

Til Udvalget for god ledelse af demokratiske virksomheder
Erhvervsstyrelsen
cc. olihan@erst.dk, emihan@erst.dk og holdau@erst.dk.

København, den 10. marts 2026

J. nr. 2022-13138: Vedr. Høring over udkast til anbefalinger for god ledelse af demokratiske virksomheder

Andelsboligforeningernes Fællesrepræsentation (ABF) takker for muligheden for at afgive høringssvar til udkastet til "Anbefalinger for god ledelse af demokratiske virksomheder", som Udvalget for god ledelse af demokratiske virksomheder har sendt i ekstern høring fra den 20. januar til den 10. marts 2026.

ABF er den landsdækkende interesseorganisation for andelsboligforeninger i Danmark og repræsenterer tusindvis af foreninger af meget varierende størrelse - fra mindre foreninger med få boliger til større foreninger med mange hundrede andelsboliger. Vi bifalder initiativet og anerkender behovet for at skabe fælles retningslinjer for god ledelse på tværs af demokratiske virksomheder. Anbefalingerne er et vigtigt skridt fremad, og vi ser frem til at bidrage konstruktivt til det videre arbejde.

ABF vil dog gerne fremhæve en række forhold, som vi mener er vigtige at adressere for at gøre anbefalingerne mest muligt relevante og brugbare for andelsboligforeninger og lignende mindre, demokratisk organiserede foreninger.

Overordnet synes der at mangle belysning af samfundsmæssig og social bæredygtighed, som vi mener bør fremhæves som centrale ledelsesværdier i forlængelse af den demokratiske virksomhedsmodel. Herunder fremsættes 7 konkrete punkter til områder vi ser som centrale ud fra vores position, uagtet, at det nok ikke har været dette fokus udvalget har haft ift. anbefalingerne for god ledelse.

1. Særlige hensyn for non-profit og beboerorganisationer

Andelsboligforeninger er nonprofitorganisationer, hvis primære formål er at skabe gode boligforhold for andelshaverne - ikke at maksimere et finansielt afkast. Anbefalingerne bør eksplicit anerkende og adressere de særlige karakteristika ved sådanne foreninger:

- Formålet med god ledelse er i denne kontekst at varetage andelshavernes og fællesskabets interesser, ikke investorers eller aktionærers.
- Bestyrelsen arbejder typisk på frivillig basis, og anbefalingerne bør tage højde for de begrænsninger, der naturligt følger heraf.

2. Fleksibilitet og proportionalitet: Behov for en light-version

Anbefalingerne er ifølge udvalget henvendt til alle demokratiske virksomheder uanset størrelse, ejerkreds og organisation. ABF anerkender denne ambition, men vurderer, at de nuværende anbefalinger i praksis primært passer til større organisationer med professionel administration og fuldt bemandede bestyrelser.

Langt de fleste andelsboligforeninger er drevet af frivillige beboere uden professionel ledelsesmæssig baggrund. For disse foreninger vil omfanget og kompleksiteten af anbefalingerne i det foreliggende udkast være uoverkommelige at omsætte i praksis. ABF opfordrer derfor udvalget til at:

**Andelsboligforeningernes
Fællesrepræsentation**

Vester Farimagsgade 1, 8. sal
1606 København V

abf@abf-rep.dk
Tlf. 33 86 28 30

www.abf-rep.dk



- Udarbejde en "light-version" af anbefalingerne, som er målrettet små og mellemstore foreninger med frivillig ledelse.
- Indarbejde et tydeligt proportionalitetsprincip, der angiver, hvilke anbefalinger der er særligt relevante afhængigt af foreningens størrelse og kompleksitet.
- Sikre, at anbefalingerne ikke de facto skaber en administrativ byrde, der er ude af proportion med de ressourcer, en typisk andelsboligforening har til rådighed.

3. Sprog og terminologi tilpasset foreningssektoren

ABF finder, at anbefalingernes sprog og terminologi i vid udstrækning afspejler store erhvervsdrivende virksomheder frem for almene foreninger. Begreber som "repræsentantskab", "direktion" og "virksomhedens strategi" er ikke naturlige for andelsboligforeninger, der typisk organiserer sig med en generalforsamling som øverste myndighed og en bestyrelse som dagligt ledelsesorgan.

ABF opfordrer til, at anbefalingerne enten anvender en mere neutral og inkluderende terminologi, eller at der udarbejdes en vejledning med oversættelsesnøgler, der forklarer, hvordan de relevante begreber svarer til termer i foreningssammenhæng. Det vil i væsentlig grad øge anbefalingernes tilgængelighed og forankring i foreningssektoren.

4. Fokus på kerneområder: Transparens, medlemsinddragelse og ansvarlighed

ABF støtter, at anbefalingerne fokuserer på de principper, der er fundamentale for demokratiske virksomheders legitimitet og funktion. Særligt vigtigt for andelsboligforeninger er:

- **Transparens:** Klare anbefalinger til åbenhed om økonomi, beslutninger og mandattildeling som styrker tilliden mellem bestyrelse og andelshavere/medlemmer.
- **Medlemsinddragelse:** Anbefalingerne bør understrege vigtigheden af at inddrage andelshaverne/medlemmer aktivt - ikke kun formelt via generalforsamlingen, men også løbende i foreningens virke.
- **Ansvarlighed:** Bestyrelsen bør holdes ansvarlig på en måde, der er proportionel med de frivillige rammer, under hvilke den agerer.

ABF opfordrer til, at disse tre kerneområder tildeles en tydeligere og mere fremtrædende plads i den endelige version af anbefalingerne.

5. Praktiske værktøjer som forudsætning for implementering

Gode anbefalinger er kun værdifulde, hvis de omsættes i praksis. For at understøtte dette opfordrer ABF udvalget og Erhvervsstyrelsen til at sikre, at der i forbindelse med offentliggørelsen af de endelige anbefalinger stilles et praktisk implementeringsapparat til rådighed, herunder eksempelvis:

- En digital læringsplatform, som også muliggør netværksskabelse og erfaringsudveksling, særligt for mindre virksomheder, organisationer og foreninger.
- Skabeloner til forretningsordener, bestyrelsespolitikker m.v.
- Tjeklister til selvevaluering, som bestyrelsen let kan anvende.
- Vejledninger, der forklarer anbefalingerne i et letforståeligt og handlingsorienteret sprog.

ABF tilbyder allerede sådanne skabeloner, og bidrager gerne til udviklingen af yderligere materiale. Desuden kan ABF spille en vigtig rolle som formidler over for andelsboligforeningerne.

6. ABF som implementeringspartner

ABF er, som den eneste interesseorganisation for andelsboligforeninger, naturligt positioneret til at bistå med implementeringen af anbefalingerne i sektoren.

**Andelsboligforeningernes
Fællesrepræsentation**

Vester Farimagsgade 1, 8. sal
1606 København V

abf@abf-rep.dk
Tlf. 33 86 28 30

www.abf-rep.dk



ABF tilbyder pt. over for vores medlemsforeninger, konkret at:

- Udvikle og afholde kurser og workshops for bestyrelser i andelsboligforeninger med udgangspunkt i anbefalingerne.
- Tilbyde rådgivning til foreninger, der ønsker hjælp til at omsætte anbefalingerne til lokale vedtægter og politikker.
- Etablere netværk og erfaringsudveksling på tværs af foreninger, der arbejder med implementering.

I et samarbejde med Erhvervsstyrelsen vil sådanne tilbud kunne udfoldes til en bredere målgruppe.

7. Evaluering og løbende tilpasning

ABF opfordrer til, at der etableres en struktureret opfølgningsmekanisme efter lanceringen af de endelige anbefalinger. Konkret foreslår ABF, at der nedsættes en arbejdsgruppe med repræsentanter fra andelsboligsektoren og andre relevante dele af den demokratiske virksomhedssektor, der løbende kan:

- Evaluere anbefalingernes implementering og effekt i praksis.
- Give feedback og indstille til justeringer, når behov opstår.
- Sikre, at anbefalingerne forbliver tidssvarende i takt med, at lovgivning og praksis udvikler sig.

ABF bifalder det igangværende arbejde og ser det som et vigtigt bidrag til at styrke demokratisk ledelse i Danmark. Vi er af den opfattelse, at anbefalingerne med de foreslåede tilpasninger vil kunne udgøre et stærkt og brugbart redskab for andelsboligforeninger og andre demokratiske organisationer af alle størrelser.

ABF stiller sig gerne til rådighed for en uddybende dialog med udvalget og bidrager gerne til det fortsatte arbejde med at gøre anbefalingerne så praksisnære og anvendelige som muligt.

Med venlig hilsen

Isaac Abella Appelquist

Underdirektør

**Andelsboligforeningernes
Fællesrepræsentation**

Vester Farimagsgade 1, 8. sal
1606 København V

abf@abf-rep.dk
Tlf. 33 86 28 30

www.abf-rep.dk