://andel.dk/moed-repraesentanterne/)

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 samt opstiller mål for Andels værdiskabelse.

Debatten og dialogerne i repræsentantskabet er vigtige for udøvelsen af det aktive ejerskab. I 2024 har repræsentantskabet fået en nyudviklet digital platform til debat og vidensdeling.

Et andet nyt tiltag i 2024 var lanceringen af Andel Academy, som er et uddannelses tilbud, hvor repræsentantskabsmedlemmerne kan erhverve sig eller opdatere sig på viden om bl.a. rollen som repræsentantskabsmedlem, energi-branchen og arbejdet med den grønne omstilling. Dialogmøder, digitale temamøder og kvartalsmæssige nyhedsbreve fra bestyrelsen er også med til at understøtte det aktive ejerskab. Det samme gælder det årlige intromøde for nye repræsentantskabsmedlemmer.

Fire medlemmer af repræsentantskabet har plads i Bevillingsudvalget, hvor bestyrelsens mødeforberedende arbejde med Andels bredere samfundsansvar og udmøntning af Andels kollektive samfundsbidrag sker.

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 og udlevelsen af værdiskabelsespolitikken.

Repræsentantskabet besluttede i 2024 ekstraordinært at udlodde 2.500 kr. til alle andelshavere som følge af Andel-koncernens rekordstore overskud i 2022.

I 2024 åbnede Andel en gratis skoletjeneste for 5. og 6. klassetrin i Region Sjælland med det formål

at få skolebørn til at engagere sig i den grønne omstilling.

I 2024 uddelte Andel sit 2030-legat til mere end 200 unge på erhvervsuddannelser med relevans for den grønne omstilling. Administrationen af legatet sker i samarbejde med erhvervsskoler i regionen.

Hvert år rækker Andel desuden 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:

[andel.dk/aktuelt/andel-er-klar-til-at-udbetale-850-mio-kr/](https://andel.dk/aktuelt/andel-er-klar-til-at-udbetale-850-mio-kr/)

[andel.dk/aktuelt/andel-abner-gratis-klimaskoletjeneste-pa-sjaelland/](https://andel.dk/aktuelt/andel-abner-gratis-klimaskoletjeneste-pa-sjaelland/)

[andel.dk/legat/](https://andel.dk/legat/)

[andel.dk/aktuelt/stor-efterspoergsel-efter-donationer-fra-andel/](https://andel.dk/aktuelt/stor-efterspoergsel-efter-donationer-fra-andel/)

[andel.dk/aktuelt/lokale-ildsjaele-modtager-andel-pris-for-enestaende-indsatser-i-kalvehave-og-sveboelle/](https://andel.dk/aktuelt/lokale-ildsjaele-modtager-andel-pris-for-enestaende-indsatser-i-kalvehave-og-sveboelle/)



# 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:

[andel.dk/politikker/](https://andel.dk/politikker/)

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

og ejerdemokrati. Dialogen sker bl.a. i pressen, på de sociale medier og fra 2024 via e-mails til andels-havere, der har sagt ja tak til at modtage information fra Andel. Denne mulighed for løbende at kommunikere direkte til andels-haverne blev etableret i forbindelse med, at Andel helt ekstraordinært udbetalte 2.500 kr. til alle andels-havere. Desuden involverer Andel sine interessenter i debat og dialog på platforme som Folkemødet på Bornholm, Ungdommens Folkemøde og Roskilde Festival.

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. Som beskrevet i anbefaling 3 blev dette i 2024 bl.a. udmøntet i Andels kollektive samfundsbidrag til Andels skoletjeneste og i 2030-legatet. Derudover har Andels kollektive samfundsbidrag i 2024 støttet et treårigt projekt ifm. STEM-fagenes dag, der skærper interessen for de naturvidenskabelige emner i folkeskolens 8. klassetrin i Region

Sjælland, ligesom Andels grønne og gratis elbus på tredje år kører borgere, turister og skolebørn rundt på Møn og Stevns. Læs mere her:

[andel.dk/legat/](https://andel.dk/legat/)

[andel.dk/skoletjeneste/](https://andel.dk/skoletjeneste/)

[andel.dk/vi-stoetter/roskildefestival/](https://andel.dk/vi-stoetter/roskildefestival/)

[andel.dk/folkemoedet/](https://andel.dk/folkemoedet/)

[andel.dk/aktuelt/andel-investerer-5-millioner-kr-i-fremtidens-groenne-kompetencer/](https://andel.dk/aktuelt/andel-investerer-5-millioner-kr-i-fremtidens-groenne-kompetencer/)

[andel.dk/elbus/](https://andel.dk/elbus/)

[andel.dk/aktuelt/sparekassen-sjaelland-fyn-og-andel-vil-etablere-en-erhvervsdrivende-fond-for-udviklingen-i-region-sjaelland/](https://andel.dk/aktuelt/sparekassen-sjaelland-fyn-og-andel-vil-etablere-en-erhvervsdrivende-fond-for-udviklingen-i-region-sjaelland/)



# Bestyrelsens opgaver og ansvar

## Anbefaling 5

Fastlæg selskabets strategi og opstil mål for opnåelse af strategien.

☒ Følger ☐ Følger ikke

Andels værdiskabelsespolitik fastsætter de overordnede styrings-signaler for koncernen. Politikken er blevet til i dialoger mellem repræsentantskabet, bestyrelsen og koncernledelsen, og blev vedtaget af repræsentantskabet i 2022. Med afsæt i Andels værdiskabelsespolitik, ejermål og ejerløfter fastlægger bestyrelsen koncernens strategi og opstiller målsætninger for Andel-koncernen. Strategien understøttes af Andels investerings- og finansierungsplan, 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 2024 kan nævnes:

[cerius.dk/et-rekordhoejt-investeringsniveau-i-2024-og-der-er-mere-i-vente/](https://cerius.dk/et-rekordhoejt-investeringsniveau-i-2024-og-der-er-mere-i-vente/)

[andel.dk/aktuelt/andel-i-nyt-partnerskab-om-udvikling-af-solcelleparker/](https://andel.dk/aktuelt/andel-i-nyt-partnerskab-om-udvikling-af-solcelleparker/)

[borsen.dk/nyheder/baeredygtig/clever-i-kaempesats-investerer-1-mia-kr-i-ladestandere](https://borsen.dk/nyheder/baeredygtig/clever-i-kaempesats-investerer-1-mia-kr-i-ladestandere)

[andel.dk/aktuelt/overtagelse-af-nakskov-elnet-er-godkendt/](https://andel.dk/aktuelt/overtagelse-af-nakskov-elnet-er-godkendt/)

## 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 værdiskabelsespolitik og koncernstrategi. Bestyrelsen arbejder struktureret efter et årshjul, der sikrer, at værdiskabelsespolitikens ejermål og ejerløfter løbende udmøntes i koncernstrategien. Bestyrelsen afholder bl.a. et årligt strategiseminar, og på bestyrelsesmøderne behandles der løbende rapporter fra koncernen.

Der er løbende strategiske drøftelser på orienteringsmøderne i repræsentantskabet. Repræsentantskabet

bliver desuden orienteret om Andels strategi via opfølgning på værdiskabelsespolitikken, der er integreret i repræsentantskabets årshjul.

## 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 Bæredygtigheds-, revisions- og risikoudvalg samt i koncernledelsen via koncernens risikostyringsfunktion.

Bestyrelsen overvåger løbende koncernrisikostyringen, idet Bæredygtigheds-, 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:  
[andel.dk/bestyrelsen/](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.

Læs mere her:  
[andel.dk/bestyrelsen/](https://andel.dk/bestyrelsen/)

Succession i koncernledelsen drøftes løbende i det af bestyrelsen nedsatte Nominerings- og vederlagsudvalg, mellem bestyrelsesledelsen og direktionen samt i den samlede bestyrelse.

### Anbefaling 9

Etablér en whistleblower-ordning.

☒ Følger ☐ Følger ikke

Andel-koncernen har en whistleblowerordning, der omfatter både interne og eksterne indberetninger, og hvor Andel anvender ekstern advokat ved modtagelse af klager for at sikre uafhængighed, og hvor undersøgelserne foretages af Andels koncernjuridiske funktion med bistand fra relevante funktioner som f.eks. Intern revision og HR.

Ordningen er forankret i Bæredygtigheds-, revisions- og risikoudvalget, der løbende orienteres om klager og håndteringen af disse.

Læs mere her:  
[andel.dk/whistleblowerordning/](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 gennem det mødeforberedende arbejde i Bæredygtigheds-, revisions- og risikoudvalget.

### 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 jævnligt. Netselskaberne Cerius og Radius Elnet anvender ikke sponsering og lignende redskaber.

Læs mere her:  
[andel.dk/vi-stoetter/sponsorater/](https://andel.dk/vi-stoetter/sponsorater/)  
[andel.dk/politikker/koncernsponsorpolitik/](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 hhv. Bæredygtigheds-, revisions- og risikoudvalget, i bestyrelsen og på det årlige repræsentantskabsmøde.

Bestyrelsen har endvidere mulighed for at drøfte årsregnskabet med selskabets 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

Soet 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.

Der er desuden etableret relevante bestyrelsesudvalg, der har til formål at arbejde dybere med håndteringen af bestemte emneområder og bistå bestyrelsen i det mødeforberedende arbejde.

Dette sikrer, at bestyrelsesarbejdet udføres effektivt, dynamisk og strategisk, samtidig med at der tages hensyn til ejerformen som andelsselskab.

### 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.

Anbefaling 16

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

☒ Følger ☐ Følger ikke

Rekruttering af bestyrelsesmedlemmer til Andel-koncernen sker efter en model, der både muliggør valg af bestyrelsesmedlemmer ud fra en særlig kompetencemæssig betragtning og prioriterer det demokratiske valg.

**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

afsøet i den årlige bestyrelsesevaluering, der kortlægger og vurderer bestyrelsens samlede kompetenceprofil. Repræsentantskabet modtager senest 14 dage før valget en kandidatfolder, hvor de opstillede kandidaters kompetencebeskrivelser samt bestyrelsens anbefaling til vægtning af nye bestyrelsesmedlemmers kompetencer fremgår.

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 ét år.

På den baggrund gør Andels bestyrelse og koncern det muligt for repræsentantskabet at vælge bestyrelsesmedlemmer til Andel A.m.b.a. ud fra betragtninger om særlige kompetencemæssige behov. Der er jf. Andels vedtægter ikke mulighed for at foretage en direkte udpegning af bestyrelsesmedlemmer til Andel A.m.b.a.'s bestyrelse, da der med ovenstående proces sikres en balance mellem særlige

kompetencemæssige hensyn og Andels demokratiske princip.

**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:

[andel.dk/bestyrelser-i-selskaber/](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 bestyrelsesevaluering.

Læs mere om Andel A.m.b.a.'s bestyrelses sammensætning, kompetencer og erhvervserfaring her:

[andel.dk/bestyrelsen/](https://andel.dk/bestyrelsen/)

Anbefaling 18

Gennemfør en årlig bestyrelsesevaluering og sæt handling bag resultaterne.

☒ Følger ☐ Følger ikke

I overensstemmelse med årshjulet evaluerer bestyrelsen årligt sin sammensætning samt eksisterende og ønskede kompetencer iht. værdiskabelsespolitikken og koncernstrategien. Evalueringen sker med ekstern ekspertise hvert andet år.

Resultaterne drøftes af den samlede bestyrelse, og eventuelle tiltag, ændringer og kompetenceudvikling sikres med løbende systematisk opfølgning. Se endvidere under anbefaling 20.

### Anbefaling 19

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

☒ Følger ☐ Følger ikke

Bestyrelsen i Andel A.m.b.a. redegør årligt i forbindelse med bestyrelsesevalueringen for de enkelte medlemmers uafhængighed med udgangspunkt i anbefalingskrivelsen i anbefaling 19. Bestyrelsens uafhængighed sikres desuden gennem løbende fornyelse fastsat i vedtægterne for Andel A.m.b.a., hvor et bestyrelsesmedlem maksimalt kan sidde fire valgperioder à tre år.

Der foretages herudover en vurdering af nye bestyrelsesmedlemmers habilitet og eventuelle interessekonflikter som en del af valgprocessen. Bestyrelsesmedlemmer har endvidere pligt til øjeblikkeligt at oplyse om eventuelle ændringer i deres øvrige funktioner, tillidsposter og hvern, 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 en besigtigelsestur med et aktuelt hovedtema og kvartalsvise temadrøftelser/webinarer med fordybelse i aktuelle emner.

I slutningen af 2024 påbegyndtes endvidere et internt uddannelsesforløb i bæredygtighed for bestyrelsen med inddragelse af eksterne oplægsholdere.



### Anbefaling 21

Styrk formandskabets ledelseskompetencer gennem deltagelse i netværk eller kurser.

☒ Følger ☐ Følger ikke

Bestyrelsesledelsen 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 repræsentant-skab, 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 retnings-sættende for Andels arbejde i selskaber, hvor Andel har en ejer- og stemmeandel under 50 %. Koncern-vederlagspolitikken genbesøges årligt af bestyrelsen.

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

Se mere her:  
[andel.dk/politikker/koncernvederlagspolitik/](https://andel.dk/politikker/koncernvederlagspolitik/)  
[andel.dk/bestyrelsen/](https://andel.dk/bestyrelsen/)

## Anbefaling 23

En eventuel variabel del af vederlaget bør have et loft på tildelingstidspunktet, og der bør være gennemsigtig-hed 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 udbetalin-gen. Principper for bonusordninger skal forelægges Nominerings- og vederlagsudvalget til godkendelse forud for implementering og skal være i overensstemmelse med anbefalingerne for god selskabsle-delse for forbrugerejede forsynings-selskaber. Bonusordninger, som er kendetegnet ved, at de omfattede medarbejdere kan optjene mere end 50 % af deres faste løn, skal godkendes af såvel det pågæl-dende 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 omstændig-heder 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 repræsentant-skab, bestyrelse og administrerende direktør fremgår af Andels årlige vederlagsrapport, der er tilgængelig på Andels hjemmeside.

Se seneste vederlagsrapport her:  
[aarsrapport.andel.dk/](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. fratrædel-sesgodtgørelse ved fratræden ikke overstige to års vederlag inkl. alle vederlagsandele, jf. pkt. 2.5 i Andels koncernvederlagspolitik.



Design og layout  
e-Types

Foto  
Jesper Bløesild



Denne tryksag er klima-  
kompenseret i henhold til  
ClimateCalc.  
Kompensation er købt hos:  
South Pole Carbon  
[www.climatecalc.eu](http://www.climatecalc.eu)  
Cert. no. CC-000033/DK



