

10.03.2026

Høringssvar vedrørende Anbefalinger for god ledelse af demokratiske virksomheder

Kooperationen takker for muligheden for at give høringssvar på udvalgets udkast til anbefalinger.

Kooperationen var repræsenteret i Ekspertgruppen om demokratiske virksomheder, hvis anbefalinger lå til grund for udvalgets etablering, og vi har fulgt udvalgets arbejde med stor interesse.

Det er vores overbevisning, at god ledelse er af særlig vigtighed i virksomheder med demokratisk ejerskab, og vi vurderer, at en kontinuerlig indsats på området vil kunne løfte den demokratiske sektor i Danmark.

Derfor vil vi gerne takke Udvalget for god ledelse af demokratiske virksomheder for at have udarbejdet et solidt og gennearbejdet udkast til anbefalinger, som vi ser store perspektiver i.

Vi vil gerne opfordre til, at der etableres en blivende struktur og institutionalisering omkring anbefalingerne. Dette er essentielt for, at anbefalingerne løbende kan opdateres og justeres, og derved bevare deres aktualitet og legitimitet som et professionelt ledelsesværktøj.

Kooperationen vil gerne bidrage til det videre arbejde med både opdatering og implementering af anbefalingerne, herunder med vores kompetencer og netværksressourcer. Dette gør vi meget gerne i et tæt og bredt samarbejde med øvrige relevante organisationer på området.

I [afsnit 1](#) nedenfor følger Kooperationens overordnede bemærkninger til udvalgets udkast til anbefalinger, hvorefter vi i [afsnit 2](#) kommenterer mere tekstnært på de enkelte anbefalinger.

1. Overordnede bemærkninger

God ledelse i demokratiske virksomheder er vigtigt

Størrelsen og vigtigheden af demokratiske virksomheder i Danmark gør i sig selv, at god ledelse i disse virksomheder er et vigtigt samfundshensyn. 98,12 % svarende til ca. 4,7 millioner danskere er medlem af en demokratisk virksomhed. Samlet står sektoren for en betydelig del af arbejdspladser og omsætning i danske erhvervsliv, og den leverer vigtig service og infrastruktur nationalt og lokalt.¹

Derfor mener vi, at anbefalingerne for god ledelse af demokratiske virksomheder bør implementeres og institutionaliseres på lige fod med anbefalingerne til god ledelse af selskaber og erhvervsdrivende fonde. Dette vil også være i overensstemmelse med det gennemgående hensyn i den bagvedliggende politiske aftale, nemlig at der generelt skal skabes bedre forhold for demokratiske virksomheder, så vilkårene for start og drift bliver de samme som for andre virksomheder.

En implementering og institutionalisering bør ske i et tæt og bredt samarbejde med demokratiske virksomheder og brancheorganisationer. Som udkastet til anbefalingerne er formuleret, er de relevante for demokratiske virksomheder på tværs af brancher og ejerformer; fra vandværker og vindmøllelaug over borgerdrevne og medarbejderejede virksomheder, til andelsmejerier og forbrugerejede realkreditforeninger. Derfor rummer anbefalingerne også et stort potentiale for at samle og styrke sektoren omkring en fælles identitet og fælles standarder, der også vil være et relevant sigtepunkt for nye demokratiske virksomheder.

En særlig ejerform med international udbredelse

Danmarks demokratiske virksomheder er forskellige, og er hver især etableret med det formål at løse unikke og meget konkrete behov for deres medlemmer. Men de grundlæggende kendetegn, som de har tilfælles, deler de med ca. 3 millioner virksomheder verden over.

De kooperative værdier og principper har i mange år været et fast referencepunkt for verdens demokratiske virksomheder. Konkret kommer dette bl.a. til udtryk ved, at man kan finde henvisning hertil i en del demokratiske virksomheders formålsparagraffer, heriblandt også virksomheder, der er repræsenteret i udvalget.

Der er efter vores opfattelse en meget tæt forbindelse mellem de kooperative principper, som overordnet identitetsmarkør og retningslinje, og de danske anbefalinger for god ledelse, som en (længe ventet) langt mere konkret og driftsnær operationalisering i en dansk økonomisk og kulturel kontekst. Det er derfor glædeligt, at anbefalingerne i langt overvejende grad falder inden for princippernes rammer, men vi undrer os over, at udkastet ikke refererer hertil.

Fordi anbefalingerne netop lykkedes meget konsistent med den "operationelle oversættelse", mener vi, at en generel og gennemgående stillingtagen og henvisning til principperne, vil styrke anbefalingernes vægt og seriøsitet betydeligt, både i dansk og international kontekst. Reference til de kooperative principper vil også skabe et relevant historisk link til anbefalingerne.

Konkret foreslår vi, at:

- Der indskrives en henvisning til de kooperative principper i indledningen. Der kan henvises til *The Guidance Notes on the Cooperative Principles* / ICA.²
- Der kan under de enkelte anbefalinger også refereres til de kooperative principper, for eksempel i en fodnote, hvor det er relevant.

Målgruppen: Hvem er anbefalingerne for og til, og hvordan skal de anvendes?

Demokratiske virksomheder kan have mange forskellige størrelser og strukturer, og der må derfor være en betydelig frihed til at tilrettelægge arbejdet med anbefalingerne på en måde, der skaber værdi uden samtidig at være tungt administrativt eller bureaukratisk. Det bør overvejes, om der skal etableres et light-regime for mindre virksomheder. Som minimum bør det fremgå klart, at der er forskel på publiceringshensyn alt efter, om man er en lille virksomhed med en simpel struktur eller en stor koncern. Hvis man er lille, er det medlemmerne – og ikke offentligheden – der er de vigtigste interessenter og modtagere.

Hvis man som demokratisk virksomhed også er underlagt andre anbefalinger om god ledelse, bør det sikres, at man ikke underlægges dobbeltkrav. Det kan med fordel skrives tydeligere frem, at anbefalingerne er målrettet fuldt demokratisk ejede virksomheder, og at virksomheder med elementer af demokratisk ejerskab (fx hvor en demokratisk forsamling er minoritetsejer i et selskab, eller en erhvervsdrivende fond med demokratiske elementer) kan hente inspiration i dem.

Ligeledes kan det beskrives, at andre organisationer, som for eksempel store NGO'er og større idrætsforeninger, med fordel også kan anvende anbefalingerne, selv om disse ikke specifikt er møntet på denne type organisationer.

Der skrives på side 5, at anbefalingerne er målrettet bestyrelsen og sekundært repræsentantskabet. Her bør generalforsamlingen også nævnes. Særligt for mindre demokratiske virksomheder vil det være generalforsamlingen, der skal forholde sig til flere af spørgsmålene, jf. senere kommentarer.

2. Bemærkninger til de enkelte anbefalinger

Anbefaling 1: Ejerskabet

- 1.1.1 a. Her kan der i kommentarerne knyttes en bemærkning til, at de demokratiske virksomheder kendetegnes ved, at de er sat i verden for at skabe værdi for en medlemskreds ("fremme medlemmernes interesser"), jf. ICA's definition og erhvervsvirksomhedslovens § 4. Fordi der kan være tale om en ældre formålsbestemmelse, kan det også være relevant at forholde sig til, hvordan den nuværende værdiskabelse for medlemmerne adskiller sig fra den oprindelige, eller hvordan ejerskabspolitikken tager højde for både tidligere, nuværende og fremtidige "ejergenerationer".
- 1.1.1 b. Her bør det, enten direkte i anbefalingen, eller i kommentaren, skrives frem, at dette særligt omhandler værdiskabelsen for *ejerne* (deltagerne/medlemmerne). Der kan til formuleringen hentes god inspiration i anbefalinger for god selskabsledelse i forbrugerejede forsyningskoncerner.³

I forlængelse af kommentaren om, at ejerpolitikken skal respektere vedtægterne, vil det være relevant at tilføje en bemærkning om, at arbejdet med ejerpolitikken på samme vis kan lede til, at man vurderer det hensigtsmæssigt at ændre i vedtægterne.

Anbefaling 2: Demokratimodel

- 2.1.1. Det bør gennemgående fremgå af denne anbefaling, at en demokratisk virksomheds demokratimodel i høj grad er bestemt af vedtægterne, og derfor grundlæggende er et anliggende for generalforsamlingen. Vi foreslår derfor, at anbefalingen ændres, således at bestyrelsens opgave er at udarbejde en beskrivelse af demokratimodellen, og at denne skal drøftes på generalforsamlingen, der minimum hvert 3. år forholder sig til modellen.
- Bemærkninger til indledningsteksten:
 - Da det i reglen er generalforsamlingen, der er øverste myndighed, foreslår vi, at teksten ændres til "*Det er op til bestyrelserne i samarbejde med*

generalforsamlingen (og/eller et eventuelt repræsentantskab) at forholde sig til, hvordan virksomheden har valgt at indrette det demokratiske ejerskab."

- Da den øverste ramme for demokratimodellen bør være virksomhedens formål, foreslår vi, at teksten ændres til: "*... samt hvordan det demokratiske ejerskab understøtter virksomhedens forretning, værdiskabelse og formål."*

- 2.1.1 a. I den uddybende kommentar til dette punkt, kan der med fordel henvises til det 1. kooperative princip om åbent medlemskab⁴ samt erhvervsvirksomhedslovens bestemmelser om fri ind- og udtræden.

De demokratiske virksomheder arbejder for at fremme en afgrænset medlemsgruppes interesser, og det er lovkrav, at der i vedtægterne for f./a.m.b.a'er fastsættes objektive kriterier for deltagerkredsen.

Bestyrelsen og generalforsamlingen bør derfor under dette punkt forholde sig til, om der er behov for at ændre på disse kriterier i lyset af virksomhedens udvikling. Eksempelvis bør medlemmerne i en demokratisk virksomhed, der opkøber et datterselskab, aktivt forholde sig til, om medlemskredsen skal udvides til at omfatte relevante deltagere i det opkøbte selskab.

Ligeledes bør bestyrelsen og generalforsamlingen forholde sig til, om der fortsat er et match mellem demokratimodel og ejerstruktur, også jf. det 4. kooperative princip om uafhængighed.

- 2.1.1 d. Tydelighed omkring interessevaretagelse, loyalitetsforpligtelse og dilemmaerne omkring dette er et vigtigt element i beskrivelsen af demokratimodellen. Vi mener dog, at interessevaretagelse og loyalitetsforpligtelse med fordel også kan uddybes under anbefaling 4 og 5 vedrørende rollefordelingen mellem bestyrelse og eventuelt repræsentantskab.
- 2.1.1 f. Vi foreslår, at teksten ændres til: "Rammer og procedurer for stemmeafgivning og valg til bestyrelse og repræsentantskab."

Udover valgprocedure bør demokratimodellen også forholde sig til den generelle stemmemodel på generalforsamlingen. I kommentaren vil det være relevant at nævne, at virksomheden bør beskrive, om modellen baserer sig på princippet om ét medlem, én stemme (jf. det 2. kooperative princip), eller hvordan og hvorfor man har valgt at have en vægtning af stemmer.

Det kan under dette punkt desuden være relevant at forholde sig til valgperiode for og størrelse på repræsentantskab, bestyrelse samt øvrige relevante medlemsfora.

Anbefaling 4: Bestyrelsens opgaver og ansvar

- Udvalget bør overveje, om det eksempelvis i den indledende tekst bør skrives tydeligere frem, at bestyrelser i demokratiske virksomheder har et internt demokratisk ansvar: At sikre, at virksomheden arbejder i overensstemmelse med dens formål, vedtægter og generalforsamlingens beslutninger.⁵
- 4.1.1 Vi foreslår, at det i kommentaren tilføjes, at bestyrelsen blandt andet bør forholde sig til, hvordan virksomheden bedst kan arbejde med anbefalingerne givet sin størrelse og organisationsstruktur, herunder hvem der bør inddrages i arbejdet, og hvem der er de vigtigste modtagere/interessenter for kommunikation om arbejdet.

- 4.1.3 Langt fra alle demokratiske virksomheder har repræsentantskaber. Formuleringen kan eksempelvis ændres til: "...drøfter virksomhedens strategi med generalforsamlingen, repræsentantskabet eller andre relevante medlemsfora".

Anbefaling 6: Bestyrelsens sammensætning, uafhængighed, organisering og evaluering

- 6.3.1 Med den nuværende formulering vil mange medarbejder- og producentejede demokratiske virksomheder ikke kunne følge anbefalingen. For at løse dette, bør anbefalingen eksplicit forholde sig til, hvordan bestyrelser i disse virksomheder skal forholde sig til uafhængighed.

Her er det helt legitimt, hvis flertallet af bestyrelsesmedlemmerne er medarbejdere henholdsvis producenter, og dermed ikke uafhængige i henhold til den nuværende formulering. Det er vigtigt, at dette forhold ikke problematiseres.

Vi håber, at ovenstående høringssvar vil indgå i den videre behandling af sagen. Såfremt der er spørgsmål eller behov for uddybning af de enkelte høringselementer, står vi naturligvis til rådighed.

Med venlig hilsen –



Anne Seiersen

Administrerende direktør

¹ Introduktionen til anbefalingerne kan med fordel styrkes med en beskrivelse af omfanget af demokratiske virksomheder i Danmark i dag. Tænk tanken Demokratisk Erhvervs analyse "98 % af danskerne er medlem af en demokratisk virksomhed" kan danne udgangspunkt for dette.

² [Cooperative identity, values & principles | ICA](#)

³ [Anbefaling 2: Definér en transparent politik for værdiskabelse – og brug den til løbende opfølgning.](#)

⁴ [Guidance Notes to the Co-operative Principles, s. 5:](#) *"Open to all persons" affirms a general commitment to recognising the fundamental dignity of every person and their right to involvement in a co-operative, which has been a basic commitment of all co-operatives since their emergence in the 19th century. It affirms that 1 Article 22 of the United Nations 1966 International Covenant on Civil and Political Rights, which is legally binding in international law, states that there should be no arbitrary restrictions placed on persons wishing to become members, the only limit on membership being the limit imposed by the purpose of the co-operative."*

⁵ Der kan hentes inspiration i formuleringen i [Anbefalinger for god ledelse i den frivillige sociale sektor](#), anbefaling 1: *"Samtidig har bestyrelsen et internt demokratisk ansvar. Bestyrelsen har til opgave at sikre, at organisationen arbejder i overensstemmelse med dens formål og vedtægter defineret af den øverste myndighed (ofte generalforsamlingen)."*

I foreningsretten taler Ole Hasselbalch om en "ombudsmandsfunktion" og en "aktiv initiativpligt", blandt andet i forhold til at indkalde til generalforsamling og føre generalforsamlingens beslutninger ud i livet (Foreningsret, Ole Hasselbalch).