

Lancering af anbefalinger for god ledelse af demokratiske virksomheder

Vi er glade for i dag at kunne lancere de første anbefalinger for god ledelse af demokratiske virksomheder. Anbefalingerne markerer en vigtig milepæl i arbejdet med at styrke de demokratiske virksomheder.

Demokratiske virksomheder spiller en central rolle i det danske samfund. Gennem deres særlige ejerformer bidrager de ikke alene til udviklingen af store og små danske virksomheder, men også til sammenhængskraft, lokal forankring og langsigtet værdiskabelse. Stærk og ansvarlig ledelse er en afgørende forudsætning for, at virksomhederne fortsat kan skabe værdi for både deltagere og det danske samfund som helhed.

Anbefalingerne for god ledelse af demokratiske virksomheder kan anvendes af alle demokratiske virksomheder, uanset sektor, ejerkreds, størrelse, branche og organisering. De udgør et konkret værktøj til at understøtte arbejdet med god ledelse for alle demokratiske virksomheder uanset hvor forskellige de er. Der kan både være tale om en mindre medarbejderejet virksomhed og en større virksomhed ejet af forbrugere eller leverandører/producenter.

Vi håber derfor, at alle demokratiske virksomheder kan finde værdi i aktivt at arbejde med anbefalingerne.

Arbejdet er bredt politisk forankret

Arbejdet med at lave anbefalinger for god ledelse af demokratiske virksomheder er en del af en sammenhængende indsats for at styrke rammerne for demokratiske virksomheder i Danmark. Udvalget udspringer fra den ekspert-arbejdsgruppe om demokratiske virksomheder, der i juni 2022 kom med en række anbefalinger til, hvordan der kan skabes bedre vilkår for de demokratiske virksomheder. I december 2024 blev udvalget for god ledelse af

Langelinie Allé 17
2100 København Ø
T: 3529 1000
CVR: 10150817
@: erst@erst.dk
W: erhvervsstyrelsen.dk

ERHVERVS MINISTERIET

demokratiske virksomheder nedsat af daværende erhvervsminister Morten Bødskov. Udvalget skulle udarbejde de første anbefalinger for god ledelse af demokratiske virksomheder.

Demokratiske virksomheder er fortsat på den politiske dagsorden. Det fremgår af regeringsgrundlaget for den nye regering, at regeringen (Socialdemokratiet, SF, Moderaterne og Radikale Venstre) ønsker at styrke demokratiske virksomheder som fundament for et langsigtet, ansvarligt og lokalt forankret erhvervsliv.

Bidrag fra hele sektoren

Udvalget vil gerne sige tak til alle, der har bidraget med perspektiver på, hvad der kendetegner god ledelse i demokratiske virksomheder.

Mange har bidraget undervejs i processen enten gennem oplæg på udvalgs-møder, deltagelse i et af de tre offentlige dialogmøder, deltagelse i netværks-møder eller ved at afgive høringssvar under den offentlige høring, hvor udvalget modtog i alt 26 høringssvar. Bidragene er kommet fra en bred kreds af interessenter, herunder virksomheder, interesseorganisationer, rådgivere og forskere. Høringssvarene har medført, at der er lavet en række justeringer af anbefalingerne. Justeringerne er skitseret i den vedlagte oversigt.

Næste skridt: implementering af anbefalingerne

Der venter nu et vigtigt arbejde med at implementere anbefalingerne.

Vi er i udvalget meget glade for, at regeringen har taget initiativ til, at der udpeges en permanent komité, som skal følge op på anbefalingernes implementering og udvikling, ligesom man kender det fra de børsnoterede selskaber og de erhvervsdrivende fonde. Det giver et stærkt afsæt for det videre arbejde.

For at anbefalingerne kan komme ud og gøre gavn for de demokratiske virksomheder i praksis, kræver det en fælles indsats fra hele sektoren i samarbejde med den kommende komité. Udvalget vil derfor fortsat arbejde for at skabe gode rammer for input og dialog om, hvordan implementeringen kan foregå.

Som et første skridt vil udvalget indkalde til et dialogmøde om implementeringen. Dialogmødet vil blive afholdt **d. 2. december 2026**. Nærmere detaljer om dialogmødet vil blive offentliggjort senere.

En vigtig del af implementeringen vil bestå i at udvikle hjælpeværktøjer, som understøtter den praktiske anvendelse af anbefalingerne. Værktøjerne vil blandt andet bidrage til, at anbefalingerne kan omsættes på en måde, der tager højde for de forskellige virksomhedstypers særlige kendetegn.

Det gælder eksempelvis de medarbejderejede virksomheder og de mindre demokratiske virksomheder, hvor ejerstruktur, ledelsesmodel og organisering i visse tilfælde kan adskille sig fra de store demokratiske virksomheder. For disse virksomheder vil der derfor være et særskilt implementeringsspor med fokus på en målrettet anvendelse af anbefalingerne.

Implementeringsprocessen er tilrettelagt, så virksomhederne har god tid til at arbejde med anbefalingerne. Virksomhederne forventes således først at rapportere efter anbefalingerne i 2028 i forbindelse med aflæggelsen af årsrapporten for regnskabsåret 2027.

Demokratiske virksomheder kan allerede nu hente det skema, som kan anvendes til at rapportere på anbefalingerne. Skemaet kan findes på erhvervsministeriets hjemmeside sammen med de endelige anbefalinger.

Vi håber, at I vil tage godt imod anbefalingerne, og at vi i fællesskab kan sikre, at anbefalingerne bliver omsat til virkelighed og skaber værdi for de demokratiske virksomheder.

På Udvalgets vegne,

Rie Odsbjerg Werner

Forperson for Udvalget og adm. direktør i TryghedsGruppen

Oversigt over ændringer

Høringssvarene har først og fremmest medført, at flere centrale tematikker er blevet tydeliggjort i anbefalingerne. Det gælder blandt andet virksomheder-nes værdiskabelse, samspillet mellem de forskellige ledelseslag samt åbenhed og transparens. Desuden er det blevet tydeliggjort, at nogle medarbejder-ejede virksomheder kan have en ejerstruktur, ledelsesmodel og organisering, som kan adskille sig fra andre demokratiske virksomheder, hvilket kan have betydning for, hvordan de enkelte anbefalinger implementeres i praksis.

Høringssvarene har derudover medført, at der er lavet en række justeringer af anbefalingerne, herunder tilføjelsen af tre nye anbefalinger:

1. Evaluering af direktionen (anbefaling 4.1.6)
2. Åremålsbegrænsning for repræsentantskabet (anbefaling 5.2.)
3. Successionsplanlægning (anbefaling 6.1.4).

Derudover er anbefaling 6.3.1. om uafhængighed justeret, så det anbefales, at mindst en tredjedel af bestyrelsen er uafhængig.

Endelig er der tilføjet en implementeringsfrist. Udvalget opfordrer til, at anbefalingerne er implementeret i bestyrelsens arbejde i 2027, så der kan rapporteres på anbefalingerne i 2028 i forbindelse med årsregnskabsaflæggelsen for regnskabsåret 2027.