

Anbefalinger for god ledelse af demokratiske virksomheder

A. Indledning.....	2
B. Demokratiske virksomheder	3
B.1 Typen af demokratisk virksomhed	3
C. Målgruppen.....	5
D. Soft law og dets betydning.....	6
E. Sådan anvendes anbefalingerne.....	6
E.1. Følg eller forklar princip	7
E. 2. Forholdet til andre anbefalinger	7
Anbefalinger.....	8
1. Ejerskabet	8
1.1. Ejerpolitik.....	8
2. Demokratimodel.....	9
2.1. Demokratimodel.....	9
3. Åbenhed	14
3.1. Åbenhed og kommunikation.....	14
4. Bestyrelsens opgaver og ansvar	15
4.1. Overordnede opgaver og ansvar.....	16
5. Samspillet mellem bestyrelsen og generalforsamlingen og repræsentantskabet	18
5.1. Rammerne for samspillet.....	19
6. Bestyrelsens sammensætning, uafhængighed, organisering og evaluering	19
6.1. Sammensætning.....	20
6.2. Eksterne bestyrelsesmedlemmer	22
6.3. Uafhængighed.....	23
6.4. Dattervirksomheder	24
6.5. Evaluering	25
6.6 Organisering.....	27
6.7. Ledelsesudvalg	27
7. Vederlag.....	28
7.1. Principper for vederlag.....	28
Begreber	31

A. Indledning

De demokratisk ejede virksomheder har historisk haft en stor betydning for det danske samfund. Fra de første andelsmejerier, hvor mindre landbrug organiserede sig i fællesejede andelsvirksomheder, og frem til i dag, hvor demokratiske virksomheder ejes af både forbrugere, producenter og medarbejdere.

Det anslås, at der findes mere end 7.000 demokratiske virksomheder i Danmark, som tilsammen har mere end 180.000 medarbejdere og står for omkring 10 % af omsætningen i Danmark.¹ Op mod 98 % af danskerne vurderes at være medlem af en demokratisk virksomhed.²

Gennem det demokratiske ejerskab af de virksomheder, de kontrollerer, og de investeringer og den kapitalforvaltning, de foretager, har de demokratiske virksomheder en markant indflydelse ikke bare på dansk erhvervsliv og udviklingen af store og små danske virksomheder, men også på sammenhængskraften på tværs af det danske samfund. De udgør med andre ord et væsentligt bidrag i forhold til at fastholde produktion samt levere infrastruktur, finansiel tryghed, arbejdspladser samt eksport- og skatteindtægter i Danmark.

Et kendetegn for de demokratiske virksomheder er, at de udspringer af et fælles ønske om at løse et konkret problem til gavn for deltagerne og ofte til gavn i et større samfundsmæssigt perspektiv. At drive en demokratisk virksomhed stiller imidlertid særlige krav til både deltagerkredsen og ledelsen, så det sikres, at ejerskabet både skaber værdi for virksomheden og virksomhedens interessenter.

Indtil nu har der ikke eksisteret et samlet sæt anbefalinger for god ledelse af demokratiske virksomheder, som både går på tværs af sektorer og dækker den mangfoldighed af demokratiske virksomheder, der findes i Danmark, og som varierer i ejerkreds, branche, størrelse og organisering.

Med dette sæt anbefalinger for god ledelse af demokratiske virksomheder etableres et fælles grundlag for, hvordan sektoren kan styrke sin ledelsespraksis og sikre, at de demokratiske virksomheder fortsat bidrager til et velfungerende og konkurrencedygtigt erhvervsliv i Danmark.

I en tid med øget fokus på transparens, ansvarlighed og bæredygtighed kan anbefalingerne bidrage til at skabe klarhed om gode ledelsesprincipper og styrke tilliden til de demokratiske virksomheders måde at drive forretning på. Virksomhederne

¹ "[Danmarks demokratiske virksomheder, 2024](#)", Tænk tanken Demokratisk Erhverv

² Analyse "[98 % af danskerne er medlem af demokratisk virksomhed](#)", 2025, Tænk tanken Demokratisk Erhverv

opfordres derfor til at tage anbefalingerne i anvendelse og bruge dem som udgangspunkt for løbende dialog, udvikling og tilpasning af egne ledelsesstrukturer.

B. Demokratiske virksomheder

Begrebet demokratiske virksomheder er en samlet betegnelse for virksomheder, som har det tilfælles, at de i henhold til deres vedtægter styres af en demokratisk forsamling, tilnærmelsesvis efter princippet om én deltager, én stemme. Demokratiske virksomheder er desuden kendetegnet ved, at deltagerkredsen indgår i virksomhedens aktiviteter, enten som leverandører, forbrugere, kunder eller medarbejdere. Det er desuden et grundlæggende karaktertræk for demokratiske virksomheder, at bestyrelsen som udgangspunkt udpeges af og blandt deltagerne.

Demokratiske virksomheder kan oprettes inden for de eksisterende virksomhedsformer. Ofte er demokratiske virksomheder dog organiseret som en virksomhed med begrænset ansvar, såsom andelsselskaber med begrænset ansvar (A.M.B.A.), foreninger med begrænset ansvar (F.M.B.A.) eller selskaber med begrænset ansvar (S.M.B.A.) - eventuelt med dattervirksomheder.

Det er vigtigt at være opmærksom på, at nogle demokratiske virksomheder skal opfylde særlige sektorspecifikke lovkrav, som gør, at de må fravige en eller flere anbefalinger. Det gælder f.eks. visse pengeinstitutter, forsikringsvirksomheder og pensionskasser. Derudover kan nogle demokratiske virksomheder have en koncernstruktur, hvor ejerskabet over dattervirksomhederne er delvist børsnoteret, hvilket kan stille særlige krav til f.eks. fastsættelsen af vederlagspolitikker for koncernen.

Meget store virksomheder kan desuden være omfattet af en række oplysnings- og rapporteringsforpligtelser, der udspringer af EU-retlige forpligtelser, f.eks. bæredygtighedsrapporteringer. Dette indgår også som en integreret del af at arbejde med god ledelse i demokratiske virksomheder.

B.1 Typen af demokratisk virksomhed

Demokratiske virksomheder kan have mange forskellige former og variere i både deltagerkreds, størrelse og organisationsstruktur. For at kunne anvende anbefalingerne på en relevant og meningsfuld måde er det afgørende, at bestyrelsen forholder sig til netop de karakteristika, der kendetegner virksomheden.

I det følgende oplistes nogle af de sædvanlige karaktertræk, som demokratiske virksomheder kan opdeles efter.

- **Deltagerkreds**

Demokratiske virksomheder kan opdeles efter, hvilken deltagerkreds de har. De typiske deltagerkredse er:

- Leverandør-/producentejede virksomheder, som er kendetegnet ved, at ejerne bag dem er virksomheder, der via virksomheden samarbejder om at producere og/eller afsætte deres varer eller ydelser.
- Forbrugerejede virksomheder, som er kendetegnet ved, at de helt eller overvejende ejes af de forbrugere, der er aftagere af virksomhedens produkter eller services.
- Medarbejderejede virksomheder, som er kendetegnet ved, at de helt eller overvejende ejes af medarbejderne.
- Foreningsejede virksomheder, som er kendetegnet ved, at medlemsvirksomheden eller foreningen af medlemmer ejer og kontrollerer en virksomhed, enten helt eller delvist. Ofte er medlemmerne brugere af den underliggende virksomheds ydelser, og de er således både kunder/brugere og ejere af virksomheden. Forskellen på de foreningsejede- og de forbrugerejede virksomheder er, at der ikke nødvendigvis er en sammenhæng mellem medlemskabet i foreningen og kundeforholdet. Som eksempel kan nævnes sports- eller fritidsforeninger, der udover at drive foreningsaktiviteter også ejer og driver virksomheder i underliggende dattervirksomheder.

- **Input- eller outputvirksomhed**

Demokratiske virksomheder kan også kategoriseres som enten input- eller outputvirksomheder. Kategoriseringen hænger tæt sammen med deltagerkredsen.

Inputvirksomheder er karakteriseret ved at have til formål at forædle input fra deltagerne ved at modtage, bearbejde og afsætte deltagerens produktion.³ Det kan f.eks. være inden for landbruget, hvor en række landmænd går sammen om at bearbejde råvarer med henblik på videresalg. Der kan argumenteres for, at medarbejderejede virksomheder også falder under kategorien inputvirksomheder, da medarbejderne her bidrager med egne resourcer (deres arbejdskraft).

³ Brandi, m.fl. "Ejerskab og Strategi", 2023

Outputvirksomhederne er derimod ofte etableret ud fra et ønske om langsigtet ejerskab samt at sikre produkter og services af høj kvalitet til konkurrencedygtige priser. Det vil typisk være kundeejede/forbrugerejede virksomheder, der karakteriseres som outputvirksomheder.⁴ Det kan f.eks. være en privat husstand, som er tilsluttet et elnet ejet af en demokratisk virksomhed, er medlem i en detailbutik, eller benytter bank- eller forsikringsydelser fra en demokratisk ejet virksomhed.

- **Organisationsstruktur**

Organisationsstruktur handler om, hvordan virksomheden er opbygget i forhold til opgaver, ansvar og roller.

Nogle virksomheder har en meget simpel struktur med en generalforsamling, en bestyrelse og en direktion. Andre virksomheder er indrettet med et repræsentantskab (og evt. også en generalforsamling), bestyrelse, ledelsesudvalg og direktion.

- **Koncernstruktur**

Større demokratiske virksomheder er ofte indrettet som en koncern, med en modervirksomhed, som er demokratisk ejet af f.eks. kunder eller leverandører, men hvor driften er placeret i dattervirksomheder. I nogle tilfælde er dattervirksomhederne ejet fuldt ud af modervirksomheden. I andre tilfælde ejes de sammen med en eller flere andre ejere.

I virksomheder uden en koncernstruktur vil bestyrelsen altid have ansvaret for driften, hvorimod dette ikke altid er tilfældet for bestyrelser i en modervirksomhed, hvis hele driften er udskilt til en dattervirksomhed med en særskilt bestyrelse.

C. Målgruppen

Anbefalingerne for god ledelse af demokratiske virksomheder er henvendt til alle demokratiske virksomheder, uanset deltagerkreds, størrelse eller organisering.

Anbefalingerne er et værktøj målrettet bestyrelserne, som kan anvende anbefalingerne til at understøtte god ledelse i en demokratisk virksomhed. At det er bestyrelsen, som er den primære målgruppe skyldes, at bestyrelsen har det overordnede strategiske ledelsesansvar, og derfor også er ansvarlig for at sikre, at ledelsen i virksomheden er indrettet på en hensigtsmæssig måde.

⁴ Brandi, m.fl. "Ejerskab og Strategi", 2023

Udover bestyrelserne, som er den primære målgruppe, har direktionen også en central rolle, da det i høj grad er direktionen, der i den daglige drift skal sikre, at anbefalingerne faktisk bliver overvejet og omsat i praksis. Desuden kan repræsentantskabet også have gavn af at orientere sig i anbefalingerne.

Det kan for nogle virksomheder - især mindre eller nystartede virksomheder, hvor ressourcerne kan være begrænsede - opleves som omfattende at bruge tid på at forholde sig til anbefalingerne. Men det er vigtigt at huske, at anbefalingerne er udformet, så de kan tilpasses forskellige typer virksomheder, og at de først og fremmest skal danne grundlag for bestyrelsens refleksion over, hvordan god ledelse kan styrkes i den enkelte virksomhed.

D. Soft law og dets betydning

Hvor lovgivningen (hard law) typisk beskriver en minimumstandard, der opstiller rammer for virksomheders ageren, er soft law ofte et udtryk for "best practice". Soft law er kendetegnet ved en høj grad af frivillighed og fungerer ofte som et alternativ til lovgivning. Soft law kan medvirke til, at lovgiver undlader at indføre regler på områder, hvor der er behov for større fleksibilitet til løbende at tilpasse reguleringen til samfundsudviklingen.

Anbefalingerne er soft law og dermed mere fleksible end lovgivning. Fleksibiliteten i anbefalingerne gør det muligt for den enkelte demokratiske virksomhed at indrette sig på den måde, der er mest optimal for virksomheden, i stedet for at være underlagt faste rammer i lovgivningen.

E. Sådan anvendes anbefalingerne

Det er frivilligt for demokratiske virksomheder, om de vil anvende anbefalingerne for god ledelse af demokratiske virksomheder. Udvalget opfordrer dog til, at de demokratiske virksomheder aktivt forholder sig til indholdet i anbefalingerne og vurderer, hvordan de kan understøtte deres virksomhed.

Udvalget opfordrer til, at bestyrelsen offentliggør en redegørelse for, hvordan bestyrelsen forholder sig til anbefalingerne, f.eks. ved at medtage redegørelsen i ledelsesberetningen i årsrapporten eller på virksomhedens hjemmeside. Det skaber transparens og dermed øget tillid – både internt blandt deltagerne og eksternt i det omgivende samfund.

Udvalget for god ledelse af demokratiske virksomheder har udarbejdet et skema, som bestyrelsen kan vælge at udfylde og offentliggøre. Skemaet kan findes på [\[LINK\]](#).

E.1. Følg eller forklar princip

Anbefalingerne er udarbejdet efter et "følg eller forklar"-princip. Princippet betyder, at bestyrelsen i den enkelte virksomhed selv afgør, i hvilket omfang den ønsker at følge anbefalingerne.

Følger virksomheden en eller flere af anbefalingerne, er det tilstrækkeligt, at bestyrelsen i forhold til hver enkelt af disse anbefalinger angiver, at den følger.

Følger virksomheden derimod ikke en eller flere anbefalinger, skal bestyrelsen for hver enkelt af disse anbefalinger forklare

- hvorfor bestyrelsen har valgt at indrette sig anderledes, og
- hvordan bestyrelsen i stedet har valgt at indrette sig.

Virksomheden efterlever således anbefalingerne ved enten at følge dem eller forklare afvigelserne. Det er dermed ikke i strid med anbefalingerne ikke at følge dem, men et udtryk for, at bestyrelsen konkret - og af grunde, som den har redegjort for - har valgt at indrette sig på en anden måde end den, der fremgår af anbefalingen.

E. 2. Forholdet til andre anbefalinger

Anbefalingerne dækker bredt i forhold til områder, der har med god ledelse af en virksomhed at gøre, og er altså ikke begrænset til kun at forholde sig til de dele, der er særegne for demokratiske virksomheder. Dette er for i videst muligt omfang at gøre det muligt for demokratiske virksomheder kun at skulle forholde sig til ét sæt anbefalinger.

Der findes derudover en række sektorspecifikke anbefalinger, såsom anbefalinger for god selskabsledelse i forbrugerejede forsyningsvirksomheder, Finansrådets ledelseskodex, anbefalinger for god ledelse i kulturinstitutioner m.v.

Derudover er der anbefalinger, som er forankret i lovgivningen, f.eks. anbefalinger for god fondsledelse og anbefalinger for god selskabsledelse, som det er lovpligtigt at forholde sig til for henholdsvis erhvervsdrivende fonde og børsnoterede selskaber.

Det vil være op til bestyrelsen at vurdere, hvilke anbefalinger den vil følge, medmindre der er tale om lovpligtige anbefalinger.

Anbefalinger

1. Ejerskabet

Formålet med en ejerpolitik er at fastsætte en langsigtet retning for, hvordan deltagerne udøver deres ejerskab, herunder at skabe tydelighed og transparens i forhold til bl.a. værdiskabelse, governancestruktur, strategi og forretningsmodel overfor både deltagere og øvrige interessenter, såsom investorer, samt at medvirke til at øge værdiskabelsen.

1.1. Ejerpolitik

1.1.1 Det **anbefales**, at bestyrelsen udarbejder en ejerpolitik, som drøftes på generalforsamlingen eller af repræsentantskabet mindst hvert 10. år, og som offentliggøres enten i virksomhedens ledelsesberetning eller på hjemmesiden. Ejerpolitikken bør som minimum indeholde:

- a. Virksomhedens formål.
- b. Den værdiskabelse, virksomheden forventer at skabe både på kort og på lang sigt, og hvordan det demokratiske ejerskab understøtter værdiskabelsen.
- c. Hvis virksomheden har en koncernstruktur, hvor dattervirksomheder ejes sammen med andre ejere, bør ejerpolitikken indeholde en beskrivelse af de hensyn, som indgår i håndteringen af de forskellige ejerkredsers interesser.
- d. Hvordan forholdet til andre interessenter, herunder medarbejdere, kunder, leverandører og samfundet, håndteres.

Kommentar:

Ejerpolitikken fastsætter den langsigtede retning for ejerskabet. Derfor bør ejerpolitikken ikke ændres for ofte. Omvendt skal bestyrelsen løbende være opmærksom på, om der er sket væsentlige ændringer, som gør det nødvendigt at genbesøge ejerpolitikken.

Et eksempel på, hvornår bestyrelsen kan tage ejerpolitikken op til drøftelse, selvom der ikke er gået 10 år, kan være, hvis der f.eks. er sket en fusion af to demokratiske virksomheder, hvormed ejerkredsen har ændret sig.

I ejerpolitikken kan der eventuelt henvises til relevante bestemmelser i vedtægten. Det er vigtigt at være opmærksom på, at vedtægten – næst efter ufravigelige lovregler – udgør det øverste regelsæt for virksomheden. Det betyder, at ejerpolitikken skal respektere de i vedtægten fastsatte bestemmelser.

Det varierer fra virksomhed til virksomhed, hvad det er relevant at medtage i en ejerpolitik. I ejerpolitikken kan udover de i anbefaling 1.1.1. nævnte ting f.eks. også indgå mål for vækst og profit eller principper for, hvordan virksomheden arbejder med bæredygtighed og social ansvarlighed.

Der vil desuden være forskel på ejerpolitikker afhængigt af, om der er tale om en ejerpolitik for en driftsvirksomhed eller en ejerpolitik for en demokratisk ejet modervirksomhed, hvor selve driften er udskilt til dattervirksomheder.

Forholdet til virksomhedens andre interessenter kan fremgå af virksomhedens etiske retningslinjer, CSR-politik eller lignende dokumenter og beskriver de grundlæggende værdier, retningslinjer og etiske standarder, som virksomheden følger i samspillet med sine interessenter. Som eksempel kan nævnes, at en virksomhed kan have principper om, at dens medarbejdere skal have gode arbejdsforhold med fokus på, at der ikke sker diskrimination på baggrund af køn, race, religion, alder osv. Andre principper kan være, at virksomheden fokuserer på bæredygtig produktion, styrkelse af lokalsamfundet osv.

2. Demokratimodel

Begrebet "demokratimodel" dækker over en samlet beskrivelse af, hvordan demokratiet er indarbejdet i virksomheden, og hvordan roller og ansvar er fordelt.

Der findes mange former for velfungerende demokratiske ejerskaber, og derfor kan ejerskabet også udøves på mange forskellige måder. Det er op til bestyrelserne – i samarbejde med et eventuelt repræsentantskab og/eller generalforsamlingen – at forholde sig til, hvordan virksomheden har valgt at indrette det demokratiske ejerskab. Fokus bør i den forbindelse være på at skabe tydelighed omkring, hvordan det demokratiske ejerskab er indrettet, samt hvordan det demokratiske ejerskab understøtter virksomhedens forretning og dermed også værdiskabelsen.

Arbejdet med det demokratiske ejerskab tjener også et andet formål, nemlig at skabe transparens over for deltagerne omkring virksomhedens ledelsesstruktur og mulighederne for at gøre deres indflydelse gældende - hvad enten det er gennem valg eller ved at kunne ytre sig og afgive stemme.

2.1. Demokratimodel

- 2.1.1** Det **anbefales**, at bestyrelsen udarbejder en beskrivelse af virksomhedens demokratimodel, som offentliggøres i enten virksomhedens ledelsesberetning eller på hjemmesiden. Bestyrelsen bør mindst hvert

tredje år forholde sig til, om der er grundlag for at ændre demokratimodellen. Beskrivelsen bør omfatte:

- a. Deltagerkredsen.
- b. Hvordan ejerskabet understøtter virksomhedens kommercielle såvel som ikke-kommercielle formål.
- c. Formål, ansvar og pligter, som gælder for henholdsvis deltagerkredsen, repræsentantskabet, bestyrelsen og direktionen samt ledelsen i eventuelle dattervirksomheder.
- d. Pligten til at handle i virksomhedens interesse samt håndteringen af eventuelle andre interesser eller dilemmaer i samspillet mellem deltagerne, repræsentantskabet og bestyrelsen.
- e. Ambitioner for det demokratiske ejerskab, herunder deltagernes engagement i og mellem valg.
- f. Valgprocedurer for valg til henholdsvis repræsentantskabet og bestyrelsen.

Kommentar:

Anbefalingen indebærer, at bestyrelsen udarbejder en beskrivelse af demokratimodellen på baggrund af en reflekteret drøftelse heraf. Formålet er ikke at tilføje administrativ kompleksitet, men derimod at der sættes en ramme for det demokratiske ejerskab, der skal sikre forståelige og tidssvarende beskrivelser af legitimitet og rollefordeling.

Beskrivelsen af demokratimodellen bør laves som en samlet beskrivelse, så det er transparent og tydeligt for interessenter, hvad den indeholder. I beskrivelsen kan der dog henvises til bestemmelser, som er fastsat i vedtægten, f.eks. om valgprocedurer.

Det er vigtigt at være opmærksom på, at vedtægten – næst efter ufravigelige lovregler – udgør det øverste regelsæt for virksomheden. Det betyder, at demokratimodellen skal respektere de i vedtægten fastsatte bestemmelser, f.eks. formålsbestemmelsen.

Demokratimodellen bør så vidt muligt udarbejdes med henblik på at have et længere sigte, som ikke ændres for ofte. Omvendt skal demokratiske virksomheder også løbende kunne udvikle sig og tilpasse sig nye forhold, og derfor bør bestyrelsen løbende være opmærksom på, at demokratimodellen er tidssvarende.

Et eksempel på, hvornår bestyrelsen kan tage demokratimodellen op til drøftelse, er, hvis det konstateres, at valgdeltagelsen falder og ikke lever op til de ambitioner, som bestyrelsen har fastsat.

Til pkt. a:

Der kan være stor forskel på, om der er tale om en demokratisk virksomhed, der er ejet af kunder, leverandører/producenter eller medarbejdere (se evt. indledningen, afsnit B.1).

Formålet med at beskrive deltagerkredsen er at skabe bevidsthed om deltagernes interesse i at deltage i virksomheden. Beskrivelsen af deltagerkredsen hænger tæt sammen med den øvrige del af demokratimodellen, særligt beskrivelsen af de forskellige interesser, som kan være repræsenteret, jf. pkt. d, samt beskrivelsen af ambitionerne for deltagerkredsens engagement, jf. pkt. e.

Til pkt. b:

Beskrivelsen kan bl.a. tage udgangspunkt i, hvordan deltagerne understøtter virksomhedens kommercielle formål ved at have et langsigtet ejerskab, sikre de rette kompetencer i ledelsen eller ved at bringe deltagernes perspektiver ind i forhold til ejerskabet.

I relation til virksomhedens ikke-kommercielle formål kan man bl.a. beskrive, hvordan deltagerne har indflydelse på at understøtte samfundsgavnlig aktiviteter, herunder f.eks. beslutninger om uddelinger eller andre former for støtte af almennyttige formål.

Til pkt. c:

Beskrivelsen af formål, ansvar og pligter har til formål at sikre en tydelig rollefordeling mellem de enkelte lag i organisationsstrukturen.

Organisationsstrukturen kan variere fra virksomhed til virksomhed. Det er derfor vigtigt, at beskrivelsen tager udgangspunkt i den enkelte virksomheds struktur, da der kan være forskel på formål, ansvar og pligter.

I beskrivelsen bør indgå, hvilke checks and balances der er mellem de enkelte lag. Hvis der er tale om en medarbejderejet virksomhed, bør medarbejdernes rolle som henholdsvis medejer og medarbejder også indgå.

Ved fastsættelsen af roller, ansvar og pligten, kan hensynet til effektive beslutningsprocesser, der understøtter en konkurrencedygtig forretning, indgå som et legitimt hensyn.

Til pkt. d:

Formålet er at skabe tydelighed omkring den overordnede loyalitetsforpligtelse samt transparens omkring de forskellige interesser og dilemmaer, som kan være til stede i og mellem de enkelte lag.

Beskrivelsen bør indeholde retningslinjer for tavshedspligt for repræsentantskabsmedlemmer og bestyrelsesmedlemmer.

Et centralt dilemma i demokratiske virksomheder relaterer sig til, at der ofte er betydeligt overlap mellem de personer, der indgår i de forskellige led i virksomheden, såsom deltagerkredsen, repræsentantskabet og bestyrelsen. At der ofte er overlap, er naturligt og følger af selve den demokratiske struktur. Det er også det, der er med til at give den demokratiske legitimitet.

Udfordringen opstår, hvis det er uklart, hvilke interesser den enkelte repræsenterer i de forskellige sammenhænge, eller hvis det opleves, at personens forskellige roller bliver sammenblandet i beslutningsprocesserne.

Både medlemmer af repræsentantskabet, bestyrelsesmedlemmer og medlemmer af direktionen er underlagt en grundlæggende forpligtelse til at agere loyalt i forhold til virksomhedens vedtægter, formål og beslutninger og at handle i virksomhedens interesse.

Det kan forekomme, at deltagere ønsker at fremme egne eller andre særinteresser via virksomheden. Det kan f.eks. være særinteresser, der relaterer sig direkte til deltagelsen i virksomheden. En forbruger i en forbrugerejet virksomhed, der også er medlem af virksomhedens bestyrelse, kan have en individuel interesse i at få varerne til en så lav pris som muligt. Eller en producent i en producentejet virksomhed, der også er medlem af virksomhedens bestyrelse, kan have en individuel interesse i at afsætte sine varer til virksomheden til en så høj pris som muligt. Det er i begge situationer bestyrelsens ansvar at sikre, at priserne på varerne fastsættes i virksomhedens interesse under hensyntagen til at drive en sund forretning.

Der kan også være tale om andre former for særinteresser, f.eks. i forbindelse med (gen)opstilling til valg og ved afstemninger om fordeling af overskud til almennyttige formål.

Identifikationen af dilemmaer og mulige særinteresser er også relevant i koncernvirksomheder, hvis der er overlap mellem bestyrelsen i modervirksomheden og bestyrelsen i dattervirksomheden.

En generel fremgangsmåde til håndtering af de forskellige interesser kan være, at det aftales i virksomheden, at det tydeligt adresseres på møder, hvilken interesse man varetager, når man f.eks. udtaler sig, så det står klart for de øvrige mødedeltagere.

Til pkt. e:

Når bestyrelsen fastsætter ambitionerne, bør den være opmærksom på, at der er flere elementer, der er vigtige, i forhold til at vurdere et demokratis legitimitet. F.eks. om deltagerne har viden og kendskab til virksomhedens demokratiske processer, om der er tilstrækkelig transparens og kommunikation fra ledelsen til deltagerne, og om der er en tilfredsstillende valgdeltagelse. Det afgørende er, at deltagerkredsen er rustet til at udøve den demokratiske indflydelse, når det er nødvendigt. Det forudsætter både, at deltagerkredsen løbende har kendskab til væsentlige forhold, og at der er tydelighed omkring, hvordan den demokratiske indflydelse udøves i praksis.

En høj valgdeltagelse er med andre ord ikke i sig selv et udtryk for, at virksomheden har et velfungerende demokratisk ejerskab. Typisk ses det f.eks. i outputvirksomheder, at valgdeltagelsen og det generelle løbende engagement er lavere end i inputvirksomheder, hvilket skal ses i sammenhæng med, at det i inputvirksomheder er deltagerne, der bidrager med ressourcerne, enten som producenter, leverandører eller medarbejdere.

Til pkt. f:

Forudsætningen for et velfungerende demokrati i en virksomhed er, at der er lige adgang for alle til at gøre deres indflydelse gældende og få relevante oplysninger. Formålet med at beskrive valgproceduren i demokratimodellen er netop at skabe tydelighed og transparens omkring deltagernes muligheder for indflydelse.

Valgprocedurer kan variere fra virksomhed til virksomhed. I nogle demokratiske virksomheder foregår valget til bestyrelsen ved en afstemning blandt de fremmødte på generalforsamlingen. I andre virksomheder kan valgprocedurerne være mere komplekse med inddeling af deltagerne i forskellige valgområder, som vælger medlemmer til repræsentantskabet, der herefter har kompetence til at vælge bestyrelsen.

Beskrivelsen af valgprocedurer kan bl.a. indeholde oplysninger om, hvilke muligheder en deltager har for at ytre sig og stemme på generalforsamlinger og indkaldelse til ekstraordinær generalforsamling samt rejse spørgsmål for repræsentantskabet. Det er vedtægten, der fastlægger rammerne for, hvordan deltagerne kan gøre deres indflydelse gældende. Der kan derfor med fordel henvises til relevante vedtægtsbestemmelser.

Beskrivelsen kan med fordel medtage andre væsentlige valg, som deltagerkredsen har indflydelse på. F.eks. er nogle medarbejderejede virksomheder indrettet således, at deltagerne (medarbejderne) har demokratiske valg om, hvem der ansættes

som daglig leder. I de tilfælde bør beskrivelsen også omfatte valgproceduren for dette.

3. Åbenhed

I demokratiske virksomheder er der ofte behov for en høj grad af åbenhed grundet den demokratiske natur og den ofte brede deltagerkreds' behov for indsigt for at kunne engagere sig og føre kontrol med ledelsen og virksomheden.

Bestyrelsen bør løbende arbejde på at skabe transparens til gavn for både den demokratiske virksomhed, deltagerkredsen og eksterne interessenter. Som eksterne interessenter kan bl.a. nævnes dattervirksomheder, medarbejdere, kunder, leverandører og samfundet.

3.1. Åbenhed og kommunikation

- 3.1.1. Det **anbefales**, at bestyrelsen vedtager principper for ekstern kommunikation, som imødekommer behovet for åbenhed overfor deltagerne såvel som eksterne interessenters behov og mulighed for at opnå relevant opdateret information om virksomhedens forhold.

Kommentar:

Hvis bestyrelsen har en forretningsorden, kan den med fordel indeholde en overordnet beskrivelse af principperne for ekstern kommunikation. Principperne bør fastlægge, hvem der udtaler sig til offentligheden på den demokratiske virksomheds vegne og om hvilke forhold.

Det kan være relevant at offentliggøre de overordnede holdninger, procedurer og værdier, virksomheden kommunikerer efter.

Offentliggørelse af den demokratiske virksomheds kontaktperson(er) i enten årsrapport og/eller på virksomhedens hjemmeside understøtter, at det er enkelt og gennemskeligt for offentligheden at få kontakt.

Bestyrelsen bør være opmærksom på, at principperne for åbenhed skal tage hensyn til at sikre, at der er transparens, men også, at åbenheden begrænses i de tilfælde, hvor virksomhedens interesser tilsiger det.

4. Bestyrelsens opgaver og ansvar

Bestyrelsen i en demokratisk virksomhed skal – som i alle andre virksomheder – sikre værdiskabelse i virksomheden på kort og lang sigt. I en demokratisk virksomhed ligger der en særlig opgave for bestyrelsen i at sikre, at den særlige demokratiske virksomhedsstruktur er serviceret i en sådan grad, at den understøtter en oplyst og effektiv beslutningsstruktur. Herudover har bestyrelsen et særligt ansvar for at sikre et hensigtsmæssigt samspil mellem bestyrelsen og generalforsamlingen eller repræsentantskabet.

Udover de i lovgivningen fastlagte opgaver skal bestyrelsen fastlægge virksomhedens strategiske mål og sikre, at virksomheden har de nødvendige finansielle og kompetencemæssige forudsætninger for at nå de opstillede mål samt for at sikre en forsvarlig organisering af virksomheden.

Bestyrelsen er vigtig i alle virksomheder, men opgaverne er forskellige i de forskellige typer af virksomheder.

I virksomheder, hvor driften er placeret i dattervirksomheder, har bestyrelsen i modervirksomheden ansvaret for den overordnede styring, herunder fastsættelsen af ejerpolitikken (se anbefaling 1), men ikke for den operationelle drift. I virksomheder, hvor driften ikke er placeret i dattervirksomheder, er bestyrelsens opgaver derimod af både strategisk og operationel karakter.

Et andet eksempel på, hvordan bestyrelsens opgaver kan variere, ses i mindre medarbejderejede virksomheder, som ikke altid er organiseret med en direktion. Her vil bestyrelsens opgaver udover at fastsætte den overordnede strategi også indebære varetagelsen af den daglige ledelse.

I de virksomheder, som organiserer sig med en direktion, skal bestyrelsen sikre, at der ansættes en kompetent direktion samt fastlægge direktionens opgaver, ansættelsesforhold og arbejdsdelingen mellem bestyrelsen og direktionen. Det er bestyrelsens opgave at udøve kontrol med direktionen og at fastsætte retningslinjer for, hvordan denne kontrol skal udøves.

Endelig er det bestyrelsens opgave at sikre, at der som led i det aktive ejerskab af eventuelle dattervirksomheder løbende pågår den fornødne dialog med bestyrelsen i dattervirksomhederne. Bestyrelsen skal endvidere sikre regelmæssig dialog og informationsudveksling mellem revisor og bestyrelsen.

4.1. Overordnede opgaver og ansvar

- 4.1.1. Det **anbefales**, at bestyrelsen aktivt forholder sig til anbefalingerne om god ledelse af demokratiske virksomheder.

Kommentar:

For at anbefalingerne for god ledelse af demokratiske virksomheder skaber reel værdi, bør bestyrelsen aktivt forholde til sig dem, fremfor blot at afkrydse skemaet som en formalitetsøvelse. Anbefalingerne er tiltænkt som et værktøj til kritisk refleksion i bestyrelsen over, hvordan man arbejder med god ledelse i praksis. Det indebærer, at bestyrelsen løbende vurderer, om den måde virksomheden er indrettet på, faktisk understøtter god ledelse og virksomhedens langsigtede formål.

- 4.1.2. Det **anbefales**, at bestyrelsen mindst én gang om året tager stilling til virksomhedens overordnede strategi, herunder strategi for kapitalforhold, og løbende følger op på mål og delmål i strategien.

Kommentar:

Virksomhedens strategi fastlægger den overordnede retning for virksomheden, og hvordan virksomheden vil nå sine mål. Målene kan både være relateret til ejerskab og af mere finansiell karakter, hvor sidstnævnte evt. kan realiseres via dattervirksomheder. Derudover kan virksomheden have andre overordnede strategiske mål. Det kan f.eks. være mål om at øge virksomhedens samfundsansvar. Strategien skal sikre, at alle handlinger og beslutninger i virksomheden er i overensstemmelse med de fastsatte mål og værdier.

Det er grundlæggende bestyrelsens opgave at sikre, at virksomheden råder over den nødvendige kapital og har den rette kapitalstruktur og finansiering, som understøtter, at strategien og den langsigtede værdiskabelse sker i virksomhedens interesse.

- 4.1.3. Det **anbefales**, at bestyrelsen mindst én gang i løbet af en strategiperiode præsenterer og drøfter virksomhedens strategi med repræsentantskabet og skaber rum for en åben dialog, hvor medlemmerne aktivt involveres og har mulighed for at bidrage med perspektiver og forslag til virksomhedens strategiarbejde.

Kommentar:

Det er bestyrelsens ansvar at fastsætte strategien. Formålet med at inddrage repræsentantskabet i løbet af strategiperioden er at øge transparensen samt at styrke repræsentantskabets funktion som demokratisk bindeled mellem deltagerne og bestyrelsen.

4.1.4. Det **anbefales**, at bestyrelsen udarbejder forsvarlige procedurer for virksomhedens risikostyring, og at bestyrelsen mindst én gang om året følger op på disse.

Kommentar:

Risikostyring handler bl.a. om, hvordan ledelsen bedst arbejder med at fremtids-sikre virksomheden i en tid, hvor kompleksiteten ved at drive virksomhed stiger som følge af kriser og nye store dagsordener som geopolitiske forandringer, bæredygtighed, digitalisering mv. Derudover går risikostyring ud på at afdække virksomhedens væsentlige risici og vurdere sandsynligheden for, at de indtræffer, samt eventuelle konsekvenser heraf. På det grundlag kan ledelsen beslutte, om der skal sættes initiativer i gang for at minimere risiciene, eller om de kan accepteres.

Risikostyring handler dermed først og fremmest om at identificere risici, men der er intet til hinder for, at der i risikoanalysen også inddrages potentialeanalyser.

4.1.5. Det **anbefales**, at bestyrelsen udarbejder retningslinjer for direktionen, herunder krav til rapportering til bestyrelsen.

Kommentar:

Retningslinjerne om arbejdsdelingen mellem bestyrelse og direktion bør angive rammerne for samspillet, herunder f.eks. dispositionsbeføjelser og ansvarsfordelingen mellem flere direktionsmedlemmer. Hvis bestyrelsen eller direktionen har særlige behov for arbejdsgange, godkendelse af politikker og bemyndigelser, bør det fremgå af retningslinjerne.

4.1.6. Det **anbefales**, at bestyrelsen overvejer, om der er behov for at etablere en whistleblowerordning i virksomheden.

Kommentar:

En whistleblowerordning kan være et godt redskab til proaktivt at identificere og reagere på risici ved at give mulighed for en hensigtsmæssig og fortrolig rapportering af alvorlige forseelser eller mistanke herom.

5. Samspillet mellem bestyrelsen og generalforsamlingen og repræsentantskabet

En væsentlig forudsætning for et stærkt og værdiskabende ejerskab er, at der er et velfungerende samspil mellem de forskellige lag i virksomheden, herunder generalforsamlingen, repræsentantskabet og bestyrelsen.

Det gode samspil handler blandt andet om, at bestyrelsen skal sikre, at der er klarhed om roller og ansvar, og at der er tydelighed omkring, hvilke kontrolmekanismer der er mellem de forskellige lag.

Det indebærer, at bestyrelsen løbende bør forholde sig til, om de formelle rammer for samspillet er hensigtsmæssige. Det kan være frister for indkaldelse til generalforsamling og repræsentantskabsmøde, om der er tilstrækkelig transparens i forhold til bestyrelsens arbejde, og om kommunikationen mellem de forskellige lag fungerer optimalt. Det er vigtigt i den forbindelse at være opmærksom på, at bestyrelsen er underlagt en generel tavshedspligt, som indebærer, at de ikke uberettiget må videre give oplysninger, som de får kendskab til under deres bestyrelsesarbejde. Bestyrelsen må derfor afveje, hvilke oplysninger der kan være transparens omkring, og hvilke oplysninger, som af hensyn til virksomhedens interesser bør være fortrolige.

Retningslinjerne for tavshedspligt for både bestyrelse og repræsentantskabsmedlemmer bør fremgå af demokratimodellen, jf. anbefaling 2.1, pkt. d.

At sikre gode rammer for samspillet indebærer også, at bestyrelsen løbende bør se på, om nye deltagere og nye medlemmer af repræsentantskabet og bestyrelsen bliver klædt godt nok på til at varetage deres opgaver.

Beskrivelsen af samspillet mellem de forskellige lag i virksomheden vil kunne findes i virksomhedens demokratimodel, jf. anbefaling 2.

5.1. Rammerne for samspillet

- 5.1.1. Det **anbefales**, at bestyrelsen løbende vurderer, om rammerne for samspillet med repræsentantskabet eller generalforsamlingen er hensigtsmæssige, samt sikrer, at der er tydelighed om roller, ansvar m.v.

Kommentar:

Typisk fastsætter vedtægten og eventuelt forretningsordenen formelle krav til frister for indkaldelse til generalforsamlinger og repræsentantskabsmøder. Anbefalingen understreger, at bestyrelsen løbende bør vurdere, om rammerne – uanset om de er formaliseret i vedtægten, forretningsordenen eller følger af virksomhedens praksis – er hensigtsmæssige og sikrer, at deltagerne har gode muligheder for at udøve deres indflydelse også i praksis.

- 5.1.2. Det **anbefales**, at bestyrelsen fastlægger en klar og struktureret introduktionsprocedure for nye repræsentantskabs- og bestyrelsesmedlemmer. Introduktionen bør sikre, at nye medlemmer får grundig indsigt i rollefordelingen mellem virksomhedens organer samt indblik i virksomhedens forhold, strategi samt det ansvar og de forpligtelser, der følger med arbejdet.

Kommentar:

Se desuden anbefaling 2.1.1., pkt. c, som omhandler en beskrivelse af formål, ansvar og pligter for deltagerkredsen, repræsentantskabet og bestyrelsen.

6. Bestyrelsens sammensætning, uafhængighed, organisering og evaluering

Det er afgørende, at bestyrelsen har de nødvendige kompetencer til at løse de opgaver, som er bestyrelsens ansvar. Sammensætningen af bestyrelsen skal gøre den i stand til at varetage opgaver af strategisk, ledelsesmæssig og kontrolmæssig art. Bestyrelsens kompetencer skal desuden modsvare direktionens kompetencer, så der sikres en sund balance, hvor der er mulighed for sparring og udfordring.

Et af kendetegnene ved demokratiske virksomheder er, at demokratiet sikres ved, at virksomhedens øverste ledelse – dvs. bestyrelsen – vælges af og blandt deltagerne. Det nødvendiggør, at der er fokus på, hvilke kompetencer der er brug for,

samt på at sikre, at virksomheden har valgprocedurer og evt. løbende kompetenceudvikling af deltagerne (f.eks. af medlemmer af repræsentantskabet), som kan understøtte, at der blandt deltagerne vælges bestyrelsesmedlemmer med de rette kompetencer og erfaring. Det kan overvejes at tilbyde medlemmer af repræsentantskabet eller bestyrelsen relevante kurser eller uddannelser.

Hvis de nødvendige kompetencer ikke findes blandt deltagere, som ønsker at stille op, kan det være nødvendigt med eksterne bestyrelsesmedlemmer. Eksterne bestyrelsesmedlemmer kan udover at bringe nødvendige kompetencer med sig ofte også bidrage med nye perspektiver og erfaringer i bestyrelsen, hvilket kan være med til at sikre et bredere beslutningsgrundlag. Samtidig kan eksterne bestyrelsesmedlemmer bidrage med specialiserede kompetencer, der ellers ikke findes i virksomheden, f.eks. inden for jura, økonomi eller strategi.

Det er afgørende som demokratisk virksomhed at undgå en række faldgruber, som f.eks. habilitetsproblemer. Derudover kan en alt for homogen bestyrelse medføre, at virksomheden ikke i tilstrækkelig grad udfordres og støttes i driften af virksomheden.

Omvendt er der store potentialer, hvis bestyrelsens sammensætning, uafhængighed og organisering tænkes grundigt igennem og løbende evalueres. En kompetent bestyrelse med den nødvendige diversitet kan aktivt bidrage til at vedligeholde og udvikle de demokratiske processer i virksomheden samt sikre, at virksomhedens formål og værdier efterleves i praksis.

6.1. Sammensætning

6.1.1. Det **anbefales**, at bestyrelsen fastlægger og offentliggør i enten ledelsesberetningen eller på virksomhedens hjemmeside, hvilke kompetencer den samlede bestyrelse skal besidde med udgangspunkt i virksomhedens strategi, ejerskabspolitik, situation og forretningsmodel. Bestyrelsen bør inddrage hensynet til en mangfoldig sammensætning i relation til bl.a. erhvervserfaring, køn, alder, uddannelsesbaggrund, etnicitet m.v.

Kommentar:

Fastlæggelse af, hvilke kompetencer bestyrelsen har behov for, kan med fordel ske enten lige før eller i forbindelse med, at bestyrelsen gennemfører den årlige evaluering af bestyrelsen eller i forbindelse med forberedelse af valg til bestyrelsen.

Det er vigtigt at være opmærksom på, at det er virksomhedens vedtægt, der fastlægger rammerne for bestyrelsens sammensætning og organisering. Det er derfor vigtigt, at bestyrelsen sammen med generalforsamlingen eller repræsentantskabet løbende forholder sig til, om vedtægten udstikker de mest hensigtsmæssige rammer.

6.1.2. Det **anbefales**, at bestyrelsen, f.eks. i ledelsesberetningen eller på virksomhedens hjemmeside, redegør for, hvilke kvalifikationer (uddannelsesmæssig baggrund m.v.) og kompetencer de siddende bestyrelsesmedlemmer har, og i forbindelse med indkaldelsen til generalforsamlingen eller repræsentantskabsmødet, hvor der er bestyrelsesvalg på dagsordenen, beskriver, hvilke kompetencer bestyrelsens medlemmer fremadrettet bør have.

Kommentar:

Beskrivelsen af, hvilke kompetencer bestyrelsens medlemmer fremadrettet bør have, skal ses i forlængelse af anbefaling 6.1.1. om fastsættelsen og offentliggørelsen af, hvilke kompetencer bestyrelsen skal besidde.

6.1.3. Det **anbefales**, at der i vedtægten fastsættes en grænse for, hvor lang tid et bestyrelsesmedlem maksimalt kan sidde.

Kommentar:

Det er vigtigt, at vedtægtsbestemmelserne balancerer hensynet til kontinuitet, samtidig med at det sikres, at der løbende sker en udskiftning af bestyrelsens medlemmer.

Bestyrelsen bør have en langsigtet successionsplan for bestyrelsen og en eventuel direktion. En successionsplan skal bidrage til at sikre den rette balance mellem fornyelse og kontinuitet, og at bestyrelsen hurtigt kan reagere på ændringer eller uforudsete begivenheder. Bestyrelsen bør endvidere løbende forholde sig til successionsplanen, hvor hensynet til mangfoldighed bør indgå som et væsentligt element.

6.1.4. Det **anbefales**, at bestyrelsen aktivt overvejer, om der er behov for at tilbyde bestyrelsesmedlemmer relevante kurser eller uddannelser af relevans for bestyrelsesarbejdet.

Kommentar:

Det kan eksempelvis være bestyrelsesuddannelseskurser eller tilsvarende kurser. Kurser og uddannelser kan udgøre et godt supplement til at styrke bestyrelsesmedlemmernes varetagelse af deres opgaver. Det er dog vigtigt at være opmærksom på, at en række vigtige kompetencer i en bestyrelse ikke vil kunne tilegnes via kurser og uddannelse, såsom erhvervserfaring, ledelseserfaring, branchekendskab m.v.

6.2. Eksterne bestyrelsesmedlemmer

6.2.1. Det **anbefales**, at bestyrelsen forholder sig til, om det vil være værdiskabende for virksomheden at have eksterne bestyrelsesmedlemmer, og om der i givet fald bør fastsættes et loft for andelen af eksterne medlemmer i bestyrelsen. Hvis der vælges eksterne bestyrelsesmedlemmer, bør det sikres, at udpegningen sker på en måde, der understøtter både bestyrelsens samlede kompetencer og virksomhedens demokratiske forankring.

Kommentar:

Det kan være en styrke for den demokratiske virksomhed at supplere bestyrelsen med eksterne medlemmer, således at det sikres, at bestyrelsen besidder de kompetencer eller erfaringer, som er nødvendige for, at bestyrelsen har de nødvendige kompetencer til at løse de opgaver, som er bestyrelsens ansvar. På den anden side bør vedtægten ikke unødigt hindre deltagerne i at være repræsenterede i bestyrelsen og udøve den demokratiske kontrol over virksomheden.

Det er vigtigt, at eksterne bestyrelsesmedlemmer indgår på et legitimt grundlag og vælges på en måde, der respekterer virksomhedens demokratiske principper. Derfor bør eksterne bestyrelsesmedlemmer som udgangspunkt vælges af generalforsamlingen eller repræsentantskabet efter indstilling fra bestyrelsen.

Vær opmærksom på, at der kan være virksomheder, som skal opfylde særlige krav i forhold til eksterne bestyrelsesmedlemmer, f.eks. visse finansielle virksomheder.

Generalforsamlingen eller repræsentantskabets valg af eksterne bestyrelsesmedlemmer bør ske på baggrund af indstilling fra bestyrelsen. Det konkrete behov for at gøre brug af muligheden for at indstille eksterne bestyrelsesmedlemmer vil typisk materialisere sig i forbindelse med offentliggørelsen af den årlige evaluering af bestyrelsens kompetencer og sammensætning, eller hvis der pludselig opstår

situationer i omverdenen, i risikobilledet eller lignende, som kræver andre kompetencer.

Eksterne medlemmer bør indgå i bestyrelsen på lige vilkår med de øvrige bestyrelsesmedlemmer.

6.3. Uafhængighed

6.3.1. Det **anbefales**, at flertallet af bestyrelsens medlemmer udover at være en del af deltagerkredsen skal være uafhængige af virksomheden og andre særinteresser. Et bestyrelsesmedlem er i denne sammenhæng ikke uafhængig, hvis den pågældende:

- Er, eller indenfor de seneste tre år har været, medlem af direktionen eller ledende medarbejder i modervirksomheden, en dattervirksomhed eller en associeret virksomhed.
- Inden for de seneste fem år har modtaget større vederlag, herunder uddelinger eller andre ydelser, fra modervirksomheden, en dattervirksomhed eller en associeret virksomhed i anden egenskab end som medlem af virksomhedens bestyrelse.
- Inden for det seneste år har haft en væsentlig forretningsrelation (f.eks. som ansat, leverandør eller ledelsesmedlem i virksomheder med tilsvarende forbindelse) med modervirksomheden, en dattervirksomhed eller en associeret virksomhed.
- Er, eller inden for de seneste tre år har været, ansat eller partner hos virksomhedens eksterne revisor.
- Er i nær familie med eller på anden måde står personer, som ikke betragtes som uafhængige, særligt nær.
- Har været medlem af bestyrelsen i mere end 12 år.

Kommentar:

Formålet med anbefalingen er at forebygge, at bestyrelsens beslutninger påvirkes af særinteresser i stedet for at afspejle virksomhedens overordnede interesser.

Medarbejderrepræsentanter anses ikke for at være uafhængige, men kan stadig indgå i bestyrelsen. De ovennævnte kriterier er ikke udtømmende; der kan være andre forhold, som ud fra en konkret vurdering bør medføre, at et medlem af bestyrelsen anses for ikke at være uafhængig, f.eks. som følge af inhabilitet hos et bestyrelsesmedlem i en konkret sag. Bestyrelsens uafhængighed bør derfor løbende tages op til vurdering, f.eks. i forbindelse med den årlige evaluering, jf. anbefaling 6.5.

Væsentlig forretningsrelation omfatter ikke almindelige kundeforhold hverken i moderselskabet eller i dattervirksomheder.

6.4. Dattervirksomheder

I demokratiske virksomheder med dattervirksomheder bør modervirksomhedens bestyrelse nøje overveje, hvordan bestyrelsen i dattervirksomheden sammensættes. Det er vigtigt at finde den rette afvejning mellem på den ene side hensynet til at sikre sammenhæng mellem moder- og dattervirksomhed og på den anden side sikrer, at der er tilstrækkelige checks and balances. Samtidig bør det sikres, at dattervirksomhedens bestyrelse sammensættes på baggrund af de forretningsmæssige kompetencer, der er nødvendige for dattervirksomheden.

Hvis der ikke er indført effektive checks and balances, kan det føre til, at enkelte personer får for stor indflydelse, eller at virksomheden udsættes for unødvendige risici. Manglende kontrol kan også betyde, at ledelsen ikke bliver holdt tilstrækkeligt ansvarlig.

6.4.1. Det **anbefales**, at bestyrelsen i modervirksomheden tager stilling til, hvordan bestyrelsen i dattervirksomheden vælges, samt hvordan det sikres, at dattervirksomhedens bestyrelse besidder de nødvendige kompetencer.

Kommentar:

Det afgørende ved valget af bestyrelsen i dattervirksomheden er at sikre, at der er de rette forretningsmæssige kompetencer i bestyrelsen i dattervirksomheden. Valgproceduren må derfor ikke automatisk føre til, at medlemmer af modervirksomhedens bestyrelse indtræder i dattervirksomhedens bestyrelse, hvis dette sker på bekostning af mere relevante forretningsmæssige kompetencer.

Det er modervirksomheden, der har det juridiske ansvar for at vælge bestyrelsen på generalforsamlingen i dattervirksomheden og sikre, at der er de nødvendige checks and balances. "Checks and balances" betyder i denne sammenhæng, at beslutningen om hvem der vælges til dattervirksomhedens bestyrelse, sker på baggrund af en saglig vurdering af kompetencebehovet samt at der tilstræbes gensidig kontrol og balance mellem bestyrelserne.

Hvis der er tale om større modervirksomheder med flere datterselskaber, som beskæftiger sig med meget forskellige brancher, bør det nøje overvejes, hvordan dattervirksomhedens bestyrelse i praksis udpeges. I nogle virksomheder vil det f.eks. være den daglige ledelse (direktionen), der – inden for et mandat fra bestyrelsen – håndterer udvælgelsen af medlemmer til dattervirksomhedens bestyrelse. Et

sådan mandat ændrer dog ikke på, at det fortsat er modervirksomhedens bestyrelse, der har det endelige ansvar.

6.4.2. Det **anbefales**, at flertallet af medlemmerne i dattervirksomhedens bestyrelse ikke består af medlemmer fra modervirksomhedens bestyrelse, samt at et flertal af medlemmerne i modervirksomhedens bestyrelse ikke består af medlemmer af dattervirksomhedens bestyrelse.

Kommentar:

Anbefalingen skal være med til at sikre armslængde mellem de forskellige dele af en koncern.

Hvis flertallet af dattervirksomhedens bestyrelse samtidig sidder i modervirksomhedens bestyrelse, kan der opstå situationer, hvor bestyrelsesmedlemmerne fra modervirksomheden ønsker én ting, som ikke nødvendigvis er i dattervirksomhedens bedste interesse. Det kan f.eks. være, at modervirksomheden har et ønske om at presse priserne op for at maksimere sit udbytte, selvom det skader dattervirksomhedens konkurrenceevne. Det kan desuden få betydning for dattervirksomhedens beslutningsdygtighed i tilfælde af inhabilitet hos de bestyrelsesmedlemmer, som sidder i begge bestyrelser.

Når personer har dobbeltroller i begge bestyrelser, kan der opstå uklarhed om, hvem der træffer beslutninger hvornår og i hvilken kapacitet. Det er derfor vigtigt – også i relation til dobbeltrepræsentation – at huske, at et bestyrelsesmedlem alene må varetage den pågældende virksomheds interesser, jf. anbefaling 2.1.1, pkt. d.

6.5. Evaluering

6.5.1. Det **anbefales**, at bestyrelsen mindst én gang årligt gennemfører en bestyrelsesevaluering og mindst hvert tredje år inddrager ekstern bistand i evalueringen.

Kommentar:

Bestyrelsesevaluering er et vigtigt redskab til at sikre en kompetent, relevant, professionel og aktiv bestyrelse. Det er derfor vigtigt, at bestyrelsen løbende evaluerer sig selv og samarbejdet med direktionen, samt at der er transparens omkring både

processen og resultatet af evalueringen. Evalueringen bør også omfatte en vurdering af formandens varetagelse af sine opgaver.

Bestyrelsesevaluering skal medvirke til at identificere styrker og svagheder samt muligheder for forbedringer, så det sikres, at virksomheden til stadighed har en effektiv og kompetent ledelse. Bestyrelsesevaluering kan medvirke til at sikre, at der i bestyrelsen er den rette sammensætning af kompetencer m.v., og at der er en god balance mellem fornyelse og kontinuitet, herunder mangfoldighed.

Ligeledes bør bestyrelsen være opmærksom på de ulemper, der følger med selvevaluering, idet fraværet af ekstern feedback kan skabe blinde vinkler og hæmme udviklingen af bestyrelsens arbejde.

6.5.2. Det **anbefales**, at evalueringen som minimum altid omfatter følgende emner:

- a. Bestyrelsens sammensætning med fokus på kompetencer og mangfoldighed.
- b. Bestyrelsens og det enkelte medlems bidrag og resultater.
- c. Samarbejdet i bestyrelsen og mellem bestyrelsen og direktionen.
- d. Formandens ledelse af bestyrelsen.
- e. Udvalgsstrukturen og arbejdet i eventuelle udvalg.
- f. Tilrettelæggelsen af bestyrelsesarbejdet og kvaliteten af bestyrelsesmaterialet.
- g. Bestyrelsesmedlemmernes forberedelse til og aktive deltagelse i møderne.
- h. Bestyrelsens samspil med repræsentantskabet, øvrige dele af demokratimodellen og deltagerkredsen.

6.5.3. Det **anbefales**, at de overordnede konklusioner fra bestyrelsesevalueringen offentliggøres i så god tid, at generalforsamlingen eller repræsentantskabet, afhængigt af hvem der vælger bestyrelsen, aktivt kan anvende informationerne i forbindelse med bestyrelsesvalget.

Kommentar:

Evalueringen kan med fordel gennemføres via et anonymt spørgeskema baseret på anbefalede emner, efterfulgt af individuelle samtaler mellem formanden og de enkelte medlemmer, hvor resultaterne fra spørgeskemaet drøftes. Ved inddragelse

af ekstern bistand kan der gennemføres interviews med både bestyrelses- og direktionsmedlemmer. Næstformanden eller et andet bestyrelsesmedlem bør på bestyrelsens vegne forestå feedback til formanden vedrørende dennes varetagelse af rollen.

6.6 Organisering

- 6.6.1 Det **anbefales**, at bestyrelsen er organiseret med en formand og næstformand, hvor det er formanden, der indkalder, organiserer og leder møderne.

Kommentar:

Reglerne om bestyrelsens opgaver skal ses i sammenhæng med, at bestyrelsen er ansvarlig for den overordnede ledelse af virksomheden, og at alle bestyrelsesmedlemmer har de samme rettigheder og pligter. Det betyder, at bestyrelsen som kollektivt organ træffer afgørelse i alle sager af væsentlig betydning for virksomheden. Formanden og en eventuel næstformand har ikke nogen selvstændig beslutningskompetence, medmindre dette fremgår af vedtægten eller bestyrelsens forretningsorden. Formanden har som udgangspunkt alene til opgave at sørge for, at bestyrelsen holder møde, når dette er nødvendigt, og at forestå ledelsen af bestyrelsens møder.

Formanden og næstformandens ansvar og opgaver kan med fordel fastsættes i bestyrelsens forretningsorden. Det varierer fra virksomhed til virksomhed, om bestyrelsen selv konstituerer sig med formand og næstformand, eller om disse vælges på generalforsamlingen eller af repræsentantskabet.

6.7. Ledelsesudvalg

- 6.7.1. Det **anbefales**, at bestyrelsen oplyser om eventuelle ledelsesudvalg og beskriver ledelsesudvalgenes væsentligste aktiviteter og antallet af møder i årets løb, samt hvem der er medlemmer af ledelsesudvalgene og medlemmernes uafhængighed.
- 6.7.2. Det **anbefales**, at ledelsesudvalg alene består af bestyrelsesmedlemmer, og at flertallet af et ledelsesudvalgs medlemmer er uafhængige.

Kommentar:

Ledelsesudvalg er udvalg nedsat af bestyrelsen blandt bestyrelsens medlemmer og med et konkret formål. For nogle bestyrelser vil det være relevant at organisere sig med ledelsesudvalg. Ledelsesudvalg kan bidrage til at øge effektiviteten og højne kvaliteten af bestyrelsesarbejdet. Ledelsesudvalg bør alene have en forberedende funktion forud for behandlingen i bestyrelsen og må ikke medføre, at væsentlig information, som alle medlemmer af bestyrelsen har behov for, alene tilgår ledelsesudvalget, eller at bestyrelsen begrænser eller undlader den nødvendige bestyrelsesbehandling. Som følge heraf bevarer bestyrelsen også det fulde ansvar for beslutninger, der er forberedt i et ledelsesudvalg.

Eksempler på ledelsesudvalg kan være nomineringsudvalg og vederlagsudvalg. Det kan også være revisionsudvalg, som er lovpligtige for bl.a. børsnoterede selskaber og større finansielle virksomheder. Hvis virksomheden har en særlig eksponering, eller der er andre forhold, som gør det relevant at nedsætte yderligere permanente udvalg, bør bestyrelsen overveje dette. For at sikre fornøden fokus på og tidsmæssig prioritering af en særlig opgave kan bestyrelsen vælge at nedsætte ad hoc udvalg til at varetage særlige opgaver eller problemstillinger af væsentlig, men evt. midlertidig, karakter.

Med henblik på at sikre en bred forståelse for virksomhedens samlede situation bør ledelsesudvalg alene bestå af bestyrelsesmedlemmer. Det afskærer dog ikke ledelsesudvalgene fra i behørigt omfang at inddrage faglig ekspertise, f.eks. fra advokater, eller få input fra interne interessenter, f.eks. deltagere.

7. Vederlag

For at sikre forståelse og anerkendelse af vederlagets sammensætning og størrelse er det afgørende med fuld åbenhed om ledelsens vederlag.

7.1. Principper for vederlag

- 7.1.1. Det **anbefales**, at bestyrelsen udarbejder en transparent, proportional og enkel vederlagspolitik gældende for hele virksomheden og koncernen. Politikken bør tydeligt beskrive de kompensationsformer, der anvendes, herunder basisløn, variable løndelev samt evt. øvrige personalegoder, som medarbejdere og ledelse aflønnes efter. Bestyrelsen bør mindst én gang årligt forholde sig til vederlagspolitikken og vurdere, om den er proportional og rimelig, samt om den understøtter muligheden for at tiltrække og fastholde kompetente ledelsesmedlemmer og medarbejdere.

Kommentar:

Vederlagspolitikken bør omfatte hele koncernen, inklusiv eventuelle dattervirksomheder. Der er ikke noget til hinder for, at der udarbejdes forskellige principper for forskellige dele af koncernen, så længe politikkerne er forståelige, eksplicitte og fremgår i sammenhæng med den samlede koncerns vederlagspolitik. Bestyrelsen bør dog i så fald oplyse, hvad incitamentet for forskelligheden er.

7.1.2. Det **anbefales**, at vederlagspolitikken forelægges for generalforsamlingen eller på repræsentantskabsmødet og efterfølgende offentliggøres på virksomhedens hjemmeside.

Kommentar:

Er der aftalt tiltrædelses-, forsikrings-, pensions- og/eller fratrædelsesordninger for direktionen, anses sådanne ordninger for omfattet af vederlagsoplysningerne. Fratrædelsesordninger omfatter et bredt område inkl. opsigelsesvarsel, optjening af vederlag i opsigelsesperioden, fratrædelsesgodtgørelse, "change of control"-aftaler, forsikrings- og pensionsordninger, pensionsindbetalinger efter fratrædelse m.v.

7.1.3. Det **anbefales**, at det i årsrapporten oplyses, hvad medlemmerne af repræsentantskabet, bestyrelsen og direktionen hver især modtager i samlet vederlag (specificeret på de enkelte poster) fra virksomheden og dens eventuelle dattervirksomheder og associerede virksomheder.

Kommentar:

Åbenhed omkring vederlag specificeret på hver enkelt post sikrer gennemsigtighed og styrker tilliden til virksomhedens ledelse. Specificering af hver enkelt post giver ejerne indsigt i, hvordan vederlaget fordeles mellem ledelsesorganerne, og reducerer muligheden for at skjule væsentlige omkostninger ved f.eks. kun at oplyse samlede beløb.

Vær opmærksom på, at der for visse sektorer kan gælde særregler for, hvordan offentliggørelsen i årsrapporten skal ske, herunder for pengeinstitutter, forsikringsvirksomheder og visse pensionskasser.

7.1.4. Det **anbefales**, at en eventuel variabel del af vederlaget har et loft på tildelingstidspunktet, og at der er transparens om den potentielle værdi

på udnyttelsestidspunktet under pessimistiske, forventede og optimistiske scenarier.

- 7.1.5. Det **anbefales**, at den samlede værdi af vederlag for opsigelsesperioden inkl. fratrædelsesgodtgørelse ved et direktionsmedlems fratræden ikke overstiger to års vederlag inkl. alle vederlagsandele.

Kommentar:

Ved beregningen af de to års vederlag indgår eventuelle tildelinger under langsigtede incitamentsprogrammer i opsigelsesperioden med værdien på tildelingstidspunktet, mens udbetalinger i opsigelsesperioden eller senere af tidligere tildelinger ikke indgår.

Begreber

I anbefalingerne benyttes en række begreber. Betydningen af dem fremgår nedenfor.

- **Checks and balances**

Begrebet refererer til interne og eksterne mekanismer, der sikrer gensidig kontrol og balance mellem forskellige organer i virksomheden, såsom bestyrelse og direktion, for at forhindre, at magten og indflydelsen centrerer ét sted. Dette princip indebærer en opdeling af ansvar og beføjelser, hvor forskellige instanser kan begrænse og korrigere hinanden for at sikre en god ledelse. Eksempelvis ved at sikre en klar opdeling af opgaver mellem repræsentantskab, bestyrelse og direktion.

- **Dattervirksomhed**

En dattervirksomhed er en virksomhed, som er underlagt bestemmende indflydelse af en modervirksomhed. Bestemmende indflydelse i forhold til en dattervirksomhed foreligger, når moderselskabet direkte eller indirekte ejer mere end halvdelen af stemmerettighederne i dattervirksomheden.

- **Direktion**

Direktionen er ansvarlig for den daglige drift og ledelse. De fleste virksomheder har en direktion. For nogle virksomhedstyper er det et lovkrav, f.eks. anpartsselskaber og aktieselskaber (ApS og A/S), mens det for andre er frivilligt, f.eks. virksomheder med begrænset ansvar (A.M.B.A, F.M.B.A og S.M.B.A.). En virksomhed vil dog altid skulle have en ledelse, som er ansvarlig. Hvis ikke virksomheden har en direktion eller en daglig ledelse, vil det være bestyrelsen, der har ansvaret for den daglige drift. Det er samtidig vigtigt at skelne mellem direktionen for driftsselskabet og direktionen for den demokratiske organisation. Disse roller kan være forskellige, og det er afgørende at være opmærksom på, hvem der har hvilket ansvar i de respektive enheder.

- **Deltager og deltagerkreds**

Deltagerne er dem, der i fællesskab ejer den demokratiske virksomhed. Det kan både være fysiske personer, f.eks. kunder eller medarbejdere, men det kan også være virksomheder, f.eks. producenter eller leverandører. Deltagerne går også ofte under betegnelsen medlemmer.

- **Generalforsamling**

Generalforsamlingen består af alle deltagere i den demokratiske virksomhed. Ikke alle demokratiske virksomheder er organiseret med en

generalforsamling. Det er muligt i stedet at organisere sig med f.eks. et repræsentantskab som øverste myndighed. På generalforsamlingen har alle deltagere ret til at udøve deres demokratiske indflydelse. Dog kan en række demokratiske rettigheder været uddelegeret til et repræsentantskab, såsom valg til bestyrelsen og vedtægtsændringer. I de demokratiske virksomheder, som er organiseret med en generalforsamling, er generalforsamlingen den øverste myndighed.

- **Repræsentantskab**

Et repræsentantskab består af repræsentanter, som vælges af og blandt deltagerkredsen. Ikke alle demokratiske virksomheder er organiseret med et repræsentantskab. Det er muligt både at have en generalforsamling og et repræsentantskab. I de virksomheder, som har begge forsamlinger, er generalforsamlingen den øverste myndighed. I demokratiske virksomheder med kun et repræsentantskab, er repræsentantskabet den øverste myndighed. Et repræsentantskab kan gå under andre betegnelser, f.eks. "delegeret forsamling".