KOOPERATIONEN

Reventlowsgade 14, 2
1651 København V
Tlf. 33 55 77 30
kontakt@kooperationen.dk
www.kooperationen.dk
CVR.nr. 27861865

November 2026

Anbefalinger for god ledelse af demokratiske virksomheder

FAQ: Hvad betyder det for vores virksomhed?

Baseret på anbefalingerne udgivet oktober 2026 af Udvalget for god ledelse af demokratiske virksomheder (Erhvervsministeriet / Erhvervsstyrelsen)

Det helt korte svar

- De nye anbefalinger er **frivillige** (soft law). Udvalget opfordrer til, at bestyrelsen forholder sig til anbefalingerne og redegør for **hvordan**.
- Princippet er **"følg eller forklar"**: For hver anbefaling skriver I, at I følger den, eller I forklarer, hvorfor og hvordan I har indrettet jer anderledes.
- Første rapportering sker **i 2028**, i forbindelse med årsrapporten for regnskabsåret 2027.
- Der er 7 emneområder og 33 anbefalinger. Et færdigt redegørelsesskema findes allerede.

Grundlæggende

Hvad er det for noget?

Det er det første samlede sæt anbefalinger for god ledelse i demokratiske virksomheder. Det går på tværs af sektorer og virksomhedstyper. Udvalget blev nedsat i december 2024, og der kom 26 høringssvar undervejs.

Gælder det mig?

Ja, hvis jeres virksomhed ifølge vedtægterne styres af en demokratisk forsamling, nogenlunde efter princippet "én deltager, én stemme". Det gælder uanset ejerkreds (forbruger/kunde, leverandør/producent, medarbejder eller forening), størrelse, branche og organisering. Andelsboligforeninger og almene boligorganisationer kan også bruge anbefalingerne, selvom de ikke er virksomheder i traditionel forstand.

Er det et lovkrav?

Nej. Det er frivilligt. Udvalget opfordrer til, at bestyrelsen forholder sig aktivt til anbefalingerne, og offentliggør en redegørelse for hvordan (følg eller forklar).

Hvorfor skal vi bruge tid på det?

- Det skaber tillid og gennemsigtighed, både internt i virksomheden og eksternt over for omverdenen.
- Det giver bestyrelsen et værktøj til **kritisk refleksion** over, om ledelsen er indrettet godt.
- Det er ét samlet sæt, så I ikke behøver at forholde jer til flere forskellige. Anbefalingerne dækker også generel god ledelse, ikke kun det særligt demokratiske.

Hvem skal arbejde med det?

Primært **bestyrelsen**, som har det overordnede ledelsesansvar. **Direktionen** skal omsætte anbefalingerne i den daglige drift. Generalforsamling og repræsentantskab kan have gavn af at kende dem.

Sådan gør I

Hvad betyder "følg eller forklar" i praksis?

- **I følger anbefalingen:** Det er nok at skrive, at I følger den.
- **I følger den ikke:** I forklarer, *hvorfor* I har valgt anderledes, og *hvordan* I i stedet har indrettet jer.
- **Ikke relevant:** Skemaet har også en mulighed for det, fx hvis I ikke har dattervirksomheder eller repræsentantskab.

At afvige er ikke i strid med anbefalingerne, så længe det er begrundet.

Når det så er sagt, så er rapporteringen ikke det vigtigste. Værdiskabelsen ligger i, at I som virksomhed forholder jer til, hvordan I indretter jer bedst ledelsesmæssigt.

Hvordan rapporterer vi?

Udfyld **redegørelsesskemaet**. Det findes på Erhvervsministeriets hjemmeside sammen med de endelige anbefalinger. Offentliggør redegørelsen i **ledelsesberetningen** eller på **hjemmesiden**.

Hvad er tidsplanen?

Tidspunkt	Hvad
Oktober 2026	Anbefalinger og skema offentliggjort.
2. december 2026	Dialogmøde om implementering, kl. 13–15 hos Forenet Kredit, Sundkrogsgade 25, 2150 Nordhavn. Tilmelding senest 25. november på mail til olihan@erst.dk eller hodaug@erst.dk.
2027	Anbefalingerne bør være implementeret i bestyrelsens arbejde. Kooperationen holder fire online netværksmøder for medlemsvirksomheder. Tilmeldingen åbner i 2027.

2028	Første rapportering (årsrapport for regnskabsåret 2027).

Hvad bør vi gøre nu?

1. Gennemgå anbefalingerne i bestyrelsen og tag en reel drøftelse, ikke bare en afkrydsning.
2. Find ud af, hvad I allerede gør, og hvor der er huller.
3. Prioriter at arbejde med de anbefalinger, der er vigtigst for jer.
4. Overvej at drøfte anbefalingerne allerede på førstkommende generalforsamling.

Vi er en lille eller medarbejderejet virksomhed. Skal vi gøre alt?

Anbefalingerne kan tilpasses forskellige virksomhedstyper. Der kommer **hjælpeværktøjer** og et **særskilt implementeringsspor** for medarbejderejede og mindre virksomheder. Det er fx relevant, hvis I ikke har en direktion, eller hvis den daglige ledelse varetages af medarbejderne. Brug "forklar" eller "ikke relevant", hvor anbefalingen ikke passer.

Hvem følger op på det?

Regeringen har taget initiativ til en **permanent komité**, som skal følge implementeringen og udviklingen af anbefalingerne, på samme måde som for børsnoterede selskaber og erhvervsdrivende fonde.

Hvordan hjælper Kooperationen?

Kooperationen holder fire online netværksmøder for medlemsvirksomheder i 2027. Det første er et intromøde, og de følgende går i dybden med de enkelte anbefalinger. På alle møder er der tid til at dele erfaringer med andre virksomheder. Tilmeldingen åbner i 2027.

Har I spørgsmål til anbefalingerne, kan I kontakte chefkonsulent Ulrik Boe Kjeldsen på ubk@kooperationen.dk eller tlf. 33 55 77 47.

Anbefalingerne i overblik

1. Ejerskabet

- 1.1.1 Ejerpolitik: Bestyrelsen udarbejder en ejerpolitik, drøfter den med generalforsamling/repræsentantskab mindst hvert 5.–7. år og offentliggør den. Den skal som minimum beskrive formål, værdiskabelse (kort og lang sigt), hensyn til forskellige ejerkredse i koncerner og forholdet til interessenter.

2. Demokratimodel

- 2.1.1 Demokratimodel: En offentlig beskrivelse af, hvordan demokratiet fungerer: deltagerkreds, hvordan ejerskabet understøtter formål, roller og ansvar på tværs af organerne, loyalitet og interessekonflikter, ambitioner for deltagernes engagement og valgprocedurer. Bestyrelsen vurderer mindst hvert 3. år, om modellen stadig er tidssvarende, og præsenterer vurderingen for generalforsamling/repræsentantskab.

3. Åbenhed

- 3.1.1 Bestyrelsen vedtager principper for ekstern kommunikation, der balancerer åbenhed over for deltagere og interessenter med virksomhedens behov for fortrolighed.

4. Bestyrelsens opgaver

- 4.1.1 Bestyrelsen forholder sig aktivt til anbefalingerne.
- 4.1.2 Bestyrelsen tager mindst årligt stilling til strategien (inkl. kapitalforhold) og følger løbende op.
- 4.1.3 Bestyrelsen præsenterer og drøfter strategien med generalforsamling/repræsentantskab mindst én gang i en strategiperiode og skaber rum for dialog.
- 4.1.4 Der er forsvarlige procedurer for risikostyring, som bestyrelsen følger op på mindst årligt.
- 4.1.5 Bestyrelsen udarbejder retningslinjer for direktionen, herunder rapporteringskrav.
- 4.1.6 Bestyrelsen evaluerer direktionen mindst årligt efter forud fastsatte kriterier.
- 4.1.7 Bestyrelsen overvejer, om der er behov for en whistleblowerordning.

5. Samspillet mellem organerne

- 5.1.1 Bestyrelsen vurderer løbende, om rammerne for samspillet med repræsentantskab/generalforsamling er hensigtsmæssige, og sikrer klarhed om roller og ansvar.
- 5.1.2 Der er et introduktionsforløb for nye repræsentantskabs- og bestyrelsesmedlemmer.
- 5.2.1 Bestyrelsen og generalforsamling/repræsentantskab tager stilling til, om der skal være en grænse for, hvor længe et repræsentantskabsmedlem kan sidde. Det kræver en vedtægtsændring.

6. Bestyrelsens sammensætning, uafhængighed, organisering og evaluering

- 6.1.1 Bestyrelsen fastlægger og offentliggør, hvilke kompetencer den samlede bestyrelse skal have, og inddrager mangfoldighed.
- 6.1.2 Bestyrelsen redegør for de siddende medlemmers kvalifikationer og beskriver ved bestyrelsesvalg, hvilke kompetencer der bør tilføjes.
- 6.1.3 Vedtægten fastsætter en grænse for, hvor længe et bestyrelsesmedlem kan sidde.
- 6.1.4 Bestyrelsen udarbejder en successionsplan for bestyrelse og eventuel direktion.
- 6.1.5 Bestyrelsen overvejer kurser og uddannelse til bestyrelsesmedlemmer.
- 6.2.1 Bestyrelsen forholder sig til, om eksterne medlemmer er værdiskabende, og om der bør være et loft for andelen. Eksterne vælges som udgangspunkt af generalforsamling/repræsentantskab efter indstilling fra bestyrelsen.
- 6.3.1 Uafhængighed: Mindst en tredjedel af de valgte medlemmer bør være uafhængige. Man er bl.a. ikke uafhængig, hvis man inden for de seneste 3 år har været i direktionen, har en væsentlig forretningsrelation, har siddet i bestyrelsen i mere end 12 år, osv. For medarbejder-, leverandør- og producentejede

virksomheder vil kravet som udgangspunkt kun kunne opfyldes ved at udpege eksterne medlemmer, så her er "forklar" ofte relevant.

- 6.4.1 Modervirksomhedens bestyrelse tager stilling til, hvordan dattervirksomhedens bestyrelse vælges, og hvordan den får de rette kompetencer.
- 6.4.2 Flertallet i datterens bestyrelse bør ikke være medlemmer af moderens bestyrelse, og omvendt.
- 6.5.1 Bestyrelsesevaluering mindst årligt, med ekstern bistand mindst hvert 3. år.
- 6.5.2 Evalueringen dækker som minimum otte emner (sammensætning, bidrag, samarbejde, formandens ledelse, udvalg, tilrettelæggelse, forberedelse og samspil med repræsentantskab og deltagere).
- 6.5.3 De overordnede konklusioner offentliggøres i god tid før bestyrelsesvalget.
- 6.6.1 Bestyrelsen har et formandskab, hvor formanden indkalder, organiserer og leder møderne.
- 6.7.1 Bestyrelsen oplyser om eventuelle ledelsesudvalg: aktiviteter, antal møder, medlemmer og deres uafhængighed.
- 6.7.2 Ledelsesudvalg består kun af bestyrelsesmedlemmer, og flertallet er uafhængige.

7. Vederlag

- 7.1.1 Bestyrelsen udarbejder en transparent, proportional og enkel vederlagspolitik for hele koncernen og vurderer den årligt.
- 7.1.2 Politikken forelægges generalforsamling/repræsentantskab og offentliggøres på hjemmesiden.
- 7.1.3 Årsrapporten oplyser det samlede vederlag, specificeret på poster, for hvert medlem af repræsentantskab, bestyrelse og direktion.
- 7.1.4 Variabelt vederlag har et loft ved tildelingen, og den potentielle værdi vises under pessimistiske, forventede og optimistiske scenarier.
- 7.1.5 Opsigelsesperiode og fratrædelsesgodtgørelse for et direktionsmedlem overstiger ikke to års vederlag.