

# Demokratiske virksomheder – Kortlægning, landeundersøgelse og erhvervsfremme

Lars Hulgård, John Andersen, Klaus T. Nielsen og Roger Spear

Institut for Mennesker & Teknologi, Roskilde Universitet

Rapport udarbejdet til Erhvervsstyrelsen

Marts 2022

[tom side]

# Forord

---

Denne rapport er et resultat af mange menneskers bidrag.

Vi vil først takke alle de ildsjæle, virksomhedsejere, lokale politikere, embedsmænd og konsulenter, der har stillet deres enorme viden til rådighed for, at vi kan begynde at få en bedre forståelse af disse demokratiske og fællesskabsorienterede virksomhedsformer. En særlig tak til Demokratisk Erhverv og Kooperationen, der begge stillede op til faglige drøftelser. I har alle bidraget med både viden og inspiration.

En vandretur gennem Vegger i Vesthimmerland en kold aften i februar fortalte næsten det hele. Mange af husene i Vegger bærer små skilte, hvor der står, hvis hus det var dengang byen rummede mange butikker, serviceerhverv, værksteder og småindustrier. På borgerforeningens hjemmeside kan man læse, at "skiltene er små brikker i et puslespil, der fortæller om gamle dage, om flittige nybyggere og slidsomme handlende og håndværkere". I Vegger og andre steder i landet mødte vi på vores feltstudier borgere, som igen selv har taget sagen i egne hænder og gennem nye fællesskabsorienterede virksomheder har revitaliseret lokalområder, der ellers har lidt under fraflytning og stagnation. Men demokratisk virksomhed er ikke et randfænomen, eller en virksomhedsform på tredje klasse. Der er meget avantgarde i de demokratiske virksomheder, hvor end de ligger: Et internationalt spillested og grøn iværksætter-hub i Halkær, en trendsættende entreprenørskabsvirksomhed i Århus, en cykelsmed på Nørrebro og et økosamfund i Karise for blot at nævne nogle enkelte. Vi skylder alle de praktikere og eksperter, vi har mødt undervejs under vores lille tour de force ind i en verden af kooperativisme og demokratisk virksomhed, en stor tak. De har blotlagt, hvordan det fulde potentiale af demokratisk iværksætteri kun kan høstes gennem samspillet med alle de andre væsentlige elementer i et stabilt økosystem. Dette har vi forsøgt at illustrere og kortlægge i rapporten med eksempler og viden fra Danmark og andre steder i verden.

Vi ønsker også at rette en stor tak til de mange internationale forskere, som har bidraget uden at have en aktie i dansk erhvervspolitik og samfundsforhold. De forskere som har bidraget, har omfattende erfaring fra det felt vi kortlægger, og de kommer fra universiteter og business schools i lande så forskellige som USA, Brasilien, Frankrig, Canada, Italien, Storbritannien og Australien. De er alle trådt til, og har svaret på det simple, men samtidig overordentligt vanskelige spørgsmål: Hvad karakteriserer en demokratisk virksomhed? Det er ikke et nemt spørgsmål at besvare. Men alle besvarelser har bidraget til at formulere de grundtyper vi har iagttaget, da de ikke blot er et dansk fænomen. Grundtyperne knytter sig til en lang international tradition, der både har rod i den kooperative historie og samtidig bryder rammerne for denne, og fremfor alt fornyer den.

Undervejs har vi også fået uvurderlig hjælp af ph.d.-studerende på RUC Ulrik Kohl, som blandt andet har bidraget med case beskrivelse og et appendiks om vedvarende energi og demokratisk virksomheder (se appendiks 2) samt Majken Toftager Larsen, som har læst korrektur.

København d. 8. marts 2022

Klaus T. Nielsen

John Andersen

Lars Hulgård

Milton Keynes, UK d. 8. marts 2022

Roger Spear



# Indhold

---

Forord.....	3
Indhold .....	5
1. Indledning .....	9
1.1.1 Demokratisk virksomhed og et kooperativ er forbundne, men ikke det samme .....	11
1.1.2 Rapportens opbygning .....	14
2. Definitioner og metode .....	16
2.1.1 1.1.1.Definition og afgrænsning .....	16
3. Kortlægning .....	23
3.1.1 Metode og data i kortlægning af forbruger-, virksomheds- og foreningsdemokratier .....	23
3.2 Forbrugerejede demokratier.....	25
3.2.1 Definition.....	25
3.2.2 Data fra CVR .....	27
3.2.3 Data fra FIRM og REGN.....	28
3.3 Virksomhedsdemokratier .....	32
3.3.1 Definition.....	32
3.3.2 Data fra CVR .....	33
3.3.3 Data fra FIRM og REGN.....	34
3.4 Foreningsdemokratier .....	36
3.4.1 Definition.....	36
3.4.2 Data fra FIRM og REGN.....	38
3.5 Medarbejderdemokratier .....	38
3.5.1 Indledning.....	38
3.5.2 Definition.....	39
3.5.3 Danske medarbejderdemokratier .....	40
3.5.4 ESOPs – medarbejderaktie-programmer .....	42
3.5.5 To cases: JORTON og Analyse & Tal .....	45
3.6 Socialøkonomiske virksomheder – ”social enterprise” .....	47
3.6.1 Socialøkonomiske virksomheder i Europa, .....	49
3.6.2 Kortlægning af socialøkonomiske virksomheder i Danmark.....	50
3.7 Multistakeholder demokratiske virksomheder .....	56
3.7.1 Definition på multistakeholder demokratisk virksomhed.....	56
4. Den lovgivningsmæssige ramme for kooperativer og demokratiske virksomheder: Italien, Sverige, Storbritannien og Spanien; med eksempler fra andre lande. ....	67
4.1 De 9 sammenligningsparametre .....	70
4.1.1 Sociale virksomheder .....	74
4.1.2 Multistakeholder kooperativer og lokalsamfundskooperativer .....	75
4.2 ITALIEN .....	76
4.2.1 Forfatningsmæssig reference.....	76
4.2.2 Lovtype: generel, særlig, statutter .....	76
4.2.3 Medlemskab – transaktioner; ikke-medlemmer; betingelser/begrænsninger; åbenhed over for nye medlemmer.....	77
4.2.4 Ledelse og stemmerettigheder .....	78

4.2.5	Finansiering: minimumskapital; supplerende kapitalindskud; reserver; fordeling af overskud; tilbagebetaling af støtte; investormedlemmer; eksterne investorer; opløsning af kooperativet; medlemmers udtræden .....	78
4.2.6	Skat: skattefritagelser/fradrag/fordele .....	79
4.2.7	Registrering, regulering og revision: (minimumsmedlemskab; hindringer for iværksætter) .....	79
4.2.8	Samarbejde mellem kooperativer .....	79
4.2.9	Særlig lovgivning for andre arketyper: arbejdstagerovertagelse (worker buyouts) og sociale kooperativer .....	80
4.2.10	1985 Marcora-loven for virksomheder, der overtages af arbejdstagere (WRE) – arbejdstagerkooperativer .....	80
4.2.11	Sociale kooperativer: Lov nr. 59 af januar 1992 om sociale kooperativer .....	80
4.2.12	Andre juridiske problemstillinger: .....	82
4.3	Spanien: Veludviklet, men regionaliseret lovramme .....	83
4.3.1	Forfatningsmæssig reference .....	83
4.3.2	Lovtype: generel, særlig, statutter .....	83
4.3.3	Medlemskab – transaktioner; ikke-medlemmer; betingelser/begrænsninger; åbenhed over for nye medlemmer .....	84
4.3.4	Ledelse og stemmerettigheder .....	85
4.3.5	Finansiering: minimumskapital; supplerende kapitalindskud; reserver; fordeling af overskud; tilbagebetaling af støtte; investormedlemmer; eksterne investorer; opløsning af andelsselskabet. Udbetalinger fra medlemmer .....	85
4.3.6	Skat: fritagelser/fradrag/fordele .....	86
4.3.7	Registrering, regulering og revision (minimumsmedlemskab; hindringer for iværksætter); .....	86
4.3.8	Samarbejde mellem kooperativer .....	87
4.4	Sverige: Lovgivning .....	88
4.4.1	Forfatningsmæssig reference: .....	89
4.4.2	Lovtype: generel, særlig, statutter .....	89
4.4.3	Medlemskab – transaktioner; ikke-medlemmer; betingelser/begrænsninger; åbenhed over for nye medlemmer .....	89
4.4.4	Styring og stemmerettigheder .....	89
4.4.5	Finansiering: minimumskapital; supplerende kapitalindskud; reserver; fordeling af overskud; tilbagebetaling af støtte; investormedlemmer; eksterne investorer; opløsning af kooperativet. Udbetalinger til medlemmer .....	90
4.4.6	Skat: fritagelser/fradrag/fordele .....	91
4.4.7	Registrering, regulering og revision (minimumsmedlemskab; hindringer for iværksætter) .....	91
4.4.8	Samarbejde mellem kooperativer: er ikke specificeret i loven .....	91
4.5	Storbritannien .....	91
4.5.1	Forfatningsmæssig reference .....	93
4.5.2	Lovtype: generel, særlig, statutter .....	93
4.5.3	Definition af kooperativ – gensidig fordel og økonomisk aktivitet; henvisning til kooperative principper; social/samfundsmæssig fordel .....	93
4.5.4	Medlemskab – transaktioner; ikke-medlemmer; betingelser/begrænsninger; åbenhed over for nye medlemmer .....	93

4.5.5	Styring og stemmerettigheder .....	94
4.5.6	Finansiering: minimumskapital; supplerende kapitalindskud; reserver; fordeling af overskud; tilbagebetaling af støtte; investormedlemmer; eksterne investorer; opløsning af kooperativet. Udbetalinger fra medlemmer .....	94
4.5.7	Skat: fritagelser/fradrag/fordele .....	94
4.5.8	Registrering, regulering og revision (minimumsmedlemskab; hindringer for iværksætteri) .....	95
4.5.9	Samarbejde mellem kooperativer .....	95
4.5.10	Community Benefit Society – BenComs .....	95
4.5.11	Community Interest Company (CIC): En britisk form for Social Enterprise (Socialøkonomisk virksomhed) .....	95
4.5.12	Worker Buyouts: Medarbejderovertagelse af virksomheder .....	96
4.6	Interessante demokratiske virksomheder i andre lande .....	97
4.6.1	USA .....	97
4.6.2	Frankrig .....	98
4.6.3	B-virksomheder .....	99
4.6.4	Norge .....	99
5.	Økosystemer for kooperativer/demokratiske virksomheder) i Europa .....	102
5.1	Udfordringer for kooperativerne .....	102
5.1.1	Juridiske rammer: generelle og særlige love, vedtægter og akkrediteringsordninger. 104	
5.1.2	Politiske rammer, herunder indkøb og adgang til markeder .....	105
5.1.3	Finansielt system .....	105
5.1.4	Specialiserede tjenester og støtte til forretningsudvikling .....	106
5.1.5	Offentlige sociale partnerskaber .....	108
5.1.6	Universitets- og forskningsnetværk .....	109
5.1.7	Netværk og mekanismer til gensidig støtte .....	110
5.1.8	Støtte til iværksætteri .....	110
5.1.9	Foranstaltninger til at øge bevidstheden og synligheden: Systemer til måling og rapportering af virkninger, certificeringssystemer, mærker og etiketter, uddannelse. ....	111
5.2	Økosystem for italienske kooperativer .....	112
5.2.1	Retlige rammer .....	112
5.2.2	Politiske rammer (herunder indkøb, skatteordning, salgsfremme) .....	112
5.2.3	Det finansielle system: .....	113
5.3	Økosystem for Spanien .....	115
5.3.1	Retlige rammer .....	115
5.3.2	Politiske rammer (herunder indkøb, skatteordning og adgang til markeder) .....	116
5.3.3	Indkøb .....	116
5.3.4	Finansielt system .....	116
5.3.5	Specialiserede tjenester og støtte til forretningsudvikling .....	117
5.3.6	Netværk og mekanismer til gensidig støtte .....	117
5.4	Økosystem i Sverige .....	119
5.4.1	Retlige rammer .....	119
5.4.2	Politiske rammer (herunder indkøb, skatteordning og adgang til markeder) .....	119
5.4.3	Finansielt system .....	120

5.4.4	Foranstaltninger til at øge bevidstheden og synligheden: Systemer til måling og rapportering af virkninger, certificeringssystemer, mærker og etiketter, uddannelse .....	121
5.5	Økosystem Storbritannien.....	122
5.5.1	Retlige rammer.....	122
5.5.2	Politiske rammer (herunder indkøb, skatteordning og adgang til markeder) .....	122
5.5.3	Finansielt system .....	122
5.5.4	Netværk og mekanismer til gensidig støtte .....	123
5.5.5	Foranstaltninger til at øge bevidstheden og synligheden: Systemer til måling og rapportering af virkninger, certificeringssystemer, mærker og etiketter, uddannelse .....	125
5.6	Tyskland.....	126
6.	Sammenfatning, anbefalinger og perspektivering .....	128
6.1	Klarere juridiske rammer for demokratiske virksomheder.....	129
6.2	Erhvervsfremme: et forbedret Økosystem .....	129
6.3	Erhvervsdemokratisk finansiering og skatteforhold .....	130
6.4	Medarbejderovertagelse af virksomheder, fx i forbindelse med generationsskifte.....	131
6.5	Offentlige indkøb og demokratiske virksomheder.....	132
6.6	Facilitering og videnopsamling for demokratisk revitalisering og udvikling af medlemsdemokratiet.....	133
6.7	Styrk ejerskabet til den grønne omstilling gennem lokale demokratiske energifællesskaber 133	
6.8	Økosamfund, lokalsamfundskooperativer og socialøkonomiske virksomheder .....	134
	Litteraturliste.....	135
	Rapportens forfattere .....	145
7.	From words to action: supporting cooperative and social enterprises to achieve a more inclusive, sustainable and prosperous Europe..... <b>Fejl! Bogmærke er ikke defineret.</b>	
	Appendices .....	146
	Appendiks 1 – Interview og samtaler med eksperter og stakeholders .....	146
	Appendiks 2 – Vedvarende energi og demokratiske virksomheder. ....	147
	Introduktion.....	148
	Udvikling indenfor demokratisk energi i Danmark.....	148
	Overblik over demokratiske virksomheder i energisektoren .....	149
	Sammenfatning.....	153
	Kilder.....	153
	Appendiks 3 – What is, or what constitutes, a democratic enterprise for you? .....	155



# 1. Indledning

---

Den politiske, erhvervsmæssige og folkelige interesse for demokratiske virksomheder har været voksende i en del år. Det kan vi se i mange forskellige sammenhænge. Et stort folketingsflertal ønskede således på tværs af de sædvanlige blokke i 2021 at gøre noget for at revitalisere demokratiske virksomheder som et vigtigt element i det danske velfærdssamfund og i den sociale markedsøkonomi. Bertel Haarder fra Venstre afsluttede folketingsdebatten om beslutningsforslag til fremme af erhvervsdemokratiske virksomheder (B99, 11.03.2021) med at fortælle, at *”den første brugsforening i Thisted og det første andelsmejeri i Hjedding startede et kapitel i Danmarkshistorien, som forvandlede Danmark fra et temmelig fattigt landbrugsland og til det, vi kender i dag. Men det kapitel skal vi jo skrive videre på. Historien er jo ikke slut. Man skal aldrig hvile på laurbærrene.”* Den kortlægning og komparative undersøgelse af demokratiske virksomheder, som vi præsenterer her, er et led i at skrive dette næste kapitel af historien for at styrke en bred vifte af demokratiske virksomheder i Danmark.

På den ene side vil vi i rapporten se, at målet om demokrati i virksomheder og demokratisk eje af virksomheder langt fra er forsvundet; men at praksis har antaget forskellig form til forskellige tider siden den første brugsforening i Thisted. På den anden side ved vi også, at demokrati ifølge international forskning ikke er et princip eller en styreform, som har stor interesse hverken i virksomhedsforskning eller blandt virksomhedsledere og ejere generelt. Grandori (2017) fremhæver således, at: *”among all governance mechanisms and forms examined and assessed, though, the most important and celebrated device governing modern collective systems is almost never mentioned. A remarkable blind spot indeed. Is democratic governance useless in economic organization?”* (Grandori, 2017: 353). Mens *”governance”* som sådan er blevet et stort tema inden for ledelse af private virksomheder, så er demokratisk ledelse næsten fraværende. Samtidig beskriver Margie Medell, som er co-funder af det internationale Karl Polanyi Institute for Political Economy i sit bidrag til denne rapport, at *”en demokratisk virksomhed er defineret gennem governance.”* Det vil sige, at den daglige ledelse skal have et demokratisk og inddragende sigte, og dertil helst være understøttet af lovgivning på området.

Med fraværet af en tydelig ramme for demokratisk virksomhed, er det derfor, som også fremhævet af Antonio Fici andet steds i denne rapport, heller ikke helt enkelt at måle eller kortlægge omfanget af demokratiske virksomheder i Danmark. For hvad er demokrati? Hvad er demokrati i virksomheder, og hvad er demokratiske virksomheder? Går vi med Alf Ross, som fremhæver, at demokrati primært er en styreform dannet på en konkret formel procedure, hvor det legale grundlag bliver det afgørende princip? Eller går vi med Hal Koch, hvor demokratiet knytter sig til en livsform, og som sådan kan tabes eller styrkes, men aldrig bare stå stille? Spørgsmålet om hvorvidt demokrati primært er en styreform eller en livsform, eller en blanding af de to har været en væsentlig markør på politiske stridigheder også i nyere europæisk historie.

Hvis vi primært anlægger *styreformsperspektivet* på demokratiske virksomheder, kan vi relativt hurtigt lande i et princip for demokratisk virksomhed om at stemme efter hoveder og ikke efter høveder og fremhæve andelselskaber og kooperativer som arketyper for demokratisk virksomhed. Hvis vi til gengæld ser det som knyttet til en *norm og livsform*, er det noget som dannes i en demokratisk hverdagspraksis i firmaet. Det er noget som understøttes af et konstant ledelsesfokus på demokratisk governance og noget som i høj grad relaterer sig til corporate governance, der handler om etiske og moralske normer for værditilvækst. Hvis vi således anvender proces- og

governanceperspektivet står det trangt til både med omfanget af demokrati i virksomheder og med demokratiske virksomheder som sådan. Det viser Grandoris påpegning af, at demokrati ikke fylder på uddannelser og i vidensudvikling om "corporate governance". Og endnu mere alvorligt er "demokrati" og "deltagelse" de svageste kriterier i virksomhedsformer, hvor de har en betydning. Således blotlagde en stor europæisk undersøgelse i 2014, at "participatory governance" er det svagest implementerede kriterium i europæiske socialøkonomiske virksomheder, som ellers generelt karakteriseres ved at være inddragende og demokratiske i deres sigte. EU-Kommissionen har over tid og på tværs af policy programmer opereret med en forståelse af social enterprise som "*characterised by participatory and/ or democratic decision-making processes*" (ICF, 2014: 2). Men i konkrete empiriske kortlægninger og undersøgelser viser det sig, at demokratisk beslutningstagning er det svagest implementerede i forhold til kriterierne om økonomisk aktivitet og socialt formål: "*Inclusive governance is not seen as a defining characteristic of social enterprise in several countries*" (ICF, 2014: 5).

Med til baggrunden for at sætte fokus på demokratisk virksomhed hører også en aktuel interesse blandt forskere i at lede efter alternativer og supplementer til private virksomheder, der på den ene side er vækstskebnende, men på den anden side også bidrager afgørende til at skabe ulighed i Danmark og på verdensplan (Stiglitz, 2010; 2018; Chancon og Piketty, 2021). I 2011 skrev Joseph Stiglitz, som både er forhenværende cheføkonom i Verdensbanken og modtager af Nobelprisen i økonomi i kølvandet på den finansielle krise, at den eksisterende markedsmodel både af moralske og faktuelle årsager ikke længere er bæredygtig uden omfattende strukturelle ændringer. Moralsk er den uforvarselig, da "*reward structures have allowed those who led the economy to the abyss to walk away with far more than they deserve*" (Stiglitz, 2010: XII). Faktuelt er problemet, at "*the growth that has been achieved may not be sustainable and that the benefits of the growth that has occurred are accruing to but a fraction of the population*" (Stiglitz, 2010: XII). Hvor Stiglitz i 2010 nøjedes med at kritisere en model, der har vækst som afgørende omdrejningspunkt, rettede han i 2018 blikket mod alternative virksomhedsformer, som er mere bæredygtige. I 2018 fremlagde han således et paper om kooperativer og socialøkonomi som "nøgleelementer i en økonomisk balance" (Stiglitz, 2018: 1). Her går han skridtet videre fra en refleksion over, hvad der gik galt omkring finanskrisen til at foreslå en mere markant investering i "*the social economy, in which cooperatives play a central role*" (Stiglitz, 2018: 31). Han fremhæver videre, at det at være medejer og deltage "*in decision making can motivate, can incentivize innovation, can change "identity" so that interests of individual and enterprise are more aligned, so behavior is more aligned, reducing "principal agent problems" arising out of misalignment of interests*" (Stiglitz, 2018: 31). Selv i USA, som han kalder for det mest kapitalistiske af kapitalistiske samfund, er der en meget bred vifte af institutionelle arrangementer, hvor arbejdere og medarbejdere har en høj grad af medbestemmelse i styring og ledelse. Fordelen på langt sigt er, at der gives stemme til aktører med langsigtede interesser i virksomhederne, heriblandt aktionærer med langsigtede interesser og de lokalsamfund, hvor virksomhederne befinder sig. At det kan lade sig gøre dokumenterer han blandt andet med, at de fleste amerikanere "support more workers' voice in boardroom" (Stiglitz, 2018: 37). Med sit fokus på langsigtede interesser og virksomhedernes ansvar for deres lokalsamfund understreger Stiglitz betydningen af det syvende kooperative princip. De syv principper for kooperativ virksomhed daterer sig helt tilbage til de såkaldte Rochdale Pioneers i midten af det nittende århundrede.<sup>1</sup> I 1995 relancerede ICA

---

<sup>1</sup> <https://www.ica.coop/en/cooperatives/cooperative-identity#toc-1-voluntary-and-open-membership>

(International Cooperative Alliance) de syv principper<sup>2</sup>, og nummer syv fremhæver "Concern for community". Mens Stiglitz i overensstemmelse med det syvende princip fremhæver, at de lokalsamfund, hvor virksomhederne opererer, skal have en langt stærkere betydning i fremtidens virksomhedslandskab, har praksis i den kooperative verden ofte været at lægge størst fokus på de fire første principper som "the fundamental characteristics of a cooperative" (ILO, 2017: 7). De fire første principper, som udgør den legale og formelle ramme for et kooperativ, har siden 2001 været en del af FN's guidelines til udvikling af et "supportive environment for the development of cooperatives" (ILO, 2017: 3).

Både i kølvandet på finanskrisen og i forbindelse med klimakrisen er demokrati i virksomheder og demokratiske virksomheder en norm, som med jævne mellemrum fremføres blandt politiske aktører og forskere verden over. Men i et lidt længere historisk perspektiv, udtrykte den daværende formand for EU Kommissionen Romano Prodi sig allerede i 2002 ganske tydeligt i sin tale til det europæiske kooperative konvent i Bruxelles. Først fremhævede han, at kooperativer er en økonomisk vigtig del af en moderne, blandet markedsmodel. Men dernæst gik han videre til at tale om, at deltagelse i samfundet er "faldende på alle niveauer", og derfor er kooperativer så afgørende, idet de er "skoler i demokratisk deltagelse og aktivt medborgerskab (Prodi, 2002: 4).

### 1.1.1 Demokratisk virksomhed og et kooperativ er forbundne, men ikke det samme

Der er imidlertid flere årsager til, at vi ikke blot vælger at sætte lighedstegn mellem kooperativ virksomhed og demokratisk virksomhed. For det første aktiverer den kooperative ejerform i sig selv ikke demokrati som governance (jf. Mendell og Fici i denne rapport). For det andet er der ikke nogen garanti for, at kooperativer<sup>21</sup> bidrager til mere demokrati på virksomheds- og samfundsniveau og heller ikke til den nødvendige omstilling til mere bæredygtighed. Men samtidig er der ingen tvivl om, at de kooperative principper kan udgøre et stærkt fundament under en demokratisk virksomhed. Derfor er der også god fornuft i Folketingets drøftelse af, hvordan man bredt kan fremme demokratiske virksomheder og ekspertudvalgets betoning af at se på feltet i sin helhed. Som påpeget i udbudsmaterialet fra ERST til nærværende kortlægning er demokratisk virksomhed ikke en selvstændig virksomhedsform. Som sådan knytter ønsket om kortlægning sig til den brede politiske interesse i at undersøge, hvorvidt demokratisk ejerskab og indflydelse i sin mangfoldighed kan stimuleres via et øget kendskab til muligheder og barrierer i eksisterende lovgivning og andre former for politisk regulering, herunder adgangen til rådgivning og finansiering. Den fornyede politiske og værdibårne interesse i feltet spænder fra Venstres Bertel Haarder, der både i folketingsdebatten om demokratiske virksomheder og i et efterskrift til Kooperativ Håndbog efterlyser en genoplivning og nytænkning af andelsbevægelsen i Danmark til Enhedslistens Pelle Dragsted, som argumenterer for at demokratisering af økonomien må være et selvstændigt og højt prioriteret mål. Dragsted er i det hele taget en af de første som systematisk har sat sig for at undersøge, hvad demokratiske

---

<sup>2</sup> De syv principper for kooperativer, som formuleret af ICA i 1995:

1. Voluntary and Open Membership
2. Democratic Member Control
3. Member Economic Participation
4. Autonomy and Independence
5. Education, Training, and Information
6. Cooperation among Cooperatives
7. Concern for Community

virksomheder har betydet for opbygningen af de nordiske velfærdssamfund. I Dragsteds optik er de demokratiske virksomheder en essentiel del af en pluralistisk socialistisk økonomi, som har mange lighedspunkter med det, som i international økonomisk litteratur går under betegnelser som "plural economy" og "solidarity economy", der betoner virksomheder, som enten er ejet eller styret af medarbejderne (Dragsted, 2021: 152) eller styres efter principper, som vi i dag forstår som multistakeholder governance. I Folketinget fremhævede Haarder, at demokratiske virksomheder kan være en del af svaret på udfordringer med affolkning mv. i landdistrikterne. Det er et perspektiv, som vi forfølger i nærmere i rapporten, da afkoblingen mellem by og land er en af tidens store udfordringer. I sit efterskrift til "Kooperativ Håndbog" følger Haarder op med netop at fastslå, hvordan "*Det danske erhvervsfremmesystem synes at have glemt, at der er en model kaldet 'andelsmodellen', som helt af sig selv medvirker til at skabe udvikling, tryghed og involvering af landdistrikterne*" (Gjerding og Rask, 2021: 208). Netop denne grundtype for demokratisk virksomhed har vi set udfoldet i fuldt flor i landsbyer som Vegger, Bondebjerg og Skovsgård under feltstudier i forbindelse med udarbejdelse af rapporten (se kapitel 3). I landdistrikter er det ofte borgerforeninger som er iværksætteren, når der skal skabes nye demokratiske og kooperative virksomheder. Det har vi set i købmandsbutikkerne i Vegger og Bondebjerg, samt i energiselskabet og den lokale sports- og mødehal i Vegger. Pelle Dragsted, der har en fortid som medlem af Folketinget for Enhedslisten argumenterer både i sit efterskrift til håndbogen og i sin bog om "Nordisk Socialisme" for, at ejerformer, hvor medarbejdere og forbrugere kan eje og styre virksomheder demokratisk, er en ønskværdig udvidelse af demokratiet ved at "*bygge bro over denne kløft mellem vores demokratiske idealer og den ikke demokratiske virkelighed i vores arbejdsliv*" (Gjerding og Rask, 2021: 208).

I fællesskab udgør Haarders og Dragsteds analyser en illustration af de mest centrale pointer hos den første kvindelige modtager af Nobelprisen i økonomi, Elinor Ostrom. Hun modtog prisen for sin livslange forskning i hvordan forsamlinger af borgere kan lede virksomheder både økonomisk effektivt og demokratisk. Demokrati er med andre ord en økonomisk ressource, der kan aktiveres langt oftere end vi ser i både det danske og det internationale erhvervsliv. Dette er der således kommet fuld videnskabelig evidens for via mange internationale forskere (Stiglitz, 2018; Hart, Laville & Cattani, 2010; Block & Somers, 2014).

En anden type argumentation for at styrke den brede politiske bevågenhed for demokratisk virksomhed er af mere *pragmatisk* karakter og går på at DV – både nationalt og internationalt – har vist sig at være en både overlevelses- og konkurrencedygtig og innovationsfremmende virksomhedstype inden for flere sektorer, hvilket er dokumenteret af Tænketanken Demokratisk Erhverv (Demokratisk Erhverv, 2020). Sammenlignet med andre lande har medarbejderejede virksomheder og forskellige former for kooperativer i Danmark imidlertid er uklar juridisk og administrativ status, hvilket er en af barriererne for en større udbredelse, konsolidering og udvikling af DV. Samtidig har Danmark sammenlignet med andre et lavt niveau for iværksætteri i forhold til DV og kooperativer. I forhold til Erhvervsfremmesystemet argumenterer Mygind og Poulsen for, at der er behov for sikre *lige vilkår* for forskellige ejerformer i forhold til beskatning, adgang til finansiering og rådgivning. De argumenterer for at en målrettet indsats, kan smidiggøre mulighederne for medarbejderejede og bidrage til mere lige vilkår, der vil have potentiale til at styrke demokratiske ejerformer (Mygind og Poulsen, 2020). Dette uddybes i kapitel 4 og 5 om de internationale erfaringer, og hvordan de kan inspirere det danske erhvervsfremmesystem.

Endvidere kan den øgede interesse forklares med den internationale inspiration fra EU, og for den sags skyld resten af verden, hvor rammebetingelser for socialøkonomiske virksomheder,

medarbejderejede virksomheder og kooperativer både politisk og lovgivningsmæssige har haft stor bevågenhed. Den politiske interesse for socialøkonomiske virksomheder i Danmark var stor i årene 2013-2015, men siden da har det socialøkonomiske landskab primært udviklet sig ude i kommuner og lokalsamfund uden nogen videre opmærksomhed fra centralt hold (Hulgård og Chodorkoff, 2019). I forlængelse af den markante internationale interesse for at skabe virksomhedsdannelse tæt på borgere og lokalsamfund er en hel perlerække af initiativer og virksomhedsformer opstået. Formentlig giver det mening at forstå disse initiativer under samlebetegnelsen ny kooperativisme, der fremhæver betydningen af participatory governance og multistakeholder governance (Pestoff og Hulgård, 2016), og som ofte knytter sig til den kolossale interesse for at udvikle bæredygtige erhvervs- og livsformer. På den måde knytter den aktuelle interesse for social- og solidaritetsøkonomiske virksomhedsformer direkte an til de historiske principper i den kooperative bevægelses barndom og fornemt knæsat af Rochdale pionérerne. I vores feltstudier rundt i Danmark for at identificere de grundtyper der kan findes blandt demokratiske virksomheder, ser vi landdistrikternes multi-dimensionelle lokale virksomheder båret af lokale borgere og iværksættere som væsentlige nye pionerer for bæredygtige lokalsamfund. De nye demokratiske og kooperative virksomheder er praktiske platforme for kollektiv handling med rod i civilsamfundet, som kan adressere *nye samfundsudfordringer* (jf. Haarder og Dragsted). Det drejer sig fx om klima, miljø og biodiversitetskrisen, bæredygtig omstilling af forbrug og produktionsregimer indenfor forskellige erhvervssektorer fx fødevarerområdet og landbruget. Det drejer sig også om strategier mod svækkelse, funktionsudtømning og affolkning i landdistrikter og social inklusion af udsatte grupper i udsatte byområder – for blot at nævne nogle få eksempler. Det handler fx om etablering af andelsejede medborgerhuse og dagligvarebutikker som svar på butiksdød i landdistrikter og opbygning af lokale energifællesskaber og platforme for lokalt iværksætteri. Indenfor landsdistrikts udviklingsfeltet er der således eksempler på, at andelsbevægelsen er genopstået i nye former gennem en borgerforening, der driver købmandsforretning, medborgerhus og idrætsfaciliteter, og hvor landsbyen også driver et forbrugerejet energiselskab.

At der alligevel ikke kan sættes lighedstegn mellem Kooperation og Demokrati eller kooperativ virksomhed og demokratisk virksomhed, kan man forsikre sig om ved at se på efterkrigstidens europæiske historie. Således kan etableringen af kooperative virksomheder godt spille sammen med autoritære regimer, hvilket der er eksempler på både under diktaturer som det portugisiske mellem 1926 og 1974, og de kommunistiske diktaturer i østblokken mellem afslutningen på anden verdenskrig og frem til murens fald i 1989. Rebelo og Caldas (2015) fremhæver således, at diktaturet i Portugal på trods generel fjendtlighed overfor kooperativisme under Salazar fremmede kooperativer i landbrugssektoren gennem topdown-processer og offentlig kontrol, og Costa (2016) viser hvordan der i tiden under diktaturet var en levende kooperativ sektor, hvor bestyrelser for kooperativer *"liaised with local and national government offices on behalf of their members"* (Costa, 2016: 116). Går vi østpå finder vi stadig i dag en uvilje blandt aktører, der arbejder med "social enterprise" og "social economy", mod at relatere til kooperativer som virksomhedsform. Selv efter murens fald fortsatte *"a misleading public image of cooperatives due to their past failure. The attitude toward cooperatives was largely influenced by the collective management style typical of the Soviet Union and had a negative impact on existing and future cooperatives"* (Licite, 2018: 18).

Dog skal vi ikke glemme, at dannelsen af andelsselskaber, kooperativer og andre former for økonomisk og politisk selvorganisering i autoritære regimer ofte har fungeret som de åndehuller, der har gjort det muligt at skabe virksomheder til sikring af rimelige levevilkår.

Andre har diskuteret hvordan koncentrationen af kooperativer og andelselskaber til store og sektordominerende globale virksomheder ofte har medført isomorfi. Birchall (2011) fremhæver, at for store kooperativer, som har *“lost touch with their members and whose boards of directors have been acting more like trustees than representatives”*, er ændringen til investorejede virksomhedstyper et attraktivt alternativ (Birchall, 2011: 36). Pestoff (2009) har fremført, hvordan sammenlægningerne i de skandinaviske forbrugerkooperativer fra 1960erne og frem bevirkede, at disse fjernede sig fra de ordinære medlemmer: *“Through a process of extensive amalgamations starting in the 1960s, the consumer co-ops grew into large bureaucratic organizations, well beyond the reach of ordinary members. The consumer cooperatives became even more commercially oriented in the 1990s and their economic, political and social role changed beyond recognition by the start of the new millennium* (Pestoff, 2009: 8).

Selvom kooperativer måske udgør den primære arketype på demokratisk virksomhed, er der, som vi har set, gode grunde til ikke at skabe et fuldstændigt overlap mellem demokratisk og kooperativ virksomhed. Når man skal kortlægge udbredelsen af demokratiske virksomheder, er det relevant at knytte an til grænsefænomener. I tæt tilknytning til den kooperative virksomhedsform udgør socialøkonomi og socialøkonomisk virksomhed en væsentlig grundtype, da den i selve definitionen er enten ”participatorisk” eller ”demokratisk” i styreform og governance. Hulgård og Bisballe (2008) har identificeret tre bølger af socialøkonomi i Danmark. Den første socialøkonomiske bølge blev startet af de kooperative virksomheder og andelselskaber, som fra midten af det nittende århundrede og frem stod på et markant demokratisk fundament. Den anden bølge fra start 1970erne opstod i kølvandet af ungdomsoprøret og var båret af et ønske om andre og mere participatoriske livsformer, som integrerede hverdags- og arbejdsliv med nye kooperative arbejds-, livs- og organisationsformer (Hulgård og Bisballe, 2008). Den tredje bølge er båret af sociale entreprenører, som har tendens til at lægge afstand til demokrati og kooperative værdier som styreform og i stedet fokusere på at skabe social værdi gennem iværksætteri.

Selvom interessen for at koble demokrati og virksomhed således aldrig har været helt forsvundet, ser vi aktuelt en stærk opblussen i interessen, der kommer til udtryk i publikationer, undersøgelser og forskning både i Danmark og internationalt. Men rapporten dokumenterer, at et demokratisk ejerskab først udfoldes fuldt ud, når det understøttes af demokratisk governance på virksomhedsniveau og af et øko- og erhvervsfremmesystem på både lokalt og nationalt niveau. Ellers bliver det vanskeligt at omsætte idealet til praksis.

### 1.1.2 Rapportens opbygning

Denne rapport bygger på en flerhed af metoder og data:

- Review af nationale interesseorganisationer og forskeres analyser, policy anbefalinger m.v. for udvikling af Kooperativer og Demokratiske virksomheder i Danmark
- Review af eksisterende international, især europæisk litteratur om demokratiske virksomheder – i deres mange forskellige varianter og former – herunder kooperativer, socialøkonomiske virksomheder.
- Analyse og fortolkning af eksisterende data og empiriske analyser
- Drøftelser og interviews med en række internationale og nationale forskere, eksperter og praktikere herunder repræsentanter for de 2 store interesseorganisationer på feltet: Kooperationen og Demokratiske Erhverv.

- Feltarbejde, dokumentstudier og interviews med et udsnit af ledere, bestyrelsesmedlemmer mv. i danske demokratiske virksomheder i Århus, Silkeborg, Halkær, Vegger og Jammerbugt, som vi besøgte i februar (se appendiks 1 for en oversigt).

I kapitel 1 rammesætter og kontekstualiserer vi baggrunden for den fornyede interesse for demokratiske virksomheder i Danmark og relaterer dette til den internationale forskning og viden på feltet, der fremhæver betydningen af participatory governance og multistakeholder governance.

Kapitel 2 handler om definitioner og operationaliseringer af begrebet om demokratiske virksomheder.

I kapitel 3 kortlægger vi seks forskellige grundtyper af demokratiske virksomheder i Danmark: Forbrugerejede, Virksomhedsdemokratier, Foreningsejede, Medarbejderejede, Multi-stakeholder og Socialøkonomiske virksomheder.

I kapitel 4 gennemgår og diskuterer vi den lovgivningsmæssige ramme for kooperativer og demokratiske virksomheder i Italien, Sverige, England, Spanien; med eksempler fra andre lande. Der anvendes ni sammenligningsparametre, der tilsammen udgør grundlaget for de retlige rammer i de forskellige lande.

Kapitel 5 ser på støttesystemerne eller økosystemerne for kooperativer og demokratiske virksomheder i Europa. Udtrykket økosystem<sup>3</sup> er et samle begreb for de institutionelle organer og rammer, der bidrager til udviklingen af demokratiske virksomheder

- Retlige rammer
- Politiske rammer (herunder offentlige indkøb og skatteordninger)
- Finansielt system
- Specialiserede tjenester og støtte til forretningsudvikling
- Netværk og mekanismer til gensidig støtte
- Foranstaltninger til at øge bevidstheden og synligheden (systemer til måling og rapportering af virkninger, certificeringssystemer, uddannelse m.v.)

I kapitel 6 sammenfatter vi opmærksomhedspunkter og anbefalinger i forhold til forsat policy arbejde og kapacitetsopbygning

Appendiks 1 er en oversigt over interview personer og virksomhedsbesøg

Appendiks 2 er en særskilt analyse af demokratiske virksomheder indenfor energiområdet udarbejdet af PhD-studerende ved RUC Ulrik Kohl.

---

<sup>3</sup> Reference: UN Expert Group 2002 Supportive Environment for Cooperatives.

## 2. Definitioner og metode

---

### 2.1.1 1.1.1. Definition og afgrænsning

Vi tager i nærværende undersøgelse udgangspunkt i en kortlægning af ”Danmarks demokratiske virksomheder”, som blev gennemført af tænketanken Demokratisk Erhverv i 2019. Denne kortlægning forstår demokratiske virksomheder som virksomheder, der ejes eller kontrolleres demokratisk ved, at der stemmes efter ’ét medlem, én stemme’-princippet i stedet for efter ejerandele:

*”En uafhængig erhvervsdrivende organisation, der ifølge vedtægterne styres af en demokratisk forsamling tilnærmelsesvist efter princippet ét medlem én stemme, eller hvor minimum halvdelen af styringen og/eller ejerskabet kan ledes tilbage til denne demokratiske forsamling. Medlemmer kan være organisationer, producenter, forbrugere og andre privatpersoner og medlemskabet skal være relativt åbent. (Demokratisk Erhverv, 2019: 50)*

Som vi skal se især i de internationale afsnit af rapporten (kap 4 og 5) er denne definition relativt åben for fortolkning. Medlemmerne i demokratiske virksomheder er typisk økonomisk tilknyttede som kunder, medarbejdere eller producenter. Internationalt karakteriseres denne type af virksomheder typisk som ”cooperatives”, selvom der er opbrud i termen. Blandt andet fremfører flere af de internationale eksperter, som har bidraget til denne rapport, at ”multistakeholder governance” og ”community enterprise” udvider det demokratiske felt for kooperativer. Det har været et væsentligt kriterium for vores kortlægning, at den imødekommer det bredt formulerede politiske ønske om at oparbejde viden om virksomheder, der gradvist kan øge et demokratisk element, idet ingen virksomhedsformer er immune overfor aftagende demokratisk indflydelse over tid. Mange former for virksomheder har muligheder for at bevæge sig i demokratisk retning, såfremt, de arbejder aktivt på det.

I vores arbejde med at definere og forstå demokratisk virksomhed har vi spurgt en række internationale eksperter om, hvad der karakteriserer en demokratisk virksomhed. Vi bringer en række af de svar, vi har modtaget undervejs i rapporten. Men da vi især er inspirerede af Antonio Fici’s tilgang bringer vi nedenfor hans svar på spørgsmålet. Antonio Fici er professor i privatret ved det juridiske fakultet ved universitetet i Molise, Italien. Professor Fici er en af Europas førende eksperter i kooperativ lovgivning og medforfatter til flere standardværker.



*Antonio Fici på spørgsmålet om hvad der karakteriserer den demokratisk virksomhed*

"Democratic enterprise" is not a legal form of organization, a specific legal type of entity. It is a concept that involves the evaluation of the governance of a certain legal entity. Therefore, "democratic governance" is more than "democratic enterprise". So, the question is when governance is democratic. The first answer may be: governance is democratic when all the members/owners of an organization/enterprise have the same powers within the organization/enterprise. The most notable manifestation of this principle is the "one member, one vote" rule in cooperatives. Each cooperative member has one vote in the general meeting of members regardless of the amount of capital that the member holds. In Italian cooperative law, and in many other national cooperative laws, there is a rule stating exactly this. And in Italy, therefore, if you ask someone which enterprise is democratic, the answer would be "a cooperative". In fact, however, also associations are democratic, because the "one member, one vote" rule is the default rule also in associations, including third sector associations as recently recognized and regulated by the Italian Code of Third Sector of 2017. But associations are not necessarily (and mostly) "enterprises", so that they are known more as "democratic organizations" than "democratic enterprises". Please consider that in certain cases and to certain extents, derogations from this democratic rule "one member, one vote" are permitted in Italian law, and also in other national laws.

So, cooperatives and associations are the legal forms that most relate to democracy. Not foundations, even though in Italy there also are "associative foundations" or "participative foundations", where the founders in some way participate in the governance. They are something in-between a pure association and a pure foundation. The democratic principle of governance might however have other forms of manifestation and implementation. A democratic enterprise may be considered that in which the governing bodies (the board of directors and similar) are elected by the owners, regardless of the manner in which the owners vote for the election. If so, even a shareholder company may be democratic: The concept of "shareholder democracy" has been developed, e.g., in Germany. Clearly, this is a loose concept of democratic enterprise. But it shows that democracy can include governance forms other than "one member, one vote".

Along the same lines, there are national laws that provide for a legal status, a requirement thereof is democracy or the democratic control of the organization by the members or similar. For example, in Portuguese law 30/2013 on the social economy (art. 5, c), the democratic control of the bodies/organs by the members is one guiding principle of social economy organizations (and not one member, one vote per se). There are even looser concepts, e.g. an enterprise is democratic when it involves users, workers, stakeholders in its governance. In the Action Plan on the SE (2021), "democratic and/or participatory governance is used": It seems that democracy and participation are two different things. Stakeholder participation is prescribed for Italian social enterprises in the new law on the social enterprise of 2017.

To conclude, I think, "democracy" may be understood in many ways. It may have a stricter meaning or a larger meaning. It may be one of the main characteristics of a legal form or organization (e.g. cooperatives; associations) or it may be the fruit of a choice by an organization (e.g. shareholder companies whose statutes/by-laws establish that each shareholder has one vote regardless of the shares held or that shareholders shall hold the same amount of shares). These are the variables that you may consider.

Fici fremhæver, at en "demokratisk virksomhed" ikke er en afgrænset juridisk form. Derfor knytter det væsentligste kriterium for, hvorvidt virksomheden er demokratisk eller ej, sig til om virksomheden ledes efter demokratiske governance-principper. Demokratisk ledelse af virksomheden betyder, at alle medlemmer eller medarbejdere, alt afhængig af virksomhedens konkrete form, har den samme mulighed for at øve indflydelse på virksomheden. På denne baggrund lander Fici hurtigt i sin principielle påpegnings af kooperativer som arketyper for demokratisk virksomhed. Men samtidig påpeger han, at selvom kooperativer, og i Italien også foreninger, har det legale grundlag som mest direkte knytter sig til demokrati, så kan andre typer af virksomheder også komme på tale. Dette er netop fordi, han lægger så stor vægt på demokratisk governance:

*"A democratic enterprise may be considered that in which the governing bodies (the board of directors and similar) are elected by the owners, regardless of the manner in which the owners vote for the election. If so, even a shareholder company may be democratic: The concept of "shareholder democracy" has been developed, e.g., in Germany. Clearly, this is a loose concept of democratic enterprise. But it shows that democracy can include governance forms other than "one member, one vote"."*

På den baggrund vurderer vi for det første, at kooperativer, og i Danmark også andelselskaber, har en naturlig placering i landskaber og kortlægninger af demokratiske virksomheder. For det andet er det tydeligt, at denne virksomhedsform ikke kan stå alene eller udgøre den eneste grundtype, når vi skal kortlægge de typer, der er på spil både i Danmark og internationalt. Denne forståelse understøttes både af kortlægningen og af de internationale forskere og eksperter, som har bidraget til rapporten på forskellig vis. Dette har de gjort enten ved at læse og kommentere på dele af rapporten, eller ved ganske enkelt at svare skriftligt og med deres egne ord på spørgsmålet om, hvad der karakteriserer en demokratisk virksomhed.

Philippe Eynaud, som er professor ved Sorbonne Business School i Paris, hæfter sig ved, at en demokratisk virksomhed kan antage mange former. Men det der står i centrum er, at medlemmer og medarbejdere skal have magt til at øve aktiv indflydelse på de ledelsesbeslutninger, der træffes:

*"A democratic enterprise gives at least to its employees the power to discuss the decision or to decide (Cf Liberated company, Self-management). A more democratic enterprise is open to multistakeholder governance and gives a say to social movements, customers associations, and NGOs. Such a company is proactive with social and ecological issues. Its economic goal is embedded in societal concerns and general interest."*

Eynaud påpeger endvidere, at virksomheder, der åbner sig for såkaldt multistakeholder governance – en grundtype vi behandler særskilt senere i denne rapport – er mere demokratiske end virksomheder, som trods deres demokratiske ledelsesprincipper holder beslutningskompetencen internt hos virksomhedens egne medlemmer og ansatte. Det er en interessant iagttagelse, da den trækker fokus i retning af ICA-princippet om "concern for community." I multistakeholder virksomheden inviteres lokale og andre interesser helt ind i maskinrummet og bidrager på den måde til at lede virksomheden.

Ian Snaith, som er britisk advokat og professor emeritus i "Cooperative Law" har også forholdt sig til vores spørgsmål om, hvad der karakteriserer demokratisk virksomhed. I forlængelse af Eynaud advarer han mod at tvinge alle former for demokratisk virksomhed ind under en lov om kooperativer. Selvom en virksomhed i princippet er et kooperativ, kan det have begrænsende effekt at tvinge den ind under "Co-operative Law". I stedet fremhæver han, at kooperativer og andre demokratiske

virksomheder i Storbritannien er frie til at vælge deres forretningsmodel uafhængigt af legal struktur, og det betragter han som en fordel.

*"In the UK they are free to use any business structure that they wish. I fear that the inclusion of the principles within the coop legislation would lead to a similar pattern of coops only being registered under coop law. At present you can establish a co-operative company or a co-operative partnership or LLP (limited liability partnership). That is a very helpful aspect of the UK system. For example, many of the new Tech worker co-operatives choose to use an LLP or company structure e.g., <https://www.coops.tech/>. The development of those co-ops has been one of the most important and interesting developments of recent years and has been facilitated by the freedom to choose a range of structures".*

Som vi har vist, er demokratisk virksomhed et relativt bredt felt, der kan defineres, afgrænses og operationaliseres (gøres registrerbart) på forskellig vis. Vi har anvendt to afgrænsningsprincipper: Hvornår en virksomhed er demokratisk, og hvornår en organisation klassificeres som en virksomhed. Til det første spørgsmål har vi anvendt Tænketaanken Demokratisk Erhvervs (DE) kortlægning som grundlag. Til det andet spørgsmål har vi fulgt en gængs fortolkning, der lyder at for at være en virksomhed skal en væsentlig del af den økonomiske aktivitet i organisationen være baseret på salg af service og/eller produkter på markedsvilkår. Det betyder at fx kampagne-organisationer, hvor hovedaktiviteten er oplysningsarbejde og græsrods mobilisering, og hvor en mindre sideaktivitet er salg af kampagnemateriale, ikke vil leve op til virksomhedskriteriet. Et eksempel på et grænsetilfælde kan være organisationer, som leverer velfærdsservice, som er defineret af lovgivning og betales efter en driftsoverenskomst. Dette kan fx være drift af et plejehjem varetaget af en selvejende institution. I den mest benyttede opgørelse af demokratiske virksomheder fra DE medtages socialøkonomiske virksomheder ikke som en selvstændig kategori, hvor vi mener, at dette er historisk forkert. Samtidig er det forkert at ekskludere disse virksomheder, såfremt sigtet er at understøtte en bred vifte af virksomheder og lette adgangen til at skabe virksomheder, der enten fra start eller på sigt kan udvikle sig til egentlige demokratiske virksomheder. Balancen er, at hvis kategorien gøres for bred, kan snart sagt alle virksomhedstyper tages med, da eksempelvis også aktionærer har en principiel mulighed for at påvirke de virksomheder, hvori de investerer. Eller den kan blive for smal, så det kun er medarbejderkooperativer der gælder.

Den anden side af demokratisk virksomhed udgøres af ordet "demokrati". Her vil vi fortløbende diskutere kriterierne for skillelinjen mellem demokratisk og ikke demokratisk virksomhed, når det er relevant. Indledningsvis skal det understreges at undersøgelsesfeltet/problemstillingen er demokrati knyttet til ejerformer og virksomheders formelle beslutnings- og ledelsesstruktur. Det er så at sige den helt eller delvise demokratiske karakter af erhvervsvirksomhedernes vedtægter eller governance-praksis, der undersøges. Hvor det har været muligt, har vi også undersøgt det faktiske og praktiserede demokrati. Vi har både støttet os til sekundære data, især fra Dansk Erhvervs kortlægning, og til kvalitative interview, feltstudier og møder både med praktikere og danske og internationale eksperter på området.

### 1.1.2. Seks grundtyper af demokratisk virksomhed i Danmark

Feltet "demokratisk virksomhed" er både dynamisk og vanskeligt at afgrænse præcist, og derfor er antal af grundtyper i sidste ende et valg. Vi kunne således også have valgt at kortlægge tre grundtyper, nemlig kooperativer, multistakeholder demokratiske virksomheder og socialøkonomiske virksomheder. Men vi har i stedet valgt at følge den opdeling af kooperative virksomheder med

underkategorier, som DE har anvendt i en række publikationer, herunder kortlægningen fra 2019. DE forventes at opdatere deres rapport snarest (2022). Således udgør disse kortlægninger de hidtil mest valide kortlægninger af demokratiske virksomheder i Danmark. Vi har efter aftale med DE anvendt det talmateriale, som rapporten fra 2022 kommer til at bygge på. Samtidig har vi suppleret det på en række punkter. DE's 2022 rapport indgår ikke i denne rapports grundlag.

*For det første* udskiller vi medarbejderejede virksomheder (3.5.) som selvstændig kategori, da medarbejderejede virksomheder har en række karakteristika som gør, at de som grundtype fortjener en selvstændig behandling og kortlægning. På den ene side anerkender vi de diskretionshensyn som gør, at DE alene anvender "begreberne virksomhedsdemokrati, forbrugerdemokrati og foreningsdemokrati. Det skyldes at multistakeholder demokratier og medarbejderdemokratier er så fåtallige i Danmark, at de for at sikre diskretion er lagt under foreningsdemokrati" (DE, 2019: 6). På den anden side er foreningsdemokratier, medarbejderdemokratier og multistakeholder demokratier så forskellige typer, at det er nødvendigt i en kortlægning, der skal identificere væsentlige grundtyper, at holde dem adskilt. Derfor har vi suppleret DE's kvantitative undersøgelse med feltstudier og interviews med stakeholdere for at kunne teste vores formodning om, at disse to typer både er i vækst og repræsenterer nogle interessante erfaringer, der fortjener særskilt behandling.

*For det andet* har vi identificeret multistakeholder-virksomheder som en selvstændig netværksorienteret type, der er på vej frem. Dette sker dels i mange landdistrikter, som en nødvendig hjørnesteen i at imødegå affolkning, og dels som en form for lokalsamfundsvirksomhed (community enterprise), hvor flere aktører går sammen om økonomiske aktiviteter. Vi har således lyttet til forskere, som fremhæver, at multistakeholder governance er et væsentligt fænomen blandt demokratiske virksomheder, som måske endda udvider det demokratiske rum for deltagelse til at inkludere lokale og almene interesser og dermed er specifikt interessante for International Cooperative Alliance's syvende princip om "concern for community".

*For det tredje* har der i mange år været en agenda for socialøkonomisk virksomhed både på europæisk og internationalt plan, der betoner demokratisk ledelse som et væsentligt element i denne specifikke type virksomhed (Borzaga et al., 2020: 123). De socialøkonomiske virksomheder har tæt tilknytning til multistakeholder-virksomhederne. Men de har lidt vanskeligere ved at agere demokratisk og inddragende, selvom de i europæiske og internationale definitioner er kendetegnede ved karakteristika som "participatory governance" og "democratic governance". Dette udfoldes i kapitel 3.6.

Vi vil senere, i kapitel 4 og 5 vise, at mange af de karakteristika der kendetegner de demokratiske virksomheder i Danmark, genfindes i andre europæiske lande, selvom hvert land har sine egne programmer og regulering af feltet. Endeligt er det væsentligt at holde sig for øje, at tilgængelig statistisk data er mangelfuld, hvilket også er påpeget af the International Cooperative Alliance (ICA), som er det internationale fællesorgan for nationale kooperative fællesorganer for 318 organisationer i 112 lande. ICA opregner således en række udfordringer med statistisk analyse, herunder det fænomen at de forskellige typer af kooperative virksomheder ofte overlapper hinanden, hvilket "leder til potentielle dobbelttællinger"<sup>4</sup>. Således har vi ikke mulighed for at vurdere, hvorvidt det er helt korrekt, når DE fastslår, at de anlægger et konservativt skøn på omfanget af demokratiske

---

<sup>4</sup> <https://www.ica.coop/en/global-co-operative-statistics>

virksomheder i Danmark. En mere præcis måde at sige det på, er nok snarere at omfanget af visse typer overvurderes, mens andre former undervurderes.

DE når frem til, at der er 18.605 demokratiske virksomheder i Danmark (Demokratisk Erhverv, 2019: 3). Før vi i næste kapitel vil gå nærmere ind i DE's tal vil vi sammenligne dette overordnede resultat med kortlægninger i andre lande og opgørelser på globalt plan.

FN har foranlediget en global survey, der er dokumenteret i en rapport fra 2014. Her er vurderingen, at der er godt 2,5 millioner kooperativer på globalt plan (Grace & Associates, 2014: 6).<sup>5</sup> Rapporten indeholder en række tabeller over de kooperative virksomheders omfang og karakteristika både ift. de lande hvor den kooperative sektor er mest omfattende og ift. verdensregioner. Danmark figurerer som nr. 9 på listen over lande, hvor den kooperative sektors andel af BNP (GDP) er stor ift. det samlede GDP. Derimod er Danmark ikke i top ti over lande målt på deres relative andel af befolkningen, som er medlemmer af et kooperativ, eller målt på beskæftigelsen i den kooperative sektor ift. den samlede befolkning. Rapporten udpeger New Zealand og Holland som de lande med det største bidrag til GDP fra kooperativer, mens Frankrig og Finland har relativt flest medlemmer i deres kooperativer. Rapporten anfører ikke tal på landeniveau, så det er ikke muligt sammenholde rapportens estimater for Danmark og andre enkeltlande med de tal vi trækker på og fremlægger i denne rapport.

ICA har i 10 år i samarbejde med forskningsinstituttet EURICSE lavet en årlig monitorering af den kooperative sektor på verdensplan. 2021-udgaven af rapporten *Exploring the cooperative economy – World Cooperative Monitor*<sup>6</sup> er baseret på data fra 2019 om de 300 største kooperativer i verden (med den usikkerhed, der ligger i det sample). Danmark er repræsenteret med ni virksomheder på listen.

Indenfor rammerne af #coops4dev, som er et partnerskab mellem ICA og EU, er der blevet produceret en række landeanalyser over omfanget af kooperativer i de forskellige lande. De primære data for de europæiske lande, der er omfattet, kan sammenfattes i følgende tabel

	Antallet af kooperativer	Antallet af medlemmer	Antallet af ansatte
<b>Finland</b>	4.045	4.663.239	93.511
<b>Frankrig</b>	22.589	28.740.713	1.290.664
<b>Polen</b>	8.917	8.049.347	200.000
<b>Portugal</b>	1.412	406.302	24.346
<b>Tjekkiet</b>	1.243	141.190	50.198
<b>Tyskland</b>	7.319	22.539.000	943.579
<b>Storbritannien</b>	7.063	14.008.457	241.714

**Tabel 1.** Data fundet på #coops4dev's hjemmeside.<sup>7</sup> Deres data stammer fra en række små landerapporter dateret 2019-2021.

<sup>5</sup> <https://www.un.org/esa/socdev/documents/2014/coopsegm/grace.pdf>

<sup>6</sup> Report 2021, EURICSE & COOP International Cooperative Alliance, 2021, <https://monitor.coop/en/media/library/research-and-reviews/world-cooperative-monitor-2021>

<sup>7</sup> <https://coops4dev.coop/en/c4d-europe>

Når man sammenligner tallene for antallet af kooperativer i de i tabellen anførte lande og sammenligner dem med de danske tal, som vi redegør for nedenfor, så virker de danske tal påfaldende store. Det skal dog siges at også de underliggende landerapporter har meget svingende tal. Fx angives antallet af medlemmer i Finland både som ovenfor, men også som over 6 mio. når tallene opgøres på en anden måde. De i tabellen anførte tal er primært baseret på medlemmer af de nationale medlemsorganisationer og skulle man gøre tallene op på den måde i Danmark ville man også komme frem til nogle meget mindre tal.

## 3. Kortlægning

---

### 3.1.1 Metode og data i kortlægning af forbruger-, virksomheds- og foreningsdemokratier

Den følgende gennemgang af metoden i kortlægningen knytter sig til kortlægning af forbruger-, virksomheds- og foreningsdemokratierne i hovedafsnittene 3.1.2-3.1.4.

Demokratisk Erhvervs (DE) kortlægning (Jørgensen et al. 2019), her benævnt DDV1, er grundlaget for vores kortlægning når det gælder de tre ovennævnte typer af demokratiske virksomheder. I skrivende stund er Demokratisk Erhverv ved at offentliggøre en revideret analyse, her benævnt DDV2. Den database over demokratiske virksomheder, som DE etablerede i forbindelse med DDV1, har man opdateret i forbindelse med DDV2, og den database har vi fået mulighed for at bruge i forbindelse med nærværende kortlægning. Men herudover benytter vi kun DDV1 i vores rapport, da DDV2 endnu ikke er offentliggjort.

Det forhold, at væsentlige dele af vores rapport trækker på DDV1 og DE's database giver anledning til en relativt grundig gennemgang af DE's metode, foruden kritiske refleksioner og vurderinger af deres resultater, før vi nedenfor analyserer deres resultater yderligere i samspil med anden viden.

DDV-kortlægningerne tager udgangspunkt i en definition af hvad der er demokratisk virksomhed, hvilket er afgørende og komplekst, men ikke skal diskuteres yderligere her (se kapitel 1 og 2).

DDV-kortlægningerne tager udgangspunkt i det Centrale Virksomheds Register (CVR) med godt 300.000 registrerede aktive virksomheder. CVR giver offentlig adgang til en række data, herunder ejerforms- og ejerskabsdata om disse virksomheder, og i DDV har man foretaget en maskinel sortering, hvor man er gået fra 300.000 til ca. 22.000 virksomheder. Sortering på dette trin inkluderer virksomheder ud fra fire kriterier:

- Virksomhedsform; visse former er typiske for demokratiske virksomheder: Andelsselskaber, AMBA'er, foreninger eller selskaber med begrænset ansvar og særlig finansiel virksomhed (sammenlagt 857 virksomheder).
- Brancher med tradition for demokratisk styring: Almennyttige og private boligselskaber, vand- og varme- og elforsyning, samt pensionskasser.
- Virksomheder, der findes ved en nøgleordssøgning i deres navn eller formål: Der er anvendt ca. 30 nøgleord, og nøgleordslisten er forfinet over en række gentagne kørsler.
- Større foreninger og virksomheder ejet af foreninger: Større foreninger defineret som foreninger med minimum 10 ansatte eller en omsætning på mere end 5,4 mio. kr.

Baseret på disse inklusionskriterier trækkes en bruttoliste på som anført ca. 22.000 virksomheder fra CVR. Den endelige liste indeholder dog også virksomheder som ikke er med på denne bruttoliste, jf. nedenfor.

Trin to i DDV-kortlægningen er en kodning af de 22.000 virksomheder. Ved kodningen vurderes om den enkelte virksomhed er demokratisk, om den har erhvervsdrift og om den vurderes uafhængig af det offentlige. Hvis virksomheden vurderes af leve op til disse kriterier, kodes den også som hørende til en af de fire kategorier forbruger-, medarbejder-, virksomheds- og foreningsdemokrati.

Visse virksomheder er kodet enkeltvis (ca. 5.000), imens andre er i klynger, fx andelsboligforeninger (ca. 17.000). Hvorvidt der er tale om en demokratisk ejerform er vurderet ud fra:

- Oplysninger i CVR: Hvis der er mindre end tre ejere eller ejere med særlige stemmeforhold er virksomheden ikke inkluderet.
- Organisationens vedtægter: Fundet på virksomhedens hjemmeside eller andetsteds, vedtægterne er vurderet manuelt enkeltvis.

Det samlede udtræk og kodningen, både ift. in- og eksklusion, er blevet valideret 'i klumper' af 19 forskellige navngivne eksperter.

Derefter omkodes materialet på baggrund af eksperternes kommentarer, nye virksomheder inkluderes og andre ekskluderes.

Efter gennemførelsen af trin to er populationen reduceret til ca. 15.000 virksomheder, der som sagt er placeret i en af de fire kategorier.

I trin tre suppleres databasen med "virksomheder, som ejes hovedsageligt af en eller flere demokratiske virksomheder" (Jørgensen et al. 2019:62). Der er tale om et automatisk udtræk af alle de virksomheder, hvor mere end 45 % af ejerne selv er en eller flere demokratiske virksomheder. De 45 % er valgt af praktiske grunde, som en tilnærmelse til 'mindst halvdelen'. Efter dette trin er indeholdt databasen (i 2019) 18.605 virksomheder.

I DDV2 er DDV1-databasen blevet revideret – men altså ikke etableret fra bunden. Den nye bruttoliste indeholder CVR-data for 20.334 virksomheder.

I trin fire laves et træk på de data fra Danmarks Statistik – via DST Consulting – på de virksomheder som optræder i

- Generel firmastatistik; herefter benævnt FIRM
- Regnskabsstatistik for private byerhverv; herefter benævnt REGN

I arbejdet med denne rapport har vi haft adgang til disse data knyttet til DDV2. Vi har kun benyttet os af udvalgte dele af disse data. For det første har vi kun anvendt data fra årene 2017, 2018 og 2019; og i alle de sammenstillinger, vi laver her, anvendes gennemsnittet for disse tre år. Hermed opnås af årsfluktuationer i nogen grad elimineres – og alle data er præ-corona. Videre har vi kun anvendt følgende dele af datasættene (kategori refererer til hvilken type af demokratiske virksomhed, den enkelte virksomhed er blevet rubriceret under):

- FIRM:
  - Kryds: Kategori x *Branche* x Variablene: Antal årsværk og Omsætning
  - Kryds: Kategori x *Virksomhedsstørrelse* x Variablene: Antal årsværk og Omsætning
- REGN:
  - Kryds: Kategori x *Branche* x Variablene: Antal årsværk og Omsætning
  - Kryds: Kategori x *Virksomhedsstørrelse* x Variablene: Omsætning, Ansatte (i årsværk), Ordinært resultat og Investeringer, netto

Data fra Danmarks Statistik er anonymiserede, mens det ikke er tilfældet for CVR-data. I DDV-analyserne er medarbejderdemokratier derfor lagt ind under foreningsdemokratier, når der analyseres på tal fra FIRM og REGN.

Der er en række steder i den angivne metode i DDV-undersøgelserne, som kan skabe en vis usikkerhed om de endelige tal og øvrige resultater:



- Defineringen af hvad der er en demokratisk virksomhed og operationaliseringen af definitionen.
- Korrektheden af oplysningerne i CVR.
- Usikkerheden forbundet med nøgleordsøgningen i CVR.
- Konsistensen i de karakteristika, der i undersøgelsen er tillagt klynger af virksomheder (de virksomheder der ikke er vurderet enkeltvis).
- Pålideligheden af den manuelle kodning af enkeltvirksomheder på grundlag af deres vedtægter.
- Det store bortfald af virksomheder, når der anvendes data fra Danmarks Statistiks FIRM- og REGN-datasættene.

Jørgensen et al. (2019) er helt eksplicite om den usikkerhed, de anførte udfordringer behæfter deres undersøgelse med. Samtidigt må det vurderes, at undersøgelsen har gjort sig anstrengelser for at minimere betydning af metodens indbyggede svagheder. Undersøgelsen er således grundig og reflekteret omkring metodens styrker og usikkerheder.

I den endelige vurdering af den foreliggende undersøgelse må der altså peges på en ikke uvæsentlig usikkerhed om de indsamlede data pålidelighed og dermed resultaternes validitet. Men det må samtidigt vurderes at der næppe findes relevante (mht. omkostninger og tidsforbrug) alternative undersøgelsesmetoder, som ville kunne give en sammenlignelig eller højere validitet.

De følgende afsnit om forbrugerejede, virksomhedsejede og foreningsejede demokratier hviler på dette grundlag.

## 3.2 Forbrugerejede demokratier

### 3.2.1 Definition

I ILO's rapport 'Conceptual Framework' finder vi følgende tabel, som definerer fire typer af kooperativer:

Cooperative type	Definition
User cooperative	Cooperatives created and managed to minimize intermediation costs for the users of the products or services of the cooperative. (Carini et al., 2017).
Producer cooperative	A cooperative owned and democratically controlled by producers who band together to process or market their products (WCM, 2016).
Worker cooperative	A cooperative owned and democratically controlled by its worker-owners. Worker cooperatives aim at enabling members to obtain more favorable working conditions than those available on the market, both in terms of quality and economy (WCM, 2016).
Multi-stakeholder cooperative	A cooperative that formally allows for governance by representatives of two or more "stakeholder" groups within the same organization, including consumers, "producers", workers, volunteers or general community supporters (Lund, 2011).

**Tabel 2.** Typer af kooperativer opdelt efter hovedaktivitet. Kilde: (ILO 2017: 45, table 7)

I ILO's rapport overvejes supplerende måder at typologisere kooperativer. I ovenstående typologi er vægten lagt på medlemmernes relation til kooperativet. Men herudover kan medlemmernes aktivitet (produktion, salg), kooperativets funktion i relation til medlemmernes produktion (fx indkøb, markedsføring) og antallet af medlemmer og variationen medlemskategorier have betydning (2017: 36).

En anden international definition af forbrugerkooperativer finder vi i International Handbook of Cooperative Law, hvor forbrugerkooperativer defineres på denne måde:

*"Consumer cooperatives are formed by (natural or legal) persons interested in obtaining certain goods or services, and are therefore directed at providing their members with those goods or services, by previously buying or manufacturing them. In consumer cooperatives the cooperative activity in the strict sense (the "cooperative enterprise", as referred to above) is that of transferring goods or services to the members, who are therefore consumer-members, while all other activities (e.g., buying those goods, arranging those services, or employing people to do that) are pure means to make it possible. Examples include grocery cooperatives, housing cooperatives, but also cooperative banks, among others"* (Fici 2013: 24).

DE definerer forbrugerejede demokratiske virksomheder på følgende måde i DDV1 (Jørgensen et al. 2019: 11):

*"Forbrugerejede virksomheder defineres her som en demokratisk virksomhed, hvor medlemmerne hovedsageligt er forbrugere af virksomhedens produkter eller services. Klassiske forbrugerejede virksomheder er Coop, GF-forsikring og mange af de danske elselskaber som eks. SEAS-NVE."*

Videre anfører DE følgende om disse virksomheder på tabelform (2019: 18)

<b>Forbrugerejede/ Forbruger- demokratier</b>	Ejet eller styret af forbrugere, hvor hver forbruger har én stemme.	Stor udbredelse i Danmark. Særligt inden for forsikring, realkredit og pension, hvor de har omkring halvdelen af markedet. Også udbredt inden for forsyning (el, fjernvarme og vand) og detailhandel (fx Coop).	Sammenslutninger bestående af forbrugere med tanke på at sikre sig gode og billigere varer og services eller løse andre fælles behov.
---	---	---	---

**Tabel 3. xx**

DE's definition er i god overensstemmelse med de internationale definitioner for kooperativer. Men DE's metode indfanger også virksomheder, som ejes af demokratiske virksomheder, men som ikke selv er kooperativer (fx en el-installatør som ejes af et energiforsyningselskab).

### 3.2.2 Data fra CVR

DE har fundet 15.176 forbrugerejede virksomheder. De fordeler sig på følgende måde:

<b>Hovedbranche</b>	<b>antal</b>
Private andelsboligforeninger	9.112
Vandforsyning	2.129
Almennyttige boligselskaber	648
Varmeforsyning	328
Produktion af elektricitet	312
Supermarkeder	173
Købmænd og døgnkiosker	129
Anden udlejning af boliger	110
Udlejning af erhvervsejendomme	107
Ikke-finansielle holdingselskaber	73
Folkeskoler o.lign.	67
Anden finansiel formidling undtagen forsikring og pensionsforsikring, i.a.n.	53
Anden forsikring	46
Handel med elektricitet	43
Forsikringsagenters og forsikringsmæglers virksomhed	36
Ejerforeninger	33
Distribution af elektricitet	31
Virksomhedsrådgivning og anden rådgivning om driftsledelse	29
Banker, sparekasser og andelskasser	28
Anlæg af ledningsnet til elektricitet og kommunikation	23
Køb og salg af egen fast ejendom	20
Andre organisationer og foreninger i.a.n. (katogori i CVR)	1.211
<i>Alle øvrige hovedbranche-angivelser (Sum af de små kategorier i CVR)</i>	435

**Tabel 4.** Forbrugerdemokratier fordelt på hovedbrancher, kun brancher med 20+ virksomheder (kilde: DDV).

Som det fremgår, udgør private andelsboligforeninger og almennyttige boligselskaber langt mere end halvdelen (64 %) af forbrugerdemokratiske virksomheder målt i antal, ja de udgør faktisk halvdelen af alle demokratiske virksomheder i Danmark. En række af de andre hovedbranche-kategorier indeholder i øvrigt også virksomheder, der formodentligt kunne registreres som andelsboligforeninger. Et estimat er at det drejer sig om 500+ virksomheder. Private andelsboligforeninger udgør med denne opgørelsesmetode mere end halvdelen af alle demokratiske virksomheder.

Vandforsyning og varmforsyning er også vigtige kategorier. De udgør tilsammen 2.457 eller 16 % af de forbrugerdemokratiske virksomheder. Herudover er også elforsyning og internetforsyning markante i andre kategorier.

Målt i antal virksomheder udgør dagligvarehandel og finansvirksomheder kun beskedne andele. Summen af kategorierne supermarkeder og 'købmænd og døgnkiosker' er 302 eller 2 %. Her er der dog en række brugsforeninger – mindst 30, der ikke er rubriceret i disse kategorier.

Virksomheder der er kategoriseret under en hovedbranche knyttet til forsikring, pension eller finans udgør 242 virksomheder. Også her er der dog en betydelig usikkerhed i kategoriseringen.

Blandt de store forbrugerdemokratiske virksomheder finder vi følgende som ifølge CVR har mere end 500 ansatte og årsværk (alfabetisk):

ALM. BRAND FORSIKRING A/S	LOBPA
Andel Holding A/S	NYKREDIT BANK A/S
AP PENSION LIVSFORSIKRINGSAKTIESELSKAB	NYKREDIT REALKREDIT A/S
OK A.M.B.A.	COOP DANMARK A/S
SPAREKASSEN KRONJYLLAND	EL:CON A/S
SPAREKASSEN VENDSYSEL	FAKTA A/S
STOFA A/S	KAMSTRUP A/S
TRYG FORSIKRING A/S	LB FORSIKRING A/S
Velliv, Pension & Livsforsikring A/S	

**Tabel 5.** De store forbrugerdemokratiske virksomheder målt på antal ansatte (baseret på CVR-data)

Det kan sætte i relief til at ingen af andelsboligforeningerne optræder på denne liste. Heller ikke forsyningsvirksomheder fylder meget på listen her.

### 3.2.3 Data fra FIRM og REGN

I det følgende er det data fra Danmarks Statistiks data, som er blevet udtrukket af DST, og fordelt på relevante kategorier. Det er kun data om virksomheder, som indgår i DE's bruttoliste over demokratiske virksomheder, der indgår. Det betyder at de usikkerheder, der er knyttet til DE's bruttoliste, også følger med over i tallene fra Danmarks Statistik, både i forhold til demokratiske virksomheder, som er blevet overset og de virksomheder som står på listen, men som ikke er demokratiske.

I skiftet fra CVR til DST-tal falder en lang række virksomheder væk. I virksomhedsstatistikken ses bort fra virksomheder med få løntimer og beskedne omsætning (varierende i størrelsesordenen ½ årsværk og 150.000 kr.) I regnskabsstatistikken indgår ikke andelsforeninger, pengeinstitutter, forsikring og landbrug (plus nogle flere). En del af frafaldet udgør således en form for frasortering af

meget små virksomheder og virksomheder, som i mindre grad er en virksomhed i traditionel forstand. Derudover falder nogle virksomheder ud, idet de bliver diskretionerede væk i opgørelserne.

De overordnede tal for omsætning og beskæftigelse for forbrugerdemokratiske virksomheder er:

	Antal virksomheder	Omsætning i mio. kr.	Antal årsværk	Omsætning i mio. kr.		Årsværk pr. virksomhed
				pr. virksomhed	pr. årsværk	
<b>Forbrugerdemokrati</b>	4.082	161.706	57.926			
	1,4%	3,9%	2,6%	39,6	2,79	14,2
<b>Øvrige demokratiske virksomheder</b>	2.998	213.653	69.651			
	1,1%	5,2%	3,2%	71,3	3,07	23,2
<b>Øvrige virksomheder</b>	277.697	3.742.737	2.081.105			
	97,5%	90,9%	94,2%	13,5	1,80	7,5
<b>I alt</b>	284.778	4.118.095	2.208.681			
	100,0%	100,0%	100,0%	14,5	1,86	7,8

**Tabel 6.** Tal for forbrugerdemokratier, omsætning og årsværk (baseret på tal fra Danmarks Statistiks FIRM-datasæt).

Som det fremgår af tabellen, har forbrugerdemokratier gennemsnitligt næsten dobbelt så mange beskæftigede som øvrige virksomheder, hvilket er tankevækkende når man ser på, at 64 % udgøres af boligsektoren, som ikke har mange ansat. Omsætningen pr. virksomhed er, delvist som en konsekvens heraf, også større for forbrugerdemokratier end for øvrige virksomheder. Men også pr. årsværk har forbrugerdemokratier en større omsætning end øvrige virksomheder. Hvis man i stedet havde taget tallene fra Danmarks Statistiks REGN-datasæt, havde forskellene været mindre, men i denne sammenhæng er FIRM-tallene mere relevante end REGN-tallene.

Forbrugerdemokratierne er gennemsnitligt mindre end de øvrige demokratiske virksomheder, både når det gælder omsætning og antallet af beskæftigede. Mere end halvdelen af de demokratiske virksomheder er forbrugerdemokratier, men både når det gælder omsætning og beskæftigede udgør forbrugerdemokratierne mindre end de øvrige demokratiske virksomheder tilsammen.

En del af forskellene mellem de demokratiske virksomheder og øvrige virksomheder kan forklares med at de demokratiske virksomheders længere levetid og større stabilitet, men forskellene er også knyttet til brancheforskelle, som vi skal se på nedenfor.

De overordnede tal for ordinært resultat fremgår af tabel 7.

	Antal virksomheder	Ordinært resultat				
		i mio. kr.	i %	pr. virksomhed i kr.	pr. beskæftiget i kr.	ift. omsætning
<b>Forbrugerdemokrati</b>	3.330	9.404	3,0%	2.824.134	307.865	5,9%

<b>Øvrige demokratiske virksomheder</b>	1.041	11.339	3,6%	10.892.842	354.425	5,6%
<b>Øvrige virksomheder</b>	195.636	295.325	93,4%	1.509.565	254.181	8,3%
<b>I alt</b>	200.007	316.069	100,0%	1.580.290	258.140	8,0%

Noter: Tallene er gennemsnitstal for 2017, 2018 og 2019. Tallene for beskæftigede og omsætning er ikke medtaget i tabellen – de er ikke identiske med tallene i ovenstående tabel. Pga. dataudfald er det ikke helt de samme virksomheder, der indgår i tallene for resultat, beskæftigede og omsætning, hvorfor ordinært resultat pr. beskæftiget og ift. omsætning skal tages med forbehold.

**Tabel 7. Ordinært resultat (baseret på Danmarks Statistiks Regnskabsstatistik (REGN))**

Som det fremgår, udgør det ordinære resultat for alle de demokratiske virksomheder 6,6 % af hele populationen af virksomheders ordinære resultat. Dog udgør forbrugerdemokratierne mindre end halvdelen af alle demokratiske virksomheders resultat. Målt i forhold til antal beskæftigede ligger det resultat højere end øvrige virksomheder, mens det omvendt ligger lavere i forhold til omsætning.

De overordnede netto-tal for investeringer er:

	Antal virksomheder	Investeringer, netto					
		i mio. kr.	i %	pr. virksomhed i kr.	pr. beskæftiget i kr.	ift. omsætning	ift. resultat
<b>Forbrugerdemokrati</b>	3.330	13.599	7,6%	4.083.887	445.194	8,5%	145%
<b>Øvrige demokratiske virksomheder</b>	934	4.599	2,6%	4.924.280	143.754	2,3%	41%
<b>Øvrige virksomheder</b>	195.603	158.965	89,3%	812.693	136.818	4,4%	54%
<b>Diskretioneret</b>	120	941	0,5%				
<b>I alt</b>	199.987	178.105	100,0%	890.581	145.461	4,5%	56%

Note: Noterne for tabel 7 gælder også for denne tabel.

**Tabel 8. Investeringer, netto (baseret på Danmarks Statistiks Regnskabsstatistik (REGN) fordelt på virksomhedsstørrelse)**

Forbrugerdemokratier har som det fremgår et højt niveau for investeringer, hvilket hænger sammen med, at en del af dem er forsyningsvirksomheder.

	Energi- forsyning	Vandfor- syning og renovation	Handel	Finansiering og forsikring	Ejendoms- handel og udlejning	Øvrige brancher	Diskre- tioneret	I alt
Antal virksomheder	558	1.788	320	169	954	251	42	4.082
Beskæftigede	3.814	486	18.743	15.106	9.220	9.077	1.479	57.925
Omsætning i mio. kr.	68.574	3.494	72.199	n/a	3.586	10.994	2.859	161.706

**Tabel 9.** Branchefordeling af antal ansatte, beskæftigede og omsætning for forbrugerdemokratier. Bemærk de grå %-fordelingsmarkeringer (baseret på tal fra FIRM).

Som det fremgår af tabel 9, udgør 'Vandforsyning og renovation' en væsentlig del (44 %) af de godt 4000 forbrugerdemokratier i firmastatistikken (FIRM). Men branchen fylder ikke meget, når det gælder beskæftigede og omsætning.

Der er også mange virksomheder indenfor 'Ejendomshandel og udlejning', og de udgør en væsentlig del (16 %) af dem, der er beskæftigede i forbrugerdemokratier.

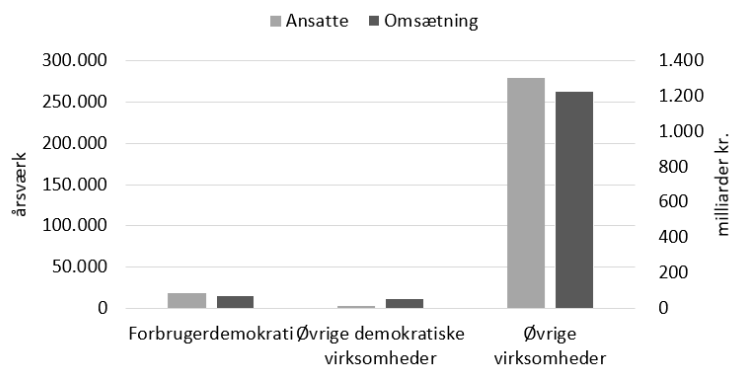
'Finansiering og forsikring' har ikke tal for omsætning, men de ansatte i den branche udgør 26 % af alle beskæftigede i forbrugerdemokratier. Disse beskæftigede er ansat i kun 169 virksomheder, som dermed gennemsnitligt beskæftiger 89 fuldtidspersoner hver. De forbrugerdemokratiske (og øvrige demokratiske) virksomheder udgør i det hele taget en vigtig del af både 'Finansiering og forsikring' og 'Ejendomshandel og udlejning', som det fremgår af tabel 10. Over 30 % af de ansatte i begge disse brancher er ansat demokratiske virksomheder. Indenfor 'Finansiering og forsikring' er mere end 20 % ansat i forbrugerdemokratier og indenfor 'Ejendomshandel og udlejning' er det mere end 30 %. For 'Ejendomshandel og udlejning' gælder, at forbrugerdemokratierne står for 4,3 % af omsætningen i branchen (og de øvrige demokratiske virksomheder står for sammenlagt 6,2 %).

		Finansiering og forsikring		Ejendomshandel og udlejning		Sum
<b>Antal virksomheder</b>	Forbrugerdemokrati	169	1,4%	954	3,5%	1.123
	Øvrige demokratiske virksomheder	79	0,6%	242	0,9%	321
	Øvrige virksomheder	12.266	98,0%	26.178	95,6%	38.444
	I alt	12.514	100,0%	27.374	100,0%	39.888
<b>Antal årsværk</b>	Forbrugerdemokrati	15.106	20,0%	9.220	31,0%	24.326
	Øvrige demokratiske virksomheder	5.303	7,0%	953	3,5%	6.256
	Øvrige virksomheder	54.985	72,9%	19.571	65,8%	74.556
	I alt	75.394	100,0%	29.744	100,0%	105.138

**Tabel 10.** Antal virksomheder og beskæftigede indenfor 'finansiering og forsikring' og 'ejendomshandel og udlejning' (baseret på Danmarks Statistik FIRM-data)

Branchen 'Handel' har ganske få virksomheder, men en stor del (32 %) af alle 'årsværk' i forbrugerdemokratier arbejder i branchen. Omvendt, som det fremgår af figur 1, udgør forbrugerdemokratier kun en ganske beskedne del af branchen. Branchen er dog – ikke overraskende

– overordentlig stor målt på omsætning. 'Handel' udgør 34 % af den samlede omsætning opgjort i REGN.



**Figur 1.** Handel. Den relative størrelse af de demokratiske virksomheder ift. hele branche målt på beskæftigede og omsætning (baseret på REGN-data)

Energisektoren er også karakteriseret ved at have en stor omsætning relativt til resten af forbrugerdemokratiene. 42 % af forbrugerdemokratiernes omsætning stammer fra 'Energiforsyning'. 26 % af omsætningen i 'Energiforsyning' ligger i et forbrugerdemokrati. Når det kommer til investeringer, er 'Energiforsyning' en tung branche – 12,2 % af de samlede nettoinvesteringer registreret i REGN er foretaget i 'Energiforsyning' og af disse investeringer udgør de forbrugerdemokratiske investeringer 36,9 %. Det svarer til 4,5 % af samtlige investeringer i REGN foretages af forbrugerdemokratiske energivirksomheder. I forhold til energisektoren henvises til et særligt bilag udarbejdet af Ulrik Kohl sidst i rapporten.

### 3.3 Virksomhedsdemokratier

#### 3.3.1 Definition

Virksomhedsdemokratier er demokratier, hvor en række virksomheder, fx landbrug, slår sig sammen og i fællesskab etablerer en virksomhed, som varetager funktioner i de oprindelige virksomheders værdikæde. Det kan eksempelvis være oparbejdning af virksomhedernes produkter og/eller salg af dem, fx et mejeri. Der anvendes forskellige begreber i den betydning: Producent- eller leverandørkooperativer.

I den internationale litteratur finder vi varierende relevante definitioner. Udover den definition, der findes i **Tabel 2**, er der følgende bud på en definition for kooperativer:

*“Producer cooperatives are formed by (natural or legal) persons interested in supplying certain goods or services and are therefore directed at acquiring from their members those goods or services, in order to transform, process, market or sell them afterwards. In producer cooperatives the cooperative activity in the strict sense is that of acquiring goods or services from the members, who are therefore provider-members, while all other activities (e.g., processing and marketing goods or employing people to do that) are pure means to make it possible. Examples include agricultural cooperatives transforming milk provided by the members into cheese, or bottling and marketing wine provided by the members, etc.” (Fici 2013: 24)*



Demokratisk Erhverv bruger betegnelsen virksomhedsejede demokratiske virksomheder. Da vi bruger det datasæt, de har oparbejdet, følger vi deres definition (Jørgensen et al. 2019: 12):

*“Virksomhedsejede virksomheder defineres her som en demokratisk virksomhed hvor medlemmerne er uafhængige privatejede enkeltvirksomheder, producenter, butikker og lignende.”*

Eller som de anfører i deres oversigtsskema:

<b>Virksomhedsejede/ Virksomhedsdemokratier</b>	Ejet eller styret af virksomheder, hvor hver virksomhed har én stemme uafhængigt af størrelsen.	Stor udbredelse i Danmark. Særligt inden for fødevarersektoren (fx Arla, DLG, Danish Crown og Danish Agro).	Har i Danmark vist sig at være stærke i eksportsektoren.
---	---	---	--

**Tabel 11.** Demokratisk Erhvervs beskrivelse af virksomhedsdemokratier (Jørgensen et al. 2019:18)

De internationale definitioner – som bruger betegnelsen producent-kooperativer – lægger vægten på oparbejdning, salg og distribution, mens DE’s definition også inkluderer etablering af underleverandører og lignende, og dermed bliver den væsentligt bredere.

### 3.3.2 Data fra CVR

Demokratiske Erhverv har fundet 2.539 virksomheder i kategorien virksomhedsdemokrati. Her er de fordelt på de i CVR anførte hovedbrancher.

Hovedbranche	Antal
Alment praktiserende læger	434
Dyrkning af træer og andre skovbrugsaktiviteter	87
Dyrkning af korn (undtagen ris), bælgfrugter og olieholdige frø	85
Erhvervs- og arbejdsgiverorganisationer	80
Juridisk bistand	69
Selvstændigt udøvende scenekunstnere	65
Teater- og koncertvirksomhed	54
Praktiserende tandlæger	49
Taxikørsel	49
Indspilning af lydoptagelser og udgivelse af musik	42
Blandet drift	37
Anden finansiel formidling undtagen forsikring og pensionsforsikring, i.a.n.	37
Andre organisationer og foreninger i.a.n.	35
Virksomhedsrådgivning og anden rådgivning om driftsledelse	32
Landbrugskonsulenter	30
Engroshandel med korn, uforarbejdet tobak, såsæd og foderstoffer	29
Computerprogrammering	27
Udlejning af erhvervsjendomme	27
Kombinerede administrationsserviceydelser	26
Kunstnerisk skaben	26
Ikke-finansielle holdingselskaber	26
Fysio- og ergoterapeuter	25
Dyrkning af andre etårige afgrøder	25

Ejendomsmæglere mv.	24
Praktiserende speciallæger	23
<i>Alle øvrige hovedbranche-angivelser (Sum af de øvrige 82 mindre kategorier i CVR)</i>	1.096

**Tabel 12.** Antal virksomhedsdemokratier fordelt på hovedbrancher (baseret på DDV)

Målt på antal udgør praktiserende læger således den største enkeltgruppe, og de udgør knapt en femtedel af alle virksomhedsdemokratierne. Alment praktiserende læger minder formentlig meget om medarbejderdemokratier. DE har i deres kodning valgt at rubricere psykologisk rådgivning under medarbejderdemokratier og praktiserende læger under virksomhedsdemokratier, selv begge typer af virksomheder er interessentskaber.

Herudover er der mange differentierede brancheangivelser under kategorien virksomhedsdemokratier.

De største virksomheder målt på antal beskæftigede ifølge CVR er:

ARLA FOODS AMBA	DANSK LANDBRUGS GROVVARESELSKAB A.M.B.A.
BANKERNES EDB CENTRAL A.M.B.A.	DAT-SCHAUB A/S
DANISH AGRO A.M.B.A.	FORENINGEN BANKDATA
DANISH CROWN A/S	LANDBRUG & FØDEVARER F.M.B.A.
Danish Crown Foods A/S	Poul Schmith/Kammeradvokaten I/S

**Tabel 13.** De store virksomhedsdemokratiske virksomheder målt på antal ansatte (baseret på CVR-data, alfabetisk rækkefølge)

Som det fremgår af listen, er en række af de store traditionelle andelselskaber med tilknytning til landbruget at finde her. Undtagelserne er Bankernes EDB Central og Kammeradvokaten. I toppen af virksomhedsdemokratierne er det således den klassiske andelsbevægelse, der her dominerer.

### 3.3.3 Data fra FIRM og REGN

De overordnede tal virksomhedsdemokratier fremgår af tabel 13, 14 og 15.

Af tabel 13 fremgår det at virksomhedsdemokratier samlet set udgør et beskedent antal, men har mange beskæftigede og især en stor omsætning, både pr. virksomhed og pr. ansat. Omsætningen er næsten 10 gange større pr. virksomhed end den er for den gennemsnitlige virksomhed, og omsætningen pr. årsværk er op mod 3 gange større end for 'alle virksomheder'.

	Antal virksomheder	Omsætning i mio. kr.	Antal årsværk	Omsætning i mio. kr.		Årsværk pr. virksomhed
				pr. virksomhed	pr. årsværk	
<b>Virksomhedsdemokratier</b>	1.421	194.807	34.599	137,1	5,6	24,3
	i % af					
<b>Demokratiske virksomheder, alle</b>	20,0%	51,9%	27,1%	53,0	2,9	18,0
<b>Virksomheder, alle</b>	0,5%	4,7%	1,6%	14,5	1,9	7,8

**Tabel 14.** Virksomhedsdemokratiets antal, omsætning og beskæftigede (baseret på FIRM-datasæt, gennemsnit 2017-2019).

I tabel 14 kommer data fra REGN-datasættet og dermed falder antallet af virksomhedsdemokratier der indeholdt i tallene fra omtrentligt 1.400 til 600 virksomheder. De brancher som udgør forskellen mellem FIRM- og REGN-tallene er 'Landbrug, skovbrug og fiskeri', 'Offentlig administration, forsvar og politi, Undervisning, Sundhed og socialvæsen' og 'Andre serviceydelser mv.'. 'Finansiering og forsikring' er heller ikke med, men udgør kun 20 virksomheder. Tilsvarende falder antallet af beskæftigede med godt 8.000 årsværk. I den forskel tæller 'Finansiering og forsikring' med knap 2.000 ansatte. Tabellen viser at det ordinære resultat er større for virksomhedsdemokratier sammenlignet med både øvrige demokratiske virksomheder og virksomheder i øvrigt. Den markante forskel forsvinder dog helt, når der tages højde for antal beskæftigede. I forhold til omsætning ligger virksomhedsdemokratiernes ordinære resultat markant lavere end både øvrige demokratiske og øvrige virksomheder.

	Antal virksomheder	Ordinært resultat i mio. kr.				
		i mio. kr.	i %	pr. virksomhed	pr. beskæftiget	ift. omsætning
<b>Virksomhedsdemokrati</b>	601	7.244	2,3%	12,1	0,28	3,9%
<b>Øvrige demokratiske virksomheder</b>	3.770	13.499	4,3%	3,6	0,37	7,5%
<b>Øvrige virksomheder</b>	195.636	295.325	93,4%	1,5	0,25	8,3%
<b>I alt</b>	200.007	316.069	100,0%	1,6	0,26	8,0%

**Tabel 15.** Ordinært resultat (baseret på REGN-datasæt, gennemsnit 2017-2019).

Af tabel 15 ses det, at virksomhedsdemokratiernes investeringsniveau ligger lavere end de øvrige demokratiske virksomheder. I forhold til antallet af beskæftigede og til ordinært resultat ligger investeringer på linje med 'alle virksomheder', mens investeringerne ligger lavt i forhold til omsætningen sammenlignet med 'alle virksomheder'.

	Antal virksomheder	Investeringer, netto					
		i mio. kr.	i %	pr. virksomhed i mio. kr.	pr. beskæftiget i kr.	ift. omsætning	ift. resultat
<b>Virksomhedsdemokrati</b>	601	3.836	2,2%	6,4	145.933	2,1%	53%
<b>Øvrige demokratiske virksomheder</b>	3.663	14.362	8,1%	3,9	396.163	8,0%	106%
<b>Øvrige virksomheder</b>	195.603	158.965	89,3%	0,81	136.818	4,4%	54%
<b>Diskretioneret</b>	120	941	0,5%				
<b>I alt</b>	199.987	178.105	100,0%	0,89	145.461	4,5%	56%

**Tabel 16.** Investeringer, netto (baseret på REGN-datasæt, gennemsnit 2017-2019).

Når det gælder overskud i virksomheden, er det ikke givet, at det er i ejernes interesse at søge at opnå et gennemsnitligt overskud i et virksomhedsdemokrati (eller et forbrugerdemokrati for den

sags skyld). Ejernes interesser kan være bedre varetaget ved at reducere prisen på ydelsen. Helt den samme dynamik gælder ikke for investeringer, hvor det mere handler om kortsigtede og langsigtede interesser.

	Industri	Handel	Offentlig administration, forsvar og politi, Undervisning og Sundhed og socialvæsen	Videnservice, m.m.	Landbrug, skovbrug og fiskeri	Andre serviceydelser mv.	Øvrige	I alt
<b>Antal virksomheder</b>	55	163	516	210	145	101	231	1.421
<b>Beskæftigede</b>	16.815	3.026	2.761	5.242	1.197	1.917	3.641	34.599
<b>Omsætning i mio. kr.</b>	117.716	55.911	3.221	7.322	4.586	2.281	3.770	194.808

**Tabel 17.** Branchefordeling af virksomhedsdemokratier (baseret på FIRM, gennemsnit 2017-2019).

En meget væsentlig del af de 516 virksomheder i tabel 16's tredje kolonne udgøres af praktiserende læger eller tilsvarende sundhedsrettede virksomheder. Disse virksomheder beskæftiger 8,0 % af alle beskæftigede i virksomhedsdemokratier.

Næsten halvdelen (49 %) af de beskæftigede blandt virksomhedsdemokratiene er ansatte indenfor industri, og 60 % af omsætningen i virksomhedsdemokratiene ligger indenfor industri.

29 % af omsætningen blandt virksomhedsdemokratiene ligger indenfor handel, men her er beskæftigelsesandelen noget mere beskedent med 8,7 %.

Videnservice udgør hele 15,2 % af beskæftigelsen blandt virksomhedsdemokratiene fordelt på et relativt stort antal virksomheder.

Herudover er der en stor spredning på brancher, hvor de forskellige virksomhedsdemokratier er placeret.

## 3.4 Foreningsdemokratier

### 3.4.1 Definition

DE har foreningsdemokratier som deres tredje type af virksomhedsdemokratier. Denne type indgår ikke i den internationale litteratur om kooperativer, og det demokratiske aspekt i disse virksomheder er da også 'et led længere ude'. De demokratiske fora ligger i den eller de foreninger, der ejer foreningsdemokratiet. DE definerer foreningsdemokratier på følgende måde:

"Foreningsejede demokratiske virksomheder defineres her som en demokratisk virksomhed, hvor medlemmerne er de enkeltpersoner, som er medlemmer af foreningen/foreningerne der ejer virksomheden (fx interesseorganisationer, fagforeninger, kristne organisationer m.fl.)." (Jørgensen et al. 2019: 14)

På tabelform formulerer DE sig på følgende måde:

Foreningsejede/ Foreningsdemokratier	Ejet eller styret af foreninger/demokratiske forsamlinger, hvor hver	Stor udbredelse i Danmark. Særligt hos foreninger der ejer	Er meget til stede i lokalområder og har ofte
---	--	--	---

	person har én stemme	virksomheder: Fagforeninger, kristne organisationer, spejderorganisationer, sportsforeninger, erhvervsråd mv.	ideelle formål.
--	----------------------	--	-----------------

**Tabel 18.** Demokratisk Erhvervs beskrivelse af foreningsdemokratier (Jørgensen et al. 2019:18)

I tabel 19 er 'Hovedbrancher' med ned til 20 virksomheder anført.

Folkeskoler o.lign.	296
Sportsklubber	205
Andre organisationer og foreninger i.a.n.	201
Ungdoms- og efterskoler	177
Udlejning af erhvervsejendomme	172
Anden undervisning i.a.n.	171
Anden udlejning af boliger	80
Ikke-finansielle holdingselskaber	51
Produktion af elektricitet	48
Lovpligtig socialsikring mv.	37
Anden finansiel formidling undtagen forsikring og pensionsforsikring, i.a.n.	34
Køb og salg af egen fast ejendom	32
Almennyttige boligselskaber	31
Foreninger, legater og fonde med sygdomsbekæmpende, sociale og velgørende formål	30
Lystbådehavne	28
Erhvervs- og arbejdsgiverorganisationer	26
Faglige sammenslutninger	23
Drift af sportsanlæg	21
Alle øvrige hovedbranche-angivelser (Sum af de øvrige 176 mindre kategorier i CVR)	545

**Tabel 19.** Antal foreningsdemokratier fordelt på hovedbrancher (baseret på DDV)

'Folkeskoler o.lign.' dækker ikke over almindelige offentlige folkeskoler, men i stort omfang over forskellige fri- og efterskoler, og de har ifølge CVR op mod 8.000 ansatte til sammen. 'Sportsklubber' siger stort set sig selv og nr. 3 på listen 'Andre organisationer og foreninger i.a.n.' dækker over fx Forenede Danske Motorejere, Mellempøkeligt Samvirke og en række spejderorganisationer.

De største (med mere end 250 beskæftigede ifølge CVR) foreningsdemokratier fremgår af tabel 19.

AKTIESELSKABET ARBEJDERNES LANDBANK	FORENEDE DANSKE MOTOREJERE, FDM
Ase Lønmodtager	KRÆFTENS BEKÆMPELSE
CHEVAL BLANC KANTINER A/S	PENSIONDANMARK PENSIONSORSIKRINGSSELSKAB
DANSK FLYGTNINGEHJÆLP	Røde Kors
F A D L S VAGTBUREAU	

**Tabel 20.** De ni største foreningsdemokratiske virksomheder målt på beskæftigelse ifølge CVR; i alfabetisk rækkefølge.

Som man kan se af listen over de største foreningsdemokratier, er der tale om virksomheder med ganske forskellige formål.

### 3.4.2 Data fra FIRM og REGN

	Antal virksomheder	Omsætning i mio. kr.	Antal årsværk	Omsætning i mio. kr.		Årsværk pr. virksomhed
				pr. virksomhed	pr. årsværk	
<b>Foreningsdemokrati</b>	1.421	11.022	30.793	7,76	0,358	21,7
<b>Foreningsdemokrati uden tre brancher*</b>	742	10.428	9.733	14,05	1,071	13,1
<b>Øvrige demokratiske virksomheder</b>	5.688	364.622	96.895	64,10	3,763	17,0
<b>Øvrige virksomheder</b>	277.677	3.742.996	2.081.105	13,48	1,799	7,5
<b>I alt</b>	284.786	4.118.639	2.208.793	14,46	1,865	7,8

Note: De tre brancher, der er udeladt her, er 'Offentlig administration, forsvar og politi', 'Undervisning' og 'Sundhed og socialvæsen'.

**Tabel 21.** Antal virksomheder, omsætning og beskæftigede for foreningsdemokratier (baseret på FIRM-data).

Tabel 20 har to rækker for foreningsdemokratier; én som angiver tallene som de umiddelbart fremgår af FIRM-dataene, og én hvor de tre brancher 'Offentlig administration, forsvar og politi', 'Undervisning' og 'Sundhed og socialvæsen' er trukket ud af tallene. Som det fremgår, er tallet for omsætning pr. årsværk for 'alle' foreningsdemokratier godt 350.000 kr., hvilket er urealistisk lavt. Tallet for de tre nævnte brancher isoleret set er endnu mere urealistisk, godt 28.000 kr. pr. årsværk. Derfor en særlig række uden de tre brancher.

Foreningsdemokratier uden de tre brancher har en anderledes profil end de øvrige kategorier af demokratiske virksomheder. De har lidt færre årsværk pr. virksomhed, men først og fremmest har de en markant lavere omsætning både pr. beskæftiget og pr. virksomhed. Deres størrelse målt i årsværk er også mindre, men ikke nær så markant. Sammenligner vi foreningsdemokratierne uden de tre brancher med øvrige virksomheder, er forskellene ikke så markante, men omsætningen pr. årsværk er stadig næsten en faktor 2 lavere i foreningsdemokratierne.

Foreningsdemokratierne er meget forskellige mht. formål og bagland, og det afspejler sig også i markante forskelle i de centrale karakteristika ved virksomhederne. En nærmere tværgående registerdatabaseret analyse er derfor mindre relevant for denne kategori, hvorfor tabeller om ordinært resultat og nettoinvesteringer er undladt her.

## 3.5 Medarbejderdemokratier

### 3.5.1 Indledning

Medarbejderdemokratier har mange ansigter. En vigtig grund er, at det demokratiske aspekt kan udfolde sig på forskellig vis. Som vores cases illustrerer, betyder demokrati i nogle tilfælde, at medarbejdere i kraft ejerskab kan påvirke de centrale beslutninger, som bestyrelsens sammensætning og vigtige strategiske beslutninger, samtidigt med at ledelsen har stærkt mandat til at drive virksomheden indenfor de rammer bestyrelsen har udstukket. I andre tilfælde har

medarbejderne en ambition om at være direkte medbestemmende i den daglige ledelse af virksomheden.

En anden distinktion er forholdet mellem arbejderkooperativer, hvor medarbejderne i den sidste instans ejer virksomheden, og de såkaldte ESOPs – dvs. Employee Stock Ownership Plans eller medarbejderaktie-programmer – hvor medarbejderne ejer en mindre eller større andel af aktierne i den virksomhed, de arbejder i. Principielt kan et ESOP betyde, at virksomheden kan være et medarbejderkooperativ, hvis medarbejderne ejer en bestemmende del af aktierne, men ofte er ESOPs karakteriseret ved kun at udgøre en beskedent del af den samlede mængde af aktier i virksomheden. Vi behandler medarbejderkooperativer først og ESOPs senere.

Vi slutter af med to cases, som på en række punkter spænder rummet for medarbejderdemokratiske muligheder ud.

### 3.5.2 Definition

I ILO's typologi over kooperativer (gengivet i sin helhed som tabel 2) bliver medarbejderkooperativer defineret som *"A cooperative owned and democratically controlled by its worker-owners. Worker cooperatives aim at enabling members to obtain more favorable working conditions than those available on the market, both in term of quality and economy"*.

Tilsvarende lyder Fici's definition:

*"Worker cooperatives are formed by individuals interested in working and are therefore directed at employing them to conduct an enterprise of any possible type. In worker cooperatives the cooperative activity in the strict sense is that of employing the members, who are therefore worker-members, while all other activities are pure means to make it possible. Worker cooperatives may be found in any sector of the economy, including transportation, construction, professional services, etc."* (Fici, 2013: 24).

I den første definition lægges vægten på at medlemmerne i kooperativet tilstræber bedre arbejdsvilkår, mens den anden definition lægger vægten på at skaffe ansættelse til medarbejderne. Den første definition påpeger dog også det demokratiske kontrollerende element.

Hvid, Møller & Ajslev differentierer i en nylig bog (2020) begrebet demokrati på flere sæt. De peger på at demokrati er et spørgsmål om grad, ikke et spørgsmål om enten-eller. De skelner mellem demokrati i arbejdet, demokrati over arbejdet og demokratisering af virksomhederne. Demokrati *i* arbejdet handler om indflydelse og kontrol i det daglige arbejde, hvor stort spillerum den enkelte medarbejder eller gruppe af medarbejdere har for at bestemme hvordan arbejdet skal udføres. Demokrati *over* arbejdet handler om rammevilkårene for arbejdet, hvordan organiseringen af beslutningsgangene er. Det kan fx handle om hvor centraliseret planlægningen af arbejdet er og hvor meget indflydelse tillidsrepræsentanter og kollektive fora har på beslutninger i virksomheden. Demokratisering *af* virksomheder handler mere om de formelle rammer for driften af virksomhederne, hvor meget har medarbejderne ret til at bestemme, fx i bestyrelsen. Disse forskellige niveauer er tænkt som en måde at påpege at demokratiet kan være mere eller mindre udfoldet i alle virksomheder, altså ikke blot i virksomheder med et formelt medarbejderdemokrati.

Hvid, Møller & Ajslev skelner også mellem samtaledemokrati, deltagerdemokrati og repræsentativt demokrati, som forskellige samvirkende aspekter af demokrati på arbejdspladsen. De tre demokratiformer knytter sig til i høj grad til det vi i forlængelse af international forskning omtaler

som "governance" i virksomhederne. I denne optik peger især samtaleledemokratiet på behovet for at beslutninger bliver kvalificerede gennem dialog og brydning mellem forskellige synspunkter og vurderinger. Deltagerdemokrati handler om at tage beslutninger gennem handlinger og aktiv deltagelse. Det kræver rum for forskellige valg som gør en forskel. Det repræsentative demokrati drejer som om måder at tage fælles beslutninger, fx gennem repræsentanter, der får mandat af de øvrige medarbejdere. Med de tre begreber udfoldes måden, hvorpå vi kan forstå demokratiet i virksomheden – det ikke udelukkende et spørgsmål om der er et formelt medarbejderdemokratisk eller ej.

På linje med Katherine Gibson, som vi citerer andetsteds i rapporten, peger Hvid, Møller & Ajslev på den centrale betydning af, hvordan demokratiet praktiseres. Disse begreber og de praksisser de beskriver, knytter sig også til de andre typer af demokratiske virksomheder, måske i særlig grad multistakeholder-demokratier.

### 3.5.3 Danske medarbejderdemokratier

Hvis vi i første omgang ser bort fra ESOPs – som vi vender tilbage til – og ser på, hvad vi ved om danske kooperativer, så ser landskabet umiddelbart spinkelt ud. I DE's bruttoliste over medarbejderdemokratiske virksomheder optræder kun 27 virksomheder. Heraf er 17 psykologisk rådgivning. Af de resterende ti udgør JBH-gruppen fire virksomheder. Heri indgår vores ene case, mens den anden ikke er med på listen. Som allerede anført optræder rigtigt mange andre sundhedsfaglige virksomheder (primært praktiserende læger) på listen over virksomhedsdemokratier, og de kunne også have været rubriceret ligesom psykologisk rådgivning under medarbejderdemokratier.

Herudover har vi kendskab til yderligere ca. 40 medarbejderkooperativer, men hvor vi ikke nødvendigvis ved noget om størrelse, branche eller andet.

Det er formentligt muligt i CVR at finde virksomheder med flere ejere, der er ansat i virksomheden, og hvor ejerne ikke sidder i direktionen, og hvor de ikke er i familie med hinanden. Med metoden skulle det være muligt at finde yderligere en række, for det mest små virksomheder, som sandsynligvis har karakter af at være medarbejderdemokratier. Det har dog ikke indenfor rammerne af at skrive nærværende rapport været muligt at foretage en sådan søgning.

Hvis man gennemgår de case-beskrivelser, der findes i en række kilder (fx Gjerding & Rask, 2021; Jørgensen, 2020; Jørgensen et al., 2019; Westerby & Turunen, 2013) er der et stort overlap (også med vores cases). Men det er også indtrykket, at de forskellige medarbejderdemokratier har valgt ganske forskellige virksomhedskonstruktioner, for at finde en form, der har kunnet tilgodese den konkrete virksomheds behov. Det betyder omvendt også, at der kan findes en del virksomheder derude, som ikke ønsker at brande sig med deres medarbejderdemokrati, og som ikke bliver synlige når man leder efter specifikke virksomhedskonstruktioner. Der kan således være et vist mørketal.

Det samlede billede er, at antallet af medarbejderdemokratier i Danmark er beskedent, samtidigt med at det er varieret, fra avisdrift (A/S Information) over bygge- og anlæg til konsulentvirksomhed (vores cases). Men det beskedne antal kunne også tyde på, at det at etablere en medarbejderdemokratisk virksomhed er besværligt.

Medarbejderkooperativer og ESOPs har tiltrukket sig forskningsmæssig opmærksomhed i udlandet i mange år. (Mygind & Poulsen, 2020) har lavet en sammefatning. Deres gennemgang knytter sig til



både kooperativer og medarbejdereje baseret på aktier (ESOPs). De lægger vægten på de økonomiske aspekter af medarbejdereje: Produktivitet, økonomisk afkast, og vækst, men også overlevelse og medarbejdergennemstrømning. Medarbejdernes kontrol og trivsel derimod, bliver mere input- eller mellemvariable end effekter af den demokratiske organisering. Dette fokus ser deres studie ud til at dele med meget af den internationale forskning.

Mygind & Poulsens studie er en systematiske gennemgang af den internationale litteratur. Rapporten er skrevet efter aftale med Fagbevægelsens Hovedorganisation. Når det gælder produktivitet og økonomisk afkast gennemgås en række metastudier (Her med særlig vægt på Kaarsemaker et al., 2010; O'Boyle et al., 2016). Mygind & Poulsen skriver og citerer:

*"Kaarsemaaker, Pendleton og Poutsma (2010:328) opsummerer 70 studier om medarbejderejede virksomheders resultater og diverse oversigter: "Konsensus for denne litteratur kan formuleres således: Medarbejdereje har positive effekter på virksomhedens resultat (især produktiviteten), men disse resultater er ofte ret små og/eller ikke signifikante. Positive effekter tenderer til at være større og stærkere for virksomheder med majoritets medarbejdereje sammenlignet med minoritets medarbejderaktie ordninger"."*

Videre skriver de:

*"O'Boyle, Patel, og Gonzalez-Mulé (2016) ... er en såkaldt meta-analyse af resultater fra tidligere studier, som på denne måde kan samles på tværs af tid og sted til et enkelt resultat, der ud over at være nemt at kommunikere også forekommer at være særdeles robust. Baseret på resultater fra 102 empiriske studier finder de, at der i gennemsnit er en positiv og statistisk signifikant korrelation mellem eksistensen af medarbejdereje og en virksomheds finansielle afkast."* (Mygind & Poulsen 2020: 11–12).

Samlet set vurderer de altså, at der er stærk evidens for at (især fuldt) medarbejdereje hænger sammen med højere arbejdsproduktivitet og finansielle resultatmål. Mygind & Poulsen peger også på de ansattes medinddragelse og indflydelse (demokrati i og over arbejdet kunne man sige) er en vigtig mekanisme ift. de økonomiske fordele ved medarbejdereje (Mygind & Poulsen 2020).

Herudover skal *The Nuttall Review of Employee Ownership* (Nuttall, 2012) fremhæves. På den ene side er det et review af effekterne af, med fokus på fordelene, medarbejderejerskab af virksomheder. Men samtidigt er det en række anbefalinger til, hvordan medejerskabet kan fremmes, der er blevet leveret af en rådgiver for den britiske Cameron-regering på foranledning af den daværende Minister for Employment Relations, Norman Lamb. Et par af 'executive summary'-punkterne om effekt kan resumeres på denne måde (Nuttall, 2012: 14):

- Der er både fordele ift. forretningsmæssige performance og de ansattes trivsel, og evidensen taler for, at det er kombinationen af medejerskab og sikring af medarbejdernes engagement der virker bedst. Eller som det formuleres i et andet punkt: Medarbejderejerskab og medarbejdernes engagement hænger sammen og er gensidigt forstærkende.
- Der er klare økonomiske fordele ved medarbejderejerskab – en dedikeret undersøgelse viste at sådanne virksomheder var mere profitable, havde større personalevækst og var bedre i stand til at overleve finanskrisen 2008-9.

Nogle af kapiteloverskrifterne i reviewet kan også tages som en prioritering af, hvad der skal gøres for at fremme medarbejderejerskabet i policy-sammenhæng:

- Styrket opmærksomhed
- Forøgede ressourcer tilgængelige til støtte for medarbejderejerskab
- Reduktion af kompleksiteten af medarbejdernes ejerskab

### 3.5.4 ESOPs – medarbejderaktie-programmer

Når det gælder danske ESOPs – altså medarbejderaktie-programmer – er der lavet to kortlægninger indenfor de sidste år. Dem trækker vi på her. Samtidig uddyber vi ESOP-modellen i kapitel 4 og 5.

Torp 2016 rapporterer et studie gennemført i 2009. På det tidspunkt henvendte man sig til de formodede 500 største (svarende til <235 ansatte) virksomheder i Danmark med et kort spørgeskema. Efter flere opfølgninger endte man med en svarprocent på ca. 60 %. Af disse virksomheder havde 35 % medarbejderaktie-programmer, hvilket var en stigning fra 21 % i år 2000. Til gengæld var andelen af programmer, hvor mindre end halvdelen af de ansatte var dækket af programmet vokset fra 6 %-point til 25 %-point. Tilstedeværelsen af såkaldte brede medarbejderaktieprogrammer var således faldet fra 15 % til 10 % blandt virksomhederne. I fortolkningen af tallene lægger forfatteren selv vægt på betydningen af, at undersøgelsen er gennemført umiddelbart efter, eller under finanskrisen. I artiklen fremhæves forskellen mellem smalle og brede programmer. Det tyder på at smalle programmer, der kun dækker topledelsen, er karakteristisk for de lidt mindre virksomheder, og virksomheder som i mindre omfang er børsnoteret. Omvendt tyder undersøgelsens resultater på at de bredere programmer er mere karakteristiske for virksomheder, som involver mellemlederne (og indirekte formodentlig medarbejderne) i strategiske beslutninger (Torp, 2016).

Pedersen et al. har gennemført et registerbaseret studie på mikrodata. Det giver antageligt en større validitet end Torps undersøgelse. Dataene er fra 2014-2016 (Pedersen et al., 2021).

Det overordnede resultat bygger på at man har fundet 365 virksomheder med ESOPs. Disse virksomheder beskæftiger tilsammen ca. 625.000 medarbejdere, og ca. 9 % af dem ejer medarbejderaktier. Undersøgelsen arbejder med et gennemsnit hen over årene 2014-16, men der sker et relativt stort fald i den registrerede værdi af medarbejderaktierne fra 2015 til 2016 – fra 5,39 mia. kr. til 3,40 mia. kr.

En stor del af ESOPs'erne findes i finanssektoren; hele 91 af de 365 programmer er i 'Finansiering og forsikring'. Brancherne 'Handel og transport mv', 'Erhvervs-service', 'Offentlig administration, undervisning og sundhed', 'Information og kommunikation' og 'Industri, råstofindvinding og forsyningsvirksomhed' har alle mellem 60 og 40 virksomheder med programmer (i faldende rækkefølge). Det skal selvfølgelig ses i forhold til, hvor mange virksomheder overhovedet, der er i de forskellige brancher. Finans har således ca. 25 % alle ESOPs'erne, men udgør mindre 5 % af alle virksomhederne med over 100 ansatte. Omvendt har industri 12 % af programmerne, men de udgør ca. 22% af alle de større virksomheder.

Hvis man er ansat i en virksomhed med medarbejderaktier, så er der 46 % sandsynlighed for man ejer en aktie selv, hvis man er i finans; 38 % hvis man er i information og 34 % hvis man er i industri. Den samlede værdi af medarbejderaktierne i de forskellige brancher er også skævt fordelt med 46 % i finans og 33 % i industri. Hvis man er ansat i en virksomhed med medarbejderaktier, og hvis man arbejder i enten finans, kommunikation eller industri, så er der ca. 60 % sandsynlighed for at ens virksomhed har et relativt bredt program, hvor 35-75 % af medarbejderne har aktier.

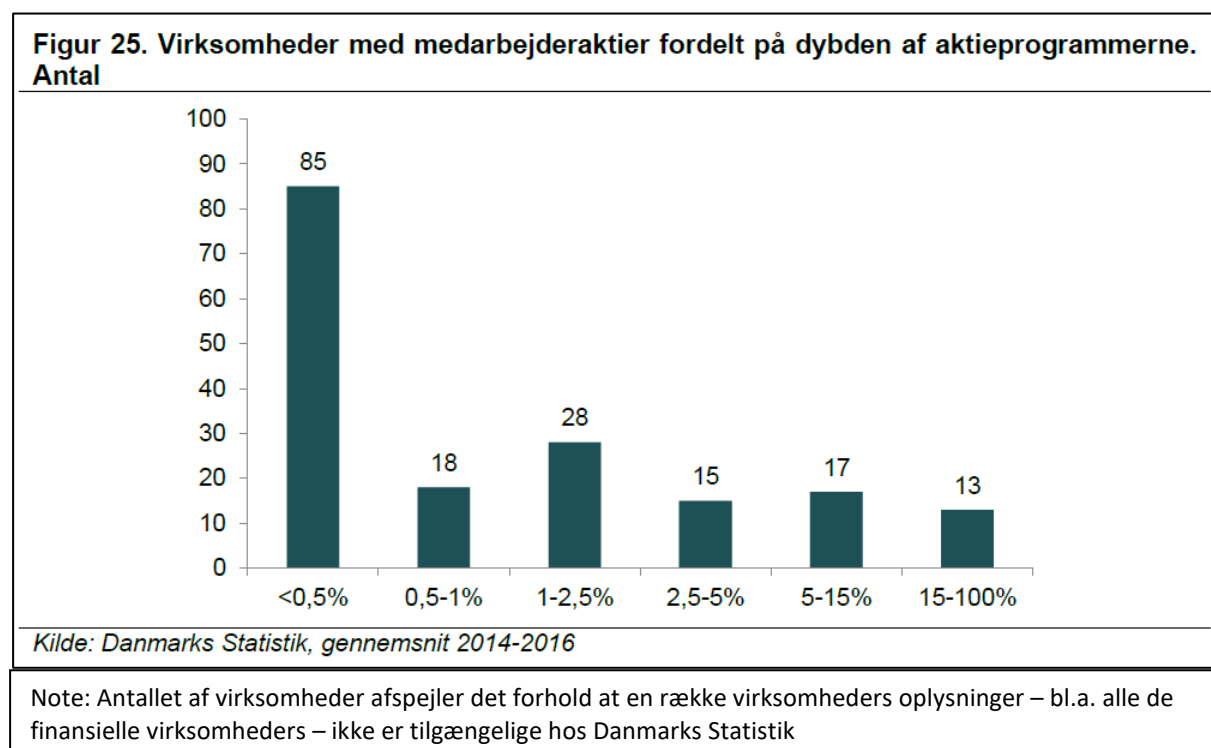
85 % af alle ansatte, der ejer medarbejderaktier, er ansat i en virksomhed, hvor 35-75 % af de ansatte har aktier. Til gengæld er det kun ca. 75.000 ansatte, der arbejder i virksomheder med så brede programmer. Ca. 450.000 er ansat i virksomheder med meget smalle programmer, dvs. mindre end 1 % af de ansatte har aktier.

Det er i udpræget grad akademikere, der ejer medarbejderaktierne. Næsten halvdelen af den samlede medarbejderaktieformue er samlet hos den gruppe.

Stillingskategori	mio. kr.	Andel af den samlede medarbejderaktieformue	
Arbejde, der forudsætter viden på højeste niveau...	2.177	46%	
Arbejde, der forudsætter viden på mellemniveau	953	20%	
Ledelsesarbejde	414	9%	
Alle øvrige	1.186	25%	
	4.730	100%	

**Tabel 22.** Medarbejderaktieformue fordelt på stillingskategorier (kilde: baseret på Pedersen et al., 2021:34)

Den sidste, men ift. det demokratiske perspektiv vigtige, pointe hos (Pedersen et al. 2021) knytter sig til hvor stor en ejerandel medarbejderaktierne repræsenterer af den samlede aktiekapital i virksomhederne. Figuren nedenfor er DE-rapportens egen grafiske fremstilling af forholdet.



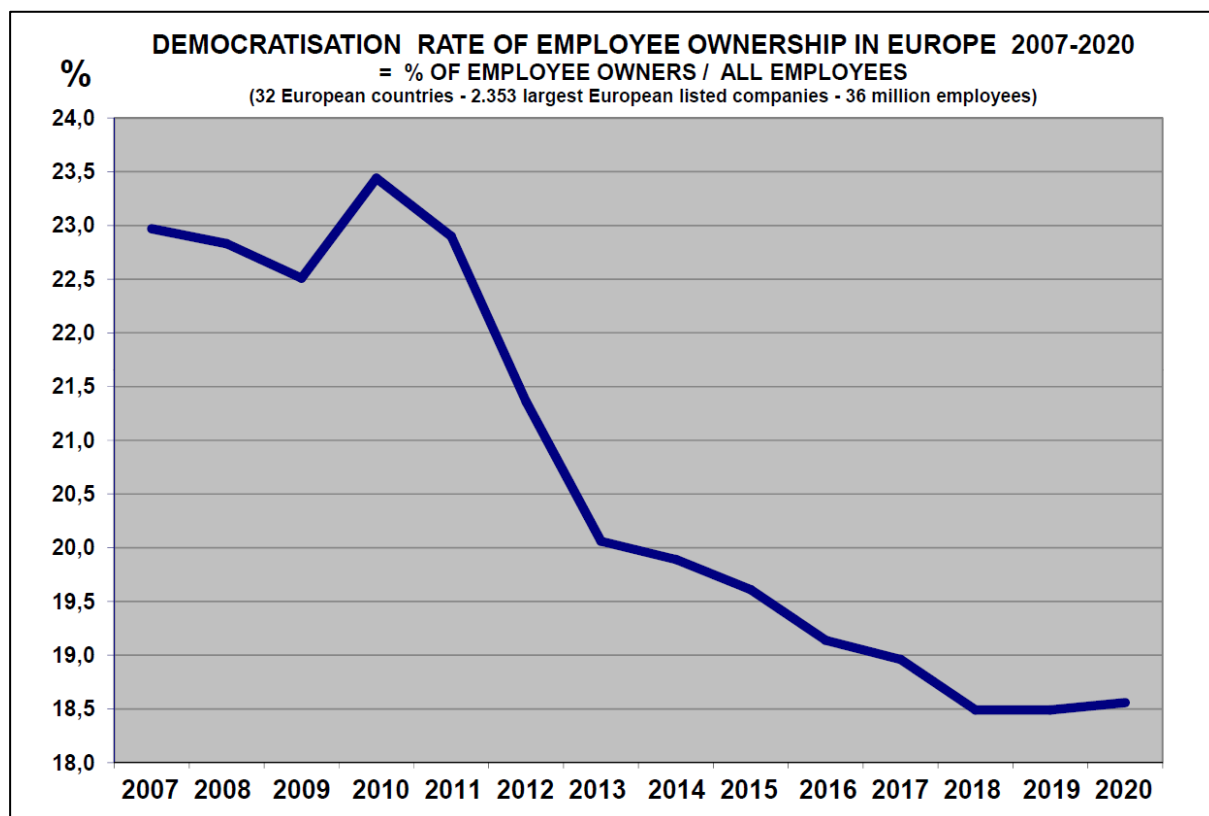
**Figur 2.** Antal af virksomheder med medarbejderaktier fordelt på hvor stor del egenkapitalen, der er medarbejderaktier (Kilde: Pedersen et al. 2021:39)

Som det fremgår af figuren, er der kun 13 – svarende til 7 % af de anførte virksomheder – som har mere end 15 % af aktierne på medarbejderhænder. Aktuelt er medarbejderaktier i Danmark ikke

orienteret mod at skabe medarbejderdemokratiske virksomheder, og må således ses som skabt med henblik at opnå andre effekter i disse virksomheder.

På europæisk niveau gennemføres et årligt survey, hvor der opsamles information fra de godt 2.700 største europæiske børsnoterede virksomheder – de største medarbejderkooperativer er herudover inkluderet. 74 danske navngivne virksomheder indgår i samlet. Data indsamles via offentlige årsregnskaber. (Mathieu 2020)

Her konstateres det, at antallet af store virksomheder, der har medarbejderaktieprogrammer, er stort – 94 % i 2019/20 (s. 8) af disse virksomheder har programmer. Tallene i 2019/20 for de 74 danske virksomheder i surveyet er (s. 169), at 57 virksomheder har medarbejderaktieprogrammer, og 36 havde såkaldt "broad-based" programmer som tilbyder alle ansatte medarbejdereaktier; antallet af virksomheder, hvor medarbejderne ejer mere end 1 % af aktierne, er 28. På samlet europæisk plan er billedet at antallet virksomheder med medarbejderaktieprogrammer vokser, men som figur 3 viser falder demokratiseringsgraden – med Mathieus formulering: "dramatisk". Han peger på internationaliseringen af de store virksomheder som en vigtigt forklaring – de forskellige landes systemer for skattefordele er svære at få til at spille sammen.



**Figur 3.** Demokratiseringsgraden i de største europæiske virksomheder 2007-2020; dvs. antallet af ansatte med medarbejderaktier relativt til alle medarbejdere (kilde: Mathieu 2021:20).

### 3.5.5 To cases: JORTON og Analyse & Tal

#### **JORTON: Et medarbejderejet kooperativ i Bygge- og anlægsbranchen med stort samfundsengagement, besøgt d. 16. februar 2022**

JORTON blev etableret i Aarhus i 1932 af arbejdsløse jord- og betonarbejdere, som tog kampen for bedre levevilkår op i en krisetid og skabte Jord- og Betonarbejdernes Kooperativ Forretning. I dag er JORTON en velkonsolideret landsdækkende leverandør af bygge- og anlægsløsninger med godt ansatte og afdelinger i Aalborg, Randers, Aarhus, Kolding, Esbjerg, Aabenraa, Odense og Køge. JORTON er en af tre virksomheder, der organiseret på samme måde med et fælles holdingselskab som igen er ejet med en ejerandel på godt 70 % af tre kollektive medarbejderfonde, en for hver af de tre virksomheder.

Den kooperative virksomhedsform opfattes som en tryghedsskabende forretningsmodel: langsigtet tænkning med 2 % vækst – modsat kort sigtet max vækst/hurtig gevinst-strategi, som ofte kendetegner byggebranchen. Garantien for at værdierne bliver i kooperativet og den grundlæggende sikkerhed mod "fjendtlige opkøb" skaber en grundtryghed.

De kooperative værdier kommer i dagligdagen især til udtryk ved høj grad af medarbejdere selvbestemmelse i forhold til arbejdsmiljø, værktøj, indkøb og lignende. Dette hænger sammen med, at et godt og sikkert arbejdsmiljø har en høj prioritet. I 2018 satte virksomheden et mål om at og forbedre arbejdsmiljøet og nedbringe ulykkesfrekvensen med 10 % hvert år. Efter tre år er ulykkesfrekvensen blevet nedbragt med 61 %. (JORTON's årsrapport 2020)

Medarbejdernes medindflydelse og ansvarstaging i forhold til arbejdstilrettelæggelse, materiale og værkstøjsindkøb mv. har ifølge ledelsen også den konkurrencemæssige fordel, at JORTON sammenlignet med traditionelle virksomheder i branchen har færre ressourcer bundet i kontrolsystemer og mellemledere. "Vi har ikke ansat en masse jurister eller indkøbschefer, vores folk tager ansvar", som det blev udtrykt under vores besøg i virksomheden d. 16.02.2022. Samtidig er det også – ifølge ledelsen disse "Jortonske" værdier som betyder også, at mange vender tilbage efter en opgave i et andet firma. En del af medarbejdere er timelønnede og ansat på en opgave af gangen og nogle pendler mellem JORTON og andre i branchen. JORTON har sin egen app, hvor medarbejderne kan dele historier og gode idéer fra byggepladsen eller kontoret. Dette skaber fællesskab og er med til at binde JORTON sammen på tværs af regioner og landsdele. Det medvirker også til at indhente interessante og relevante byggeopgaver.

#### *Lokal forandring og stakeholderinddragelse*

En af JORTON høje prioriteringer er at arbejde med det lokale tilhørsforhold. Administrerende direktør i JORTON Allan Harbo formulerer det sådan her:

*"Hvis man kender de lokale forhold, og har et tilhørsforhold til stedet, ja så mener vi, at man får skabt det bedste byggeri. Vi er i en tid, hvor der overalt centraliseres, men vi er gået imod strømmen og har insistet på, at den lokale forankring både er gavnlig for vores kunder og for virksomheden som helhed."*

Strategien om lokal forankring har senest udmøntet sig i et opkøb af en lokal entreprenør i Randers. JORTON havde gennem længere tid været involveret i en række anlægsaktiviteter i byen, og man valgte at opkøbe en lokal entreprenør.

JORTON arbejder løbende med at sætte en ny standard for entrepriser ved bygge- og anlægsarbejder, hvor byggeriets brugere fx beboerne eller medarbejdere som fx lærere, kontoransatte eller sygehuspersonale, inddrages som aktive stakeholdere

I årsrapporten for 2020 hedder det således, at

*”JORTON vil gerne bidrage til en dialog om, hvordan man gennem arkitektur, indeklima, belysning, indretning og klimavenlige materialevalg skaber optimale boliggrammer, der modvirker stress og ensomhed, men derimod appellerer til fællesskab og understøtte dette i etableringen af aktivitetsmuligheder og udformning af grønne rum med vand, træer, vilde græsser, blomster og insekter. Hvor det er muligt ønsker JORTON at bidrage til en grøn udvikling, der bremser tab af biodiversitet” (JORTON Årsrapport 2020)*

JORTON er de senere år begyndt at arbejde med FN's 17 verdensmål og har blandt andet valgt at arbejde med mål nr. 8. Anstændige jobs og økonomisk vækst samt nr. 12. Sikre bæredygtigt forbrug og produktionsformer. Men det væsentlige er, at verdensmålene er tilpasset virksomhedens dagligdag og dermed udmøntet som tre konkrete målsætninger. For det første målsætningen om at sætte medarbejderne først, hvilket kommer til udtryk i en indsats og markant forbedring i forhold til fysisk og psykisk arbejdsmiljø. For det andet som en målsætning om at bidrage aktivt til et grønt fodaftryk i byggeriet. For det tredje som en målsætning om at fremme god forretningsetik.

Under vores besøg taler vi om, hvad det betyder at være et kooperativ og hvordan værdierne om bæredygtighed kommer til udtryk. Allan Harbo fortæller, at *”Vi kan planlægge efter at være her om 100 år. Når jeg lægger budget på 2 % vækst, hvor en privat ejer ville sige, at det er slet ikke nok. Der har vi mulighed for at arbejde på den lange bane. Det er også en fordel, at ingen i JORTON er bonuslønnede. I min verden, er det formanden på arbejdspladsen som får det hele til at køre, og han ville ikke få bonusen, det ville projektchefen. Vi har fået projektledere fra andre virksomheder, som ikke gad bureaukratiet og bonuslønnen længere. Her har de nogle andre friheder og muligheder for at præge deres arbejde.”*

Konkret udmøntes den sociale og klimamæssige bæredygtighed også ved at virksomheden beskæftiger et stort antal lærlinge og praktikanter og også ansætter medarbejdere på kanten af arbejdsmarkedet, fx som affaldsordinator eller pladsmand. Virksomhedens ambition er endvidere at bidrage proaktivt til at reducere affald og byggepladsspild, brug af ikke-fornyelige ressourcer og udvikle nye løsninger, som fremmer kundernes og samfundets og bæredygtige udvikling.

Opsamlende kan vi sige, at JORTON udover at være en økonomisk velkonsolideret virksomhed, der vægter gode medarbejderforhold og god byggeskik også er spændende, fordi virksomheden også arbejder aktivt og strategisk med ICA's syvende kooperative princip: engagement i de store samfundsdagsordener som den bæredygtige omstilling og social inklusion.

**Analyse & Tal: Et analysebureau med knap 20 ansatte, der arbejder i en helt flad struktur, hvor alle vigtige beslutninger bliver taget på fællesmøder; beskrivelsen her er baseret på virksomhedens hjemmeside og artiklen (Nielsen et al. 2021)**

Analyse & Tal laver analysearbejde på konsulentbasis for en række forskellige kunder. De er bl.a. kendte for at kunne lave undersøgelser af adfærd på internettet, og har i det hele taget fokus på socialvidenskabelige, primært kvantitative, undersøgelser. Virksomheden blev etableret i 2014 af 4-5 personer og er siden vokset stabilt til sin nuværende størrelse.

Virksomheden er organiseret som en f.m.b.a. med en generalforsamling og en bestyrelse. I bestyrelsen sidder både eksterne medlemmer og medarbejderrepræsentanter. Denne struktur blev ikke anset for ideel, da den blev valgt, men den bedst mulige, når virksomheden skulle være medarbejderejet og medarbejder gerne ville bevare lønmodtagerrettigheder. Bestyrelsen har fået tildelt en relativ tilbagetrukket rolle ift. de fleste beslutninger, men bliver dog spurgt til råds i visse strategiske sammenhænge. Men alle vigtige beslutninger tages i medarbejderfora – ugentligt, månedligt og på årsbasis – hvor alle medarbejdere forventes at deltage så vidt muligt. Man har et par daglige ledere, men deres rolle er ikke at tage beslutninger, men at udgøre en slags administrativ back-bone, der holder styr på opfølgning på beslutninger, økonomi og administrative procedurer. De demokratiske beslutningsstrukturer bliver understøttet af et veludviklet sæt af producerer og praksisser, og alle er meget optaget af fastholde de flade strukturer.

Analyse & Tal er baseret på en række eksplicite værdier. Det demokratiske aspekt – og i den sammenhæng, det at fungere som et kooperativ – er centralt og indgår i et endnu mere alment sæt af anti-hierarkiske værdier. Man arbejder bl.a. med enhedsløn, hvor alle får det samme i løn afhængigt af ens arbejdstid. Man kan være uenige om, om lønnen skal være stabil eller helst vokse, men man er enige om at alle tjener det samme. Det spiller igen sammen med, at man forsøger at undgå at 'funktionsopdele' arbejdet, alle skal helst være "gode til det hele", der er ingen administrative servicefunktioner eller nogen der har et særligt ansvar for fx salg, og man er med på at det kan koste på den umiddelbare produktivitet, men det skal der være plads til. Ønsket om ikke bare at tjene mere, skal ses som en måde at fastholde mulighederne for, at den enkelte har plads til kontinuerlig udvikling.

Andre forhold, der er vigtige, er at man ikke vil arbejde for meget; der lægges stor vægt på at alle har en fornuftig work-life-balance, og der bliver holdt øje med, at man ikke arbejder for meget. I det hele taget er der fokus på at arbejdsmiljøet skal være i orden. Endeligt lægger man også vægt på, at de opgaver virksomhed påtager sig – og den måde man løser dem – bidrager til en positiv samfundsudvikling. Fx er man meget optaget af fremme kooperativer.

Samlet set er billedet af Analyse & Tal, at der er tale om en innovativ virksomhed, der er drevet på et stærkt værdibaseret grundlag, hvor selve den demokratiske ejerform og den udbredte inddragelse af samtlige medarbejdere i alle vigtige beslutninger er centrale værdier.

### 3.6 Socialøkonomiske virksomheder – "social enterprise"

Socialøkonomi og socialøkonomisk virksomhed (SØV) har været højt på den europæiske politiske dagsorden i 20 år. Allerede i 1997 nedsatte den svenske regering en arbejdsgruppe på tværs af ministerierne, som skulle kortlægge vilkårene for socialøkonomiske virksomheder og organisationer, og på den måde blev Sverige en pionér i at definere moderne socialøkonomi. Virksomhedernes demokratiske karakter var på det tidspunkt helt fremme i den svenske regerings tilgang til socialøkonomi og socialøkonomisk virksomhed. Således understreges det i arbejdsgruppens rapport, at *"Verksamheterna organiseras i demokratiskt uppbyggda föreningar med aktiva medlemmar, fritstående från den offentliga sektorn"* (Regeringskansliet, 1998: 41). Endvidere fremhæver arbejdsgruppen, at udviklingen af socialøkonomi bør ske med respekt for den svenske "folkrörelsestradition", som er karakteriseret ved *"sin kombination av demokratisk beslutsfattande och personligt praktisk engagement"* (ibid. 8).

Når vi sammenligner den svenske, i europæisk og international sammenhæng, meget tidlige institutionelle og officielle interesse for socialøkonomisk virksomhed med Tænketanken Demokratisk

Erhvervs kortlægning af demokratiske virksomheder i Danmark, finder vi nogle ligheder og forskelle, som er værd at bemærke. Socialøkonomiske og demokratiske virksomheder ligner hinanden på to grundlæggende parametre. For det første fremhæver begge tilgange, at der er tale om virksomheder som er *uafhængige* af den offentlige sektor. For det andet styres de *demokratisk*, som regel efter ét medlem én stemme princippet. Men der er også markante forskelle. For det første fremhæver det svenske regeringsudvalg, at socialøkonomiske virksomheder må forstås og understøttes i forlængelse af den svenske folkeoplysningstradition som kombinerer demokratisk indflydelse med et *personligt praktisk engagement*. På den måde er den svenske socialøkonomiske tradition et eksempel på det den daværende formand for EU Kommissionen Romano Prodi kaldte for "schools of democracy", da han i en tale til det europæiske kooperative konvent i 2002 beskæftigede sig med det både historiske og aktuelle bidrag som kooperativer ydede til den europæiske sociale markedsøkonomi (Prodi, 2002). For det andet skaber den svenske regering med sit fokus på kombinationen af personligt praktisk engagement og demokratisk indflydelse en bro til en stærk sydeuropæisk tradition for selvforvaltning, som både knytter sig til den katolske kirkes sociallære og til en socialistisk tradition. Sidstnævnte har været mere imødekommende overfor kooperative og selvforvaltende principper end arbejderpartierne var det i Nordeuropa. Med initiativet placerer den svenske regering således en moderne socialøkonomi i et krydsfelt af det civile samfunds principper om aktiv deltagelse, demokratisk styring og erhvervsaktivitet gennem virksomhedsdannelse.

	<b>Demokratisk virksomhed jf. Tænkertanken Demokratisk Erhverv<sup>8</sup></b>	<b>Socialøkonomi jf. den svenske regering (1998)<sup>9</sup></b>
<b>Relation til offentlig sektor</b>	"uafhængig erhvervsdrivende organisation" (s. 3)	"fritstående från den offentliga sektorn" (s. 41)
<b>Virksomhed</b>	Erhvervsdrivende organisation (s. 3)	"Verksamheter som åsyftas jämsidas med offentliga och kommersiella verksamheter i den "store" ekonomin" (s. 47)
<b>Demokrati</b>	"styres af demokratisk forsamling" (s. 3)	"definitionen av social ekonomi omfattar vår folkrörelsestradition och det som den än i dag innebär vad gäller innehållet i olika verksamheter och sättet att organisera dem. Kännetecknande för denna tradition är att den domineras av verksamhetsformer som kombinerar demokratiskt beslutsfattande och personligt praktiskt engagement" (s. 56)
<b>Medlemmer</b>	"organisationer, producenter, forbrugere og andre privatpersoner" "relativt åbent" (s. 3)	"beslutningsprincipen en medlem – en röst. Vår uppfattning är att det är viktigt att understödja och förnya föreningstraditionen för att stärka det demokratiska inslaget i den sociala ekonomin och därmed i samhället i stort" (s. 59)

<sup>8</sup> Demokratisk Erhverv, 2019: "Danmarks Demokratiske Virksomheder. Første kortlægning af fuldt demokratiske virksomheder".

<sup>9</sup> Regeringsansliet, 1998: "Social ekonomi i EU-landet Sverige – tradition och förnyelse i samma begrepp", Ds 1998: 48.



<b>Substans og formål</b>	Knytter sig til specifik type; men: "Erhvervsdemokratiske virksomheder har bedre vilkår for at prioritere ideelle formål som miljø, sundhed, sociale forhold, lokale aktiviteter o. lign. i deres virke end andre virksomhedsformer" (s. 47)	"verksamheten i grund och botten syftar till goda och värdiga livsvillkor, ikke-exploatering och trygghet; ett goot liv i samhället. "Social" står således för att verksamheten är till för att fylla en samhällelig uppgift" (s. 47)
---------------------------	--	--

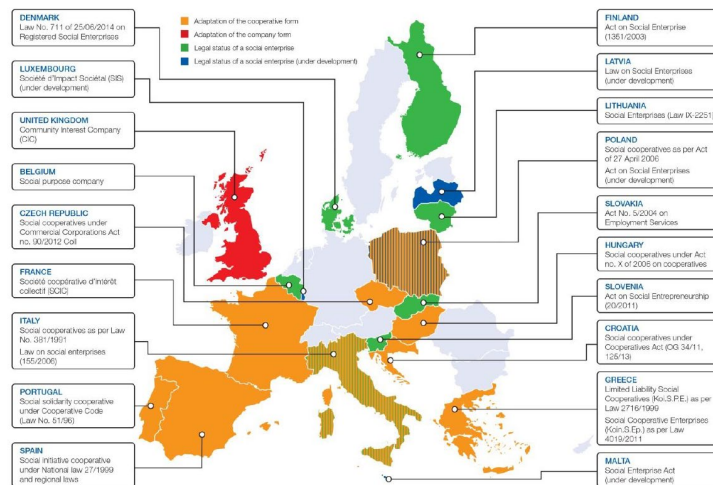
**Tabel 23. Sammenligning af Tænk tanken Demokratisk Erhvervs tilgang til demokratisk virksomhed med den svenske regerings tilgang til socialøkonomisk virksomhed.**

Mens den svenske regering tilbage i 1998 definerede socialøkonomisk virksomhed tæt på det vi i dag prøver at forstå som "demokratisk virksomhed", og understregede demokratisk styring som en væsentlig parameter, er demokrati i dag den svagest implementerede del af det, der kendetegner socialøkonomiske virksomheder. Både internationalt og i Danmark defineres socialøkonomiske virksomheder, som uafhængige virksomheder, der har tre sæt af karakteristika. For det første er der tale om virksomheder og ikke blot interesseorganisationer, foreninger eller NGO'er. Det er virksomheder, som producerer og sælger på et marked. For det andet er der tale om et sæt af sociale kriterier, herunder at virksomheden ofte er igangsat af en gruppe borgere, som har identificeret et lokalt behov eller problem, der kan responderes på ved at gå ind på et marked og ikke blot engagere sig i lobby- eller fortalervirksomhed. Således ligger der allerede i det andet, sociale, kriterium en forventning om, at virksomheden er en del af den historisk langstrakte bevægelse som ofte er gået under betegnelsen "aktivt medborgerskab". Det tredje sæt af kriterier har at gøre med den måde virksomheden styres og ledes, altså dens "governance". I nogle sammenhænge defineres dette direkte som demokratisk ledelse. I andre sammenhænge som inddragende ledelse. Dertil findes også den noget løse definition "være inddragende og ansvarlig i sit virke", som i den danske lov om registrerede social økonomiske virksomheder (LOV nr. 711 af 25/06/2014, §5.5).

### 3.6.1 Socialøkonomiske virksomheder i Europa,

På europæisk plan har mindst 21 af EU's 27 medlemslande i 2022 lovgivning målrettet understøttelse og regulering af socialøkonomisk virksomhed. Som illustreret på kortet nedenfor findes der i mange lande en tæt kobling mellem det socialøkonomiske felt og virksomhedstypernes kooperative og demokratiske grundlag. I lande som Frankrig, Portugal, Spanien, Italien og Grækenland er "social enterprise" således reguleret via ændringer og tilføjelser i det lovgivningsmæssige grundlag for kooperativer; mens der i lande som Danmark og Finland er særskilt lovgivning.

Figure ES1.2 Countries with specific legal forms or statutes for social enterprise



Figur 4. Kilde: "A Map of Social Enterprises and their Eco-systems in Europe" EU-Commission, 2015, Directorate-General for Employment, Social Affairs and Inclusion.

Mange europæiske lande, især i Sydeuropa, har valgt at justere deres lovgivning for kooperativer til også at omfatte socialøkonomisk virksomhed (lande markeret med orange). I disse lande er der således en eksplicit sammenhæng mellem demokratiske-, socialøkonomiske- og kooperative virksomheder. I andre lande er sammenhængen ikke nødvendigvis mindre men skal forstås på en anden måde, som blandt andet gør sig gældende i den svenske påpegning både af betydningen af kooperativer og sociale bevægelser.

### 3.6.2 Kortlægning af socialøkonomiske virksomheder i Danmark

Ifølge CVR-registret i VIRK-databasen er der i alt 844 socialøkonomiske virksomheder i Danmark i januar 2022, heraf er 695 markeret som "aktive".<sup>10</sup> I forhold til den måling vi foretog i juni 2018, er der sket en voldsom vækst i antallet af SØV, som har ladet sig registrere via registreringsordningen i VIRK. I oktober 2018 viste et opslag på VIRK således, at der blot var 282 registrerede socialøkonomiske virksomheder i Danmark, mens dette antal i 2022 var vokset til 844 (Tabel 2 nedenfor).

Virksomhedsform	Antal	Eksempler
Aktieselskab	10	Logik & Co
Andelsselskab med begrænset ansvar	4	Karise Permatopia
Andelsselskab	1	Jerslev Vandværk
Anpartsselskab	94	Brede Havekiosk
Erhvervsdrivende Fond	35	Torupfonden, Den erhvervsdrivende Fond Det Levende Køkken
Folkekirkelige institutioner	5	Hodsager Kirke
Fonde og andre selvejende institutioner	22	Fonden Nordkaperen, Fonden Morgencafé for hjemløse,

<sup>10</sup> Opslag på VIRK, <https://virk.dk/>, d. 10.01., 2022

		Den Sociale Udviklingsfond
Forening med begrænset ansvar	1	SUMAK
Forening	61	HejK, Selvejende Institution Sct. Joseph
Frivillig forening	580	Herlev Dartklub, PLO Rødovre Kredsbestyrelsen Århus Nord, Venstre
Interessentselskab I/S)	3	VikingNOR, Suenos I/S, Projekt Fællesskab
Iværksætterselskab	9	(4 ud af 9 under konkurs)
Selskab med begrænset ansvar	2	Råd og Dåd SMBA, Skovsgård Hotel
Øvrige Virksomhedsformer	21	Huset Venture – Danmark, Stiftelsen Købmandsgaarden
<b>SØV i alt d. 10.01.2022</b>	<b>844</b>	

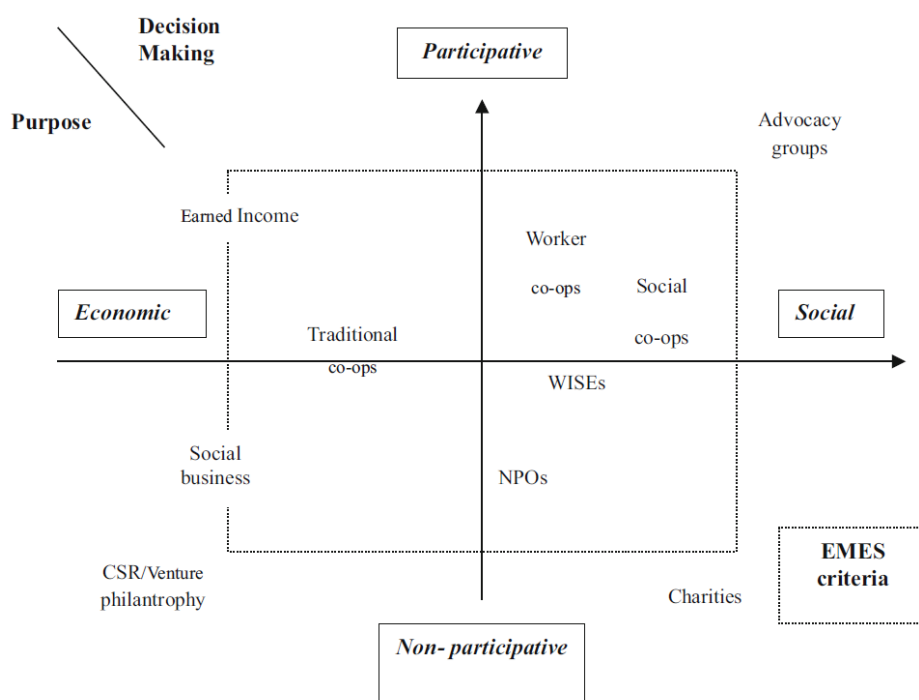
**Tabel 24.** Socialøkonomiske virksomheder fordelt på virksomhedsform, 2022.

Kortlægningen af demokratiske virksomheder i Danmark (Demokratisk Erhverv, 2019), har kun i begrænset omfang indfanget de socialøkonomiske virksomheder. Således er der kun et overlap på 18 virksomheder mellem DE's identifikation af 18.000 demokratiske virksomheder og de 844 socialøkonomiske virksomheder i CVR-registret. Dette kan have flere grunde. Det kan enten være fordi, de socialøkonomiske virksomheder i væsentligt omfang ikke er demokratiske, eller fordi den statistiske metode ikke indfanger de socialøkonomiske virksomheder i tilstrækkeligt omfang. Vi har sammenlignet datamaterialet fra DE's kortlægning med vores eget udtræk af CVR-registret. Vi har valgt at fokusere på syv udvalgte virksomhedsformer, hvor der er en vis mængde registrerede SØV. De syv udvalgte virksomhedsformer er aktieselskaber, anpartsselskaber, erhvervsdrivende fonde, fonde og andre selvejende institutioner, foreninger, frivillige foreninger og øvrige virksomhedsformer. Blandt de 844 registrerede socialøkonomiske virksomheder udgør frivillige foreninger langt den største med 580 enheder. De syv virksomhedsformer udgør tilsammen 762 af den samlede mængde registrerede socialøkonomiske virksomheder i Danmark. Vi har medtaget frivillige foreninger blandt de registrerede socialøkonomiske virksomheder (RSV), selvom denne type ligger længst vægt fra det vi normalt opfatter som virksomheder, og selvom en stikprøve viser, at der er en overrepræsentation af rene foreninger som vælgerforeninger og klubber uden erhvervsigte.

Resultatet er overraskende på flere måder og åbner både for en række fortolkningsmuligheder og konsekvenser for fremtidig erhvervsfremme. Det første spørgsmål som rejser sig, er hvorfor fællesmængden mellem demokratiske og socialøkonomiske virksomheder er forsvindende lille? Ser vi på selve definitionen på social enterprise/socialøkonomisk virksomhed, indgår der et kriterium om inddragende ledelse, der strækker sig fra egentlig demokratisk ledelse til ledelse, der inddrager parter og interessenter, som berøres af virksomhedens formål og aktiviteter. Det er derfor overraskende, at en identifikation af 18.000 demokratiske virksomheder kun indeholder 18 SØV. Det næste spørgsmål som rejser sig, er af mere metodisk karakter og vedrører den måde eksperter, konsulenter og forskere generelt tilgår demokratiske og socialøkonomiske virksomheder. Blandt de 18 virksomheder er flere andelsboligforeninger, hvor antallet af medarbejdere ofte er lavt. Der indgår foreninger, hvor erhvervsaktiviteten er beskeden. Og der indgår organisationer, som er socialt inkluderende (jf. det sociale kriterium for social enterprise), men hvor kriteriet om demokratisk eller

inddragende lederskab kun efterleves i begrænset omfang. Da disse forhold alle vedrører fællesmængden af demokratiske virksomheder kortlagt af DE og socialøkonomiske virksomheder kortlagt til denne rapport tyder det på en generelt manglende forståelse af feltets dynamiske karakter og beskaffenhed. Alle disse forhold er således relevante at afdække yderligere såfremt ønsket er at fremme demokratiske virksomheder, socialøkonomiske virksomheder eller begge dele.

Det vil sige, at vi står med den situation, at det som internationalt hedder "democratic governance" eller "participatory governance" må undersøges konkret. Som figuren nedenfor afspejler, kan virksomheder placere sig forskellige steder på de to akser "Economic" – "Social" og "Non-participative" – "Participative".



**Figur 5.** Democratic and participatory governance dimension of social enterprise (Pestoff og Hulgård, 2016: 1754).

Figuren afspejler for det første et resultat, som går igen i den meget omfattende internationale forskning i kooperativer og socialøkonomiske virksomheder. Et resultat som vi skal se nedenfor, også er blevet påpeget i de bidrag til rapporten, som vi har modtaget fra internationale eksperter i mange dele af verden. Figuren afspejler fx at medarbejderejede virksomheder (worker co-ops) ligger højt på akse for demokratisk beslutningstagning (participative), men en anelse tættere på social effektivitet end økonomisk effektivitet. Derimod ligger traditionelle kooperativer og andelselskaber tættere på økonomisk effektivitet og lidt lavere på den demokratiske akse. Figuren gør det samtidig muligt både at indplacere og diskutere, hvor forskellige demokratiske virksomhedstyper befinder sig og eventuelt bør befinde sig både på en akse for demokratisk beslutningstagen og social ansvarlighed, som i høj grad afspejler sig ICA's syvende princip om "concern for community". Professor Luiz Inácio Gaiger fra universitetet UNISINOS i Brasilien er leder af the Latin American Network of Researchers on Social and Solidarity Economy (RILESS) og redaktør af tidsskriftet "Otra Economía Journal". I sit bidrag til denne rapport skriver professor Gaiger, at:

*“A democratic company is one in which decisions are made by the people who work or are involved in the management of the company. For this to happen, corporate participation needs to be symmetrical, equitable, which is incompatible with the conventional division between owners and workers. The cooperative framework is the one that best represents this possibility and has been fulfilling this role throughout modern economic history.”*

Gaiger fremhæver her, at deltagelsen i virksomheden må være symmetrisk for, at der kan være tale om en demokratisk virksomhed, og dette princip træder stærkest frem i medarbejderejede virksomheder. Dette spor forfølger professor ved Sorbonne universitetets business school Philippe Eynaud i sit bidrag til rapporten. Men Eynaud tilføjer samtidig nogle væsentlige nuancer, som åbner op for, at der måske kan udvikles et mere omfattende demokrati i “multistakeholder” virksomheder, da disse involverer deres omverden aktivt:

*“A democratic enterprise gives at least to its employees the power to discuss the decision or to decide. A more democratic enterprise is open to multi stakeholder governance and gives a say to social movements, customers associations, and NGOs. Such a company is proactive with social and ecological issues. Its economic goal is embedded in societal concerns and general interest.”*

Eynauds perspektiv er væsentligt, da det viser hvordan der ligger en mulighed for en bedre implementering af ICA's syvende princip og FN's bæredygtigheds mål ved at investere i demokratiske multistakeholder virksomheder.

Under vores feltstudie for at forstå karakteren og udbredelsen af de seks grundtyper af demokratiske virksomheder har vi blandt andet besøgt Den Socialøkonomiske Virksomhed STERK i Silkeborg.

## Den Socialøkonomiske Virksomhed STERK i Silkeborg

Besøgt d. 17. februar 2022

STERK arbejder med mennesker, der har fået nedsat arbejdsevnen, og som ønsker at indgå i et kollegafællesskab med ansvar og socialt sammenhold. Firmaet STERK er registreret som SØV siden denne ordnings start i 2014/15 og er medlem af Kooperationen. Selskabsformen er enkeltmandsvirksomhed. 3-4 ordinært ansatte og 30-35 i fleksjobs (før Corona 52 fleksjobbere).

Virksomheden har fra starten profileret sig som SØV og har et tæt samarbejde med Silkeborg Kommune, der siden SØV-betænkningen også har haft en formuleret politik for Socialøkonomiske virksomheder.

STERKs spidskompetence er kantinedrift typisk med en ordinært ansat og en gruppe fleksjobbere, der tilsammen er ansvarlig for driften. Virksomhedens særlige kompetence er at skabe teams af ansatte med reducerede arbejdsevner, som helt eller delvis står for daglig drift i café og kantine. I produktionskøkkenet opsplittes opgaverne, så der er godt arbejde til unge mennesker, der har kognitive og sociale begrænsninger. Iværksætteren og ejeren af virksomheden, Mona Gaarsdal, fortæller, at "en stor gruppe flexjobbere er beskæftiget gennem en række samarbejdsaftaler med virksomheder i og omkring Silkeborg. Virksomheden har aftaler om kantinedrift og kursusforplejning med Region Midt Hospital i Silkeborg, Erhvervs Akademi Dania, Café i idrætshal og skolemad til folkeskolen ved siden af hallen, et centralkøkken hvor vi dagligt laver hovedmåltid til ca. 100 beboere i bofællesskaber i Silkeborg kommune + 60 daglige Talent Team elever og skolemad til en anden folkeskole samt Virksomheden har også aftaler med private virksomheder om kantinedrift, bl.a. et revisionsfirma".

STERK er et eksempel på en succesfuld SØV, der har udviklet og konsolideret sig indenfor sit forretningsområde: især kantinedrift på kontraktbasis på offentlige institutioner og private virksomheder, hvor en væsentlig del af personalet er borgere med reduceret arbejdsevne. Virksomheden er således en klassisk SØV, hvis aktivitet ligger tæt op ad (WISE) Work Integration Social Enterprises, som kendes fra mange europæiske lande.

Lederen, Mona Gaarsdal, fortæller, at hun har en baggrund som kantineforpagter på almindelige kommercielle vilkår. Senere i karrieren blev hun uddannet som pædagog og arbejdede efterfølgende med det rummelige arbejdsmarked og udvikling af inklusion/træningsforløb og permanente jobs for især. Da SØV-ordningen kommer startede hun firmaet blandt andet efter sonderinger med netværk i Silkeborg Kommune. I starten havde hun ikke løn: "startkapitalen" var hendes tidligere erfaring som kantineforpagter og kompetencer i forhold til at arbejde med arbejdsmarkedsintegration af borgere med reduceret arbejdsevne og andre udfordringer.

STERK er en interessant case og et væsentligt grænsfænomen i en fremadrettet indsats for at styrke det erhvervsdemokratiske felt. Casen viser, hvordan et lokalt økosystem for pluralistiske virksomhedsformer bidrager til et vitalt og bæredygtigt samfund. Mona Gaarsdal og Carsten Andersen fra Silkeborg kommune fortæller, at der i starten (2014) både var et politisk ejerskab til at styrke kommunens brug af socialøkonomiske virksomheder og en forankring i embedsværket. Dette var afgørende for at skabe betingelserne for at STERK i praksis kunne bevise, "at man kan drifte et køkken med folk i vagtskifte og flexjob".

I vores feltstudier har vi også set, at små og mellemstore lokale virksomheder, som arbejder tæt på deres lokalsamfund, også kan være sårbare overfor ændringer i politiske og administrative prioriteringer på kommunalt plan. Under vores feltstudier mødte vi i forskellige sammenhænge frustration over at et ændret samarbejds-klima i forhold til kommunen, blandt andet udtrykt som, “de nye chefer har ingen aktier i det papir”. Citatet henviser til en strategi for samarbejde som var vigtige for et lag af chefer, som siden forsvandt. Men traditionen for at samtænke behovet for social ansvarlighed, borgerinvolvering og erhvervsudvikling var netop et opmærksomhedspunkt i de politiske drøftelser, der førte til nedsættelse af ekspertudvalget for demokratisk virksomhed. Victor Pestoff er en af grundlæggerne af co-production som forskningsfelt, og har skrevet mange værker både om governance og styringsmodeller i kooperativer, offentlig myndighed og socialøkonomisk virksomhed. Pestoff har bidraget til denne rapport ved i modellen nedenfor at illustrere det komplekse univers kooperativer, socialøkonomiske og demokratiske virksomheder opererer i. Han har også vist hvordan demokratisk multistakeholder governance formentlig er en mere demokratisk og involverende model end mange andre former for demokratisk virksomhed. Det vender vil tilbage til i næste afsnit om Demokratiske Multistakeholder Virksomheder.

*Professor Victor Pestoff on Governance to social enterprises and cooperatives*

When social economy and social entrepreneurship became buzz words a few decades ago, scholars in different countries emphasized different aspects. The EMES network developed a model comprised of three main dimensions, economic, social and governance. Most EMES members initially focused on the economic and social dimensions, while little attention was paid to governance. In part, this reflected the newness of this topic and in part interest this phenomenon found in various disciplines. Pestoff and Hulgård (2016) argued that in order to appreciate the uniqueness of social enterprise it must be analyzed with a multi-dimensional approach that truly embraced governance.



### 3.7 Multistakeholder demokratiske virksomheder

I Demokratisk Erhvervs undersøgelse fra 2019 har man valgt at medregne multistakeholder virksomheder under foreningsdemokratier. Dette er gjort af diskretionshensyn, idet multistakeholder virksomheder er så fåtallige i Danmark, at de få virksomheder der findes, nemt vil kunne identificeres alene ud fra talmaterialet. På den ene side fremhæver DE, at det i kooperativ forskning *”er blevet populært at tale om multistakeholderkooperativer”*, som et udtryk for en virksomhedsform, hvor *”flere demokratiske ejerformer eksisterer i samme virksomhed på samme tid”*. På den anden side konkluderer DE rapporten, at multistakeholder formen ikke er tilstrækkeligt belyst i forskningslitteraturen generelt, og at multistakeholder virksomheder ikke er almindeligt forekommende i Danmark. I vores bidrag til forskningen på området finder vi det imidlertid vigtigt at sætte særskilt spot på multistakeholder virksomheder og platforme, da vi via en mere håndholdt og kvalitativ forskningsmetode mener at kunne konkludere, at de optræder både hyppigere og på samfundsmæssigt meget væsentlige områder, end det der kan identificeres med DE’s metode.

I det følgende vil vi først definere multistakeholder demokratisk virksomhed. Dernæst præsenterer vi en række virksomheder indenfor områder som energiforsyning, landdistriktsudvikling (fødevareinnovation, kooperative købmændsbutikker mv.) og bæredygtig omstilling (økofællesskaber, CSA og regenerativt jordbrug). Som det vil fremgå, indgår disse virksomhedsformer eller virksomhedsklynger ofte i partnerskaber og samarbejdskonstellationer med hinanden og indgår samlet set i en større omstillingsproces målrettet social, økonomisk og miljømæssig bæredygtighed. Set i forhold til ICA’s syv kooperative principper er multistakeholder virksomheder formentlig blandt de bedst egnede til at arbejde systematisk med det syvende princip om *”concern for community”*. Tidens store mål som FN’s udviklingsmål og klima- og bæredygtighedsudfordringerne kræver bl.a. handling, commitment og innovation, der går på tværs af sektorer (stat, marked og civilsamfund) og stakeholdere. Derfor ser vi også i disse år mange forskellige bestræbelser på at skabe demokratiske multistakeholder baserede organisationsformer, hvis formål også inkluderer varetagelse af samfundsmæssige interesser (*”the common good”*), i forhold til social og miljømæssig bæredygtighed og således rækker udover den umiddelbare interessevaretagelse for organisationens medlemmer.

#### 3.7.1 Definition på multistakeholder demokratisk virksomhed

Vidal (2014) viser hvordan der går en skillelinje mellem ledelsessystemerne (governance) i en række forskellige virksomhedsformer. Således fremhæver hun, at mens de gængse kooperativer oftest har en enkelt stakeholder (producenter, forbrugere, medarbejdere), så har not-for-profit virksomheder ofte *”multi-stakeholder boards representing different interests (community, beneficiary, founder, etc.)..(..)..This raises issues of accountability to members/stakeholders and managing more complex boards where multiple stakeholders are represented”* (Vidal, 2014: 141). Mens multistakeholder modellen har været mest gennemanalyseret i forbindelse med socialøkonomiske virksomheder, findes der færre analyser af multistakeholder governance i kooperativer. Selve begrebet stakeholder refererer til grupper eller individer, som har indflydelse på, eller bliver direkte berørte af en virksomheds aktiviteter (Vidal, 2014: 181). I forlængelse af dette refererer en multistakeholder virksomhed således til en organisation, hvor flere forskellige grupper, ofte med forskellige interesser og intentioner, indgår i et samarbejde: *”Categories of stakeholders can include an organization’s shareholders, directors, workers, volunteers, users and providers; customers in public administration; future generations (if the organization has an impact on the environment”* (Vidal, 2014: 181).



Ud fra denne definition findes der mange multistakeholder virksomheder i form af lokale kooperativer, socialøkonomiske virksomheder og endda socialøkonomiske netværk i Danmark som må medregnes til den erhvervsdemokratiske sektor. I dette kapitel vil vi med en blanding af case beskrivelser og et forsøg på eksempler på underkategorier (deltyper) give en indføring af dette felt af demokratisk virksomhed, som vi opfatter som under hastig udvikling både i omfang og tilgang til det at drive virksomhed med lokalt ansvar og bæredygtige forretningsprincipper. Vidal kommer med den anbefaling, at såfremt organisationer ønsker at bevæge sig i retning af en multistakeholder model, kan det være relevant at tegne et såkaldt "stakeholder map". Starten på dette er at identificere interesser og aktører som er i berøring med virksomheden enten direkte eller som berørte af virksomhedens aktiviteter. Ifølge Vidal er det her væsentligt ikke blot at have øje for de mest åbenlyse stakeholders, men også aktører som ofte 'blot' betragtes som end users. Derfor er det i dynamiske organisationer væsentligt jævnligt at korrigere og opdatere stakeholder kortet.

I forlængelse af Spear (2007) og Gray (2014) definerer vi multistakeholder virksomheder som demokratiske virksomheder, der opererer med aktiv inddragelse af stakeholders i governance af virksomheden på tværs af mangeartede interesser og værdier, det være sig knyttet til rollen som konsumenter, medarbejdere, frivillige, beboere, lokalsamfund mv. Dette er en kontrast til mange traditionelle kooperativer, som er "single stakeholder." Med flere interesser på spil er der også flere udfordringer i at lede virksomheden. Men der er også fordele, og det er væsentligt at forstå disse fordele, da multistakeholder virksomheder, og multistakeholder organisationer idet hele taget, er gearede til at indgå i situationer af co-production og samskabelse. I sit bidrag til denne rapport placerer Victor Pestoff multistakeholder governance i forhold til to andre ledelsesmodeller. Dette fremgår af tekstboks og figur herunder.

### Professor Victor Pestoff on the multi-stakeholder governance model

Governance is a central element of all types of organizations. Yet, it is clearly related to the most important aspects that make social enterprises and cooperatives unique compared with private for-profit firms or public authorities and services. Governance is reflected in an organization's work environment, service quality, networking with key stakeholders, promoting flexible production relations between front and back-office staff, the social values an organization manifests in its daily operations and actively involves its clients in the planning and delivery. Recent research on Co-production and Japanese Healthcare compares and contrasts three different models of governance: a command and control model, a stewardship model and a democratic multi-stakeholder model. It focuses on two central dimensions, a vertical dimension of staff autonomy in performing their daily tasks and a horizontal dimension reflecting the inclusion of key stakeholders.

568 V. A. PESTOFF

Command & Control	Stewardship	Democratic, Multi-stakeholder
<i>Low</i>	<i>Medium</i>	<i>High</i>

Fig. 29.2 Staff autonomy and stakeholder inclusiveness in three models of governance Source Pestoff (2020)

- **Participatory governance** provides a model for achieving **greater participation** from, and collaboration between, key stakeholders that are not normally consulted or included by traditional public sector or market approaches to healthcare and other public or private services. Both the stewardship and democratic multi-stakeholder models facilitate participatory governance.
- The Japanese study concludes that participatory governance and stewardship models can serve as a **'best practice'** not only for nonprofits, but also for public and private providers of healthcare.

Som det fremgår af figuren, har multistakeholder governance den fordel i forhold til andre ledelsesmodeller, at den både giver medarbejdere en højere grad af autonomi i arbejdet og en højere grad af inddragelse af virksomhedens interessenter og lokalsamfund og relevante interesseorganisationer (fx organisationer, der arbejder med bæredygtig omstilling). Pestoff (2021) fremhæver således, at den demokratiske multistakeholder ledelsesmodel har den fordel, at den både kan give medarbejdere større autonomi i arbejdet og en højere grad af opbakning og engagement fra stakeholders end det, der gør sig gældende i det gamle weberianske ideal om bureaukratisk styring af offentlige organisationer og også i den nyere "stewardship" model, som bygger på, at seniormedarbejdere og bestyrelsesmedlemmer ses som partnere i virksomheden. "By contrast, the democratic model includes ideas of open elections on the basis of 'one member one vote', pluralism, representation of different interests and accountability to its members. The board is often recruited from lay members and its main function is to represent the diverse interests of the organization's members" (Pestoff, 2021: 568; se også Cornforth, 2004).

Som vi tidligere har diskuteret, er der i Danmark mange forskellige og overlappende selskabsformer for demokratisk og kooperativt orienterede virksomheder (for en oversigt se Gjerding og Rask (2021): 125-29), hvilket kan gøre det kompliceret at skelne mellem demokratisk versus ikke-demokratiske virksomheder.

Empirisk kan det naturligvis være lidt kompliceret at afgøre hvornår en multistakeholder virksomhed kan betegnes som demokratisk? Et bud på dette kunne være at tage afsæt i DE's definition af en demokratisk virksomhed, som siger, at over halvdelen af stemmerne i bestyrelsen skal kunne føres tilbage til en demokratisk forsamling med én mand, én stemme. Et eksempel kunne være en virksomhed med en bestyrelse bestående af en repræsentant fra kommunen, den lokale bank, relevante vidensinstitutioner (fx den lokale landbrugsskole), en repræsentant for en miljøorganisation (fx Danmarks Naturfredningsforening), en eller flere medarbejderrepræsentanter og repræsentanter for frivillige samt den daglige leder. Hvis et flertal af repræsentanter kan føres tilbage til en demokratiske forsamling, fx en kommunalbestyrelse eller en demokratisk organiseret interesseorganisation, kunne man sige at demokratikriteriet er opfyldt.

Uden at gå nærmere ind i empiriske estimater for udbredelse af demokratiske multistakeholder virksomheder i Danmark er det vores vurdering, at der med udvikling af mere finmaskede opgørelsesmetoder vil kunne identificeres *langt flere demokratiske multistakeholder virksomheder eller platforme end fx DEs opgørelser viser*. Under arbejdet med kortlægningen er vi således stødt på fire typer af multistakeholder virksomheder, som vi vurderer, er i vækst. Den første er lokale købmænd og brugsforeninger, som er igangsat og ledes i samarbejde mellem flere forskellige aktører, herunder borgerforeninger, frivillige, ansatte eller selvstændige købmænd og kommunale politikere og embedsmænd. Den anden er en mangfoldighed af jordbrugere, der knytter sig til mere lokale og regenerative landbrugs- og jordbrugsformer, som ofte involverer netværk mellem producenter, forbrugere og frivillige og går under betegnelser som CSA (Community Supported Agriculture), multifunktionelle landbrug med videre. Den tredje er en blanding af lokale energifællesskaber, som både har en lang historie i Danmark, og i dag ofte indgår i multistakeholder samarbejder, som dels involverer demokratisk virksomhed, dels andre formål med lokal gennemslagskraft. Dette uddyber vi i Ulrik Kohls selvstændige bidrag til rapporten i Appendiks 1 om "Vedvarende energi og demokratiske virksomheder". Den fjerde er Økosamfund, som Permatopia, Munksøgård, Svanholm Gods og mange andre, der integrerer beboelse, energifællesskab og fødevarerproduktion, og som er organiseret i Landsforeningen af Økosamfund (LØS).

I det følgende skal vi præsentere 4 eksempler og belyse barrierer, styrker og resultater på forskellige varianter af multistakeholder demokratiske virksomheder: Økosamfundet Permatopia, Halkær Kro, samt Vegger og Skovgårdsmodellen. Alle eksemplerne er "eksemplariske" i en eller anden forstand og har en lokal og demokratisk forankring. De er tværsektorielle og knytter an til grundværdier om social og miljømæssig bæredygtighed.

### **Permatopia (ved Ulrik Kohl)**

Karise Permatopia i Faxe kommune er et eksempel på en ny form for demokratisk andelsvirksomhed, som repræsenterer en hybrid mellem flere traditionelle virksomhedsformer. Permatopia er et bo- og arbejdsfællesskab med et økologisk selvforsynende fødevarer-system, hvor bæredygtighed er baseret på ideen om permakultur. Permakultur er inspireret af naturlige økosystemer og indebærer foruden den særlige tilgang til landbrug også et fokus på vedvarende energi, cirkulær økonomi og selvforsyning. Permatopia rummer landbrugs- og energiproduktion, samt ejer-, almene- og andelsboliger. Der bor omkring 210 voksne og børn i Permatopia fordelt på 90 husstande. Hver

husstand ejer en andel i Andelsselskabet Permatopia a.m.b.a. Selve landsbyen blev opført i 2017-2018. Der er økologisk drift af 29 hektar landbrug med tilhørende landbrugsejendom, skov, eng, sø og egen mergelgrav. Permatopia driver sit eget jordvarmeanlæg, der forsyner boligerne med gulvvarme og varmt vand.

Forpersonen for andelsselskabets bestyrelse hedder Sasse Flodgaard. Hun fortæller, at økosamfundet grundlæggende drives ved fælles, frivillig arbejdskraft. Arbejde og ansvar i omkring 35 forskellige arbejdsteam er organiseret og fungerer i praksis igennem sociokratiske<sup>[1]</sup> beslutningsprocesser. Et særligt område har ansvar for forsyning og teknik og energiforsyning. Vandforsyning og spildevandshåndtering er organiseret i lovpligtige selvstændige foreninger.

*”Visionen for Permatopia er det gode liv i klimakrisen. I Permatopia er bæredygtighed og selvforsyning tænkt ind i selve designet og dermed ind i alle led, af det vi gør. Og vi må have gjort noget rigtigt, for vi bliver kimet ned af folk, der gerne vil starte økosamfund og som vil høre mere om, hvordan vi gør”,* fortæller Sasse Flodgaard.

Hun siger, at landsbysamfundets overordnede mål er at nedbringe det fælles klimaaftryk mest muligt ved at skabe et gensidigt berigende samspil mellem boliger og landbrug ved beboerinvolvering i driften og et forsyningsanlæg baseret på vedvarende energi og resursekredsløb

Rygraden i Permatopias energiforsyning er varmeanlægget med en rørlængde på 8,5 kilometer. Varmepumpen drives med strøm fra egen vindmølle, en Vestas V29 med årlig produktion på ca. 275 MWh. Møllen leverer desuden strøm til fælleskøkken, vaskeri og ladestation for elbiler. Jordvarmepumpen er koblet til en 100.000 liters varmeakkumulator, så varme kan lagres til vindstille dage. Permatopia både sælger og køber strøm fra nettet i et vist omfang. Den grundlæggende vision bag energiforsyningen er dog inspireret af permakultur-tænkning, hvor boliger, landbrug og forsyning er forbundet i et lukket system, der ikke belaster omgivelserne. Med de nuværende danske regler er det kun muligt for økosamfundet at producere strøm til andelsselskabets fælles forbrug, men ikke til de individuelle husstandes forbrug. Det skyldes netselskabernes monopol på at etablere forsyningsnet helt frem til den enkelte kundes hovedmåler, og dermed manglen på muligheden for at lave et fælles internt net. Det er en sten i skoen for økosamfundet, at lovgivningen spænder ben for visionen om selvforsyning på energiområdet.

*”Hvis det kunne lade sig gøre for os at stå for vores egen strømforsyning inde i husene, så kunne vi jo købe en vindmølle til”,* siger Sasse Flodgaard. Men så længe lovgivningen er, som den er, kommer det næppe til at ske.

Sasse Flodgaard peger på tre områder, hvor ændrede rammevilkår vil skabe større tilskyndelse til investeringer i vedvarende energi hos økosamfund som Permatopia. For det første en ændring af lovgivningen, så det bliver praktisk muligt for bofællesskaber at stå for egen strømforsyning. For det andet en bedre offentlig rådgivning om ejerforhold og andre relevante regler i forbindelse med etableringen af økosamfundet. Og for det tredje en mere smidig proces omkring etablering og drift af vindmøller.

Organisatorisk kan Permatopia anskues som et eksempel på en demokratisk multistakeholder-virksomhed. Permatopia definerer sig selv som en socialøkonomisk virksomhed. I henhold til Demokratisk Erhvervs typologi, vil Permatopia falde i kategorien af forbrugerejede virksomheder, fordi beslutningskompetencen er på beboerniveau. Af andelsselskabets vedtægter fremgår dog, at der er mere hybride deltagelsesformer end den ene stemme, som hver husstand råder over på

generalforsamlingen. Dels er det muligt for ikke-beboere, som fx tager del i landbrugsproduktionen eller i forsyningsvirksomheden, at blive optaget som medlemmer i andelsforeningen. Dels har de tre boligorganisationer, der dækker henholdsvis de almene boliger, de andelsejede boliger samt ejerboligerne, observatørposter i bestyrelsen og særlig indflydelse på bestemte beslutninger. Ud af i alt 90 boliger er de 44 almene lejeboliger, 23 er andelsboliger og 23 er ejerboliger.

Ifølge Sasse Flodgaard er beslutningsstrukturen flad og tillidsbaseret med stort ansvar uddelegeret til områder og teams og til 'hovedkredsen', der samler tovholdere for områderne og drøfter større beslutninger i ligeværdigt samspil med andelsselskabets bestyrelse.

Permatopia er medlem af Landsforeningen af Økosamfund LØS, der organiserer 27 lignende økosamfund og yderligere 11 initiativer under etablering. LØS er tilknyttet det internationale netværk Global Ecovillage Network. Ifølge LØS spiller økosamfund en vigtig rolle i at befrugte de omgivende lokalsamfund, såvel økonomisk, socialt og i andre henseender.

Som opsummering kan det fremhæves, at Permatopia er et eksempel på et moderne landsbyfællesskab, der driver et mikro-multiforsyningselskab med vand-, el-, og varmeaktiviteter på andelsvilkår. Arbejde og ansvar er organiseret demokratisk, med høj grad af lokal indflydelse. Samtidigt er Permatopia et eksempel på en demokratisk virksomhed med vilje og evne til betydelige investeringer i vedvarende energi, som alligevel underinvesterer på grund af lovgivningsmæssige begrænsninger for borgerenergifællesskaber.

[\[1\]](#) For en beskrivelse af sociokratiske beslutningsprocesser se fx Eckstein, J. (2016).

#### **Halkær Kro: Fra forsamlingshus til en multistakeholder økologisk innovationsplatform.**

Halkær Kro og Kulturhus, der også kalder sig Nordjyllands Økologiske Mødested har siden 1992 været drevet som et økologisk forsamlingshus, musik, kursus- og folkeoplysningssted. Gennem årene er aktiviteterne blevet udviklet således at Halkær Kro udover den lokale forankring også er blevet et markant lokalt og regionalt *iværksætter- og innovationsmiljø* med mad og økologi i centrum.

Folkeforeningen Halkær Ådal har i flere årtier været en aktiv platform på tværs af områdets landsbyer i forhold til borgermobilisering og innovation. Det gælder både i forhold til bosætningsstrategier, oprettelse af naturbørnehave, naturpleje og udvikling af kultur- og idrætsfaciliteter og aktiviteter. I dag foregår dette arbejde bl.a. i regi af landsbyklynger (understøttet af fx Real Dania) og Landsbyudvalget i Vesthimmerlands Kommune. Nogle af aktiviteterne i Ådals landsbyerne er gennem årene også blevet støttet af LAG midler, som er EU-midler til helhedsorienteret, bottom-up landsdistriktsudvikling, der styres af lokale aktionsgrupper.

I dag er Halkær Kro også en del af samarbejdet omkring *Aalborg Fjordland* i Aalborg Kommune. Derfor er der også samarbejde og netværk med landsbyerne her, hvor de nærmeste partnere er Bislev, Sebbesund og Valsted. Her har kunst og kunststillinger, Grøn Familiedag på Halkær Mølle, sildesmagninger og markeder i Vikingelandsbyen i Sebbesund været nogle af samarbejdsfelterne.

Halkær har sin egen landsbyfælled på 8 ha., hvor et tidligere landbrugsareal er omdannet til rekreativt område med skov og fælles landsbykøkkenhave, for som udgangspunkt at sikre landsbyen rent drikkevand. Landsbyfælleden leverer økologiske råvarer til Halkær Kro's aktiviteter, kurser mm.

Halkær Kro er organiseret som en selvejende institution, hvis bestyrelse (5-7 medlemmer) vælges direkte på en generalforsamling af støttemedlemmer. Støttemedlemmer er beboere i landsbyen Halkær og omegn men omfatter også medlemmer udenfor lokalområdet, der deler værdigrundlaget.

Bestyrelsen kan, for et år ad gangen supplere sig med yderligere op til 3 medlemmer med stemmeret, såfremt der er brug for særlig faglig bistand, eller der ønskes repræsentation af institutionens samarbejdspartnere eller offentlige myndigheder. Halkær Kro arbejder blandt andet tæt sammen med den Nordjyske Landbrugsskole. Den daglige ledelse varetages af en ansat koordinator, men de fleste aktiviteterne drives af frivillige organiseret i en lang række arbejdsgrupper.

De sidste år har koordinator Peter Søndergaard og samarbejdspartnere med støtte fra blandt Ålborg kommune arbejdet med at opskalere Halkær Kro's virke som økologisk madinnovations platform. Det nye projekt hedder Halkær Kro Mad- og Kulturhus og har fornylig fået støtte fra Foreningen Realdania, Lokale og Anlægsfonden og Aalborg Kommune. Ideen til konceptet var stærkt inspireret af virksomheden Halkær Ådal Økologisk, som startede sin forretning på kroen, og nu driver professionel virksomhed med sunde, økologiske færdigretter.

De sidste 4 år er der blevet arbejdet intensivt med multistakeholder innovationskonceptet *'Bonden, kokken og fødevarerens virksomhed'*, der fokuserer på sund kost fra jord til bord. Projektet blev støttet af Fonden for Økologisk Landbrug og bestod af et omfattende *stakeholdernetværk* bestående af 18 madiværksættere, primærproducenter, fødevarer- og foodservice-virksomheder, grossister, kokke og undervisnings- og vidensinstitutioner (fx Aurion, Thise Mejeri, Økologisk Landsforening og Nordjyllands Landbrugsskole). Innovationskonceptet skal tilbydes som fast innovationsmiljø baseret på tæt samarbejde med de lokale råvareproducenter og med en åben invitation til nordjyske fødevarerens virksomheder til at bruge stedet som udviklingsscene for nye produkter.

Halkærs madkulturhus er det tredje i Danmark, men adskiller sig ved at være placeret tæt på og inddrage primærproducenterne. De øvrige madkulturhuse er Gaarden på Bornholm og CPH Food Space i København. Ambitionen er at alle Ådalsbyerne og Aalborg Fjordland kan blive løftet gennem de tætte netværk omkring alt fra mad til sportsforeninger til dyrkning af fælles jord og det vil bidrage til befolkningstilvækst og øget grundlag for erhvervslivet, fx omkring den bæredygtige turisme med vandre-, cykel- og kanoture. En lokal B & B har for eksempel allerede opkøbt en grund i Halkær med planer om at udvide grundet Halkær Kros planer om udvidelse

Tovholderen på Halkær Kro Peter Søndergård sammenfatter ambitionen på denne måde:

*"Det nye madkulturhus i Halkær bliver alt i alt en ambitiøs og eksperimenterende madscene, der tilbyder netværk, ekspertise, et udviklingskøkken, hvor ideer kan omsættes til forretning (...) Den danske fødevarersektor har brug for et økologisk innovationsmiljø placeret der, hvor råvarerne findes, og hvor maden fremstilles og spises. Halkær Kro er et oplagt sted at realisere vores koncept, fordi vi er tæt på producenterne, har en kæmpe økologisk køkkenhave på Halkær Landsbyfælled og har mange års erfaring, som vi gerne vil dele ud af. Alt i alt har vi de bedste faciliteter og samarbejdspartnere lige fra mark til måltid"*

*"En af vores vigtigste opgaver er at skabe netværk og forbinde folk, så vi kan hjælpe hinanden med at produktudvikle, tilberede bedre økologiske fødevarer og omsætte restvarer til nye fødevarer. Det skal skabe værdi hele vejen i fødevarerækeden for både bonde, kok, iværksætter og producent. Gennem de forskellige workshops hjælper vi med at produkt- og konceptudvikle ved at trække på vores netværk af specialister og fagfolk"*

### **Vegger: En grøn landsby, der genopfandt andelstanken**

Landsbyen Vegger i Vesthimmerlands Kommune (3 km fra Halkær Kro) har over de seneste årtier skabt flere demokratiske virksomheder: Fælles energianlæg, fælles kultur- og idrætshus og fælles købmand, der ejes og styres af Vegger Borgerforening. Vegger har ca. 400 indbyggere og er en af Ådalsbyerne (se tidligere afsnit om Halkær).

Som mange andre landsbyer var Vegger frem til 1970erne ligesom de omkringliggende landsbyer stærk præget af andelsbevægelsen med fx Vegger Mejeri, en lokal sparekasse og brugsforeningen som fyrtårne. Disse andelsvirksomheder lukkede på linje med den lokale folkeskole, der blev lukket for godt 40 år siden. Skolelukningen var stærkt medvirkende til at aktive kræfter i byen begyndte at arbejde for at modvirke den negative udviklingsspiral.

Et vigtigt vendepunkt var da det lykkedes at få byen udvalgt til projekt landsby energi i Nordjyllands Amt. Dette resulterede i etablering af et biogasforsøgsanlæg, der skulle gøre Vegger selvforsynende med varme og el. I starten var anlægget ejet af landmændene, der leverede gylle til biogasanlægget. I 2014 blev biogasanlægget Energi Vegger (AMBA) ombygget for 55 mio. kr. og ved denne lejlighed overtaget helt af byens borgere.

Samtidig blev der etableret en varme forsynings ledning til det nærliggende mejeri i Bislev. Beboerne i Vegger har i dag en Danmarks billigste fjernvarmeregninger (ca. 8.400 årligt for et hus på 130 m<sup>2</sup>) og brander sig blandt andet som grøn landsby. Et andet eksempel på civilt initiativ var da Vegger i 1995 selv etablerede en børnehave i det gamle mejeri, der havde stået tomt siden andelsmejeriet lukkede. Året efter havde området et babyboom med 20 nyfødte. I 1999 blev der bygget ny kommunal børnehave med plads til 36 børn.

Et andet markant andelsprojekt i byen er det 1700 kvadratmeter store Vegger Idræts og Kulturhus, der blev indviet i 2016. Huset, der bl.a. rummer en CO<sub>2</sub> fri Let Hal, er et multifunktionelt medborger- og idrætshus, som også benyttes af en del af foreninger og fællesskaber fra de omkringliggende landsbyer, fx KFUM-spejderne, legestue, bogcafé, sportsaktiviteter og teater.

Finansieringen kom flere kilder. Fra borgerne selv, fra landdistriktsprogrammet LAG, andre fondsgivere herunder Vesthimmerlands Kommune, som langt inde i processen også gav et bidrag. Største delen er huset er bygget af frivillige over en længere årrække

Det seneste initiativ er (gen)åbning af dagligvarebutikken Min Købmand. Da den tidligere brugsuddeler nedsatte borgerforeningen en arbejdsgruppe, der skulle se på, hvordan købmanden kunne genopstå. Med donationer på 900.000 kroner, hvoraf 600.000 kroner kom fra lokale borgere, kunne borgerforeningen at købe bygningen, hvori den gamle købmand lå og leje butikken ud til en ny brugsuddeler.

Siden Borgerforeningen overtog bygningerne, arbejdede frivillige hver weekend i flere måneder på at renovere bygningerne. I lighed hertil kunne der, da Kultur og Idrætshuset blev bygget, trækkes på mange borgeres villighed til at give en hånd med.

Dean Aldberg, formanden for Vegger Borgerforening udtalte i forbindelse med åbningen til TV2 Nord: *"Vi har mødt mennesker, vi aldrig har set før i forbindelse med reoveringen. Nogle, der ikke har været så aktive før, er lige pludselig nogle, der trækker en stor del af læsset. Det er fantastisk, at man kan stå sammen på den måde, for at sikre, at byen består – også selvom vi har den størrelse, vi*

har". Vesthimmerlands Kommune kvitterede ved til genåbningsceremonien at kåre Vegger til Årets Landsby i 2020.

Vegger er et eksempel på at et stærk civilt samfund og en kreds af engagerede og kompetente borgerne på forskellig vis har genopfundet og revitaliseret andels- og kooperativer principper, som en vigtig drivkraft i lokalsamfundsudvikling. En af forudsætningerne for det lange træk er et højt niveau af borgerengagement og kompetent samarbejde både indadtil blandt byens borgerne og til relevante eksterne stakeholders (bonding og bridging social kapital) for fælles interesser. Fx har byen en fundraisergruppe, der kan overskue og bruge fundingmuligheder både på til EU- og nationale puljer. Byen har også en mangeårig repræsentant i kommunalbestyrelsen og dedikerede folk til at bruge regionale, nationale og EU- programmer til inspiration og funding til demokratisk funderede initiativer i lokalsamfundet.

### **Skovsgårdmodellen**

Hvad der begyndte som en enkelt social virksomhed i 1983, har i dag udviklet sig til et samarbejde mellem de tre uafhængige virksomheder Købmandsgården, Skovsgård Hotel og Råd og Dåd. Både hver for sig og igennem deres samarbejde bidrager virksomhederne til økonomisk og social samhørighed i et landdistrikt, der tidligere var præget af stagnation og affolkning. Skovsgårdmodellen består af tre uafhængige virksomheder, to kooperativer og en fond, der samarbejder i et netværk, der alle følger samme principper (Andersen og Hulgård, 2020). Det startede i 1983 som et socialpædagogisk kollektiv med fire beboere med psykisk funktionsnedsættelse, og er i dag vokset til en avanceret virksomheds- og samarbejdsmodel, som dækker et stort område af Jammerbugt Kommune. I dag består samarbejdet blandt andet af et hotel, en købmandsbutik, et bosted, en genbrugsbutik, en campingplads, et gartneri, tømrer- og vedligehold og en café i et område, der har været præget af virksomhedslukninger og fraflytning. Modellen nedenfor viser hvordan der både er tale om selvstændige virksomheder med hver deres profil og om et samarbejde, der blandt styrker deres synlighed og forhandlingsposition i forhold til eksterne samarbejdspartnere, herunder kommunen.



## Skovsgårdmodellen: et samarbejde mellem multistakeholder demokratiske virksomheder

- *Skovsgård Hotel (kooperativ)*
    - Hotel og restaurant
    - Lokal offentlighed / mødested
    - Koncerter og klubber
  - *Købmandsgården (SMBA)*
    - Botilbud
    - Campingplads
    - Håndværk
  - *Råd og Dåd (Kooperativ)*
    - Købmandsbutik
    - Garneri
    - Håndværk
    - Genbrug
- ❖ Uafhængige virksomheder i samarbejde: Skovsgård Modellen
  - ❖ Demokratiske i mange dimensioner
  - ❖ Landdistriktudvikling
  - ❖ Lokalt økosystem

Under vores feltstudier mødte vi de tre ledere af virksomhederne. Først besøgte vi Råd og Dåd i Torvekøbmandens baglokale i Bonderup. Vi fik demonstreret multistakeholder modellen i praksis, da en kunde på vej hjem med morgenmad tilbød at passe butikken mens Rasmus, lederen af Råd og Dåd, viste os genbrugsbutikken som drives af virksomheden i udkanten af Brovst. Rasmus fortalte, at både købmanden og Råd og Dåd som sådan er:

*“Win, win, win. Kommunen anviser, beboerne har et mødested, vi har en virksomhed.” Omkring 40% af virksomhedens økonomi stammer fra salg. Bestyrelsen består af 5-7 medlemmer, hvor der har været tradition for, at medarbejderne udgjorde et flertal; men det er ved at ændre sig, fordi der er behov for at tilknytte flere kompetencer for at øge virksomhedens synlighed og gennemslagskraft. Noget af den merværdi der knytter sig til Råd og Dåd ligger i den daglige kontakt med beboerne, blandt andet når vi kører varer ud til gamle borgere. Så hjælper vi med at sætte varerne på plads for kunderne”.*

Rasmus fortæller videre, at: *“bare ved at åbne købmandsbutikken lykkedes det at knække kurven med fraflytning. Hvis man kunne tiltrække noget erhverv, ville det rykke yderligere”.* Virksomhedssamarbejdet i Skovsgård Modellen har medvirket til at geare Jammerbugt Kommune til at samarbejde med socialøkonomiske virksomheder. Kommunen har således indgået en partnerskabsaftale med socialøkonomiske virksomheder, og her var virksomhederne i og omkring Skovsgård pionerer. Partnerskabsaftalens formål er ambitiøs både på kommunens og de socialøkonomiske virksomheders vegne, således hedder det helt overordnet, at formålet er *“at styrke sammenhængskraften mellem den socialøkonomiske virksomhedsform og Jammerbugt Kommunes interesser inden for fx beskæftigelses- og socialområdet, samt inden for erhverv- turisme og landdistriktudvikling.”*<sup>11</sup> Partnerskabsaftalen er interessant som et multistakeholder demokratisk virksomhedsinitiativ på flere måder. For det første har virksomhederne simpelthen genereret aktivitet og økonomi i de lokalområder de opererer i. Alene hotellet har en markant betydning, både inden for beskæftigelses- og socialområdet samt inden for turisme- og landdistriktudvikling. Fra at

<sup>11</sup> <http://www.jammerbugt.dk/media/unme4nnf/revideret-partnerskabsaftale-juni-2020.pdf>

være et forladt og lukket jernbanehotel er det nu et lokalt kulturcenter med mad og overnatning og plads til lokale klubber og aktiviteter. Hotellet undergår for øjeblikket en gennemgribende renovering og udvidelse med en større tilbygning. For det andet er samarbejdet mellem kommunen og virksomhederne et godt eksempel på et lokalt økosystem. Et element som bør udforskes yderligere, når der skal implementeres nye erhvervsfremme initiativer målrettet demokratiske virksomheder.

## **4. Den lovgivningsmæssige ramme for kooperativer og demokratiske virksomheder: Italien, Sverige, Storbritannien og Spanien; med eksempler fra andre lande.**

---

I udbudsmaterialet fra Erhvervsstyrelsen bliver vi bedt om at lave en komparativ undersøgelse med to dele, og sluttelig samle op, hvordan de internationale erfaringer kan inspirere det danske erhvervsfremmesystem. Opgaven fra ERST er stillet således:

1.2. Landeundersøgelse: Der udarbejdes en komparativ undersøgelse af den lovgivning, der regulerer og understøtter demokratiske virksomheder i fx Sverige, Spanien, Frankrig, Norge, Italien og England. Analysen skal indeholde en vurdering af fordele og ulemper ved de forskellige udenlandske modeller og overvejelser om, hvad man kunne gøre i Danmark, henset til erfaringerne fra udlandet og forskellene mellem landene.

1.3. Udenlandske puljer og erhvervsfremme: I en række EU/EØS-lande findes en række puljer og rådgivningsinitiativer, der målrettet skal understøtte erhvervsdemokratisk vækst og iværksætteri. Relevante puljer og rådgivningsinitiativer analyseres, og der skal udarbejdes forslag til, hvordan de udenlandske ordninger kan integreres i det danske erhvervsfremmesystem.

Idet demokratisk virksomhed ikke er en fast virksomhedsform, der reguleres en til en af konkret, målrettet lovgivning, har vi på baggrund af rådgivning fra internationale eksperter gjort to ting. Dels har vi taget udgangspunkt i lovgivning og andre puljer og rådgivningsinitiativer, som omfatter det brede felt af kooperative virksomheder. Dels har vi i overensstemmelse med opgaveformuleringen sikret os, at vi går ud over det afgrænsede felt af kooperative virksomheder, idet også andre virksomhedstyper kan karakteriseres som demokratiske virksomheder eller virksomheder som har betydelige demokratiske karakteristika. Det gælder så forskellige virksomhedsformer som Employee Stock Ownership Plan (ESOP), hovedsageligt i USA, foreninger der i Italien reguleres som demokratiske organisationer, socialøkonomiske virksomheder, der udspringer af en fokuseret politisk interesse i at kombinere demokratiske og sociale målsætninger i virksomheder. Ikke desto mindre vil vi i de to internationale kapitler primært beskæftige os med erfaringer og eksempler indenfor feltet af kooperative virksomheder. Dette er dels i overensstemmelse med vores udgangspunkt i Demokratisk Erhvervs kortlægning, dels i overensstemmelse med de faktiske erfaringer og lovgivningsmæssige tiltag på internationalt plan.

Dette afsnit indledes således med en diskussion af de vigtigste problemstillinger, som lovgivningen om kooperativer søger at løse. Her viser det sig, at der langt fra findes en entydig operationel definition af kooperative virksomheder. Kooperativ begrebet har som tidligere nævnt et fælles afsæt og en fælles referenceramme i forhold til de 7 klassiske kooperative principper. Men der er mange varianter og mellemformer mellem "rene" kooperativer virksomheder og "fuldt" investorejede virksomheder.

Når der i det følgende refereres til kooperativer, er det således ikke rene kooperativer, men kooperativer i en bred betydning. Vi bruger dermed begrebet synonymt med begrebet "demokratiske virksomheder".

Regler er vigtige både for at anerkende kooperativ identitet, og for at sikre ensartede spilleregler i forhold til andre virksomhedstyper. Begge dele bidrager til dannelsen af kooperativer og til deres

udvikling og vækst (ICA-EU partnerskab, 2021). Der er centrale udfordringer, som fx manglende lovgivning for kooperativer og manglende anerkendelse af deres særlige karakter, fragmentering af lovgivningen og sikring af lige vilkår for støtte. I nogle lande er der et spændingsfelt mellem den fleksibilitet, som vedtægterne giver mulighed for, og beskyttelsen af kooperativernes særpræg, så hybridisering undgås. I nogle lande kan der opstå ulemper, fordi lovgivningen ikke reformeres i samme tempo som den konventionelle erhvervsret. Graden af bureaukratisk administration, herunder omkostninger, kan også bidrage til at bebyrde kooperativerne og det kan være nødvendigt at tilpasse reglerne til mindre kooperativer. Muligvis kan der gøres mere for at forbedre ledelseskapaleteten ved at støtte medlemmernes engagement og deltagelse samt eksperter i bestyrelsen.

I de seneste år har International Labour Organization (ILO) og International Cooperative Alliance ICA øget deres fokus på lovgivning. ICA har nu et udvalg for andelsret, som yder uafhængig rådgivning.<sup>12</sup> Dette har også ført til, at medlemmer af udvalget har oprettet det juridiske tidsskrift, *International Journal of Cooperative Law* (IJCL).<sup>13</sup> Projektet, Principles of European Cooperative Law (PECOL), resulterede for nylig i en publikation af samme navn (Fajardo et al., 2017), for at hjælpe med reformen af lovgivningen om kooperativer. Her skaber ILO's henstillinger 193/2002 et understøttende retligt miljø til denne proces. Publikationen, *Guidelines for Cooperative Legislation* (Henrÿ, 2012), er udgivet i fællesskab af ILO og Committee for the Promotion and Advancement of Cooperatives (COPAC). På samme måde sigter FN's retningslinjer fra 2001 mod at udvikle et gunstigt miljø for udviklingen af kooperativer.

I det følgende vil der blive anvendt 9 sammenligningsparametre, der tilsammen udgør grundlaget for at forstå de retlige rammer i de forskellige lande. Derefter præsenterer vi en sammenfattende analyse for de fire lande vi har primært fokus på. Dette efterfølges af en mere detaljeret gennemgang af lovgivningen i de fire lande. Men først et summarisk oprids af de vigtigste problematikker, som kooperativ lovgivning forsøger at håndtere og regulere.

*For det første* viser den historiske forskning, hvordan kooperativer udvikler sig og tilpasser sig deres økonomiske og sociale udfordringer og omgivelser. Vi har brugt begrebet "hybriditet" til at vise, hvordan denne udvikling kan udvikle en hybrid mellem den kooperative idealtype og den investorejede virksomhed. Nogle gange kaldes denne tendens for "degeneration" (Cornforth, 1995), dvs. at de kooperativer principper udvandes eller helt forlades. I forskningen refereres i den forbindelse fx til "oligarkiets jernlov" (Michels, 1915) eller organisationssociologiens tese om isomorfi, altså at organisationer tenderer til at ligne hinanden over tid. Distinkte organisationstyper, som kooperativer, kan eksempelvis komme under pres udefra for at ændre det kooperative setup, så det lever op til fx kreditinstitutioners krav (DiMaggio og Powell, 1994).

Flere forskere (fx Spear et al. 2007) argumenterer dog for, at "degeneration" ikke er uigenkaldelig og kan forhindres, både ved hjælp af foranstaltninger fra andels-/kooperativbevægelsen selv, samt dens forbundsinstitutioner, og gennem lovgivningen (Diamantopoulos, 2012). I de fleste lande revideres og ændres lovgivningen om kooperativer med jævne mellemrum, både for at give kooperativerne mulighed for at tilpasse sig nye finansielle udfordringer og for at beskytte deres identitet ved at sætte grænser for hybridisering. Dette sker fx ved at fastsætte begrænsninger for eksterne investorer og begrænsninger for handel med ikke-medlemmer og for at gøre det lettere for kooperativerne at

---

<sup>12</sup> Se <https://www.ica.coop/co-operative-law-committee>

<sup>13</sup> Se <https://iuscooperativum.org/journal/>.

reagere på nye sociale udfordringer, som vi ser det i forbindelse med væksten i sociale kooperativer i Italien og i socialøkonomiske virksomheder generelt i Europa.

*For det andet*, forsøger lovgivningsrammen at specificere essensen af kooperativer, idet det præciseres, hvilke principper der er centrale og bør forankres i lovgivningen og hvilke, der bedst kan overlades til en mere fleksibel fortolkning i vedtægterne. Disse bekymringer eller opmærksomhedspunkter handler fx om, hvordan nøgleprincipper som demokrati kan fungere i store komplekse andelsstrukturer. Dette kunne være spørgsmål såsom: Hvordan udøver medlemmerne indflydelse i deres kooperativs helejede datterselskaber? Hvordan forvaltes heterogeniteten i medlemskabet i store vs. små landbrugsvirksomheder, og medfører dette forskellige afstemningsordninger? Hvordan understøtter kooperativets finansielle struktur kooperativets identitet og principper? Hvor kollektivt skal aktiverne holdes, og hvad sker der ved opløsning? Er aktiverne i visse henseender forbundet med andelsbevægelsens bæredygtighed, og bør der derfor være en låsning mod uddeling af dem til medlemmerne? Og hvilke elementer i kooperativstrukturen er afgørende for økonomisk bæredygtighed, fx beskyttelse af et vist niveau af reserver.

Der er også spørgsmål, der rækker ud over det enkelte kooperativ, såsom regulering af sekundære kooperativer og sammenslutninger,<sup>14</sup> fastsættelse af regler for fusioner. Og der er spørgsmål, som mere moderne økonomier kræver, som brug af elektronisk kommunikation i forbindelse med ledelse og kønsrepræsentation i bestyrelser for store kooperativer. Ved at samle pointen om at sætte grænserne for hybriditet og om at opretholde andels-/kooperatividentiteten, kræver moderniseringen af andelslovgivningen, at der findes *innovative kooperative løsninger* på aktuelle udfordringer, snarere end at man blot overtager lovgivning og praksis fra investorejede virksomheder.

*For det tredje*, hvis kooperativer betragtes som en værdifuld del af en pluralistisk økonomi af hensyn til modstandsdygtighed, må de imødegå forskellige udfordringer (Birchall, 2013). Det drejer sig om udfordringer med at forbedre innovationskraften, styrkelse af den lokale forankring, både økonomisk og gennem generering af social kapital, samt bevarelse af valgmuligheder for forbrugere, arbejdstagere og investorer. Særlige udfordringer knytter sig også til, når kooperativer skal passe ind i en kontekst domineret af investorejede virksomheder. Dette håndteres til dels i udformningen og udviklingen af støtte/ økosystemerne (som behandles i næste kapitel), men lovgivningen spiller også en helt central rolle.

En af de udfordringer, som kooperativerne står over for, er nyttilgang og iværksætteri. Dette skyldes bl.a. vanskelig adgang til finansiering. Et af svarene kan være skattelettelse for ugunstigt stillede og iværksættere med lave indkomster i kooperativer. Andre muligheder kunne være at velfærds- og arbejdsløshedsunderstøttelse konverteres til lønmidler for at hjælpe med at danne nye kooperativer, og at lovgivningen støtter selvfinansieringen af investeringsmidler og iværksætteri. På disse områder har Italien nogen meget interessante erfaringer, som på forskellig måde kan inspirere nye initiativer på erhvervsfremmeområdet i Danmark. I nogle tilfælde kan lovgivningen ligeledes bidrage til at overvinde hindringerne for oprettelse af kooperativer ved at sænke det antal medlemmer, der kræves ved starten, og ved at strømline registreringsprocesserne.

---

<sup>14</sup> Dette berører vi i afsnittet om Italien.

De store og veletablerede kooperativer, står overfor særlige udfordringer i forbindelse med vækst og demokratisk forvaltning af store økonomiske strukturer (jf. "Oligarkiets jernhårde lov" og isomorfien) Kooperativstrategien for at håndtere denne udfordring har typisk været at danne sekundære kooperativer og sammenslutninger. Spørgsmålet er, om lovgivningen kan beskytte den demokratiske kooperatividentitet inden for rammerne af denne udvikling?

En yderligere problematik handler om at give kooperativerne en politisk stemme gennem anerkendelse i de politiske strukturer og fremme etableringen af lokale sekundære kooperativer og sammenslutninger, enten gennem lovgivningsmæssige eller politiske foranstaltninger. Da kooperativer får adgang til finansielle ressourcer på en anden måde end investorejede virksomheder, kan lovgivningsmæssige rammer være med til at lette de forskellige måder, de får adgang til midler på, og styrke deres bæredygtighed. Dette kan både ske ved at institutionalisere god praksis som allokering af overskud til reserver og ved at tillade eksterne investorer, uden tab af medlemsdemokrati. Herunder gennem gensidige fonde, hvilket giver mulighed for udvikling af innovative finansielle instrumenter for kooperativer.

## 4.1 De 9 sammenligningsparametre

Når vi ser på de forskellige tilgange til lovgivning i Europa<sup>15</sup>, anvendes 9 parametre, som hjælper med at skelne mellem de vigtigste karakteristika ved lovgivningen i hvert land:

### **Konstitutionel/forfatningsmæssig anerkendelse**

Selv om dette bidrager til at øge kooperativernes profil og bevare deres særlige identitet, er det ikke så almindeligt. Det findes kun i seks lande: Italien, Malta, Spanien, Portugal, Grækenland og Bulgarien.

### **Lovtype: generel, særlig, statutter**

De fleste lande anvender en generel lov om kooperativer, ofte sammen med særlige love vedrørende specifikke sektorer eller regioner. Der findes også systemer, som giver større fleksibilitet, idet kooperative vedtægter kan specificeres på virksomhedsniveau. Endelig findes der akkrediteringsordninger, som gør det muligt at anerkende en række organisationsformer, hvis de opfylder visse kriterier. Det er eksempelvis den italienske lovgivning om social virksomhed og den danske lovgivning om socialøkonomiske virksomheder.

Der kan være overgangsordninger i forbindelse med ændringer i lovgivningen. Det findes i den italienske lovgivning, hvor nye gensidige kooperativer er blevet adskilt fra de tidligere mere traditionelle former og klassificeret som "andre kooperativer". Der findes ofte særlige love for henholdsvis arbejdstagerovertagelse, medarbejderejerskab, kooperativer med flere interessenter og almene interesser og samfundsandelsforetagender. Disse forskelle kommer til udtryk i de

---

<sup>15</sup> En af de kendte kooperative forskere Fici (Fici, 2012: 6) klassificerer mindst seks modeller for andels/kooperativ lovgivning i Europa:

- 1) Manglende andelslovgivning (Irland)
- 2) Samarbejdsregulering i en formelt uafhængig retsakt (fx Østrig, Tyskland)
- 3) Samarbejdsregulering i handelsloven (fx Tjekkiet, Slovakiet)
- 4) Andelsregulering i en selskabslov (fx Luxembourg) eller i selskabsloven (fx Belgien) eller i den lov om fysiske personer og selskaber (fx Liechtenstein)
- 5) Samarbejdsregulering i den civile lovgivning (fx Italien, Nederlandene)
- 6) Kooperativ regulering i en andelskodeks (Portugal).

lovgivningsmæssige rammer, som fx knytter sig til, hvordan kooperativer registreres og efterfølgende reguleres. Ligeledes kommer det til udtryk i bevægelsens ledelse, hvor de fx udarbejder standardvedtægter, og hvordan de støtter kooperative principper og økonomisk dynamik. Som nævnt ovenfor, spiller lovgivningen også en vigtig rolle for at hjælpe med at overvinde de udfordringer, som kooperativerne står over for i forbindelse med iværksætter, kapital, vækst. Det gælder både direkte og indirekte, idet den påvirker udformningen af støtteøkosystemet. Således kan lovgivningen fx indbygge måder, hvorpå kooperativer kan skabe finansieringssystemer, som det ses i Italien, og skabe bevidsthed gennem princip 5 om uddannelse. Loven kan også specificere erhvervsbegrænsninger i forhold til sektorer, som kooperativer kan være udelukket fra. Eksempelvis bank- og finansvirksomhed og kreditforeninger.

### **Definition af kooperativer (og principper)**

Der er et spektrum, hvor der i den ene ende er lande, der anerkender kooperativer i deres forfatning, dernæst nogle lande, der specifikt henviser til principperne i deres lovgivning og endelig lande, hvor principperne har en mere symbolsk betydning. Der er lande, hvor der ikke henvises til kooperative principper (Storbritannien, Nederlandene), men hvor kooperativsektoren eller centrale interessenter hjælper med at sikre overholdelse af i det mindste nogle af kooperativprincipperne. Det sker fx gennem vejledning fra registreringsmyndigheden i Storbritannien og fra de føderale kooperativer. Nogle få lande fokuserer primært på samarbejdets økonomiske dimensioner (Schweiz, Norge), og andre lande, anerkender også sociale og kulturelle interesser som sekundære eller valgfrie interesser. Økonomisk aktivitet udgør et særskilt opmærksomhedspunkt, når det drejer sig om definition og principper for kooperativ virksomhed. Generelt er det accepteret, at kooperativer kan operere i alle sektorer. Men i praksis kan der være visse begrænsninger, som fx inden for forsikring og bankvirksomhed, energiforsyning og -distribution, apoteker osv.

### **Medlemskab**

Minimumskravene til antal medlemmer varierer alt efter, om det drejer sig om enkeltpersoner eller virksomheder og hvilken type kooperativ, der er tale om (fx forbruger versus arbejdstager). Minimumsgrænsen varierer mellem 1 og 10; Norge (2), Belgien, Tyskland, Portugal, Sverige (3), Polen (10). Det er klart, at jo større minimumsantal, jo vanskeligere kan det være. Men der er også andre faktorer som fx registreringsprocessens kompleksitet, der kan være en potentiel hindring.

*Ikke-medlemmer:* Der er igen en vis variation i restriktionerne for ikke-medlemmer. Det gælder begrænsninger af andelen af ikke-medlemmer, der accepteres, og begrænsninger af den periode, hvor ikke-medlemmer kan accepteres, før de bliver medlemmer.

*Medlemmers udtræden:* Generelt kan medlemmerne frit forlade kooperativet, men der kan være visse begrænsninger for at sikre, at kooperativet ikke lider økonomiske tab.

*Handel med ikke-medlemmer:* Dette er generelt tilladt, hvis det fremgår af vedtægterne nogle tilfælde er der begrænsninger, og i nogle lande er der ingen begrænsninger.

*Investormedlemmer af et kooperativ:* Der findes forskellige nationale politikker vedrørende dette. De fleste love om kooperativer behandler ikke spørgsmålet om investormedlemmer, hvilket kan fortolkes som en afvisning af deres adgang (Bulgarien, Cypern, Danmark, Malta og Norge). I andre landes lovgivning tillader kooperativvedtægterne at give investormedlemmer mulighed for at deltage (Østrig, Finland, Tyskland). Endvidere findes der andre kooperativlove i lighed med den europæiske SCE-forordning, som har haft en klar indflydelse på dette spørgsmål. Disse love tillader på den ene

side investormedlemmers deltagelse i kooperativer, som oftest på betingelse af, at kooperativvedtægterne fastsætter dette. Med de indeholder på den anden side også obligatoriske regler, der forhindrer at kooperativet kontrolleres af investormedlemskategorien (Fici, 2012).

### **Ledelse**

Der er forskel på, hvor præskriptiv lovgivningen er med hensyn til demokratisk ledelse. Der er normalt tre organer, der er foreskrevet i loven: Generalforsamling, bestyrelse og tilsyn. Generalforsamlingen, er normalt et årligt arrangement med deltagelse af medlemmer/delegerede. Denne er ansvarlig for de vigtigste beslutninger i kooperativet, og den vælger en bestyrelse, der fungerer som ledelsesorgan. Ligeledes vælges på generalforsamlingen et tilsynsorgan, der er et repræsentativt organ, der kun består af medlemmer, som mødes regelmæssigt og som kan betragtes som en kontrol af ledelsesorganet. Der kan være forenklede strukturer for mindre kooperativer, fx ved udpegning af en enkelt direktør eller en enkelt tilsynsførende. Eller ved kun at have et ledelsesorgan, men ikke noget tilsynsorgan.

*Non-executive directors* (NED'er) udnævnes normalt for at øge bestyrelsernes kapacitet og ekspertise. Nogle lande tillader kun andelshavere i ledelsesorganet og udelukker ledere, hvor eksperter/NED'er dog i andre lande kan deltage i tilsynsrådene. I enkelte lande kan NED'er deltage i bestyrelsen, men der kan være begrænsninger, sådan at flertallet af bestyrelsesmedlemmerne er medlemmer. I et land (Spanien) kan en arbejdstagerrepræsentant også deltage i bestyrelsen (svarende til virksomhedsreglerne).

*Afstemning:* Generelt er standarden et medlem, én stemme. Men der kan accepteres flere stemmerettigheder, hvis det er foreskrevet i vedtægterne. Og ofte er der begrænsninger på omfanget af flere stemmerettigheder. Fx er det i Portugal højst tre for mindre kooperativer og fem for større kooperativer. Der er generelt uenighed om, hvorvidt flertalsstemmer skal baseres på niveauet for kooperative transaktioner, som er normen, eller på kapitalindskud.

Forordningerne kan angive de demokratiske regler for ændring af vedtægterne, enten ved simpelt flertal eller ved 67 eller 75 pct. af de samlede stemmer.

### **Finansiering**

Minimumskapital er normalt ikke foreskrevet i loven. Men hvor det er tilfældet (Spanien), er den det samme, som der kræves for konventionelle virksomheder (3.000 euro).

*Lovpligtige reserver:* Disse er påkrævet i de fleste lande, og en minimumsprocent af overskuddet, der skal tildeles, er specificeret. I nogle lande er disse reserver udelelige (Italien, Spanien).

*Fordeling af overskud:* Dette er generelt tilladt og er knyttet til medlemmernes transaktionsniveau, ofte med en fordelingsbegrænsning. I sociale kooperativer vil der altid være en fordelingsbegrænsning.

*Patronat godtgørelser:* Disse er normalt ikke specificeret i kooperativlovgivningen. I Spanien adskilles de dog fra udbytte og beskattes forskelligt.

De fleste love er åbne over for tanken om *medlemslån*, og i Norge anvendes medlemslån i stor udstrækning i forbrugerkooperativ

*Opløsning af kooperativet:* Efter afvikling af gælden kan den oprindelige medlemskapital tilbagebetales, men generelt er en uegennyttig fordeling ikke typisk (fx Portugal, Spanien, Italien,



Malta). En sådan uddeling vil typisk gå til andre kooperativer eller til kooperative fonde, som støtte til kooperativ udvikling. I Norge er fordelingen af kapital ved opløsning knyttet til omfanget af transaktioner i en femårig periode forud for omdannelsen.

*Investormedlemmer:* Kun få lande tillader dem (Tyskland, Italien, Portugal, Spanien og Storbritannien), og normalt er der begrænsninger af den procentdel af andelene, som investormedlemmer kan besidde og på antallet af de pladser, som de kan få. Formålet er at begrænse magten for medlemmer med en dominerende position. Men ofte har medlemsinvestorer sympati for kooperative værdier og er derfor "venlige" investorer.

### **Skat**

Generelt behandles kooperativer på samme måde som andre virksomheder, hvilket ikke understøtter deres særtræk. Men i nogle lande kan der være skattefritagelser eller nedsatte satser, fx for sociale kooperativer. Dette kan omfatte visse fradrag i kooperativers skattepligtige indkomst. Særlige skatteprivilegier kan være begrænset til kooperativer, der overholder strengere regler, fx at andelen af ikke-medlemmer ikke må overstige 25 pct. (Danmark). Begrundelsen for eventuelle skattefordele omfatter støtte til fattigere dele af samfundet, som kan have problemer med at få adgang til kapital, samt hensynet til samfundets almene interesser. De fleste lande behandler ikke patronatgodtgørelse anderledes end udbytte. Det samme gælder for udbytte af medlems- og ikke-medlemsinvesteringer og for delbare og udelelige reserver. Den skattemæssige situation i forbindelse med fusioner varierer.

### **Lovgivningsmæssige rammer**

Dette omfatter den første registrering, fremlæggelse af regnskaber, overholdelse af andelsselskabssvedtægter (hvilket kan være en betingelse for skatteenedsættelser). Typisk svarer reguleringen til den, der kræves for konventionelle virksomheder, hvor den udføres af et statsligt organ. I nogle tilfælde (fx i Tyskland, Italien og Polen) kan denne funktion uddelegeres til andelsforbund.

*Registrering/etablering af kooperativer:* Landene har forskellige registreringsprocesser og regler for, i hvilket omfang den kooperative identitet skal overholdes. I nogle lande kan de kooperative forbundene spille en vigtig rolle i kontrollen med overholdelsen af reglerne og yde rådgivning om statutter, vedtægter og standardregler. Der er fx forskelle i reglerne for revisions- og rapporteringssystemer.

### **Samarbejde mellem kooperativer**

Kooperativerne kan frit tilslutte sig samarbejder som de vil, frivilligt eller kontraktligt. Der kan være tale om vertikalt samarbejde gennem medlemskab af en sammenslutning på nationalt eller sektorielt niveau. Eller der kan være tale om et mere lokalt samarbejde gennem konsortier. Et sådant samarbejde kan være med henblik på repræsentation, interessevaretagelse, uddannelse/undervisning med mere. Det hele sker med henblik på økonomiske fordele, fx markedsføringskonsortier. I nogle lande (Italien) tilskyndes et sådant samarbejde ved, at en procentdel af overskuddet går til gensidige fonde, hvilket også gælder for tildelingen af midler ved opløsning. Dette kan ses som en form for solidaritet mellem generationerne.

Inden vi går over til gennemgangen af landene, skal vi introducere virksomhedstypen "Social Enterprises" (SE),<sup>16</sup> der er beslægtede, men ikke identiske med kooperativer.

#### 4.1.1 Sociale virksomheder

I EU er kategorien sociale virksomheder (Social Enterprises) blevet promoveret og optræder i flere landes lovgivning. I meddelelsen om EU-Kommissionens Social Business Initiative (SBI) i 2016 om socialt iværksætteri blev der anvendt et begreb om social virksomhed, der er baseret på tre centrale dimensioner: Økonomisk, social og styring/governance. Denne fremgangsmåde stammer fra forskning udført af det internationale EMES-forskningsnetværk (Borzaga og Defourny, 2001), som har haft vedvarende betydning for EU's position i forhold til hele den socialøkonomiske sektor. Ifølge denne definition driver sociale virksomheder kommercielle aktiviteter (iværksætterdimension/økonomisk dimension) med henblik på at opnå et socialt eller samfundsmæssigt fælles gode (social dimension) og har en organisation eller et ejerskabssystem, der afspejler deres mission (inkluderende styrings- og ejerskabsdimension). SBI forklarede disse tre grundlæggende dimensioner i sociale virksomheder, men erklærede samtidig, at initiativet ikke foreslog en standarddefinition som grundlag for harmonisering af lovgivningen (Borzaga, et al, 2020: 28). EMES-tilgangen er en idealtypisk tilgang, som gør det muligt at foretage sammenligninger af, i hvilket omfang en bestemt social virksomhed er tæt på eller langt fra denne idealtipe.

Borzaga et al (2020) forsøgte at operationalisere dette med 3 kriterier:

- *Kriterium for erhvervsøkonomisk aktivitet:* SE-selskaber skal være markedsorienterede. Handelsfrekvensen skal helst være over 25 %, men grænsen kan variere.
- *Socialt kriterium:* Det skal klart fastsættes i den nationale lovgivning, i SE-selskabernes vedtægter eller i andre relevante dokumenter, at det sociale mål har forrang.
- *Kriterium for ledelse:* Dette har et klart demokratisk element. SE-selskabers ledelses- og/eller organisationsstruktur skal sikre, at alle berørte interessenters interesser er behørigt repræsenteret i beslutningsprocesserne.

EU-kommissionen beskriver hensigten med at investere i sociale virksomheder på følgende måde:

*"Social enterprises combine societal goals with an entrepreneurial spirit. These organisations focus on achieving wider social, environmental or community objectives. The European Commission aims to create a favorable financial, administrative and legal environment for these enterprises so that they can operate on an equal footing with other types of enterprises in the same sector. The Social Business Initiative, launched in 2011 identified actions to make a real difference and improve the situation on the ground for social enterprises."*<sup>17</sup>

---

<sup>16</sup> På europæisk og internationalt plan hedder det "social enterprise" og ikke "socialøkonomiske virksomheder", som er blevet den gængse betegnelse i Danmark. Både EU Kommissionen, internationale interesseorganisationer og andre aktører indenfor området taler således om social enterprise/sociale virksomheder, som lokaliseres indenfor den socialøkonomiske sektor, hvor kooperativer, foreninger og gensidige selskaber udgør andre virksomhedstyper. I Danmark har man fået sammenblandet sektoren (social economy) med virksomhedsformen (social enterprise). I dette afsnit fastholder vi den internationale term, "social virksomhed".

<sup>17</sup> [https://ec.europa.eu/growth/sectors/proximity-and-social-economy/social-economy-eu/social-enterprises\\_da](https://ec.europa.eu/growth/sectors/proximity-and-social-economy/social-economy-eu/social-enterprises_da)

Endvidere definerer EU-Kommissionen sociale virksomheder i direkte forlængelse af det danske ønske om at tydeliggøre, hvad der menes med demokratisk virksomhed:

*“A social enterprise is an operator in the social economy whose main objective is to have a social impact rather than make a profit for their owners or shareholders. It operates by providing goods and services for the market in an entrepreneurial and innovative fashion and uses its profits primarily to achieve social objectives. It is managed in an open and responsible manner and, in particular, involves employees, consumers and stakeholders affected by its commercial activities” (ibid.).*

I Europa er det klart, at en del af den socialøkonomiske sektor, der officielt har status som social virksomhed, opfylder de tre kriterier i forskellige grader i de fleste lande. Men der er i mange lande en bredere forståelse af SE, hvor regeringens definition af social virksomhed ikke omfatter et ledelseskriterium om demokrati og deltagelse (fx Storbritannien). Dette rejser i nogle lande spørgsmålet om, i hvilket omfang de lovgivningsmæssige rammer for kooperativer, gensidige selskaber og almennyttige organisationer kan tilpasses til at opfylde kriterierne for SE/social virksomhed, fx gennem tilpasning af vedtægter.

#### 4.1.2 Multistakeholder kooperativer og lokalsamfundskooperativer

Disse kooperativer har to eller flere typer medlemmer med forskellige interesser. Medlemmer kan omfatte forbrugere, producenter, arbejdstagere, frivillige eller lokalsamfundet. Dette står i kontrast til de fleste kooperativer, som kun har en enkelt interessent. Udfordringen for kooperativer med flere interessenter er at forvalte deres medlemmers forskellige interesser, og det er lettere, når man anlægger et mellemlangt og langsigtet perspektiv. Det gælder for eksempel Købmanden i Vegger, hvor medlemmerne opfordres til up front at indbetale et større beløb, der i nogle tilfælde kan være op til 10.000 kr., som giver købmanden likviditet til at opretholde et ordentligt varelager. Medlemmerne/kunderne har til gengæld en konto at trække på, i modsætning til den traditionelle måde, hvor der afregnes ved slutningen af en måned. Et andet rationale for denne type kooperativer er kontekster, hvor almene interesser knyttet til fx bæredygtig omstilling eller revitalisering af landdistrikter er vigtig. Og hvor brugeren af tjenesten ikke er den direkte køber af tjenesten, fx en offentlig institution eller handicappede kunders familier. I sådanne situationer kan andre interessenter hjælpe med at håndtere et mere komplekst sæt af interesser (Spear et al, 2007: 57).

Hiez (2018) har opfordret til at forene de klassiske gensidige kooperativer med de almennyttige:

*“Når kooperativernes interesse er dets medlemmer, skal de have fuld kontrol over kooperativet. Når kooperativets interesser tilhører fællesskabet, rejser det spørgsmålet om, hvordan fællesskabet skal kontrollere det. En måde er at sikre, at dets repræsentation lægger en vis kontrol i statens hænder. Staten findes jo for at sikre samfundets overordnede interesse. Men hvordan kan man forene statslig kontrol med princippet om autonomi for kooperativer? Bortset fra de jurisdiktioner, hvor staten kontrollerer alle kooperativer, anerkender kooperativlovgivningen i nogle jurisdiktioner, fx i Frankrig og Portugal, at repræsentanter for offentlige politiske institutioner og myndigheder kan være repræsenteret i almennyttige kooperativer. I Frankrig skal repræsentanter for offentlige myndigheder, fx en kommune, have en særlig tilladelse for at tegne en vis mængde kapital i et selskab, men loven giver dem mulighed for at gøre det i kooperativer med samfundsinteresse. I den første forordning var den maksimale tegning på 20 %. Denne grænse er siden blevet hævet til 50 %. Ændringen er begrundet i det behov, der i praksis har vist sig at være, for at gøre disse kooperativer mere stabile ved at tillade en større deltagelse af offentligt ansatte, navnlig fra lokale myndigheder.”*

Det væsentlige ved offentlig deltagelse i et lokalt kooperativ er, at den offentlige myndighed har en begrænset andel og ingen mulighed for at kontrollere virksomheden.

## 4.2 ITALIEN

Den italienske kooperative bevægelse er en af de største i Europa og repræsenterer ca. 7 % af det nationale BNP. Den omfatter ca. 70.000 kooperativer, 1,1 mio. arbejdstagere og over 11 mio. medlemmer af kooperativer (ICA-EU, 2021). I Italien er kooperativerne også differentieret efter deres oprindelse – katolsk eller socialistisk – og de er samlet under forskellige føderale paraplyer: Confcooperative, AGCI og Legacoop. Størstedelen af kooperativerne ligger i den nordøstlige del af landet, med Emilia Romagna som et vigtigt center, og i den nordvestlige del. De er til stede i de fleste økonomiske sektorer, herunder landbrug, produktion, byggeri, handel og nu også i de fleste af serviceerhvervene.

Den italienske andelslovgivning revideres med jævne mellemrum. Dette er de vigtigste retsakter:

- Lov nr. 49, februar 1985: Foranstaltninger vedrørende kreditgivning og samarbejde. Hasteforanstaltninger vedrørende beskæftigelsesniveauet, den såkaldte "Marcora lov"
- Lov nr. 59, januar 1992: Nye regler om sociale kooperativer
- Lov nr. 142, april 2001: Reform af lovgivningen om kooperative anliggender med særlig vægt på arbejdstagermedlemmets stilling
- Lovdekret nr. 220, august 2002: Lov om omorganisering af tilsynet med kooperativer, navnlig med hensyn til arbejdstagermedlemmer.
- Lovgivningsdekret nr. 6, januar 2003: Organisk reform af reguleringen af selskaber og kooperativer

I det følgende vil den generelle lovgivning blive gennemgået, hvorefter lovgivningen om arbejdstageres virksomhedsovertagelse (Marcora-loven) og sociale kooperativer behandles.

### 4.2.1 Forfatningsmæssig reference

I Italien er kooperativerne anerkendt i forfatningen, hvilket også er tilfældet i lande som Spanien, Portugal og Ungarn. Fici (2012) bemærker, at begrundelsen for den forfatningsmæssige anerkendelse af kooperativet er, at det er en demokratisk institution, der repræsenterer *"en af de måder hvorpå arbejdstagerne kan deltage i den "økonomiske organisering"<sup>18</sup> af landet" og dermed i "udformningen af det politiske liv" og "udøvelsen af suverænitet".* Fici noterer yderligere, at *"Republikken anerkender kooperativets sociale funktion med gensidig karakter uden private spekulationsformål. Loven fremmer og begunstiger deres vækst med de mest hensigtsmæssige midler og sikrer deres karakter og formål gennem passende kontrol"* (Fici, 2012: 5).

### 4.2.2 Lovtype: generel, særlig, statutter

Den italienske kooperativlovgivning betragtes internationalt som en af de mest avancerede på europæisk plan. I den italienske lovgivning om kooperativer, Lovgivningsdekret nr. 6, 2003, skelnes der mellem "hovedsageligt gensidige" kooperativer og "andre" kooperativer. Førstnævnte er underlagt regler for drift, der overvejende bør være for medlemmerne (herunder med hensyn til investeret kapital), mens andre kooperativer kan operere mere frit med ikke-medlemmer, men ikke

---

<sup>18</sup> Bemærk, at meddelelsen fra EU-Kommissionen har støttet kooperativer som "School of entrepreneurship and Management"

vil nyde godt af nogen skattemæssige fordele. "Andre" kooperativer kan betragtes som en historisk anomali, da der er tale om kooperativer, der ikke opfyldte kriterierne for kooperativer i de nye love. Denne politik er begrundet af et behov for at klassificere kooperativer, der allerede afviger fra de lovbestemte kriterier for medlemskab og finansiering, og loven forhindrer også demutualisering, dvs. omdannelse til en profitmaksimerende virksomhed. I tilfælde af opløsning skal resten af den investerede kapital efter tilbagebetaling til medlemmerne gå til gensidige fonde, der er oprettet til fremme og udvikling af samarbejde. Vurderingen er derfor at "andre" kooperativer med tiden vil uddø.

#### **Definition af kooperativ – gensidig fordel og økonomisk aktivitet; henvisning til kooperative principper; social/samfundsmæssig nytte**

Hvad angår hovedtypen af italienske kooperativer, har de et fælles formål, som både er at tilfredsstille medlemmernes fælles interesser gennem kontrakter og transaktioner og gennem et gensidigt arbejds- eller udvekslingsforhold. Der findes såkaldte "patronage refunds", som udregnes og som regel uddeles ved afslutningen af året. Denne mekanisme har også en væsentlig betydning i den kooperative lovgivning i Norge, og tildeles medlemmerne i forhold til mængden og kvaliteten af deres indbyrdes udvekslinger. De skal afsætte 30 % af overskuddet til den lovbestemte (udelelige) reserve og 3 % til gensidige fonde, hvilket er en solidarisk dimension i deres formål, nemlig at tilfredsstille interesser, der ikke har noget med medlemmerne at gøre. Det samme gælder i øvrigt for de resterende aktiver, hvis virksomheden afvikles. Disse gensidige fonde har desuden et ansvar for at skabe vækst og at fremme nye kooperativer. Dette er i overensstemmelse med det 6. ICA-princip "samarbejde mellem kooperativer", som styrker solidariteten mellem kooperativer. Det er her vigtigt at påpege, at ICA-principperne siden 2002 er blevet indarbejdet i den internationale folkeret gennem ILO-henstilling 193/2002.<sup>19</sup>

Overholdelse af ICA-principperne 5 og 7 bør være frivilligt, og ikke en retlig forpligtelse. Det femte og syvende princip i ICA's kooperative identitet er imidlertid ikke specificeret i italiensk lovgivning, og må derfor betragtes som baseret på en frivillig form for socialt ansvar. Med hensyn til det syvende princip er det vigtigt at skelne mellem gensidige aspekter til fordel for medlemmerne og solidaritetsdimensioner i forhold til almene interesser. Der er en generel udfordring i både at implementere og regulere det 7. princip, som ikke desto mindre er meget væsentligt i en tid med øget fokus på bæredygtighed, herunder i forhold til FN's Verdensmål.

#### **4.2.3 Medlemskab – transaktioner; ikke-medlemmer; betingelser/begrænsninger; åbenhed over for nye medlemmer**

Den italienske lov om kooperativer tillader investormedlemmer, men de må ikke have mere end en tredjedel af det samlede antal stemmer. Indtil videre har det været sympatisk indstillede investorer som fx investeringsfonde. Men overraskende nok er afkastet for investormedlemmer ikke begrænset i modsætning til brugermedlemmers afkast.

Der er nu en ny medlemskategori, "praktikanter", som skal opnå fulde medlemsrettigheder efter 5 år. Andelen af sådanne medlemmer bør ikke være større end en tredjedel (ICA-EU-partnerskab).

---

<sup>19</sup>

[https://www.ilo.org/dyn/normlex/en/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100\\_ILO\\_code:R193#:~:text=R193%20%2D%20Promotion%20of%20Cooperatives%20Recommendation%2C%202002%20\(No.%20193\)](https://www.ilo.org/dyn/normlex/en/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100_ILO_code:R193#:~:text=R193%20%2D%20Promotion%20of%20Cooperatives%20Recommendation%2C%202002%20(No.%20193))

**Handel:** Kriterierne vedrørende handel med ikke-medlemmer (Fici, 2010: 10) kaldes "betingelsen om medlemmernes overvægt":

- I forbrugersammenslutninger skal salgsindtægterne fra medlemmernes forbrug overstige 50 % af de samlede salgsindtægter.
- I arbejdstagerkooperativer skal udgifterne til medlemmernes arbejdspladser være over 50 % af de samlede udgifter til arbejdskraft.
- I produktionskooperativer skal produktionsomkostningerne for varer og tjenesteydelser, der leveres af medlemmerne, være højere end 50 % af de samlede produktionsomkostninger.
- I landbrugsandelsforetagender er der tale om en dominerende position, når mængden eller værdien af de produkter, som medlemmerne bidrager med, overstiger 50 % af den samlede mængde eller værdi af produkterne.

#### 4.2.4 Ledelse og stemmerettigheder

Fici (2010) beskriver tre ledelsessystemer, der er tilladt for kooperativer.<sup>20</sup> Disse er monistiske, dualistiske og trepartsstyringssystemer. Standardordningen, der er tredelt, har tre organer: medlemsforsamlingen, bestyrelsen og tilsynsrådet. Fici (2010) foretager en kritisk vurdering af, i hvilket omfang medlemmernes kontrol er udvandet i hvert af systemerne. Det dualistiske styringssystem, når det er forbundet med den "anden" form for andel, synes faktisk at ligge tæt op ad den kommercielle virksomhed med gevinst for øje.

**Afstemning:** Der er flere afvigelser fra "ét medlem én stemme" (OMOV) i producentkooperativer. For det første tildeles stemmer normalt efter transaktionsniveauet (mutualistisk kriterium), dvs. transaktioner mellem medlemmet og kooperativet op til en grænse på 10 % af de samlede stemmer pr. medlem. Flertalsafstemning er således tilladt, men der er grænser. Disse mere begunstigede medlemmer må ikke have mere end 1/3 af de samlede stemmer i en forsamling.

#### 4.2.5 Finansiering: minimumskapital; supplerende kapitalindskud; reserver; fordeling af overskud; tilbagebetaling af støtte; investormedlemmer; eksterne investorer; opløsning af kooperativet; medlemmers udtræden

Der er begrænsninger for fordelingen og udbetalingen af kapital samt afkastet af investeringer i gensidige kooperativer. De har en begrænset uddeling (der specificerer den rente, der skal betales på kapital), de kan ikke uddele reserver til medlemmerne og der er begrænsninger for den rente, der skal betales på medlemmernes finansielle investeringer. I tilfælde af opløsning skal aktiverne gå til gensidige fonde og medlemmerne kan kun hæve indbetalt kapital (Fici, 2010). På samme måde er medlemslån, som er en vigtig finansieringskilde, begrænset med hensyn til rentebetalinger. Økonomiske medlemmer er tilladt, men de kan ikke have mere end 33 % af stemmerne på generalforsamlingen.

**Reserver:** Italienske kooperativer skal afsætte 30 % af det samlede årlige overskud til deres uadskillelige reserver. Dette løser problemerne med underkapitalisering for etablerede kooperativer, selv om nystartede kooperativer kan stå over for finansielle udfordringer. Dette bidrag til reserverne

---

<sup>20</sup> Disse er ikke forskellige fra selskabsretten

skaber også en solidaritet mellem gamle og nye andelshavere, og endda solidaritet mellem generationerne.

#### 4.2.6 Skat: skattefritagelser/fradrag/fordele

Andelsforeninger beskattes ikke af 57 % af deres overskud, når det afsættes til uadskillelige reserver. Der gælder forskellige skatteregler for de forskellige sektorer: 32 % af skattefritagelsen for forbrugerkooperativer, 77 % for landbrugsandelsforetagender og 97 % for sociale kooperativer. Disse skattefritagelsesprocenter gælder kun for den del af overskuddet, der er afsat til uadskillelige reserver, mens udbyttet beskattes normalt. Der er på visse betingelser fritagelse for patronatgodtgørelser.

Der er skattefritagelser for private donationer til almennyttige organisationer, herunder sociale kooperativer, og for dem, der køber "solidaritetsobligationer" til finansiering af almennyttige organisationer.

#### 4.2.7 Registrering, regulering og revision: (minimumsmedlemskab; hindringer for iværksætteri)

Italienske kooperativer skal have mindst 3 medlemmer. Det normale minimum er 2 medlemmer, så der er nogle ulemper for iværksætteri.

##### **Reguleringsystem – selvregulering af føderale organer**

Når man overvejer mulighederne i forhold til statslig regulering og selvregulering, kan sidstnævnte siges at styrke andelssektorens kapacitet ved at trække på de føderale organers knowhow. Det italienske system lægger vægt på selvreguleringsystemet.

Kooperativer er underlagt offentlig ekstern kontrol ("*revision*") foretaget af ministeriet for økonomisk udvikling hvert andet år.<sup>21</sup> Staten uddelegerer kontrolbeføjelsen til repræsentative organisationer i andelsbevægelsen. De repræsentative sammenslutninger har til opgave at revidere deres medlemmers kooperativer gennem udpegede revisorer. Kontrollen skal opfylde to krav. Dels at bistå kooperativer og dels at kontrollere, at de har karakter af et kooperativ.

Staten udøver kontrol med kooperativer, der ikke er tilknyttet repræsentative sammenslutninger (ICA-EU, 2021: 9).

#### 4.2.8 Samarbejde mellem kooperativer

Selv om dette ikke er et accepteret princip i italiensk lovgivning, skaber systemet med overførsel af en del af overskuddet til gensidige fonde og til *consorzi*, et stærkt grundlag for samarbejde.

---

<sup>21</sup> For sociale kooperativer er det årligt.

#### 4.2.9 Særlig lovgivning for andre arketyper: arbejdstagerovertagelse (worker buyouts) og sociale kooperativer

#### 4.2.10 1985 Marcora-loven for virksomheder, der overtages af arbejdstagere (WRE) – arbejdstagerkooperativer.

Lov nr. 49, februar 1985: Foranstaltninger vedrørende kreditgivning og samarbejde – hasteforanstaltninger vedrørende beskæftigelsesniveauet, den såkaldte "Marcora-lov"<sup>22</sup>  
Arbejdstagerovertagelse (worker buyouts) er overtagelser af investorejede virksomheder, der er i krise på grund af forretningsmæssige problemer eller problemer med generationsskifte. Normalt overdrages virksomheden til medarbejderne gennem forhandlede aftaler (hvilket undertiden indebærer nedskæringer) og omdannes til en virksomhed, der ejes og ledes af arbejdstagerne. Dette sker ofte ved hjælp af en medarbejderejerskabs- eller andelsstruktur. Marcora-loven giver arbejdstagerne adgang til lavt forrentet lånekapital og økonomisk deltagelse i de nye kooperativs andelskapital. Det giver arbejdstagerne mulighed for at investere deres arbejdsløshedsunderstøttelse og fratrædelsesgodtgørelse i det nye kooperativ (Vieta et al., 2017).

Arbejdstagerovertagelse i forbindelse med en virksomhedskrise betragtes som en mere socialt effektiv måde at redde arbejdspladser og omdanne en virksomhed, da man undgår lange perioder med arbejdsløshed og omskoling. Der er blevet oprettet flere hundrede, siden loven trådte i kraft, og i 2021 var der 125 aktive arbejdstagerovertagelser. Dette er en model, der kan kigges til i en fremtidig dansk udvikling af feltet. Her er det af stor betydning at der i Italien er der to institutionelle investorer, Cooperazione Finanza Impresa (CFI) og Foncooper, der yder investeringsfinansiering til arbejdstagerovertagelser. Tidligere i år rapporterede CFI's administrerende direktør, at de havde støttet 329 arbejdstagerovertagelser fra 1985 og frem. Af disse blev 99 etableret mellem 2011 og 2020 og modtog 35 millioner euro i statsstøtte. Der er foretaget en sammenligning mellem de beløb, som CFI har investeret, 84 mio. euro mellem 2007 og 2015, og de genererede skatteindtægter, der beløber sig til 576 mio. euro (Lomuscio og Salvatory, 2021).

#### 4.2.11 Sociale kooperativer: Lov nr. 59 af januar 1992 om sociale kooperativer

Der findes næsten 16.000 sociale kooperativer i Italien med 441.000 ansatte. De begyndte i 1970'erne som en bevægelse, der skulle afhjælpe mangler i velfærdsydelserne, og efter loven gennemført i 1992 om sociale kooperativer steg deres antal betydeligt. De betragtes som almennyttige organisationer, men kan uddele overskud med betydelige begrænsninger. Højest 80 % af overskuddet må uddeles, og udbyttesatsen må ikke være mere end 2 % over udbyttesatsen for italienske postobligationer.

Der findes to typer af sociale kooperativer. Type A leverer sundheds-, social- og uddannelsesmæssige tjenester til sine medlemmer. Type B er blevet kendt som sociale virksomheder, der arbejder med det formål at integrere sårbare mennesker på arbejdsmarkedet. De er struktureret med flere interessenter, som kan omfatte arbejdstagere, ugunstigt stillede personer, frivillige, finansieringsorganer og offentlige institutioner.

For øjeblikket er det et fragmenteret regionalt setup som muliggør multistakeholder lokalsamfunds kooperativer, fx i form af lokale alliancer af borgere, forretningsdrivende, tredje sektor

---

<sup>22</sup> The Marcora Law for worker recuperated enterprises (WRE) – worker coops, 1985.



organisationer og kommuner. I vores danske feltstudier har vi set dette udfoldet blandt andet i Nordjylland omkring den såkaldte Skovsgård Model, hvor tre selvstændige virksomheder driver hotel- og kulturcenter, købmandsbutik, campingplads, catering, renovering, gartneri med mere. Virksomhederne samarbejder dels med leverancer til hinanden, dels i forhold til kontrakter med kommunen og andre offentlige myndigheder. To af virksomhederne i samarbejdet er kooperativer, mens den tredje er en stiftelse. Lokalsamfunds kooperativmodellen anvendes også af lokale energifællesskaber.<sup>23</sup> Se også EURICSE forskningsprojekt om Community Cooperatives.<sup>24</sup>

I 1996 blev der vedtaget en ny lov om sociale virksomheder, som giver alle typer organisationer mulighed for at blive registreret som sociale virksomheder. Det vil sige ikke kun kooperativer. Den har ikke vist sig at være lige så populær som lovgivningen om sociale kooperativer.

**Lokalsamfundskooperativer.** Der har i en del år været forslag og bestræbelse om at fremme national lovgivning om 'lokalsamfundskooperativer'. På nuværende tidspunkt har den italienske lovgivning endnu ikke grebet ind for at regulere på nationalt plan. De eneste lovgivningsmæssige henvisninger er dem, der i øjeblikket findes i de regionale love, som er uensartede og kan være en hindring for fremme af samfundsmæssige kooperativer. Derfor kan en rammelov om lokalsamfundskooperativer fungere som en fælles reference for denne type virksomheder og forhindre den forvirring, der kan opstå pga. den manglende ensartethed i det nuværende regionale lovgivningslandskab. (ICA-EU partnerskab 2021)

Det vil endvidere være nødvendigt at forbedre den eksisterende lovgivning om finansielle værktøjer for at løse problemerne med underkapitalisering. De bidragende medlemsorganisationer mener, at der kunne lægges særlig vægt på underkapitalisering af kooperativer, som altid er blevet betragtet som et kritisk spørgsmål for samarbejdet. (ICA-EU partnerskab 2021)

Den australske antropolog og geograf, Katherine Gibson, som er globalt anerkendt for sit arbejde med *community economies* og *diverse economies* har givet et bidrag til rapporten ved at svare på spørgsmålet om, hvad der karakteriserer en demokratisk virksomhed. Hendes svar, og hendes forskning som sådan, viser hvordan der ligger et interessant policy-felt i at udvikle lokalsamfundskooperativer, som jo på ingen måde blot er et italiensk fænomen.

---

<sup>23</sup> <https://www.mdpi.com/1996-1073/14/21/7029>

<sup>24</sup> <https://www.euricse.eu/projects/social-and-community-enterprises-and-cooperatives/>

Professor, Katherine Gibson <https://www.communityeconomies.org/people/katherine-gibson>

“Amongst the range of diverse enterprise types it is only worker owned cooperatives that specifically write democratic decision-making by all actors in the enterprise into their business charter. So, this is one interpretation of what a democratic enterprise might be—perhaps the most formal. The community economies approach emphasizes the analysis of actual practices and seeks out economic entities that foreground the enactment of an ethic that respects interdependence and entails care of workers, communities and environments. Where this is done in consultation with workers, managers, investors, the wider community and with an eye to environmental actors, we could broaden our understanding of what a democratic enterprise entails. Who is included in discussions over wealth production, appropriation and distribution and the material processes by which this is achieved is crucial to the question of economic and ecological justice. Thus, we could identify a range of democratic enterprises in terms of the scope of inclusion in this kind of discussion. Our research on manufacturing enterprises in Australia identified a range of enterprise types that were aiming for ‘just sustainability’, some with explicitly democratic governance structures in place, others with more informal channels of inclusive communication. We found that our framing needed to be flexible enough to capture where ethical commitments were being made that differentiated these enterprises from the abstract model of a business enterprise motivated solely by maximizing return on shareholder assets”

*Udtalelse af professor Gibson til denne rapport*

Centralt i Gibsons tilgang til demokratisk virksomhed er en skelnen mellem en formelt demokratisk virksomhed og de faktiske praksisser i en virksomhed. Dette er en tilgang vi har hørt om igen og igen hos de internationale eksperter på området, og hvilket nødvendigvis trækker fokus i retning af også at se på de faktiske governance processer i de virksomheder, som i udgangspunktet er identificeret som formelt demokratiske. I sin egen forskning er hun optaget af ”the community economies approach”, som ser på den praktiserede økonomi og virksomheder, som udvikles og styres tæt på lokalsamfundets interesser. Vi har i Danmark set flere af denne type virksomheder og virksomhedssamarbejder, hvor fx borgergrupper har ageret iværksættere og igangsat demokratiske virksomheder, der har udviklet sig og knopskudt med nye virksomheder over tid.

#### 4.2.12 Andre juridiske problemstillinger:

**Falske kooperativer (“False cooperatives”):** Aktører med interesse for kooperativ lovgivning har opfordret til at forbedre de retlige rammer for at bekæmpe falske kooperativer. De oprettes, nogle gange kun for en kort periode, med det ene formål at undgå skatte- og arbejdsmarkedslovgivning. Herved opnår de en markedsfordel i forhold til de kooperativer, der opererer inden for lovens rammer, og giver derved økonomiske skader og ødelægger kooperativernes omdømme. I 2016 fremsatte de tre vigtigste føderale organer inden for den italienske kooperativsammenslutning (Confcooperative, Legacoop og AGCI) et lovforslag med henblik på at bekæmpe falske kooperativer og styrke systemet for ekstern kontrol med kooperativer.

## 4.3 Spanien: Veludviklet, men regionaliseret lovramme

Spanien har over 20.000 kooperativer med lidt over 7 millioner medlemmer og 290.000 ansatte, hvoraf ca. halvdelen er kvinder. Kooperativerne har en årlig omsætning på 61 milliarder euro. Med hensyn til sektorer er der 3.800 landbrugskooperativer med over en million medlemmer og en omsætning på næsten 26 mia. euro. Banksektoren har 67 kooperativer med 2,5 mio. medlemmer og 135 mia. euro i årlige aktiver. Der er 282 forbrugerkooperativer med over 3 mio. medlemmer og en omsætning på 12,5 mia. euro. Industri, tjenesteydelser og sociale sektorer har næsten 17.000 kooperativer med 230.000 medlemmer og en årlig omsætning på 22 mia. euro. Boligsektoren har 580 kooperativer med næsten 58.000 medlemmer og en årlig omsætning på 759 mio. euro.

Spanien har en højt udviklet kooperativ sektor, der ofte betragtes som en del af den sociale økonomi. De selvstyrende regioner med flest kooperativer, medlemmer og arbejdstagere er i alfabetisk rækkefølge: Andalusien, Baskerlandet, Catalonien og Valencia. (Fajardo, 2013)

De spanske lovgivningsmæssige rammer vil blive gennemgået ved hjælp af den samme parametermetode som for de andre lande.

### 4.3.1 Forfatningsmæssig reference

I 1978 anerkendte den spanske forfatning de offentlige myndigheders pligt til at fremme kooperativer, og samtidig blev kompetencen til at regulere dem uddelegeret fra staten til de selvstændige regioner, og hver region i Spanien har således sin egen lovgivning om kooperativer.

### 4.3.2 Lovtype: generel, særlig, statutter

Der findes en national lovgivning om kooperativer, men den spanske lovgivning er ret kompleks på grund af det store antal love, der er knyttet til de forskellige regioner. Det vil sige 15 sæt regionale kooperative love, som ligner hinanden og er struktureret på samme måde. Disse love angiver også, hvad vedtægterne skal indeholde. Det omfatter fx typer af aktiviteter, medlemmernes rettigheder og pligter, minimumsniveauer for deltagelse og principper for eksklusivitet (fx forpligtelse til at bidrage med alle produkter), disciplinære regler, adfærd over for ikke-medlemmer og begrænsninger.

Kooperativer har et klart fælles formål om at levere tjenesteydelser til deres medlemmer. Loven tillader undertiden både at forfølge medlemmernes interesser og den almene eller kollektive interesse. Således kan landbrugsandelsselskaber fx. også specificere formål angående udvikling af landdistrikterne, og forbrugerandelsselskaber kan udvide deres uddannelse og oplæring til at omfatte det bredere samfund. Den spanske lovgivning anerkender kooperativer med flere interessenter.

Som Fajardo et.al (2017) bemærker, er lovene ret præskriptive:

*"For det første indeholder de generelle bestemmelser for alle kooperativer, der omfatter deres oprettelse, deres klasser, rettigheder og forpligtelser, ansvar, optagelse, udtræden og eksklusion af medlemmer, deres beslutningsorganer, deres økonomiske system, virksomheds- og regnskabsregistrering, fusion, spaltning, ændring af form, opløsning og likvidation.*

*For det andet indeholder de specifikke regler for forskellige typer af kooperativer (arbejdstager-, landmands-, forbruger- osv.), andelshavere, kooperative grupper, kooperativer med socialt initiativ osv.*

*For det tredje fastsætter de regler for fremme af kooperativer og for forholdet mellem kooperativerne og myndighederne: kooperativregisteret, inspektioner, sanktioner og diskvalifikation.*

*Endelig regulerer de sammenslutninger af kooperativer og oprettelsen af joint ventures, sammenslutninger og forbund." (Garcia 2017:705)*

På trods af denne stærke lovgivningsmæssige tilgang er fleksibilitet dog tilladt, hvis det er specificeret i lovgivningens vedtægter.

#### **Definition af kooperativ – gensidig fordel og økonomisk aktivitet; henvisning til kooperative principper; social/samfundsmæssig nytte**

De fleste kooperative love i de selvstyrende regioner henviser eksplicit eller implicit til ICA's kooperative principper, men på forskellige måder. Det gælder fx i deres lovrammer, hvor der typisk henvises til deres foreningsmæssige og gensidige karakter og forretningsaktiviteter. I Lov om kooperativer i Baskerlandet 11/2019, artikel 1.1. fremgår eksempelvis:

*"Kooperativet er et samfund, som en virksomhed udvikler, og hvis prioriterede mål er at fremme medlemmernes økonomiske og sociale aktiviteter og tilfredsstille deres behov med deres aktive deltagelse, idet de overholder principperne for kooperativet og tjener samfundet omkring dem."* (Fajardo, 2021, s. 5)

#### **4.3.3 Medlemskab – transaktioner; ikke-medlemmer; betingelser/begrænsninger; åbenhed over for nye medlemmer**

Folk har normalt ret til at være med, dvs. de er ikke restriktive. For arbejdstagerkooperativer gælder det, at når det maksimale antal ikke-medlemmer er overskredet, skal arbejdstagere med mere end to års anciennitet, optages som medlemmer, hvis de anmoder herom.

Ud over brugermedlemmer kan kooperativer have medarbejdermedlemmer og investor-medlemmer. Begge kan have stemmer som angivet i vedtægterne, men investormedlemmernes stemmer må ikke overstige 30 % af det samlede antal stemmer.

Hvis kooperativets vedtægter tillader det, kan andelsforeninger handle med ikke-medlemmer inden for lovbestemte grænser. Handel ud over disse grænser medfører, at kooperativet mister sine skattefordele. Hvis vedtægterne tillader det, kan arbejdstagerkooperativer acceptere medlemmer med tidsbegrænset ansættelse for at skabe fleksibilitet. Og ved fastsættelsen af grænserne for handel med ikke-medlemmer anvendes et princip om overvægt ("principle of predominancy"). For arbejdskooperativer kan det være 10 %, 30 % eller 50 % afhængigt af den regionale lovgivning, men det omfatter ikke praktikanter eller personer på særlige beskæftigelsesordninger, som fx folk med handicap). I forbrugerkooperativer er det 50 %, eller i nogle regioner er der ingen grænse. For kreditkooperativer bør transaktionerne udgøre mindre end 50 % af medlemmernes finansielle transaktioner.

Der er et krav om, at transaktioner med ikke-medlemmer skal bogføres særskilt fra transaktioner med medlemmer. På denne måde går tilbagebetalinger til medlemmerne, mens overskud fra handel med ikke-medlemmer går til reserverne. Disse bestemmelser skal overholdes, hvis kooperativets skattemæssige status som almennyttig virksomhed skal beskyttes. Udgifterne til uddannelse og efteruddannelse kan dog udvides til at omfatte ikke-medlemmer generelt, da dette er i overensstemmelse med kravene til uddannelse og efteruddannelse og til gavn for samfundet.

#### 4.3.4 Ledelse og stemmerettigheder

Generalforsamlingen og bestyrelsesmedlemmerne er forpligtede af loven. Der kan oprettes andre organer i henhold til vedtægterne. Nogle love specificerer, hvordan revisionen skal foregå, og andre specificerer et tilsynsråd. Her skal bemærkes, at lederne ikke er med i kooperativernes beslutningsorganer.

Medlemmerne har demokratiske rettigheder til at fremsætte forslag, deltage i drøftelser og modtage relevante oplysninger. Bestyrelsesmedlemmerne kan bestå af eksperter, der ikke er medlemmer, forudsat at deres antal ikke overstiger 25 % (eller 33 %).

Det demokratiske standardprincip er ét medlem én stemme. Men vedtægterne kan fastsætte flere stemmerettigheder,<sup>25</sup> typisk i forbindelse med handelsaktiviteter. Det samme gælder for sekundære kooperativer. I primære kooperativer er begrænsningerne op til 20 % af stemmerne.

#### 4.3.5 Finansiering: minimumskapital; supplerende kapitalindskud; reserver; fordeling af overskud; tilbagebetaling af støtte; investormedlemmer; eksterne investorer; opløsning af andelsselskabet. Udbetalinger fra medlemmer

Loven kræver, at der oprettes to fonde. For det første de obligatoriske reserver, som ikke kan uddeles. For det andet uddannelses- og salgsfremmefonden, som heller ikke kan uddeles, og som er beregnet til uddannelse af medlemmer og ansatte, fremme af samarbejde mellem kooperativer og til gavn for samfundet og miljøet.

Der kræves normalt en startkapital på mindst 3.000 euro.<sup>26</sup> Vedtægterne skal desuden angive medlemmernes minimumsindskud af kapital. Men medlemmerne kan også yde frivillige bidrag inden for en begrænset grænse, således at et medlem ikke kan bidrage med mere end en tredjedel af kapitalen. Andelskapitalen kan være tilbagebetalingspligtig eller ikke tilbagebetalingspligtig.

I kooperative finansielle resultater skelnes der mellem aktiviteter med medlemmer og aktiviteter med ikke-medlemmer.

For medlemsaktiviteter er fordeles overskuddet, så 20 % føres til uadskillelige reserver, 5 % til uddannelses- og salgsfremmende midler, imens resten går til udlodningsreserver eller tilbagebetaling af støtte. Betalinger fra overskuddet kan også opdatere medlemmernes kapitalindskud, mens for ikke-medlemsaktiviteter bør 50 % gå til obligatoriske reserver og resten til frivillige reserver eller uddannelses- og salgsfremmende midler.

*Investormedlemmer:* Der er grænser for deres maksimale kapitalindskud, og hvordan de aflønnes. Et blandet kooperativ er et, hvor stemmerettighederne afhænger af den indskudte kapital, og hvor de ikke må have mere end 49 % af stemmerne i kooperativet. (Baskisk lov).

Der findes også særlige finansielle instrumenter som fx efterstillede lån med en løbetid på mindst fem år.

---

<sup>25</sup> Grænserne varierer fra region til region

<sup>26</sup> Det samme gælder for Investor Owned Firms (IOF'er)

Renterne på kapitalindskud (obligatoriske eller frivillige) er begrænset. De er seks point over bankrenten eller otte point over for investor medlemmer.

*Udbetaling af medlemmernes kapital:* Igen varierer dette, men i Andalusien kan op til 50 % af reserverne udbetales til medlemmer, der har været med i kooperativet i mindst fem år i og er på vej ud af det, hvis det er fastsat i vedtægterne.

*Opløsning:* Medlemmernes andelskapital kan normalt tilbagebetales ved likvidation af andelsselskabet. Når der er indgået en aftale og gælden er betalt, foretages der udbetalinger til: uddannelses- og salgsfremmefond; tilbagebetaling af kapitalindskud<sup>27</sup>; frivillige reservefonde, der kan fordeles i henhold til vedtægterne, eller i henhold til anciennitet og økonomiske ændringer i de sidste fem år; overskydende kontanter går til et andet kooperativ eller til investeringsprojekter, der kan samfinansieres.

I Andalusien går nogle midler til den regionale regering til fremme af kooperativer, og i Baskerlandet går disse midler til et overordnet kooperativ råd.

Tilsvarende regler gælder i tilfælde af omdannelse af kooperativer til en anden form for virksomhed. Beslutningen om at konvertere skal desuden godkendes af 2/3 af stemmerne, dvs. af mere end 50% af medlemmerne.

#### 4.3.6 Skat: fritagelser/fradrag/fordele

De fleste kooperativer kan opnå skattefordele, forudsat at de overholder de juridiske begrænsninger, fx begrænsninger for transaktioner med ikke-medlemmer osv. Nogle kooperativer har en særlig beskyttelse, pga. deres medlemmers lave økonomiske formåen og deres tilslutning til gensidige principper, som eksempelvis få transaktioner med tredjeparter.

Sådanne skattefordele omfatter: 50 % skattelettelse ved udlodning af overskuddet til mandatreservefonden og 20-25 % skattesats på resten, samt visse fordele med hensyn til afskrivning på anlægsaktiver. For nogle arbejdskooperativer er der op til 90 % rabat på skatterne over fem år. Der har været nogle nødforanstaltninger til støtte for landbrugsandelsselskaber ved at subsidiere brændstof, som blev anfægtet af EU-Kommissionen på grund af karakteren af statsstøtte.

Nogle sociale kooperativer, der er klassificeret som almennyttige virksomheder, får ikke samme skattemæssige behandling som almennyttige foreninger eller fonde.

#### 4.3.7 Registrering, regulering og revision (minimumsmedlemskab; hindringer for iværksætter);

Reguleringen af og tilsynet med spanske kooperativer varetages af Generaldirektoratet for Beskæftigelse under Ministeriet for Beskæftigelse og Social Sikring. Der findes registre over kooperativer, og de skal registreres i henhold til den specifikke kooperativlov og den pågældende region. Afhængigt af deres aktivitetstype skal de muligvis også registreres i selskabsregistret. Kooperativregistrene modtager årsregnskaberne og angiver revisorer.

---

<sup>27</sup> Frivillige bidrag foretrækkes frem for obligatoriske bidrag, og investormedlemmer frem for normale medlemmer

*Regulering:* Overholdelse af lovgivningen og principperne for kooperativer kontrolleres af den offentlige forvaltning (arbejdstilsynet og socialtilsynet).

*Minimumsmedlemskab:* Der kræves tre medlemmer for at oprette et primært kooperativ. For sekundære kooperativer er det normalt to virksomheder.

#### 4.3.8 Samarbejde mellem kooperativer

Kooperativer på andet niveau (sekundære kooperativer), forbund, sammenslutninger og kooperative grupper anerkendes, og lovgivningen støtter samarbejde mellem kooperativer som en måde, hvorpå kooperativerne kan fremme deres interesser. Sådanne aktiviteter omfatter uddannelse, mægling i konflikter mellem kooperativer, tilrettelæggelse og støtte til rådgivning, revision samt juridisk og teknisk bistand. Disse organisationer spiller også en vigtig rolle i forhold til offentlige organer og kan udøve deres indflydelse i rådgivende organer, som typisk er socialøkonomiske kanaler. Typisk modtager de tilskud til deres generelle omkostninger fra staten og de selvstyrende regioner.

Selv om kooperativerne i princippet frit kan konkurrere inden for alle sektorer, er der i praksis nogle diskriminerende bestemmelser, som begrænser deres økonomiske aktiviteter. Det gælder fx inden for elektricitetssektoren, for rejsebureauer og inden for apoteksbranchen.

**Cooperativa integral (CIS)**, multistakeholder sociale integrations kooperativer (lov nr 27/1999) som arbejder med social services og inklusion af udsatte eller marginaliserede medborgere. De er ikke forpligtet til at overholde bestemmelserne om ikke-medlemmer, hvis de ikke er i samme ugunstigt stillede kategori som medlemmerne. Denne type organisation er en variant af der ofte i EU betegnes ofte som Work Integration Social Enterprise (WISE). Der findes tre typer af sociale virksomheder i Spanien: CIS, CEE og EI (Diaz et al, 2020). De 2 sidstnævnte kan både have status som kooperativer og eller anden virksomhedstype. Det vil sige, at der også i Spanien er et stort overlap mellem demokratiske, sociale og kooperative virksomheder.

**EI: Employment integration enterprises (EI)** (lov nr. 44/2007 og **CEE:** Special employment centres (lov nr. 13/1982 og lov nr. 9/2017), hvis målgruppe er mentalt og psykisk handicappede borgere

##### **Sociedades Anonimas Laborales (SAL)**

SAL dækker over arbejdstageropkøbselskaber eller arbejdstageropkøb. I 2019 var der 8.160 SAL virksomheder, der skabte 62.175 arbejdspladser. De fleste af disse er en form for medarbejderejerskab, hvor arbejdstagerne ejer størstedelen af aktierne i en almindelig kommerciel virksomhed. Ligesom de italienske Marcora-kooperativer er disse SAL'er dannet af nødlidende investorejede virksomheder, og der er indført statslige og provinsforanstaltninger for at støtte en effektiv omdannelse af virksomheden. Der kan være eksterne partnere, herunder kommuner, men de må ikke eje mere end 50 % af aktierne.

##### **Mondragon kooperativer**

Dette er en enestående klynge af arbejdsandelsforetagender i Baskerlandet i Nordspanien. De er organiseret som et selskab eller en sammenslutning af arbejds kooperativer på flere niveauer med lokale grupper (sekundære kooperativer), der er samlet i et "selskab". De blev grundlagt i byen Mondragon i 1956 af en præst og omfatter nu mere end 250 kooperativer med over 80.000 ansatte. De opererer med stor succes inden for finanssektoren, industrien og detailhandlen – supermarkedet Eroski er en struktur med flere interessenter, herunder arbejdstagere og forbrugere. De omfatter

også et omfattende økosystem med en bank, et universitet, højteknologiske centre og iværksættercentre

Ellerman (1984) identificerede 4 vigtige sociale innovationer, der ligger til grund for deres succes

- Mondragons juridiske struktur baseret på det interne kapitalregnskab.
- Caja Laboral Popular som en vigtig del af økosystemet og som er et kredit- og investeringskooperativ med et medlemskreds bestående hovedsagelig af arbejdskooperativer.
- Medarbejdernes direkte, selvforvaltende medlemsrolle i alle ikke-industrielle kooperativer, såsom forbruger-, landbrugs-, uddannelses- og superstrukturkooperativer.
- Institutionaliseringsen af kooperativt iværksætteri i Saiolan.

#### **Andre samarbejder mellem kooperativer**

Espriu Foundation er medlem af ICA og den spanske sammenslutning af socialøkonomiske virksomheder CEPES og består af fire kooperative virksomheder: Autogestió Sanitària, Lavínia, Scias og Asisa. Disse organisationer fungerer som paraply for et komplekst selskab bestående af hospitaler, medicinske centre, forsikringselskaber, diagnostiske enheder, brugerplejcentre, teknologivirksomheder, samfundscentre, venskabsforeninger osv. Assistència Sanitària er et sygeforsikringselskab, der hører under lægekooperativet Autogestió Sanitària. Målet er at opnå en social sundhedssektor, der tilfredsstiller både fagfolk og brugere, ved at inddrage førstnævntes holdninger i den kooperative sundhedsbevægelse på grundlag af en konstant dialog med brugerne. Sammen med Scias-kooperativet har det i løbet af de sidste 60 år udviklet en organisationsmodel, der er kendt som samforvaltning. Med udgangspunkt i princippet om, at de to vigtigste aktører i sundhedsvæsenet er lægen og patienten, etableres der en demokratisk struktur, som skal gøre det lettere for fagfolk og brugere at deltage i beslutningsprocessen.

Hospital de Barcelona, der ejes af Scias-kooperativet, er et førsteklases hospital, der hvert år behandler ca. 156.000 patienter. Den anses ligeledes for at være en skelsættende institution takket være forskellige aspekter, der gør den til et særsyn blandt sådanne institutioner. Hospitalet er medlem af et multistakeholder kooperativ, som omfatter både brugere og fagfolk. Centret ledes på et demokratisk og deltagelsesbaseret grundlag, der bygger på kooperative principper. Det har også en strategisk alliance med lægekooperativet Autogestió Sanitària, hvilket gør det muligt at organisere tjenesterne på en anden måde end den lukkede og hierarkiske struktur, der traditionelt ses på sådanne institutioner. Lægerne kan frit arbejde på hospitalet og behandle deres egne patienter, som er de egentlige ejere af hospitalsfaciliteterne. For brugerne af sundhedsydelser er der stor forskel på at være patient og medlem af et sundhedskooperativ. Tilknytningen til Scias-Hospital de Barcelona betyder en ret til ejerskab og deltagelse i beslutningstagningen i forbindelse med egen sundhed (IHCO, 2018: 7).

## **4.4 Sverige: Lovgivning**

Sverige har næsten 5500 kooperativer med over 4,3 millioner medlemmer og ifølge COOPS Europe over 34.000 ansatte. De 100 største kooperative- og gensidige selskaber i Sverige har en omsætning på næsten 500 milliarder, og der startes 400 nye andelsselskaber i hele landet hvert år (Hatt og Nygren, 2021; Cocolina, 2016). Producentkooperativer, som er økonomiske sammenslutninger, spiller en vigtig rolle i det svenske landbrug og i den svenske fødevarerindustri, fx inden for korn- og mejeriprodukter. Sverige er også kendt for sine børnepasningskooperativer, hvor 10-15 % af al



børnepasning i Sverige varetages af arbejdstager- og forældre kooperativer (Vamstad, 2012; Matthew og Lenore, 2017).

Kooperativerne er typisk registreret som økonomiske foreninger via det svenske selskabsregister:

*"En økonomisk forening (kooperativ) er en virksomhedstype, hvor medlemmernes ansvar er begrænset til den kapital, der er investeret i foreningen. En økonomisk sammenslutning kan oprettes af mindst tre personer, virksomheder eller foreninger. En forening er repræsenteret af en bestyrelse bestående af mindst tre medlemmer og mindst en revisor."*

Den svenske lovkommission omkring økonomiske foreninger vedtog en ny lovramme i 2018, som ændrer den tidligere lovgivning fra 1987 (SFS 1987:667, Lov om økonomiske foreninger).<sup>28</sup> Lovændringen fra 2018 giver mere fleksibilitet ved at reducere de obligatoriske krav i vedtægterne og gøre det også lettere at ændre foreningsreglerne og tillade fusioner og opløsninger. Det gjorde det også lettere at kommunikere digitalt med medlemmerne, og *"Foreningens aktiviteter skal i stigende grad foregå i et delvist ejet selskab."*<sup>29</sup> (Bemærk, at dette link fører til den 750 sider lange 2016-lovgivning).

#### 4.4.1 Forfatningsmæssig reference:

Ingen

#### 4.4.2 Lovtype: generel, særlig, statutter

Loven om økonomiske foreninger anvendes. Den tillader en masse variation, som er specificeret i vedtægterne.

Definition af kooperativ – gensidig fordel og økonomisk aktivitet; henvisning til kooperative principper; social/samfundsmæssig fordel

Afstemning er enten et medlem én stemme (eller lignende for virksomhedsmedlemskab) eller forholdsmæssig repræsentation. De sociale og samfundsmæssige ydelser er ikke specificeret i loven, men kan være angivet i vedtægterne.

#### 4.4.3 Medlemskab – transaktioner; ikke-medlemmer; betingelser/begrænsninger; åbenhed over for nye medlemmer

I svensk kooperativlovgivning er der en grundlæggende ret til medlemskab for en person, hvis interesser varetages af et kooperativ. Det er i modsætning til Danmark, hvor dette kun er tilfældet, hvis medlemskabet er af stor økonomisk betydning. Det er relativt let for medlemmerne at komme ind og ud af kooperativerne, da kooperativerne har en variabel kapital. Handel med ikke-medlemmer er tilladt, afhængigt af vedtægterne.

#### 4.4.4 Styring og stemmerettigheder

Det generelle ledelsessystem er et et-strengt system med mindst tre bestyrelsesmedlemmer plus revisor. Men der kan etableres mere komplekse systemer med repræsentation, herunder med et rådgivende udvalg (Coops Europe, 2016). De skal registreres via selskabsregistret. Svensk

---

<sup>28</sup> <https://www.verksamta.se/web/international/considering/types-of-business/economic-association> (December 2021)

<sup>29</sup> <https://www.regeringen.se/rattsliga-dokument/proposition/2015/10/prop.-2015164/>

Kooperation, den svenske forbundssammenslutning af kooperativer, har udviklet et nyt kodeks for god ledelse for at styrke kooperativerne og øge deres synlighed. Det svenske kodeks for ledelse af kooperativer og gensidige selskaber blev udarbejdet af Svensk Kooperation og den svenske forbundssammenslutning af kooperativer i 2017. Det er udformet med henblik på at styrke den kooperative ledelse på grundlag af otte principper og etiske værdier. Der er tale om et frivilligt kodeks, som er rettet mod store kooperativer med mange medlemmer, selv om lignende principper også gælder for mindre kooperativer. Det dækker over medlemsfordele, demokratiske processer, generalforsamling og valg, bestyrelsen, aflønningspolitik, revision, risiko og intern kontrol samt rapportering.

Kodekset understreger forholdet mellem bestyrelsen og medlemmerne og behovet for en god dialog og gennemsigtighed med medlemmer, medarbejdere og andre interessenter samt virksomhedens ansvar over for samfundet. Den demokratiske proces bør være åben og gennemsigtig og inddrage og lette medlemmernes deltagelse i en række forskellige fora.<sup>30</sup>

Med hensyn til værdiskabelse bør bestyrelsen fremme medlemmernes økonomiske fordele, engagement og loyalitet.

Generalforsamlingen bør afholdes på en sådan måde, at det bliver lettere at udøve medlemsrettighederne, og den bør omfatte en rapportering om en gennemgang af arbejdet set fra medlemmernes synsvinkel, så de kan deltage.

Valg-/nomineringsudvalget er ansvarligt for at forberede en struktureret valgproces og for at foreslå vederlag til de valgte repræsentanter.

Bestyrelsen bør have de rette kompetencer og om nødvendigt vælge eksterne medlemmer med yderligere ekspertise. Der kan oprettes et rådgivende råd til at udveksle oplysninger, der er relevante for vurderingen af bestyrelsens og den administrerende direktørs arbejde, men det har ingen beslutningsbeføjelser.

Et vederlagsudvalg bør fastsætte retningslinjer for aflønning af den øverste ledelse og vilkår og betingelser for den øverste ledelse og den administrerende direktør.

#### 4.4.5 Finansiering: minimumskapital; supplerende kapitalindskud; reserver; fordeling af overskud; tilbagebetaling af støtte; investormedlemmer; eksterne investorer; opløsning af kooperativet. Udbetalinger til medlemmer

Kooperativerne har 4 hovedfinansieringskilder. Disse er medlemsinvesteringer/lån, overskud, medlemmernes opsparing samt eksterne investorer. Sidstnævnte dækker over långivning og en særlig type ejerandele uden stemmeret. Selv om ikke-medlemsinvestorer ikke har stemmeret, er deres investeringer dog beskyttet.

---

<sup>30</sup> Endvidere har Sverige på regeringsniveau tidligt spillet en markant rolle på at skabe sammenhæng mellem de tre indbyrdes forbundne virksomhedsformer: kooperativer, socialøkonomiske virksomheder og demokratiske virksomheder. Men historisk set har fokus i Sverige såvel som andre steder været på at forstå og udvikle det demokratiske aspekt af virksomhederne mere end at udtage dette som en selvstændig virksomhedsform.

Loven om økonomisk sammenslutning, som kræver en minimumskapital på én svensk krone.

Overskud kan udloddes til medlemmerne som udbytte/bonusser, som beskattes. Dette omfatter betaling til indehavere af obligationer, herunder ikke-medlemmer.

Vedtægterne kan fastsætte, at overskuddet skal afsættes til reserver. Vedtægterne specificerer medlemmernes finansielle bidrag, og om der er tilladt bidrag fra særlige obligationer, og om disse kan ydes af ikke-medlemmer. Men midlerne fra ikke-medlemmer bør ikke være større end medlemmernes (Ref. EU-medlemsstaternes love om kooperativer, 2002). Finansielle investorer er tilladt (love fra 2016/2018), men de må ikke have mere end 30 % af stemmerne.

Ved større beslutninger som fx ændring af vedtægter skal der være to tredjedels flertal. Ved opløsning er det i den svenske andelslovgivning ikke fastsat, hvordan nettoaktiverne skal fordeles. Kravet om, at afgørelsen skal bekræftes på to på hinanden følgende møder, blev fjernet ved ændringen i 2018.

#### 4.4.6 Skat: fritagelser/fradrag/fordele

Generelt beskattes svenske kooperativer efter de samme eller lignende regler som selskaber. Økonomiske foreninger med åbent medlemskab og lige stemmeret har dog nogle særlige skatteregler. Men *"den svenske lovgivning sætter ingen grænser for, hvor mange penge kooperativer kan overføre til deres medlemmer og stadig nyde godt af enkeltbeskatning. Dette giver mulighed for at overføre egenkapital, og kooperativerne kan have en række forskellige finansielle instrumenter."* (Hakelius og Nilsson, 2020).

#### 4.4.7 Registrering, regulering og revision (minimumsmedlemskab; hindringer for iværksætteri)

Den økonomiske sammenslutning skal registreres via selskabsregistret.

Bestyrelsen bør opstille en ramme for risikostyring, som årligt vurderes enten direkte eller gennem arbejdet i et revisionsudvalg, der vælges blandt medlemmerne, sammen med udnævnelsen af autoriserede revisorer. Små kooperativer kan have medlemsrevisorer, men større kooperativer bør have kontrollerende revisorer.

Som led i det årlige standardrapporteringssystem skal der rapporteres om overholdelse af principperne i forvaltningskodeksen.

#### 4.4.8 Samarbejde mellem kooperativer: er ikke specificeret i loven

### 4.5 Storbritannien

I 2020 var der ca. 7000 kooperativer i Storbritannien med ca. 14 mio. medlemmer og lidt over 240.000 ansatte. (Coops UK, 2020) Detailhandel er den største sektor, efterfulgt af finanssektoren og landbruget. Det er interessant, at der findes over 500 kooperativer inden for sport og fritid, hvoraf mange af dem leverer fritidstjenester til kommuner. Ligeledes interessant er det, at der er over 270 inden for uddannelse, hvoraf mange er kooperativer med flere interessenter, der forvalter skoler.<sup>31</sup>

---

<sup>31</sup> Dette sker på trods af de statslige adgangsbARRIERER, som betyder, at kun aktieselskaber kan administrere skoler.

John Lewis Partnership er en stor detailhandelsorganisation med en høj grad af medarbejderdeltagelse.

Den britiske juridiske ekspert Mills er meget kritisk over for den britiske lovgivning om kooperativer, når det gælder om at støtte kooperative værdier og identitet. Han er kritisk over for, at konkurrencelovgivningen og lovgivningen om offentlige indkøb ikke fremmer kooperativer, der arbejder effektivt i overensstemmelse med deres egne værdier og identitet. (ICA-EU-partnerskab 2021)

Et særligt træk ved Storbritannien er loven om kooperative og almennyttige selskaber fra 2014 (Co-operative and Community Benefit Societies Act (CCBSA)). Denne lov konsoliderede tidligere lovgivning, herunder Industrial and Provident Societies Act 1965. Kreditforeninger har en separat lovgivning. Udtrykket kooperativ anvendes i 2014 loven. Dette giver mulighed for en gensidig form for kooperativ, der primært har til formål at gavne egne medlemmer, som deltager i virksomhedens primære aktiviteter. (FCA, 2014: 4) Loven indførte også nye procedurer for foreninger, der står over for insolvens. Dette omfatter procedurer til redning af selskaber, regler for administration og muligheden for frivillige ordninger med kreditorer, for at give samme behandling som IOFer. Den littede også registreringen ved at give mulighed for elektronisk registrering af en forening, hvilket allerede er tilladt for selskaber.

Men kooperativer kan også oprettes i henhold til anden lovgivning, navnlig forskellige former for selskabsret. Standard konstitutioner/regler kan leveres af sponsorerende organer, og det føderale organ Co-operatives UK leverer standarddokumenter for bl.a. selskaber af fælles interesse, aktieselskaber og selskaber med begrænset ansvar og selskaber med begrænset ansvar med garanti (ICA-EU partnerskab, 2021). Der kan således oprettes kooperativer under disse forskellige former for selskabsret, men registrering under disse andre former giver ingen beskyttelse af kooperativets identitet, hverken ved den første registrering, eller ved indgivelse af årsrapporter.

**Garantiselskab (CLG):** Et alternativ, som mange kooperativer har valgt, er at lade sig registrere i henhold til Companies Act 2006 som et garantiselskab, hvor hvert medlem garanterer et bestemt beløb, normalt 1 pund, i tilfælde af at selskabet afvikles med udestående gæld. Denne juridiske form er meget fleksibel, men det forbundsstatslige kooperative organ, Co-operatives UK, har udarbejdet en model for regler, der er i overensstemmelse med ICA's kooperative principper. Sådanne standardregler specificerer, hvordan medlemmerne har demokratisk kontrol over økonomiske og ledelsesmæssige spørgsmål, hvordan overskuddet ikke fordeles, hvordan aktiverne ikke kan udloddes til medlemmerne i tilfælde af opløsning, hvordan uddannelse og træning i kooperative værdier understreges, og hvordan samfundsformål er vigtige (Co-ops UK, 2020).

Loven fra 2014 administreres af The Financial Conduct Authority (FCA), der fungerer som registeransvarlig for foreninger i Storbritannien. Loven definerer eller beskriver ikke, hvad et bona fide kooperativt selskab er. Da der ikke findes en lovbestemt definition, giver FCA vejledning om, hvordan den afgør, om et selskab er et bona fide-kooperativ. Den anvender to test:

Første test er, at en *"kooperativ forening ikke omfatter en forening, der driver eller agter at drive virksomhed med det formål at opnå overskud hovedsageligt til betaling af renter, udbytte eller bonus fra midler, der er investeret eller deponeret hos eller udlånt til foreningen eller en anden person"*.

Den anden test, som FCA anvender, er baseret på International Co-operative Alliance's "Statement on the Co-operative Identity, Values and Principles", som definerer et kooperativ som "en

*selvstændig sammenslutning af personer, der frivilligt er forenet for at opfylde deres fælles økonomiske, sociale og kulturelle behov og forhåbninger gennem en fælles ejet og demokratisk kontrolleret virksomhed." FCA bruger denne definition til at afgøre, om en forening er et bona fide-kooperativ. Den bruger også værdierne og principperne til at kontrollere og validere, om en forenings regler og ledelsesordninger er i overensstemmelse med reglerne for et kooperativ. Kooperativer er baseret på værdier som selvhjælp, selvansvar, demokrati, lighed, retfærdighed og solidaritet. Ifølge traditionen fra grundlæggerne tror andelshaverne på etiske værdier som ærlighed, åbenhed, socialt ansvar og omsorg for andre" (ICA, Statement on the Co-operative Identity, Values and Principles).*

De kooperative principper (ICA) anvendes også, da de er de retningslinjer, hvormed kooperativer omsætter deres værdier i praksis. FCA forventer at se principperne 1-4 udtrykt i et selskabs regler og ledelsesordninger, mens principperne 5-7 sandsynligvis vil blive udtrykt i et selskabs politikker og handlinger.<sup>32</sup> (Principper: 5: uddannelse, oplæring og information, 6: samarbejde mellem kooperativer, 7: omsorg for fællesskabet).

#### 4.5.1 Forfatningsmæssig reference

Storbritannien har ingen forfatningsmæssige forankring af kooperativer

#### 4.5.2 Lovtype: generel, særlig, statutter

Selskaber, der registreres i henhold til loven fra 2014, er underlagt flere krav for at beskytte kooperativets identitet, især gennem registreringsprocessen. For kooperativer, der er dannet via selskabslovgivningen, er der mindre beskyttelse, men sponsorerende organer spiller en rolle i udformningen af identiteten. Sponsorerende organer er organisationer, der har registreret et sæt standardregler hos FCA og hjælper organisationer med at registrere sig ved hjælp af disse modeller. Det føderale organ, *Co-operatives UK*, tilbyder standardregler for selskaber af samfundsmæssig interesse, aktieselskaber og garantiselskaber samt almennyttige selskaber.

#### 4.5.3 Definition af kooperativ – gensidig fordel og økonomisk aktivitet; henvisning til kooperative principper; social/samfundsmæssig fordel

Forbindelserne til de kooperative principper er mere tydelige i foreningsformen, men vedtægterne giver mulighed for stor fleksibilitet. Registrering gennem selskabslovgivningen giver endnu mere fleksibilitet, hvilket kan ses som en mulighed for større mangfoldighed af kooperative former.

#### 4.5.4 Medlemskab – transaktioner; ikke-medlemmer; betingelser/begrænsninger; åbenhed over for nye medlemmer

Hvad angår foreninger, er det relevant at overholde de første fire principper for kooperativer, men transaktioner med medlemmer betragtes ikke som eksklusive. Der er heller ikke noget krav om, at medlemmer skal handle med deres kooperativ, og der er ingen restriktioner for transaktioner med ikke-medlemmer. (ICA-EU-partnerskab, 2021)

---

<sup>32</sup> <https://www.uk.coop/resources/community-shares-handbook/2-society-legislation/21-bona-fide-co-operative-societies>

Selskaber skal have mindst 3 medlemmer eller 2 registrerede foreninger som medlemmer, men kooperative selskabsformer har mere fleksible krav, typisk afhængigt af standardreglerne.

#### 4.5.5 Styring og stemmerettigheder

Selv om det er påkrævet, at selskaberne specificerer, hvordan bestyrelsesmedlemmer og ledere kan udpeges og afsættes, har hver forening fleksibilitet til at beslutte egne ledelsesordninger. Det er dog normalt, at bestyrelsen udnævner en administrerende direktør til at lede forretningen, men normalt ikke til at være medlem af bestyrelsen. Og selv om generalforsamlingen har beføjelse til at kontrollere bestyrelsen, godkender den typisk udnævnelser osv. på samme måde som investor-ejede virksomheder. I kooperative selskabsformer er der mulighed for stor fleksibilitet i vedtægterne.

#### 4.5.6 Finansiering: minimumskapital; supplerende kapitalindskud; reserver; fordeling af overskud; tilbagebetaling af støtte; investormedlemmer; eksterne investorer; opløsning af kooperativet. Udbetalinger fra medlemmer

Lovgivningen kræver, at det i selskabets vedtægter skal angives, at andele kan overdrages og inddrages. Reglerne bør også specificere medlemmernes kapitalindskud, som sandsynligvis vil variere mere i producent- og arbejdstagerkooperativer. Men andelskapital der kan udtrækkes, løber risiko for at skabe usikkerhed i forretningen.

Tilsvarende bør reglerne specificere betingelserne for opløsning, fx hvordan kapitalen kan eller ikke kan tilbagebetales til medlemmerne. Uegennyttig opløsning er ikke lovbestemt, men kan være fastsat i vedtægterne. Der er således ingen beskyttelse mod demutualisering igennem omdannelse til en privat virksomhed, selv om der tidligere var et krav om et stemmeflertal på 75 % blandt mere end 50 % af medlemmerne.

Fordeling af overskuddet er ikke lovbestemt, men forventes at være knyttet til principperne for medlemskab (fx transaktionsniveauet) snarere end til principperne for investor afkast. Det er almindeligt, at overskuddet fordeles til sociale og samfundsmæssige formål som følge af vedtagelsen af standardregler.

Udtrækkelig aktiekapital giver selskaberne grundlaget for medlemmernes investeringer. Disse kan trækkes ud i henhold til vedtægterne. Den maksimale tilladte medlemskapital blev hævet fra 20.000 pund til 100.000 pund i 2014 og det anses for god praksis at begrænse den samlede medlemskapital til højst 10 % af den samlede andelskapital i selskabet. Det er tilladt at tilbagekøbe andele, der ikke er udtaget, når det er økonomisk rentabelt, for ikke at afskrække medlemmerne fra at investere.

Storbritannien og Irland er blandt de fem europæiske stater, der *ikke* stiller krav om oprettelse af udelelige reserver.

#### 4.5.7 Skat: fritagelser/fradrag/fordele

Selskaber og andre former for kooperativer er underlagt samme skatteordning som andre erhvervsorganisationer. Udbetalinger af udbytte eller uddelinger til medlemmerne behandles imidlertid i selskabets regnskab som en udgift til virksomheden og er derfor fradragsberettiget i selskabsskatten. På samme måde er betaling af renter på andelskapital fradragsberettiget (ICA-EU-partnerskab, 2021). For det andet i en "fuldt gensidig handel, hvor medlemmerne danner et kooperativ for at drive handel til fælles fordel (fx indkøbs- eller markedsføringskooperativer). Et

sådant kooperativ er ikke selskabsskattepligtigt, forudsat at kooperativet opfylder en række krav, idet de pågældende transaktioner i skattemæssig henseende vil indgå i de enkelte medlemmers anliggender. Kravene er, at alt overskud går tilbage til medlemmerne og ikke til andre, at bidragydere og deltagere i kooperativet er identiske, at afkastet af overskuddet står i forhold til transaktionerne med foreningen, og at medlemmerne kontrollerer alle fælles midler (ICA-EU-partnerskab, 2021).

#### 4.5.8 Registrering, regulering og revision (minimumsmedlemskab; hindringer for iværksætteri)

Den britiske lovgivning er sammenlignet med fx Italien meget løs, når det gælder definitionen af et kooperativ, idet den grundlæggende definerer, hvad det ikke er.

Financial Conduct Authority (FCA) giver imidlertid vejledning om registrering, som dækker den første registrering, og om hvorvidt en forening kan forblive registreret som et kooperativ, ved at inspicere de foreslåede regler, regelændringer, ansøgningskemaer, årsregnskaber og andre offentliggjorte oplysninger, og den har beføjelser til at suspendere foreninger. Og i andre juridiske former er brugen af ordet "kooperativ" i et selskabs registrerede navn begrænset af Registrar of Companies, som anvender lignende kriterier som dem, der anvendes for foreninger i henhold til loven fra 2014.

Alle foreninger, der er registreret i henhold til 2014 loven, skal registreres i the Mutual Public Register. Ellers er kooperativer, der er registreret under selskabslovgivningen, ret vanskelige at identificere. Dertil er der de kooperativer, der anvender den kooperative form af Community Interest Company (CIC), der ikke let kan skelnes fra andre former for CIC, og som er registreret hos CIC-registratoren.

#### 4.5.9 Samarbejde mellem kooperativer

Samarbejde mellem kooperativer (princip 6) er ikke lovpligtigt, men kan være specificeret i de sponsorerende organisationers vedtægter.

#### 4.5.10 Community Benefit Society – BenComs.

Community Benefit Society (BenComs) kan sammenlignes med kooperativer af almen interesse (Hiez, 2018). De må ikke uddele overskud til medlemmerne eller begunstige medlemmerne. Deres formål er at gavne fællesskabet. De kan således sikre sig visse skattefordele. Et BenComs er *ikke* oprettet for at gavne medlemmerne, men for at fremme almenvællets behov og interesse. Man kan sige at de er filantropiske af natur. Den må ikke udlodde overskud til medlemmerne, der begrænser renterne på aktiekapitalen, og aktiverne må ikke udloddes til medlemmerne ved opløsning. I nogle henseender minder de velgørende foreninger, men den kan ikke registreres som sådan.

#### 4.5.11 Community Interest Company (CIC): En britisk form for Social Enterprise (Socialøkonomisk virksomhed)

Antallet af Community Interest Companies (CIC) er i vækst og pt. er der oprettet mere end 23.000. I 2020/21 blev der oprettet ca. 6,838, hvoraf 1,792 lukkede.

I følge årsrapporten fra Social Enterprise UK 2021 (Report on the State of Social Enterprise Survey: p43) havde 47% af organisationer mellem 1 og 9 fuldtidsansatte, 11% havde mellem 10 og 49 fuldtidsansatte og 7% havde mere end 50 fuldtidsansatte. Sektorerne inkluderer sundhed, sociale services, transport og miljø/bæredygtighed (se også [CIC Regulator: Annual Report 2020 to 2021 – GOV.UK](#))

Storbritannien definerer<sup>33</sup> social virksomhed som *"en virksomhed med primære sociale/miljømæssige mål, hvis overskud hovedsageligt geninvesteres til dette formål i virksomheden eller samfundet i stedet for hovedsageligt at blive udbetalt til aktionærer/andelshavere og ejere"* (Spear et al, 2017). Dette er en definition, der fokuserer på forretningsmæssige og sociale/miljømæssige mål og ikke har demokratisk ledelse med som en central dimension.

Lovgivningen er specifikt for sociale virksomheder. Sponsororganer (Coops UK) har medtaget muligheden for at danne et kooperativ ved at udvikle standardregler.

Der findes to typer CIC-selskaber, dels aktieselskaber (CLS – investor-ejede selskaber) og dels garantiselskaber (CLG – demokratiske virksomheder). De har tre hovedkarakteristika:

- Begrænsninger for udlodning af overskud i form af udbytteloft. For CLS' aktionærer er udlodningen begrænset til 35% af det udlodningsberettigede overskud og for en enkelt person op til 20% af deres aktiekapital;
- Deres primære formål er at være til gavn for samfundet. Testen er, at en uafhængig instans eller ekspert vurderer, om CIC's aktiviteter er til gavn for samfundet;
- En "asset lock" /aktivlås. Ved opløsning overgår aktiverne til en anden aktivlåst organisation, fx en anden CIC-organisation eller en velgørehedsorganisation).

Som en del af deres rapporteringskrav skal de ved siden af en virksomhedsrapport inkludere en interessentrapport, hvori de angiver, hvad de har gjort i løbet af året til gavn for samfundet (Spear et al., 2017).

#### 4.5.12 Worker Buyouts: Medarbejdereovertagelse af virksomheder

I Storbritannien var der i 2019 mere end 370 aktive medarbejderejede virksomheder. (Robinson & Pendleton, 2019). 30 % var inden for liberale, videnskabelige og tekniske aktiviteter, efterfulgt af 17 % inden for fremstillingsvirksomhed. Ejerskabet kan være direkte via individuelt ejerskab af aktier eller indirekte via aktier, der holdes kollektivt på medarbejdernes vegne, normalt gennem en Employee Ownership Trust (EOT). Denne model svarer til den amerikanske Employee Stock Ownership Plan. Der er skattefordele, hvis en EOT opfylder visse specifikke kriterier. Employee Trusts, der ikke opfylder disse kriterier, kaldes Employee Share Trusts (EST) eller Employee Benefit Trusts (EBT).

##### **John Lewis Partnership.**

John Lewis Partnership (JLP) er et stort aktieselskab med en fond, der ejes af medarbejderne, og det har to store dele af sin virksomhed: 48 John Lewis-varebutikker og 350 Waitrose-supermarkeder og -butikker. Tilsammen beskæftiger de næsten 90.000 "partnere", og både arbejdstagere og ledere er medejere af virksomheden (JLP Annual Report and Accounts 2021). JLP blev grundlagt af John Lewis, da han købte en manufakturbutik i Oxford Street i det centrale London, og voksede til en succesfuld privatejet virksomhed. Spedan Lewis, søn af John Lewis, drev en del af virksomheden og udviklede en

---

<sup>33</sup> Definitionen er operationaliseret ved hjælp af følgende kriterier:

1. organisationen driver virksomhed og genererer en vis procentdel af sin indkomst (25% eller 50%) fra handel med varer og tjenesteydelser;
2. det primære formål er at forfølge sociale/miljømæssige mål snarere end rent profitorienterede mål;
3. organisationen geninvesterer hovedsageligt overskud i organisationen eller samfundet for at fremme sociale/miljømæssige mål (typisk operationaliseret som "organisationen geninvesterer mere end 50% af sit overskud i organisationen eller samfundet"; (Spear et al., 2017).



filosofi om "mere retfærdige aktier", med afkast til kapitalen, men også til arbejdskraften. Han forbedrede også arbejdsforholdene og høringsprocesserne for personalet. Til sidst overtog han hele virksomheden, lige efter at hans far døde i 1928 og i 1929 overførte han sine aktier til en fond, så de ansatte kunne få del i overskuddet i form af bonusser eller fastforrentede aktier. Selskabet er således et aktieselskab, der er ejet af fonden. Men med betydelig demokratisk indflydelse fra personalet, som vælger repræsentanter til et partnerskabsråd, som bestyrelsesformanden er ansvarlig over for, og som udpeger tre ud af syv pladser i bestyrelsen. JLP betragtes som en stor og meget succesfuld detailkæde med meget gode personaleforhold, selv om den i de seneste år er blevet udfordret af den hurtige udvikling mod online handel.<sup>34</sup>

## 4.6 Interessante demokratiske virksomheder i andre lande

### 4.6.1 USA

#### **Employee Stock Ownership Plans, ESOP'er (Aktieselskaber baseret på medarbejderejerskab)**

ESOP er en form for medarbejderejerskab, hvor aktier ejes på vegne af medarbejderne i en fond. De oprettes ofte via lån, men aktierne ejes af medarbejderne gennem overskudsdelingsordninger. I de fleste ESOP'er overføres stemmerettighederne dog ikke til medarbejderne, men holdes af administratorer. Siden lovgivningen i 1974, med støtte fra republikanere og demokrater, er der sket en betydelig stigning i antallet af ESOP'er, hvor omkring halvdelen har medarbejderejerskab med flertal og et lille mindretal med demokratiske rettigheder. (Kramer, 2008) I en matchet panelundersøgelse af 300 virksomheder, der overvejende er medarbejderejede, finder at ESOP'ere sammenlignet med konventionelle virksomheder er kendetegnet ved: *"Et bredere medarbejderejerskab og medarbejdernes deltagelse i virksomhedens ledelse, som har iboende sociale fordele, forbedrer også virksomhedens resultater."*

Der er en række udfordringer ved at etablere ESOP'er, men disse er blevet overvundet med succes i USA. Mygind (2020) sammenfatter sin analyse af således:

*Gennembruddet for bredt baseret medarbejderejerskab var indførelsen af ESOP'er i forbindelse med pensionsopsparing, ERISA, i 1974. Denne lovgivning gjorde det muligt at overvinde de fire grundlæggende hindringer for medarbejderejede virksomheder:*

- **Kapitalproblemet** løses ved hjælp af skattefordele og ved at bruge virksomheden som sikkerhed for lån til den ESOP-fond, der overtager virksomheden.
- **Risikoproblemet** er af mindre betydning, når ESOP-opsparinger bygges oven på andre pensionsopsparinger.
- ESOP-statutter løser problemet med ind- og udtrædelse ved at inkludere alle medarbejdere. Nye medarbejdere bliver medlemmer af ESOP, og fratrådte medarbejdere får deres opsparing udbetalt, når de fratræder.
- Skattemæssigt fordelagtige overførsler fra tidligere ejere har mindsket opstartsproblemet.

(...) Der er en klar sammenhæng mellem de institutionelle ændringer og etableringen af nye ESOP'er (Mygind, 2020: 59).

---

<sup>34</sup> <https://www.johnlewispartnership.co.uk/>

### Limited cooperative association (LCA)

I USA er li (LCA) en forretningsenhed, der har karakteristika fra både det traditionelle kooperativ og et aktieselskab (LLC) (Deller et al., 2009: 9). En sådan organisations vedtægter tillader fordeling af nettoindtægter på grundlag af investeringsbidrag såvel som på grundlag af protektionisme, og der er ikke fastsat grænser for investorernes afkast. Investor stemmeret og valg til bestyrelsen er tilladt. Denne hybridform rejser et unikt sæt af spørgsmål om grænserne for kooperativer omkring spørgsmål om investorkontrol, "da kooperativer traditionelt set prioriterer medlemskontrol og fordeling af indtjening baseret på protektionisme. LCA er blevet oprettet for at forbedre adgangen til kapital; vedtægterne forsøger at beskytte medlemmernes interesser ved at fastsætte minimumsgrænser for udlodning af indtjening på grundlag af protektion og ved at fastsætte særlige bestemmelser om stemmeret for medlemmer og repræsentation af et flertal af protektor i bestyrelsen (Bemærk, at investormedlemmer kan være motiveret af samfundsudvikling i landdistrikterne såvel som af økonomisk afkast)" (Deller et al., 2009).

### New Generation Cooperatives (NGC)

NGC er en ny form for hybrid, og de kræver typisk betydelige investeringer fra medlemmernes side for at udvikle processer, som giver merværdi i landbrugssektoren (fx forarbejdning af mejeriprodukter og ost). Dette kan sammenlignes med begrundelsen for tidligere kooperativer, der var baseret på markedsføring af råvarer.

*"Hvis NGC'er følger en demokratisk organisationsform med et princip om én stemme pr. medlem og en bestyrelse, der vælges af medlemmerne blandt medlemmerne, adskiller de sig fra traditionelle kooperativer ved, at (i) de har et begrænset eller lukket medlemskab; og (ii) medlemmerne har specificerede leveringsrettigheder baseret på antallet af andele, som for fordelingen af indtjening blandt medlemmerne"* (Waner, 2007).

## 4.6.2 Frankrig

### Coopérative d'activités et d'emploi – CAE

Dette er kooperativer til aktivitet og beskæftigelse, der er oprettet i henhold til loven om Social og Solidaritets økonomi (2014). De passer til EMES-modellen for Social Enterprise<sup>35</sup> og har til formål at hjælpe selvstændige med at organisere sig bedre og opnå en vis social beskyttelse. De kan derfor betragtes som en måde at bekæmpe de værste elementer af prekariseringen, "gig-økonomien" og "Über-iseringen" af arbejdskraften på. I 2016 rapporterede Conaty, Bird og Ross at der var over 70 CAE'er i Frankrig med mere end 5.000 medlemmer.

En typisk model er en inkubator. Når en selvstændig iværksætter starter sin egen virksomhed, kan han/hun gøre det i regi af en CAE og kan stadig modtage arbejdsløshedsunderstøttelse i det første år, hvor han/hun driver virksomhed. I denne indledende periode modtager han/hun virksomhedsuddannelse. Efterhånden som virksomheden udvikler sig, og deres ansattes betalte

---

<sup>35</sup> "EMES is an international research network, comprising research centres and researchers. It was founded in 1996 and is dedicated to supporting research on social enterprise globally. It organizes regular conferences, and doctoral training schools, and has coordinated several large-scale research projects, leading to the publication of 17 books, and several hundred conference and working papers. The EMES name derives its first research project, "L'EMergence de l'Entreprise Sociale en Europe" (The emergence of social enterprises in Europe). <https://emes.net/>

arbejde når op på 25 timer, modtager de en løn baseret på den andel af indkomsten, som deres virksomhed genererer. Der tilbageholdes et vist overskud til at dække virksomhedens op- og nedgangstider, og 10 % af virksomhedens indkomst udbetales til CAE. Efter to år beslutter iværksætteren, om han/hun ønsker at forblive i CAE, blive associeret (50 % ansat) eller fortsætte med sin nye virksomhed. Denne model er en blanding mellem et medarbejder-kooperativ og selvstændige producenter.

Der er rige erfaringer med at støtte selvstændige erhvervsdrivende i andre lande, og andre institutioner kan spille en formidrende rolle, fx fagforeninger og brancherepræsentanter. Der er ikke mindst væksten i væksten i platformøkonomierne som har aktualiseret disse tiltag.

#### **Kooperativer for kollektive interesser: Société Cooperative d'Interet Collectifs (SCICs:)**

Der er ikke et stort antal SCIC'er, men siden 2015 er antallet af SCIC'er steget med 50 % fra 532 til 1060 og antallet af ansatte fra 3970 til 9705.

Lovgivningen om denne multistakeholder virksomhedstype blev vedtaget i Frankrig i 2001. De er kooperativer, som skal producere eller levere almennyttige goder af samfundsmæssig interesse, dvs. ikke kun til medlemmernes gensidige fordel. Typer af medlemmer er bredt specificeret til at omfatte følgende kategorier: arbejdstagere, brugere, frivillige, offentlige organer og investorer, og der er strenge kriterier for inddragelse af de berørte parter. Der skal være mindst tre kategorier af medlemmer, herunder arbejdstagere og brugere. Det betyder, at forvaltningen er mere kompleks, da der skal være stemmeberettigede kollegier for hver medlemskategori, og hvor der skal afsættes 10-50 % af de samlede pladser til hver kategori (Borzaga et al., 2020).

De kan betragtes som en variant af sociale virksomheder i lighed med de italienske sociale kooperativer, og ligesom disse kan de udbetale et årligt udbytte, og overskuddet til de udelelige reserver skal afsættes med mindst 50 %, og der skal være en "aktivlås", og de er skattefritaget. Der er ret strenge krav til handel med ikke-medlemmer, som ikke må være mere end 20 %. Og der har været et tæt forhold til kommunerne, idet over 70 % af SCIC'erne har kommunale investorer. Deres registreringssystem er strengere end for kooperativer, da den sociale nytteværdi skal bekræftes (Münkner, 2016).

### **4.6.3 B-virksomheder**

Dette er investorejede virksomheder, som i Europa er verificeret og certificeret af B Lab Europe for at opfylde høje standarder for sociale og miljømæssige præstationer, gennemsigtighed og ansvarlighed. Selv om de er profitorienterede virksomheder, repræsenterer de en model for ansvarlighed med flere interessenter, som i deres vedtægter bør specificere interessenternes interesser, fx for deres ansatte, lokalsamfundet, miljøet, leverandører, kunder og investorer. Den indledende certificeringsproces foregår online, men disse oplysninger gennemgås i offentligt tilgængelige dokumenter, og der er krav om fornyet certificering hvert andet år. Denne model startede i USA, men fungerer nu også i mange andre lande: Storbritanien (187 B-selskaber), Italien (81 B-selskaber), Nederlandene (71 B-selskaber), Frankrig (70 B-selskaber), Spanien (43 B-selskaber) (s. 66 EMES 2020).

### **4.6.4 Norge**

Den vigtigste lov om kooperativer blev vedtaget i Norge i juni 2007 (Samvirkeloven). Lovforslaget blev udarbejdet på grundlag af ICA-principperne, men disse er ikke udtrykkeligt nævnt i loven

(Fjørtoft, og Gjems-Onstad, 2013: 565). Boligkooperativer har en særskilt lovramme, der er vedtaget i 2003.

Lovgivningen lægger vægt på medlemmernes økonomiske interesser og transaktioner, men den fastsætter også, at kooperativer skal have mindst to medlemmer, med et medlem én stemme og aktiv deltagelse. Overskuddet fordeles i forhold til protektion, ikke i forhold til andelskapitalen.

**Begrænsninger:** Selv om bank- og forsikringsselskaber ikke kan registreres som kooperativer, kan et kooperativt eje dem som datterselskaber, fx landkreditt SA, der er et kooperativ med 9000 medlemmer, som ejer en bank og et forsikringsselskab som datterselskaber.

**Boliger:** Der findes to kooperative modeller: sekundære kooperative foreninger, som udvikler og sælger boligerne, og primære andelsboligforening, som ejes i fællesskab af beboerne. De fleste af de 9000 andelsboligforeninger i Norge er tilknyttet en sekundær andelsboligforening. Der er andre regler om ejerskab, herunder muligheden for, at offentlige organer kan eje 10-30% af boligerne, og betingelser vedrørende salg og eksisterende medlemmers forkøbsret.

**Forbrugerne:** Norge har et stort forbrugerkooperativ med 1,9 millioner medlemmer, som er den næststørste fødevarer kæde i Norge. *Et særligt kendetegn ved forbrugerkooperativer er, at deres hovedfinansiering bør komme fra medlemmerne og ikke fra eksterne kilder. Dette er til gensidig fordel, da det kan betragtes som en slags bankopsparing for medlemmernes indskud.*

**Landbrug:** En tredjedel af Norges fødevarerindustrier er organiseret gennem kooperativer, og på trods af denne dominerende stilling er de fritaget for konkurrencelovgivningen.

Kooperativerne er registreret i et nationalt register. Som en del af registreringen bør de angive vedtægter, herunder medlemmernes startkapital, hvordan overskuddet kan anvendes, antallet af bestyrelsesmedlemmer, og hvordan nettoaktiverne vil blive fordelt eller opløst.

**Medlemskab:** Der er ret stor fleksibilitet med hensyn til at specificere forskellige krav i vedtægterne. I kooperativlovene er det fastsat, at kun medlemmer kan drage fordel af kooperativernes kerneaktiviteter. Der skal være mindst to medlemmer for at danne et kooperativ.

**Udtrædelse:** Kooperativet stor frihed til at fastsætte betingelserne for medlemsudtrædelse, tilbagebetaling af medlemsbidrag, med/uden renter, protektionsbetaling osv.

**Ledelse:** Princippet om lighed gælder for medlemskab. Et medlem skal have en stemme. I større kooperativer (over 100 medlemmer) kan der oprettes repræsentative grupper. Handel med ikke-medlemmer er mulig i henhold til vedtægterne.

**Finans og skat:** Investormedlemmer er ikke tilladt. Finansieringen kommer fra medlemskab, opsparing og lån. Overskuddet kan anvendes til opsparing, investeringer eller udbetalinger til medlemmerne baseret på transaktionsniveauet, og tilbageholdt overskud kan gå til fælles kapitalreserver eller medlemmernes personlige kapitalkonti. Sådanne valg bestemmes af medlemmerne på generalforsamlingen.

**Opløsning:** Vedtægterne bestemmer, hvad der skal ske med kapitalen i tilfælde af medlems udtræden og opløsning af kooperativet.

**Beskatning:** Kooperativer beskattes som andre virksomheder: Udlodning af overskud (svarende til udbytte) kan dog være berettiget til skattefradrag, forudsat at det er fastsat i vedtægterne, at det kun går til medlemmerne, og at det er baseret på protektion.

**Regulering:** Dette svarer til andre selskaber. Der kræves revision af årsregnskaberne og en årsberetning.

**Samarbejde mellem kooperativer:** Dette er ikke specificeret i loven og er derfor frivilligt. Der findes dog et forbundsstyre for landbrugskooperativer, som hjælper med at varetage medlemmernes fælles interesser (viden, politikker, markeds-/konkurrenceanliggender). Og der findes en organisation, som repræsenterer de eksterne interesser for 2,8 mio. medlemmer af kooperativerne.

**Andre anliggender:** Selv om der er generel godkendelse af kooperationsloven, er der betænkeligheder ved, at den ikke opdateres lige så ofte som loven for andre forretningsmodeller. I andelsboligsektoren har der fx været 20 års kamp for at opnå samme ret til skattefradrag for renteudgifter, men dette er nu godkendt. Online generalforsamlinger har været mulige for aktionærselskaber, men blev først senere godkendt for kooperativer i marts 2021. Der er et problem med at øge bevidstheden, da kooperativer ikke er så synlige som forretningsmodel inden for uddannelse. Endelig foreslås det, at den offentlige støtte til kooperativer kunne udvikles.

## 5. Økosystemer for kooperativer/ demokratiske virksomheder) i Europa

---

Udtrykket økosystem<sup>36</sup> er et samlebegreb for de institutionelle organer og rammer, der bidrager til udviklingen af kooperativer. Det handler både om juridiske strukturer, som vi gennemgik i sidste afsnit, og om i hvilket omfang kooperativer anerkendes i relevante politiske dokumenter vedrørende sektorer, hvor demokratiske virksomheder og kooperativer opererer, samt i hvilket omfang de anerkendes i de nationale statistikker<sup>37</sup>. Økosystemtilgangen har blandt andet været brugt af EU-Kommissionen til at investere i den socialøkonomiske sektor, hvor kooperativer og dermed demokratiske virksomheder udgør en helt central bestanddel. Graden af samfundsmæssig anerkendelse bidrager også til at øge synligheden og den offentlige bevidsthed om kooperativer som en levedygtig virksomhedsform. Dette kan blandt andet videreudvikles inden for uddannelsessystemet på forskellige niveauer, hvilket kan føre til udvikling af relevante kompetencer for kooperativ iværksættelse og til styrkelse af borgernes evner til at deltage. Derfor er bevidsthed, synlighed, anerkendelse og kompetencer/uddannelse vigtige forudsætninger for, at borgerne kan engagere sig i kooperativer som brugere, producenter, arbejdstagere og iværksættere.

Dernæst bør der lægges stor vægt på om der er lige vilkår, fx i forbindelse med indkøb, og skattemæssig behandling. Men ikke ens behandling, da kooperativernes særlige karakteristika kræver en anden behandling end konventionelle investorejede virksomheder. Dette er vigtigt for at skabe grundlaget for økonomisk pluralisme og en mere modstandsdygtig og inkluderende økonomi.

Meget ofte er de lovgivningsmæssige rammer ikke tilpasset til at give kooperativerne lige vilkår, og der er juridiske og forretningsmæssige hindringer for deres udvikling, samt bureaukratiske hindringer, især for mindre organisationer. I forbindelse med politikudformningen skal kooperativerne, og andre virksomheder, som har demokratiske ejer- og beslutningsformer, være ordentligt repræsenteret, så de har en stemme i politikudvikling og implementering

### 5.1 Udfordringer for kooperativerne

Som diskuteret tidligere er det vigtigt at tage fat på hindringerne for iværksætteri og de særlige udfordringer, der opstår på grund af nogle af de ovennævnte problemer med manglende bevidsthed og synlighed mm. Det gælder også overvindelse af svagheder i adgangen til ressourcer, enten fordi nogle af de kooperative iværksættere har få ressourcer, eller fordi markedet svigter i forbindelse med tilvejebringelse af finansiering til opstart og vækst.

---

<sup>36</sup> UN Expert Group 2002, Supportive Environment for Cooperatives.

<sup>37</sup> Der findes nu et veludviklet system til udarbejdelse af nationale statistikker: "System of National Accounts" (2008 SNA), et system af internationale regnskabsteknikker til udarbejdelse af nationalregnskaber (European Commission et al., 2009). Det består af et integreret, kompatibelt og konsekvent sæt af regnskaber, balancer og tabeller baseret på definitioner og begreber, klassifikationer og regnskabsregler, der er vedtaget på internationalt plan. Systemet omfatter en omfattende regnskabsramme på en sådan måde, at de resulterende data giver et øjebliksbillede af en nations økonomiske resultater, som kan bruges til økonomisk planlægning, politikudformninger, analyse og beslutningstagning. I SNA er kooperativer identificeret som juridiske enheder inden for de finansielle og ikke-finansielle selskaber" (Bouchard et al, 2017: 5).

Demokratiske virksomheder kan betragtes som en del af den sociale økonomi, som omfatter kooperativer, gensidige selskaber, foreninger og fonde. Følgende temaer giver en ramme<sup>38</sup> for udvikling af et effektivt økosystem og tager udgangspunkt i European Commission 2015, OECD 2017 og Spear, 2014:

- Retlige rammer (overensstemmelse med økosystemet)
- Politiske rammer (herunder indkøb, skatteordning og adgang til markeder)
- Finansielt system
- Specialiserede tjenester og støtte til forretningsudvikling
- Netværk og mekanismer til gensidig støtte
- Foranstaltninger til at øge bevidstheden og synligheden (systemer til måling og rapportering af virkninger, certificeringssystemer, mærker og etiketter, uddannelse)

Chaves og Mozon (Ciriec, 2018: 49) skelner mellem "bløde" og "hårde" typer af politikker og reguleringer:

**1. "Bløde" politikker.** Politikker, der har til formål at skabe et gunstigt miljø for virksomhederne

#### 1.1 Institutionelle foranstaltninger

- Foranstaltninger rettet mod den juridiske form, som en privat aktør
- Foranstaltninger, der tager sigte på at anerkende socialøkonomiske virksomheders mulighed for at operere i hele den økonomiske aktivitetssektor og fjerne eventuelle hindringer
- Foranstaltninger, der tager sigte på at anerkende socialøkonomiske virksomheder som politiske aktører, som samtalepartnere i forbindelse med udformningen og gennemførelsen af offentlige politikker
- Offentlige organisationer, der fremmer socialøkonomiske virksomheder

#### 1.2 Foranstaltninger af kognitiv art

- Foranstaltninger til udbredelse af kendskabet til socialøkonomiske virksomheder i samfundet
- Foranstaltninger til fremme af uddannelse i socialøkonomiske virksomheder
- Foranstaltninger til fremme af forskning i den sociale økonomi

**2. "Hårde" politikker.** Økonomiske politikker til fremme af virksomhedernes

#### 2.1 Foranstaltninger på udbudssiden, der har til formål at forbedre konkurrenceevnen blandt socialøkonomiske virksomheder

- Foranstaltninger, der gennemføres ved hjælp af budgetmæssige, skattemæssige og andre finansielle støtteforanstaltninger, tekniske og uddannelsesmæssige støtteforanstaltninger osv.
- Foranstaltninger, der er tilpasset efter virksomhedens livscyklus (afhængigt af virksomhedens oprettelse eller udviklingsstadiet)
- Foranstaltninger, der er differentieret efter den virksomhedsrolle, der skal styrkes. Herunder finansiering, konsulentbistand/rådgivning, uddannelse, beskæftigelse og forvaltning af menneskelige ressourcer, samarbejde og netværk, innovation og kvalitet, kommunikationsteknologier mm.

---

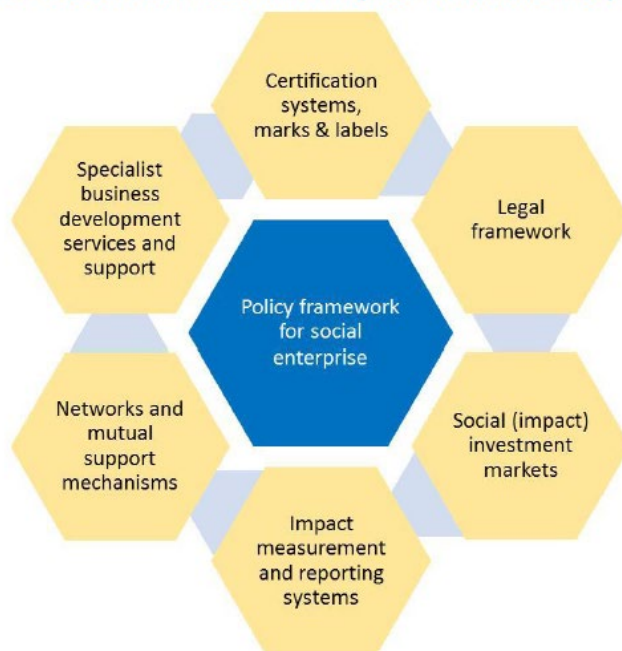
<sup>38</sup> Chaves og Mozon for Ciriec, 2018: 49

## 2.2 Foranstaltninger på efterspørgselssiden, der er rettet mod aktivitetsniveauet i socialøkonomiske virksomheder

- Foranstaltninger, der har til formål at lette adgangen til de offentlige markeder (fx sociale klausuler)

Nedenstående figur stammer fra en europæisk forskningsundersøgelse om socialøkonomiske virksomheder. Den sammenfatter de forskellige dele af et økosystem og kan anvendes som inspiration at udvikle og implementere et unikt økosystem for demokratisk virksomhed (European Commission, 2015: xiv).

Figure ES1.4 Select features of an eco-system for social enterprise



### 5.1.1 Juridiske rammer: generelle og særlige love, vedtægter og akkrediteringsordninger.

De lovgivningsmæssige rammer er blevet udførligt diskuteret tidligere, hvor forskellige tilgange er blevet forklaret og har vist, at de varierer mht. omfanget af den fleksibilitet, de giver den enkelte kooperative virksomhed gennem dens vedtægter. Ligeledes har akkrediteringsordninger, som fx den danske ordning for sociale virksomheder, givet et ekstra lag fleksibilitet ved at tillade, at en social virksomhed kan have en hvilken som helst juridisk form, forudsat at yderligere krav til social styring er opfyldt. Til gengæld har akkrediteringsordningen været på grænsen til det udflydende, idet alt fra lokale vælgerforeninger, over dartklubber, til produktions- og servicevirksomheder har kunnet lade sig registrere som socialøkonomisk virksomhed. Dette er et godt eksempel på, at lovgivning og juridiske rammer ikke kan stå alene i et stabilt økosystem, men afhænger af de øvrige elementer og institutionelle rammer, herunder adgang til markeder og kunder. Nogle gange har akkrediteringen et mere afgrænset fokus: *"Der er indført en akkrediteringsordning for sociale virksomheder med integration af beskæftigelse, som gælder for en række forskellige juridiske former, fx i Østrig,*



*Bulgarien, Kroatien, Tyskland, Polen, Rumænien, Slovenien, Spanien og Østrig" (European Commission 2020: 56)*

### 5.1.2 Politiske rammer, herunder indkøb og adgang til markeder

Tidligere "hårde" eller nøje specificerede kontraktmodeller har undertiden givet plads til "bløde" relationelle kontraktmodeller, hvor konkurrencen kan være begrænset til nogle få "foretrukne leverandører", som giver mulighed for større fleksibilitet, fordi der kan udvikles et mere tillidsfuldt forhold. Det har også i mange år været muligt at anvende sociale klausuler og registreringsordninger i henhold til EU's rammer for at indføre sociale klausuler i kontrakter. Anerkendelsen af social værdi i kontraktindgåelsesprocessen førte i Storbritannien til vedtagelsen af Social Value Act i 2013<sup>39</sup>, som er meget relevant for sociale indkøb:

*"Offentlige myndigheder kan deltage i socialt ansvarlige offentlige indkøb ved at købe etisk forsvarlige produkter og tjenesteydelser, og ved at bruge offentlige udbud til at skabe jobmuligheder, ordentligt arbejde, social og erhvervsmæssig integration og bedre vilkår for handicappede og dårligt stillede personer.*

*Ved at købe ansvarligt og etisk forsvarligt kan man også skabe incitamenter for iværksættere til at forpligte sig til en mere ansvarlig og bæredygtig forvaltning af produktionsprocessen og ansættelse af arbejdstagere.*

*Det gør socialt ansvarlige offentlige indkøb til et strategisk værktøj til at fremme social- og arbejdsmarkedspolitikken på en effektiv måde."<sup>40</sup>*

EU-kommissionen har for nyligt offentliggjort guiden *"Buying social – A guide on taking account of social considerations in public procurement"*. Guiden findes også i en dansk udgave, *"Socialt hensyn ved indkøb – En vejledning i mulighederne for at tage sociale hensyn ved offentlige udbud* (anden udgave)." Guiden er en 104 sider lang rådgivning, som "skal hjælpe offentlige indkøbere (med at) fremme god praksis."

### 5.1.3 Finansielt system

I mange lande har kooperativerne veletablerede økosystemer, som i nogle tilfælde er afhængige af det investorejede økosystem (banker mm.), men som i andre tilfælde, fx i Italien og Spanien, har kooperative eller socialøkonomiske støttesystemer. Sociale virksomheders vækst i mange lande har ført til betydelig innovation i udviklingen af økosystemer, især med hensyn til finansiering (se fx Mendell and Nogales, 2011). Derfor er der meget inspiration at hente her til fremme af egentlige demokratiske virksomheder.

Mendell and Nogales (2011) identificerer en række typer finansiering, der bidrager til kooperativ og social iværksætterkultur. For det første er der mikrofinansiering, som i udviklingslandene har været meget vigtig for at støtte enkeltpersoner og grupper, der opretter nye virksomheder, men som også er relevant for mange fattige iværksættere i samfund, der lider under ugunstige forhold. Typisk kan mikrofinansiering være organiseret som kooperativer, som fx i Grameen Bank, der blev oprettet af

<sup>39</sup> <https://www.gov.uk/government/publications/social-value-act-information-and-resources/social-value-act-information-and-resources>

<sup>40</sup> [https://ec.europa.eu/info/policies/public-procurement/tools-public-buyers/social-procurement\\_en](https://ec.europa.eu/info/policies/public-procurement/tools-public-buyers/social-procurement_en)

Muhammad Yunus i Bangladesh. Men det findes også non-profit organisationer som Kiva, der yder lån.<sup>41</sup>

For det andet er der en meget vigtig form for finansiering af samfundsudvikling Community Development Finance Institutions (CDFI), som findes i mange lande (CDFI, 2021). De omfatter lånefonde, venturekapitalfonde, kreditforeninger og udviklingsbanker. I nogle tilfælde kan der være et centralt system til finansiering af disse CDFI'er. I Storbritannien blev Big Society Capital oprettet ved hjælp af finansiering fra de store børsnoterede banker og den britiske regering. Dette involverede uopgjorte aktiver, dvs. penge på bankkonti, der ikke var blevet brugt i mange år. BSC er en engrosbank for formidlere på lokalt og regionalt plan, herunder CDFI'er. (GHK, 2010)

Der findes sociale/etiske banker som Triodos i Nederlandene, Merkur i Danmark, Ekobanken i Sverige, Banca Etica i Italien osv. Etisk og socialt ansvarlig finansiering fokuserer i nogle tilfælde på konventionelle virksomheder, der opfylder visse miljømæssige, sociale og ledelsesmæssige kriterier (ESG). Men de kan også omfatte fonde, der investerer i eller yder lån til demokratiske virksomheder som kooperativer og sociale virksomheder. I Storbritannien findes der investeringsfonden, Bridges Fund Management, som i sin portefølje har investeringer i sociale virksomheder med gevinst for øje, fx et kvindedrevet softwarefirma i en ugunstigt stillet nordlig region.

Der findes også nye instrumenter, som anvendes til at rejse midler fra velvillige investorer, fx fællesskabsobligationer (community bonds). Et eksempel fra Skotland er Linlithgow Community Development Trust som skaffede funding fra lokalsamfundet til investeringer i bæredygtig energi med solcelleanlæg til idrætsanlæg.<sup>42</sup> Ligeledes er The Plunkett Foundation specialiseret i at støtte udvikling i landdistrikter og har støttet over 60 lokalsamfund med at købe deres egen pub.<sup>43</sup>

Det kan kræve en vis grad af garantier for at CDFI'er kan fungere, men der er et stort potentiale også i et dansk erhvervsfremmesystem for at kigge nærmere på disse modeller. Først og fremmest er det væsentligt, at der først kan høstes merværdi fra et økosystem, når de væsentligste bestanddele i det spiller sammen.

OECD (OECD, 2017) og EU rapporterne (European Commission (2020) om sociale virksomheder og deres økosystemer beskriver en række tilfælde, der omfatter lignende former for finansiering, og værktøjer til vurdering af om virksomhederne er "investeringsklare"; med andre ord om de har kapaciteterne til både at forvalte investeringen, men også til at opgradere deres ledelsessystemer til et højere niveau. I deres rapport identificeres en række væksthuse og strukturer til støtte for virksomheder, hvoraf nogle har tætte forbindelser med finansieringsorganisationer.

#### 5.1.4 Specialiserede tjenester og støtte til forretningsudvikling

Et af dilemmaerne i forbindelse med udformningen af passende støtte til demokratiske virksomheder er, hvordan man kan støtte deres særlige forretningsmæssige og kooperative behov. Skal det enten være særskilt gennem specialiseret støtte, eller ved at tilpasse konventionelle erhvervsstøttestrukturer til deres behov? Et alternativ til at vælge mellem disse to muligheder er at tilbyde en "flettet" støtte, hvor konventionelle erhvervsstøttetjenester kan trække på specialiserede rådgivere, når der er behov for det. I mange tilfælde vil det være et meget effektivt og virkningsfuldt

---

<sup>41</sup> <https://www.kiva.org/>

<sup>42</sup> <https://scotcomfinance.scot/community-bonds/>

<sup>43</sup> <https://plunkett.co.uk/more-than-a-pub/>

første skridt at investere i kapacitetsopbygning i føderale organer sammen med udvikling af flettet støtte i konventionelle erhvervsstøttetjenester. Italien, Spanien, Storbritannien og Finland er eksempler på lande med "flettet støtte". Finland har brugt ESF-midler til at koordinere sin erhvervsstøtte under et enkelt brand og samle en lang række agenturer, der beskæftiger sig med investeringer, innovationspatenter, virksomhedsrådgivning og skat. En vigtig del af denne omstrukturering har været at sikre, at frontpersonalet var fuldt ud klar over, hvordan de forskellige tjenester var integreret, så de kunne yde skræddersyet rådgivning. Her er det værd at bemærke, at en del af denne omstrukturering af den finske erhvervsstøtte omfattede støttetjenester til socialt iværksætterier.

I forhold til kooperativer og sociale virksomheder kan *kommunerne* spille en særlig vigtig rolle. Vickers et al. (2017) har undersøgt i en række byer i og uden for Europa, hvordan socialøkonomien i partnerskab med den offentlige og private sektor kan bidrage til at løse problemerne med inkluderende og bæredygtig vækst og udvikling. Tilgangen omfattede skabelse af arbejdspladser, styrkelse af kompetencer og beskæftigelsesegnhed; dertil også opbygning af diversificerede økonomier, herunder ved at opbygge social kapital og støtte lokalt forbrug, med fastholdelse af ressourcecirkulationen i den lokale økonomi; samt skabelse af en mere modstandsdygtig økonomi; støtte til mere ansvarlige virksomheder og inkluderende innovation. Analysen understregede, hvordan kommunalt lederskab og forvaltning kan støtte tværsektorielle samarbejdsnetværk for innovation og videndeling gennem offentlige indkøb og udvikling af passende infrastruktur. I undersøgelsen blev erfaringerne fra byer som Lille, Bologna, Montréal, Gøteborg, Barcelona m.fl. undersøgt. Af særlig interesse er systemerne for samskabelse mellem offentlige, private og socialøkonomiske aktører, fx i Gøteborg. Denne form for markedsadgang og involvering af kunder og stakeholders i multistakeholder governance er overførbart til en strategi for udvikling af demokratiske virksomheder. Dette har også vist sig i den såkaldte Preston-model.

Begrebet "Community Wealth Building" (lokal velfærdsskabelse) bruges bl.a. i forbindelse med "Preston-modellen", som beskriver, hvordan kommunen Preston i Lancashire i England sammen med sine "ankerinstitutioner" og partnere samarbejder om at skabe en modstandsdygtig og inkluderende økonomi. Nøglespekter af dette omfatter: progressive indkøb og skabelse af social værdi med hensyn til lokale fordele, beskæftigelse, færdigheder, miljøpåvirkning, anstændige lønninger og trivsel. Der lægges også vægt på lokalt demokrati og kooperativer (Manley og Whyman, 2021).

Preston-modellen ses af mange politiske og kooperative aktører i Storbritannien, som en rollemodel for hvordan der kan arbejdes strategisk med alle former for offentlige indkøb gennem foranstaltninger som fx den britiske lov om social værdi (Social Value act), som kræver, at alle offentlige indkøbere skal tage hensyn til sociale og miljømæssige fordele såvel som de finansielle omkostninger ved en ny tjenesteydelseskontrakt.

Nedenstående tabel giver en god mulighed for at overveje de forskellige former for iværksætterstøtte, der kan være nødvendige i virksomhedens livscyklus, og hvordan den kan ydes.

Selv om den er udviklet til sociale virksomheder, er den velegnet til at stimulere klyngepolitikken for demokratiske virksomheder, almindelige kooperativer og SMV'er.

<b>Stages of business life-cycle</b>	<b>Building awareness and visibility</b>	<b>Developing business ideas</b>	<b>Business planning and development</b>	<b>Social entrepreneurship and leadership development</b>	<b>Growth, scaling, replication</b>
<b>Start-up</b>	Promotional campaigns; web strategies	Incubators & workspaces supporting innovation	Schools for skills development; advisory services;	Schools for skills development; advisory services; mentoring & coaching; peer support networks	XXXXX (below) XXXXX
<b>Established social enterprise</b>	Branding and marketing	Social R&D programs	Capacity building; Strategic skills development	Mentoring & coaching; peer support networks	Social franchising; consorzi; growth, diversification, spinoffs

Tabel 25 Tabel over økosystemer og virksomheders livscyklus (Spear, 2014: 3).

De fleste vestlige økonomier anerkender betydningen af erhvervsklynger, som i mange tilfælde danner grundlaget for den regionale økonomiske politik. Politikken for erhvervsklynger fokuserer på støtte til SMV'er, der arbejder inden for samme sektor, ofte i samarbejde og i handel. Politikken omfatter ikke blot fremme af forskellige former for samarbejde gennem forskellige former for lokalpolitik, men også hjælp til at forme den lokale infrastruktur til støtte for den pågældende sektors behov. Dette vil omfatte sikring af, at lokale uddannelsesstilbud på erhvervsskoler og universiteter er rettet mod disse specifikke sektorer; at finansielle organer anerkender disse virksomheders specifikke finansieringsbehov, herunder overvindelse af eventuelle markedssvigt i finansieringen og for investeringer og vækst; samt støtte til forskellige former for konsortier og brancheforeninger med tilknytning til disse sektorer. Ligeledes omfatter politikker anvendelse af strategiske indkøb til støtte for den økonomiske udvikling af sådanne klynger og orientering af forsknings- og udviklingsorganisationer mod samarbejde i sådanne klynger. Typiske eksempler er lædervarer i Italien, fødevarerproduktion og -forarbejdning i Danmark og højteknologiske klynger i Cambridge i Storbritannien. En filosofi om erhvervsklynger kan være med til at præge den måde, hvorpå regionale og kommunale organer støtter forskellige former for demokratiske virksomheder lokalt, og føre til en omstrukturering af erhvervsstøttetjenesterne, så de bliver bedre koordinerede og fokuserede.

### 5.1.5 Offentlige sociale partnerskaber

Offentlige sociale partnerskaber kan involvere kommuner og demokratiske virksomheder, der tager socialt eller andre former for ansvar for bæredygtighed. Men i mange tilfælde, hvor der skal tages fat på udfordrende sociale problemer, er partnerskaber med flere forskellige instanser mere typiske. I Skotland tager det offentlige sociale partnerskab Low Moss fx fat på alle tilbagefald til kriminalitet blandt fanger gennem samarbejde mellem sociale virksomheder og mange forskellige instanser, der beskæftiger sig med boligstøtte, familiestøtte, beskæftigelsesparathed, uddannelse,

misbrugsproblemer, mental sundhed og livsfærdighed. Partnerskabet har til formål at overvinde de fragmenterede og isolerede tilbud om sociale foranstaltninger, som fører til et højt niveau af tilbagefald til kriminalitet. Det sociale partnerskab med flere agenturer koordinerer tilbuddet og tilpasser det til brugerne, så de overvinder de vanskeligheder, de har med at navigere sig vej gennem forskellige former for støtte (Social Entrepreneurship Network, 2015).

### 5.1.6 Universitets- og forskningsnetværk

En vigtig del af økosystemet er forskningscentre, som har været vigtige for at støtte kooperativerne og hjælpe med at udvikle dem. Vi er ikke stødt på forskningscentre som er direkte målrettede "demokratisk virksomhed", formentlig fordi interessen for demokrati i virksomheder og demokratiske ejerformer knytter sig til områder som "community economy", "cooperatives", "social economy" og "plural economy", som alle er etablerede forskningsfelter, der i høj grad både arbejder med at forstå og udvikle virksomhedsdemokrati. Sådanne centre udarbejder bl.a. analyser af landenes økosystemer og omfatter adskillige universiteter i hvert land. Det gælder især Euricse (Italien), Mondragon University (Spanien), Ciriec Espana (Spanien), Coop College (Storbritannien), CRU, Open University (Storbritannien), Stockholm School of Economics. Der findes også følgende indflydelsesrige internationale forskningsnetværk:

*Ciriec international* er et internationalt netværk, der samler socialøkonomiske organisationer og forskere om udvikling af viden indenfor "public, social and cooperative economy". Ciriec har 14 internationale afdelinger, bl.a. i Sydamerika, Asien, Nordafrika og Canada. Det videnskabelige arbejde er fordelt på to videnskabelige komiteer: en om socialøkonomi og kooperativ økonomi og en om offentlige virksomheder og offentlige tjenester. Det udgiver også *The Annals of Public and Cooperative Economics* samt bøger, rapporter og arbejdsrapporter.

*The international EMES Research Network* består af 15 institutionelle medlemmer i Europa (og Korea), herunder Euricse (Italien). Det har desuden mere end 370 individuelle medlemmer og er det største internationale netværk for forskning i social virksomhed, solidaritets økonomi og pluralistisk økonomi. Det har gennem 25 år afviklet en række europæiske og internationale sammenlignende undersøgelser af social virksomhed og har organiseret ph.d.-sommerskoler og regelmæssige konferencer om social virksomhed og relaterede emner. Herunder en regelmæssig Polanyi-konference, der specifikt beskæftiger sig med koblingen mellem demokrati og virksomhed. EMES-publikationer er udgivet på 11 sprog, herunder japansk, koreansk og mandarin.

Den europæiske afdeling af *International Cooperative Alliance Committee on Cooperative Research* arrangerer regelmæssigt forskningskonferencer i Europa om kooperativer. Den seneste konference blev afholdt i Paris i juli med temaet "Cooperatives in transition facing crises" med mere end 160 deltagere med 80 bidrag fra 26 lande. Dens bestyrelse koordinerer forskningsaktiviteter og har forbindelser med Coops Europe.

Sådanne forskernetværk er væsentlige for et fuldt udbygget økosystem, idet det også fungerer som mødeplads og samlingspunkt for politiske aktører omkring udvikling af adækvate politiske tiltag. Et eksempel på dette var et EMES-møde med EU-Kommissionærerne Michel Barnier og Antonio Tajani i EU-parlamentet om "the importance of social economy to achieve a more inclusive, sustainable and prosperous Europe". Mødet knyttede sig blandt andet til the European Economic and Social Committee's arbejde med at udvikle en strategi for "Diverse forms of enterprise"<sup>44</sup> og er således et

---

<sup>44</sup> <https://www.eesc.europa.eu/en/our-work/opinions-information-reports/opinions/diverse-forms-enterprise>

godt eksempel på, hvordan forskning kan bidrage til et stabilt og bæredygtigt økosystem, også for demokratisk virksomhed. Andre eksempler er fortløbende samarbejder med organisationer som Verdensbanken, OECD, Sino-Europe Forum og regeringer som den slovakiske, belgiske og egyptiske.

### 5.1.7 Netværk og mekanismer til gensidig støtte

Konsortier og sammenslutninger er på grund af deres tætte forbindelser med deres medlemsorganisationer velegnede til at forstå medlemmernes behov og til at levere knowhow og støtte; i nogle tilfælde kan en indledende investering føre til langsigtede fordele, fx har samarbejde om offentlige indkøbspolitikker for kooperativer og sociale virksomheder ført til en meget større forståelse fra begge sider, hvilket kan fremme bedre relationer og højne både indkøbernes og indkøbenes niveau; og dette kan omfatte en bedre forståelse af, hvordan sociale klausuler kan anvendes til sociale og miljømæssigt bæredygtige indkøb, herunder i overensstemmelse med ICA's 7 principper for kooperativ virksomhed. Nogle gensidige støtteorganisationer administrerer også finansiering, fx The Italian Mutual Funds og i Belgien: Crédal, et kooperativ med 2.000 medlemmer, der driver en fond på 25 mio. euro i Vallonien og Bruxelles, som yder 1.000 lån om året af flere forskellige typer – 80 % socialøkonomi og 20 % mikrofinansiering." (for en udtømmende beskrivelse se SEN, 2015).

Andre vigtige transnationale netværk, er Rescoop, som startede i 2019 og pt. har 1900 tilsluttede energikooperativer med ca. 125.000 medlemmer. Rescoop referer til ICA principperne og arbejder for at støtte og oprette energi kooperativer, hvor borgere ejer og demokratisk styrer lokale energifællesskaber. Rescoops arbejde og fremgang skal ses i lyset af EU-direktivet om Community Energy, hvor energikooperativer ses som vigtige aktører i forhold til at fremme den grønne omstilling på energiområdet.

### 5.1.8 Støtte til iværksætteri

En stor del af støtten til iværksætteri kommer fra statslige erhvervsfremmeordninger med mulighed for flettet støtte til kooperativer og sociale virksomheder. Men nogle af de mest interessante modeller til støtte for kooperativt iværksætteri er kommet fra den kooperative bevægelse selv. Dette omfatter Saiolan i Mondragon, som har ført til udviklingen af mange succesfulde arbejdskooperativer og andre virksomheder. The Hive<sup>45</sup> i Storbritannien, der støttes af Cooperatives UK med finansiering fra Cooperative Bank, har i mange år ydet støtte til opstart af kooperative iværksættere og rådgivning til kooperative iværksættere. I Italien har etableringen af kooperativer, der støttes af en gensidig fond og føderationen Lega, vist sig at være meget vellykket, både med hensyn til at støtte ugunstigt stillede personer (unge), men også innovative kooperativer, så de kan udvikle sig i retning af "intelligente, bæredygtige og inkluderende" vækstveje. I Sverige har Coompanion-netværket med succes ydet lokal og regional støtte til udvikling af kooperativer og sociale virksomheder i over 30 år. Coompanion modtager finansiering fra flere kilder, hovedsagelig offentlige midler, men tilbyder en kooperativ model for formidlende organer, der støtter iværksætteri. Som tidligere nævnt gives der også støtte fra især føderale organer til arbejdstageres opkøb af konkursramte investorejede virksomheder i Italien gennem Marcora-loven, og i Spanien gennem loven Sociedad Anonimas Laborales.

---

<sup>45</sup> <https://www.uk.coop/start-new-co-op/start/support/about-the-hive>

Den italienske model med gensidige fonde, som kræver, at kooperativerne skal afsætte midler til dem, er en meget interessant model, som understøttes af lovgivningen.

Hvad angår innovative modeller, er der en stigende interesse for at støtte udviklingen af platformskooperativer (Scholz, 2016) Et internationalt netværk The Platform Cooperativism Consortium<sup>46</sup> har oprettet et online kursus, Platform Coops Now, som var et samarbejde mellem The Institute for the Cooperative Digital Economy (ICDE)<sup>47</sup> på The New School in New York City (USA) og MONDRAGON Co-op og MTA-Mondragon University, Gizpuzkoa (Spanien). Internationale eksempler på platformskooperativer omfatter: Fairbnb og Les Oiseaux de Passage.<sup>48</sup>

### 5.1.9 Foranstaltninger til at øge bevidstheden og synligheden: Systemer til måling og rapportering af virkninger, certificeringssystemer, mærker og etiketter, uddannelse.

Som diskuteret tidligere har ikke konventionelle virksomhedsformer som kooperativer, har udfordringer med anerkendelse og synlighed. Medmindre potentielle kooperative iværksættere ser muligheden for at danne et kooperativ, er det usandsynligt, at de vil tage dette skridt. I nogle lande, hvor kooperativer er veletablerede, kan de blive betragtet som "gammeldags" snarere end som noget, der er relevant for de aktuelle sociale og økonomiske udfordringer. Derfor er oplysninger om og dokumentation af den aktuelle udvikling i kooperativerne særligt vigtig for en målsætning om at styrke demokratiske virksomheder. Hvis nye kooperativer er veludviklede, som det er tilfældet i Italien, kan lokale og nationale forbundsmyndigheder (og Conzorzi) deltage i aktiviteter for at fremme den offentlige anerkendelse. Den offentlige anerkendelse øges også, hvis der findes love om kooperativer, som advokater og virksomhedskonsulenter er fuldt ud bekendt med, og hvis disse love opdateres regelmæssigt. Anerkendelsen øges også gennem forskellige certificeringssystemer, fx for sociale virksomheder med integration af arbejde, fair trade, bæredygtighed. Storbritannien har fx en mærkning af sociale virksomheder, og B-virksomhederne har et internationalt certificeringssystem.

Forskning spiller også en vigtig rolle ved at tilvejebringe ajourførte data og rapporter om kooperativernes status og resultater. I nogle lande udføres dette uafhængigt af føderale organer, mens det i andre lande er universiteternes rolle, og regeringerne skal tage ansvar (som de ville gøre det for SMV'er). At holde sådanne aktiviteter i offentlighedens søgelys bør også indebære, at de politiske beslutningstagere er fuldt ud klar over de særlige forskelle, der kendetegner kooperativer, og hvad dette kræver i forhold til politiske foranstaltninger.

I OECD's rapport om iværksætteri (2014) blev lovgivningsmæssige rammer og kultur identificeret som centrale faktorer for iværksætteri sammen med adgang til finansiering (OECD 2014). Mange lande lægger nu vægt på at udvikle en iværksætterkultur som et centralt element i en dynamisk økonomi. Men det betyder også en iværksætterkultur for alle typer virksomheder, herunder kooperativer.

**Støtteforanstaltninger** begynder med oplysning til iværksættere og den brede offentlighed, men det er nødvendigt også at informere professionelle rådgivere og embedsmænd, så der kan ske en

---

<sup>46</sup> <https://platform.coop/>

<sup>47</sup> <https://www.newschool.edu/pressroom/pressreleases/2019/ICDElaunch.htm>

<sup>48</sup> <https://lesoiseauxdepassage.coop/>

vidensdeling. Og inden for kooperativ-bevægelsen er der behov for gensidig læring for at forbedre den måde, hvorpå andelshaverne engagerer sig i kommunerne og den bredere offentlighed.

I den private sektor ser vi ofte, hvordan eksempler på bedste forretningspraksis fremmes gennem nationale konkurrencer og priser, som typisk får god pressedækning. Den kooperative bevægelse gennemfører ofte lignende aktiviteter, som fremmes gennem forbundene. Det samme gælder for sociale virksomheder, hvor der fx i Storbritannien uddeles priser for årets bedste sociale virksomhed, og sådanne priser støttes ofte af de store revisions- og konsulentfirmaer af hensyn til virksomhedernes sociale ansvar.

**Måling af virkningen:** Dette er et område, der bliver stadig vigtigere. I konventionelle virksomheder er der en stigende anerkendelse af ESG-kriterier, altså miljømæssige, sociale og styringsmæssige kriterier for rapportering og investering. Og der findes metoder til at fastlægge disse kriterier og relevante målinger. Kooperativer i en række lande har været på forkant med udviklingen af metoder og målinger og har fx knyttet disse til FN's udviklingsmål. Fx har Storbritanniens Cooperative Bank i en årrække udarbejdet sociale revisionsrapporter, og en række lande har udviklet nøgleindikatorer (KPI'er), som skal indgå i årsrapporterne. Med hensyn til social rapportering er metoden for "social return on investment" (SROI) i en række lande især blevet anvendt til at gøre sociale virksomheder opmærksom på deres særlige forskelle og merværdi.

I det følgende ser vi på økosystemer for udvalgte lande, som i særlig grad kan føde ind til udviklingen af et økosystem for demokratisk virksomhed i Danmark.

## 5.2 Økosystem for italienske kooperativer

### 5.2.1 Retslige rammer

En af de mest interessante ting ved det italienske kooperativsystem er, hvordan den juridiske ramme også bidrager til at opretholde kooperativernes modstandsdygtighed via udelelige reserver. Men også hvordan den bidrager til at skabe et økosystem ved at generere intern finansiering til *mutual funds*, der kan tage fat på spørgsmål om fremme af iværksætteri. Desuden baner den italienske samarbejdskultur vejen for infrastrukturel udvikling af *consorzi*, som styrker det gensidige samarbejde mellem kooperativer. Netværk til gensidig støtte er et væsentligt element i effektive økosystemer. Og sammenslutninger/forbund som Confcoop, AGCI og Legacoop er vigtige toporganer, der yder ledelse og støtte.

### 5.2.2 Politiske rammer (herunder indkøb, skatteordning, salgsfremme)

#### Offentlige Indkøb

Italienske kooperativer er så godt anerkendt af kommunerne, at de kan byde på offentlige kontrakter. Kontrakter er vigtige for en række forskellige kooperativer, herunder sociale kooperativer og byggekooperativer, der traditionelt er en stærk sektor. Ofte spiller kooperativernes konsortier en central rolle i kontraktforhandlingerne. Kontraktformen varierer, i nogle tilfælde er det via udbud, mens det mere almindeligt er via en form for partnerskab (mellem foretrukne leverandører).

#### Skattemæssig ordning

"Gensidighed kommer i den italienske lovgivning til udtryk ved forskellige krav, som kooperativerne skal overholde, og som giver dem adgang til særlige skattefordele. Den italienske skatteordning



betyder, at kooperativerne ikke beskattes af 57 % af deres overskud, der er afsat til udelelige reserver. I visse særlige sektorer gælder der andre skattefritagelsesprocenter: 32 % skattefritagelsen for forbrugerkooperativer, 77 % for landbrugsandelsforetagende og 97 % for sociale kooperativer. Disse procentvise skattefritagelser gælder kun for den del af overskuddet, der er bestemt til udelelige reserver, mens udbytte (altid inden for grænserne af kapitalens forrentning) beskattes normalt.

Patronatrefusioner er fritaget, når de overdrages som kapitalandele i form af en forøgelse af hvert enkelt medlems andel i selskabskapitalen, eller i form af udstedelse af finansielle værktøjer med henblik på at kapitalisere kooperativet. Desuden beskattes det årlige bidrag til den gensidige fond ikke.

Desuden beskattes patronatrefusioner ikke, hvis de overdrages til medlemmerne som en del af andelskapitalen. Medlemmerne beskattes, når de modtager kapitalen (ICA-EU, 2021:8).

### 5.2.3 Det finansielle system:

#### **Gensidige fonde**

"I nogle – men ikke alle – lande er modne demokratiske og sociale virksomheder fuldt ud i stand til at finansiere deres egen ekspansion. Den italienske bevægelse har oprettet flere gensidige fonde med henblik herpå. En af dem er Coopfond, der blev oprettet i 1992 af landets største kooperative sammenslutning, Legacoop. Til fundraising er den afhængig af en lovbestemt andel på 3 % af profitten, som alle kooperativer skal betale. Da Lega har 11.000 medlemmer med en samlet omsætning på 55 mia. euro, indbringer det 21 mio. euro om året. Fonden er i øjeblikket på 430 mio. euro. Den investerer egenkapital og lån i nye og ekspanderende kooperativer som en form for "ekstern solidaritet". I løbet af de sidste to årtier har den investeret 420 mio. euro i 537 kooperativer, som har skabt 800 arbejdspladser. Coopfond er mere fleksibel end offentlige midler og kan også yde mindre tilskud.

#### **Finansiering af sociale samarbejdsorganer: Banca-Etica, Banca-Prossima**

"CFI cooperative. CFI yder egenkapitalfinansiering til 70 italienske kooperativer (sociale kooperativer eller arbejds kooperativer) og fremmer opstart, udvikling og omstrukturering af virksomheder." (European Commission, 2015)

#### **Specialiserede tjenester og støtte til udvikling af virksomheder (iværksætteri)**

Som tidligere nævnt anbefaler bl.a. OECD et system med "flettet støtte", som omfatter både generisk erhvervsstøtte og specifikt skræddersyet støtte til at lette etablering og udvikling af sociale virksomheder. Der er dog kun få europæiske lande, hvor en sådan tilgang i øjeblikket anvendes i forbindelse med udformningen af offentligt finansieret erhvervsstøtte (fx Belgien, Frankrig, Italien, Polen, Storbritannien og Tjekkiet) (European Commission, 2015).

#### **Netværk og gensidig støtte: Samarbejde mellem kooperativer: Gensidige fonde; Consorzi/Consortia**

Disse meget vigtige *sekundære* kooperativer på lokalt/regionalt niveau er med til at give de primære kooperativer modstandsdygtighed gennem en række aktiviteter, som har til formål at opnå stordriftsfordele og støtte udviklingen. De er tæt knyttet til deres egne områder – provinsielle/regionale – og kan derfor omfatte lokale kooperativer fra forskellige sektorer. Deres aktiviteter varierer, men kan omfatte: fælles indkøb, markedsføring, adgang til finansiering, uddannelse og udvikling, nogle ledelsestjenester (fx lønudbetaling) og juridisk og professionel

rådgivning, især i forbindelse med udbud og kontrakter med offentlige myndigheder. Konsortier kan få adgang til finansiering fra gensidige fonde, som modtager 3% af kooperativets overskud, og der er mulighed for statsfinansiering på forskellige niveauer. Disse konsortier er ikke begrænset til kooperativer, men er en del af det italienske økonomiske landskab, og de anvendes også af SMV'er.

"Princippet om samarbejde mellem kooperativer er implementeret i den italienske lovgivning, og dette er vigtigt for italienske kooperativer. For det første fastsætter D.L.C.C.P.S. 1577/1947 (art. 27) bestemmelser for "kooperative konsortier" for at fremme deres fælles mål, udføre fælles økonomiske aktiviteter gennem en fælles organisationsstruktur og oprette et konsortium som et kooperativt selskab.

Der kan oprettes konsortier af kooperativer med mindst tre kooperativer og en tegnet kapital på mindst 516 euro. Konsortiets vedtægter kan give de kooperativer, der er medlemmer af konsortiet, mere end én stemme (højst fem) på generalforsamlingen i forhold til kapitalens størrelse eller antallet af medlemmer. Desuden kan konsortiets vedtægter give de kooperativer, der er medlemmer af konsortiet, flere stemmer på generalforsamlingen i forhold til de gensidige transaktioner, som hvert kooperativ gennemfører med konsortiet. Særlige undtagelser fra reglen om "ét medlem, én stemme" i sekundære andelsselskaber er derfor mulige og potentielt nyttige i forbindelse med heterogene medlemmer.

De kooperative konsortier har de samme karakteristika som de kooperative selskaber. Det betyder at de har de samme fordele og de samme begrænsninger som de kooperative selskaber.

Den "fælles kooperative gruppe" (*gruppo cooperativo paritetico*) er et nyt element, der blev indført med reformen i 2003. Den fælles kooperative gruppe defineres i loven som den kontrakt, hvorved to eller flere kooperativer, som også kan tilhøre forskellige kategorier, regulerer ledelsen og koordineringen af deres respektive virksomheder. Offentlige eller private enheder kan få adgang." (ICA-EU, 2021: 9).

#### **Føderationer/sammenslutninger**

Føderationer/sammenslutninger en række funktioner. De har fået til opgave at udføre eksterne revisioner for de offentlige nationale myndigheder og bidrager til at opretholde kooperativernes gensidige karakter. De repræsenterer kooperativerne over for de offentlige myndigheder på forskellige niveauer. De støtter iværksætter og oprettelse af nye kooperativer. De yder juridisk, administrativ og skattemæssig rådgivning og letter adgangen til finansiering og de hjælper med at styre konkurrenceforhold, omstrukturering og fusioner mellem kooperativer.

Der er tre store forbund i Italien: Lega, ConfCooperative og AGCI. De sociale kooperativer er organiseret i lokale konsortier og det føderale organ Consorzi Gino Mattarelli, (CGM), som er en sammenslutning af sociale kooperativer og nu er en del af ConfCooperative.

#### **Iværksætterinitiativer (herunder incubator og oplæring – uddannelse)**

"Coopstartup er et eksperimentelt aktionsforskningsprogram, der blev lanceret af Coopfond, der er en gensidig fond til fremme og udvikling af samarbejde) i maj 2013 i samarbejde med Legacoop.

Den har til formål at eksperimentere med nye samarbejdsbaserede salgsfremmeprocesser:

- blandt unge og med inddragelse af ældre mennesker;
- på uudforskede områder og nye markeder;

- der indfører innovationer – teknologiske, organisatoriske og sociale – også i det kooperative system, hvilket giver nye virksomheder en løftestangseffekt og øger kendskabet til de mere etablerede virksomheder;
- der bidrager til opbygningen af "intelligente, bæredygtige og inkluderende "vækstveje"<sup>49</sup>

Mange italienske universiteter har centre, der fokuserer på forskning i kooperativer.

**Euricse** er et institut for forskning, uddannelse og rådgivning for kooperativer, sociale virksomheder og nonprofitorganisationer, der har base på universitetet i Trento. Gennem adskillige projekter har det været en drivkraft for forskning og udvikling af kooperativer og sociale virksomheder, ikke kun i Italien, men i hele Europa. I de sidste 10 år har Euricse i samarbejde med ICA forsket i kooperativ økonomi, især med fokus på de 300 største kooperativer målt efter beskæftigelse og omsætning. Forskningsinstituttet har også ledet den seneste kortlægningsundersøgelse af sociale virksomheder og deres økosystemer for EU-Kommissionen (Borzaga et al., 2020). Det er også leder af en masteruddannelse i ledelse af sociale virksomheder. Ud over talrige bøger og arbejdspapirer er det hjemsted for *Journal of Entrepreneurial and Organisational Diversity*, som lægger stor vægt på kooperativer og forskning i sociale virksomheder. Euricse spiller også en vigtig rolle i udviklingen af økosystemet for kooperativer og sociale virksomheder gennem sine projekter (mange med EU-støtte) og forskellige arrangementer. Fx. har det organiseret 12 internationale workshops om kooperativ finansiering.

**Foranstaltninger til at øge bevidstheden og synligheden: Systemer til måling og rapportering af virkninger, certificeringssystemer, mærker og etiketter, uddannelse**

I Italien skaber lovrammen en vis grad af offentlig anerkendelse og bevidsthed; desuden spiller de føderale organer og konsortier og universiteterne (fx Euricse) en vigtig rolle både med hensyn til offentlig bevidsthed og med hensyn til at skabe bevidsthed blandt vigtige beslutningstagere, som fx de indkøbsansvarlige. Forbundene er også ansvarlige for standardrevision, som er med til at opbygge deres kapacitet, og for salgsfremmende aktiviteter vedrørende præstationer.

## 5.3 Økosystem for Spanien

### 5.3.1 Retlige rammer

Den spanske lovramme har den ulempe, at den er fragmenteret, fordi den er regionaliseret med forskellige love i hver region. Den har ikke den fordel at være anerkendt i den spanske grundlov, men loven kræver, at der oprettes to fonde: Dels en fond som i høj grad understøtter økosystemet og indeholder de obligatoriske reserver, som ikke kan uddeles. Og dels uddannelses- og salgsfremmefonden, som heller ikke kan uddeles og er beregnet til uddannelse af medlemmer og ansatte, fremme af samarbejde mellem kooperativer og som skal være til gavn for samfundet og miljøet.

---

<sup>49</sup> <https://www.coopstartup.it/coopstartup/>

### 5.3.2 Politiske rammer (herunder indkøb, skatteordning og adgang til markeder)

En vigtig del af støtten til kooperativer i Spanien sker gennem den bredere ramme for socialøkonomi, navnlig Lov 5/2011 om socialøkonomi. Dette er vigtigt, for det første for at anerkende socialøkonomiske aktører som arbejdsmarkedets parter i udformningen og udviklingen af offentlige politikker. Og for det andet gennem en række offentlige politikker, der er blevet vedtaget.

Det første punkt har til formål at opbygge et sammenhængende partnerskab mellem de forskellige dele af den sociale økonomi (kooperativer, non-profit organisationer, fonde), så de opfattes som politiske interessenter, der skal inddrages i høringen om institutionelle foranstaltninger i forskellige sektorer. Ligeledes er formålet at oprette et offentligt organ til fremme af den sociale økonomi, som omfatter en række foranstaltninger til støtte for uddannelse, forskning og innovation på området, herunder udvikling af et system til indsamling af statistiske data.

Støtteforanstaltningerne omfatter den gunstige skatteordning med selskabsskat, lokale erhvervsskatter og kapitalinvesteringer. Der er også bestemmelser om kapitalisering af arbejdsløshedsunderstøttelse, hvilket ikke blot fremmer iværksætteri i nye socialøkonomiske organisationer (herunder kooperativer), men også opkøb af konkursramte investorejede virksomheder. Der findes en række foranstaltninger til fremme af beskæftigelsen og konkurrenceevnen i kooperativer og arbejdstagerejede virksomheder. Herunder beskæftigelsestilskud, teknisk bistand til forundersøgelser, tilskud til investeringer, uddannelse, formidling og fremme af sådanne virksomheder samt tilskud til de repræsentative strukturer. Disse foranstaltninger er forskellige i de enkelte selvstyrende regioner.

### 5.3.3 Indkøb

Offentlige indkøb er åbne for at anerkende kooperativernes særlige potentiale, da indkøb ikke kun bør tage udgangspunkt i omkostningskriterier, men også bør omfatte andre kvalitative, miljømæssige, sociale og innovative aspekter, hvilket kan lette adgangen for SMV'er og socialøkonomiske virksomheder. Dette kan især være relevant for beskæftigelsen af handicappede eller personer, der er udsat for risiko for social udstødelse. Inden for visse indkøbsområder som fx sociale, kulturelle og sundhedsmæssige tjenesteydelser kan en vis andel være forbeholdt organisationer som fx kooperativer, der har en offentlig tjenesteydelsesopgave, geninvesterer overskuddet i henhold til kriterier for medbestemmelse, og er medarbejderejede, eller har medbestemmende medarbejdere.

### 5.3.4 Finansielt system

I Spanien spiller de regionale myndigheder en vigtig rolle i forbindelse med finansiering af kooperativer. Det gælder omkring teknisk bistand, uddannelse og til at skabe incitamenter til direkte investeringer i kooperativer og medarbejderejede virksomheder.

Der findes også lokalt baserede fonde, som er blevet oprettet, så borgerne kan investere deres opsparing i socialt ansvarlige og bæredygtige projekter/virksomheder, fx Coop 57, der opererer i en række regioner. De lokale fonde virker som et instrument til etisk investering af lokale opsparinger.

Ud over disse findes der en række etiske banker som Triodos. Der findes også landdistriktsbanker, som støtter lokal udvikling. Det ses fx i Caja Rural og Cajas Gallegas og sparekasser, der har udviklet sig til at blive konventionelle banker, men som ofte beholder nogle forretningsaktiviteter til

finansiering af bæredygtige og sociale initiativer. Et andet eksempel er de socialt orienterede aktiviteter i La Caixa – en af Spaniens førende finansielle koncerner.

Kooperativerne i Mondragon har udviklet deres egen finansielle kapacitet til et meget højt niveau gennem deres kooperative sparekasse Caja Laboral Popular, som blev grundlagt for mange år siden i 1959.

Filantropi spiller også en rolle i det finansielle spektrum, der er til rådighed for sociale formål. I slutningen af 1938 blev ONCE, en forening for blinde, grundlagt, og få måneder senere fik den tilladelse til at drive et nationalt lotteri. Senere, i 1988, blev ONCE Foundation for Cooperation and the Social Inclusion of the Disabled dannet, og siden da har ONCE Foundation skabt mange tusinde arbejdspladser for handicappede mennesker.

### 5.3.5 Specialiserede tjenester og støtte til forretningsudvikling

I Spanien har politikker og støtte til udvikling af landdistrikterne været vigtige for landbrugskooperativerne. De politiske foranstaltninger, der er skitseret ovenfor, bidrager til at skabe en ramme for forbedring af kapaciteten og professionaliseringen af disse kooperativer.

I den senere tid har sociale og kooperative virksomheder fået støtte fra foranstaltninger til støtte for social innovation. Eksempelvis var den sociale innovationspark i Bilbao<sup>50</sup> den første af sin art (2013) i Europa og er forbundet med en række andre støtteorganisationer såsom et fabrikationslaboratorium og et socialt innovationsakademi. Et andet eksempel Basque Innovation Agency<sup>51</sup> er en nonprofitorganisation, der blev oprettet i 2008 for at støtte innovation generelt i regionen. Det er et netværk af organisationer med flere aktører, herunder universiteter, kommuner, NGO'er og offentlige organer, som er ansvarlige for social og teknologisk innovation.

### 5.3.6 Netværk og mekanismer til gensidig støtte

#### Føderale organer

De spanske kooperativer har ingen nationale sammenslutninger, hvilket kunne være en fordel, især for at fremme kooperativernes interesser på nationalt plan. Det regionaliserede retssystem i Spanien afspejles i deres sammenslutninger, som er sektorspecifikke og regionalt baserede, og de er forbundet med socialøkonomien gennem medlemmer af den spanske erhvervsorganisation for socialøkonomi (CEPES). Den blev oprettet i 1992 til alle typer socialøkonomi. Den koordinerer 28 organisationer, herunder statslige og regionale sammenslutninger og erhvervsgrupper, som repræsenterer interesserne for virksomheder i den sociale økonomi.

Mondragon-kooperativerne er et fremragende eksempel på udviklingen af arbejdskooperativer og tilhørende økosystemer. De startede i 1950'erne og omfatter i dag mere end 100 kooperativer samt en kooperativ bank, et universitet, et forsknings- og udviklingscenter mm. Kooperativerne er nu forbundet, først i lokale grupper (grupos) og derefter i et kooperativt hierarki, der kaldes Mondragon Cooperative Corporation.

---

<sup>50</sup> <https://www.siceurope.eu/network/community-led-innovation/social-innovation-basque-region>

<sup>51</sup> <https://www.innobasque.eus/>

### **Støtte til iværksætteri**

**Saiolan** er en iværksætterplatform med stor succes. I begyndelsen havde den kooperative bank Caja Laboral Popular en virksomhedsafdeling, som beskæftigede sig med iværksætterprocessen med at skabe nye kooperative virksomheder, og som forbandt iværksætterstøtte med finansiering. Det viste sig at være en meget succesfuld model, men den blev lukket i 1990, og aktiviteterne fortsatte i et nyt kooperativ kaldet LKSS.Coop. Samtidig begyndte stifterne af Saiolan at samarbejde med Mondragon Polytechnic (der senere blev et universitet) for at udvikle iværksættermetoder til at skabe nye kooperativer. Dette har også vist sig at være en stor succes, og deres model er baseret på udvikling af forretningsidéen i Saiolan (i modsætning til støttemodeller, hvor iværksætteren har sin egen forretningsidé med), sammen med teamwork, deling af knowhow, eksternt samarbejde og partnerskab mm. Gennemførelsen af denne model fører til udvikling af en ny virksomhed, men ikke nødvendigvis et kooperativ (Jakobsen, 2000).

### **Universiteter og forskningsnetværk**

**Ciriec España** er et meget aktivt universitetsforskningsnetværk med base på universitetet i Valencia, som forbinder over 20 akademikere fra universiteter i hele Spanien, herunder Zaragoza, Jaen og Sevilla. Det er et af de mest aktive medlemmer af Ciriec International (sammen med Canada, Frankrig og Portugal) og er et af de førende akademiske netværk bredt inden for socialøkonomi, herunder også viden om virksomheder med demokratisk sigte. Ciriec España Revista er deres anerkendte tidsskrift for den offentlige, sociale og kooperative økonomi. Ciriec España koordinerer også det spanske observatorium for socialøkonomi, som blev oprettet med henblik på at indsamle data om socialøkonomiske organisationer og arbejdsmarkedsdata om handicappede/dårligt stillede personer, ligestilling mellem kønnene og unge på arbejdsmarkedet. Det støttes af arbejdsministeriet, universitetet i Valencia, erhvervsgrupper i den spanske socialøkonomi og andre institutter og universitetscentre. Ciriec España koordinerer også udgivelsen af den juridiske gennemgang af social- og kooperativ økonomi, hvilket er sket siden 1990. Den seneste publikation omhandlede harmonisering af spansk kooperativ lovgivning, associerede arbejdskooperativer (som det franske CAE), platformsøkonomi og spørgsmål som brugen af hemmelige afstemninger og sammenligninger mellem kooperativer og investorejede selskaber. Ciriec España har også haft stor indflydelse på politikken for socialøkonomi i Europa (se Ciriec, 2018).

**Mondragon** Universitetet er et privat non-profit-universitet i Baskerlandet i Spanien, et der blev oprettet af det kooperative selskab Mondragon i 1997. Universitetet har blandt andet indgået en strategisk partnerskabsaftale med bystyret i Bilbao om at facilitere udvikling af et kooperativt innovationsmiljø omkring byens byens havneområde. Forskerne er meget aktive i internationale forskningsnetværk og har det et internationalt netværk af laboratorier for sociale innovationssystemer i Spanien, Europa, Kina, Korea, Indien, Mexico og USA.

### **Foranstaltninger til at øge bevidstheden og synligheden: Systemer til måling og rapportering af virkninger, certificeringssystemer, mærker og etiketter, uddannelse)**

Den spanske lov om socialøkonomi fra 2011 støtter foranstaltninger til formidling, uddannelse og forskning, herunder fremme af socialøkonomiens principper og værdier i offentligheden og gennem forskellige dele af uddannelsessystemet. Disse foranstaltninger omfatter også støtte til salgsfremmende foranstaltninger på messer og international markedsføring. Den omfatter også et system til tilvejebringelse af statistiske data om socialøkonomiske organisationer.

Bæredygtighed er også blevet et vigtigt tema i kooperativ udvikling, både med hensyn til energikooperativer (en form for forbrugerkooperativ), og med hensyn til et landbrug, der er mere økologisk og bæredygtigt, både i landbruget på landet og i byhaver.

## 5.4 Økosystem i Sverige

### 5.4.1 Retlige rammer

Den svenske lov om økonomiske foreninger blev revideret i 2016 og 2018, hvorved den tidligere lovgivning fra 1987 blev ændret. Disse revisioner gjorde det muligt for økonomiske sammenslutninger at have parallelle foranstaltninger for investorejede virksomheder (IOF'er), fx for fusioner, ekstern finansiering og opløsning. På nogle områder kan dette have hjulpet med at tilpasse kooperativer, der er registreret i henhold til denne lovgivning, til IOF-økosystemet. De større kooperativer er etableret for længe siden, fx Arla, og har allerede udviklet deres egne økosystemer. Nye kooperativer og sociale virksomheder kan nyde godt af nedenstående støtteforanstaltninger.

### 5.4.2 Politiske rammer (herunder indkøb, skatteordning og adgang til markeder)

#### **Kommunale strategier**

I Göteborg er der strukturer til koordinering af politikken på forskellige niveauer, både lokalt, bymæssigt, storbymæssigt og regionalt (også tilfældet i Lille og Montréal). Der er ikke tale om bottom-up- eller top-down-systemer, men om samstyringsystemer, som anerkender behovet for samproduktion af viden om interventioner og værdsætter lokal viden og ekspertviden (Vickers et al., 2017).

Lovgivningen om offentlige indkøb i Sverige er baseret på EU-direktiver og EU-lovgivning. De fleste indkøb indebærer udbud, men nogle af dem bliver ikke nødvendigvis udbudt i konkurrence, fx kontrakter med lave omkostninger. Desuden kan regioner og kommuner anvende "Systems of Choice" til visse typer af sociale og sundhedsmæssige tjenesteydelser (Björk et al., 2014).

Den svenske strategi for social virksomhed og social innovation (2018) lægger vægt på bæredygtige og sociale virksomheder. Den blev finansieret med SEK 150 mio med det formål at fremme et bæredygtigt samfund gennem socialt iværksætteri og social innovation. Støtten fordeles til 11 agenturer, herunder Social Entrepreneurship Forum<sup>52</sup>, en nonprofitorganisation, der arbejder for ansvarlige forretningsløsninger på lokale/globalt udfordringer.

I 2017 blev der oprettet et kooperativ af kommuner, Kommuninvest Cooperative Society, for at forvalte medlemmernes finansielle interesser og låntagning, blev registreret i 2017 hos det svenske selskabsregister.<sup>53</sup>

---

<sup>52</sup> <https://se-forum.se/9>

<sup>53</sup> <https://kommuninvest.se/en/statutes-of-kommuninvest-cooperative-society/>

### 5.4.3 Finansielt system

Den svenske styrelse for økonomisk og regional vækst (Tillväxtverket) administrerer forskellige tilskud til virksomheder inden for prioriterede støtteområder, bl.a. gennem sin finansiering af udviklingsorganet Coompanion (se nedenfor).

Sverige har nogle meget store virksomheder som Ikea, Nokia, Klarna, H&M, Volvo, Skype og Spotify. Og filantropisk finansiering er en vigtig dimension af økonomiske sammenslutningers finansielle system. Niklas Adalberth, der var med til at stifte finansvirksomheden Klarna, har oprettet Norrsken Foundation, som investerer i teknologi med henblik på social indflydelse. Han har også oprettet Norrsken House i Stockholm som et co-working space, og et stort europæisk impact tech hub, der huser over 300 sociale iværksættere, som udforsker teknologiske løsninger på aktuelle udfordringer.

I 1982 blev Stichting IKEA Foundation grundlagt i Holland, og ifølge OECD har den i 2019 udbetalt bidrag på 192,5 millioner USD til humanitære organisationer og projekter samt udviklings- og klimaforandringsorganisationer og -projekter.

#### **Bæredygtig finansiering og Fintech**

Der findes et stigende antal grønne investeringsfonde, hovedsagelig for investorejede virksomheder, men den svenske Mikrofonden er til kooperativer og organisationer i den sociale økonomi. De har foretaget over 120 mikroinvesteringer med over 17 mio. SEK. De er et kooperativ, som blev grundlagt i 2010 med støtte fra Ekobanken, JAK Member Bank, Coompanion og den nationale organisation "All of Sweden Shall Live". Den har et nationalt knudepunkt med uafhængige regionale afdelinger med en lignende medlemsstruktur. Eksempler på dens investeringer er: et kooperativ til selvbyggeri, et håndværksmæssigt uldspinderi (medlemsbaseret økonomisk sammenslutning) og en social virksomhed til integration på arbejdsmarkedet, der beskæftiger sig med montage- og emballagearbejde på kontrakt.<sup>54</sup>

Fintech: Too Good To Go er et non-profit B-Corp, der har til formål at reducere madspild og er aktiv i 12 europæiske byer, herunder København, Stockholm og London, samt i mange byer i USA. Den gratis mobilapp forbinder restauranter og butikker, så de undgår spild af usolgte, overskydende fødevarer ved at sælge dem til kunderne til en meget lavere pris. Virksomheden blev grundlagt i Danmark i 2015, men har nu medstiftere i Østrig, Schweiz, Frankrig og Storbritannien. Den svenske madspildsapp Karma fungerer på samme måde og forbinder restauranter og butikker med enkeltpersoner, som kan købe mad til nedsat pris sidst på dagen i stedet for at lade den gå til spilde.

#### **Specialiserede tjenester og støtte til forretningsudvikling**

Verksamt er den svenske organisation for erhvervsservice og omfatter også økonomiske foreninger blandt de organisationer, som den støtter og rådgiver.

#### **Netværk og mekanismer til gensidig støtte**

I 2017 blev Svensk Kooperation, oprettet som en sammenslutning, der for første gang samlede forbruger-, producent-, arbejdstager- og boligkooperativer. Den har til formål at fremme kooperativer gennem lobbyvirksomhed for at skabe lige vilkår for nystartede og voksende kooperative virksomheder. Den yder specialiseret rådgivning, herunder juridisk rådgivning, samt støtte og uddannelse. Den har udviklet et kodeks for ledelse, især til større kooperativer og den

---

<sup>54</sup> <https://mikrofonden.se/>



letter netværksdannelse og organiserer nationale arrangementer for kooperativer med henblik på gensidig læring. Et af de spørgsmål Svensk Kooperation har fokuseret på, er virksomhedsomdannelse til kooperativer, da de mener, at hver tredje almindelige virksomhed risikerer at blive lukket på grund af problemer med arvefølge, dvs. næsten 50.000 virksomheder.

Det svenske kooperative forbund forsker i, fører kampagner for og støtter kooperativer. I en nylig rapport undersøges og sammenlignes nystartede svenske virksomheder over en tiårig periode og der konkluderes, at kooperative virksomheder er mere modstandsdygtige. De første tre år er en kritisk periode for nystartede virksomheder, men rapporten viser, at næsten 90 procent af kooperativerne overlever. De har en højere overlevelsesrate end alle andre virksomhedsformer, såsom aktieselskaber, handelselskaber og enkeltmandsvirksomheder.<sup>55</sup>

### **Coompanion**

Det svenske netværk Coompanion er inspireret af den britisk model for lokale kooperative udviklingsagenturer, The HIVE. Netværket dækker hele Sverige og ser sig selv som et netværk, der skal levere innovative løsninger på de socioøkonomiske udfordringer, som lokalsamfundene og kommunerne står over for. Den har et stærkt fokus på kooperativer og bæredygtige virksomheder med en række initiativer til støtte for iværksætteri, herunder håndtering af spørgsmål i landdistrikterne som fx lokalsamfundets overtagelse af lokale tjenester som fx butikker. Netværket finansieres af kommunerne og Tillväxtverket for at støtte kooperative iværksættere, og der ydes et begrænset antal timers gratis rådgivning til støtte for forretningsudvikling af kooperativer. Det opkræver også gebyrer for en del af sit arbejde.

### **Universiteter**

Svensk Kooperation gennemførte for nylig en undersøgelse af, i hvilket omfang viden om kooperativer og gensidige selskaber indgår på svenske universiteter og højere læreanstalter, med skuffende resultater. Ingen af de 271 gennemgåede læseplaner indeholdt kooperativer, gensidige selskaber eller økonomiske foreninger. Formentlig dermed heller ikke demokratisk virksomhed, som ofte forbindes med disse virksomhedstyper. Forskningen har imidlertid været mere synlig med projekter på Stockholm Center for Civil Society Studies på Stockholm School of Economics,<sup>56</sup> hvor et forskningsprogram om kooperativer støttes af Co-operative Union and Wholesale Society's Research Foundation (KFs forskningsstiftelse). Södertörn Universitet har i mange år forsket i social virksomhed og er medlem af EMES-netværket. Og SERUS, en virksomhed med base i Linköping, beskæftiger sig med forretningsudvikling med social værdi og måling af effekt. Det har forbindelser til svenske universiteter og er medlem af Ciriec-forskningsnetværket for socialøkonomi og offentlige tjenester.

#### **5.4.4 Foranstaltninger til at øge bevidstheden og synligheden: Systemer til måling og rapportering af virkninger, certificeringssystemer, mærker og etiketter, uddannelse**

Svensk Kooperation, den svenske forbundssammenslutning for kooperativer, har siden oprettelsen i 2017 spillet en ledende rolle i at fremme kooperativer som en del af en pluralistisk økonomi.

Forbrugerkooperativet Coop giver sine kunder mulighed for at tjekke bæredygtigheden af deres egne mærkevarer ved at give kunderne mulighed for at scanne produktets strejkode.

---

<sup>55</sup> <https://svenskkooperation.se/sverige-behoover-ett-naringsliv-som-klarar-kriser/>

<sup>56</sup> <https://www.hhs.se/en/research/centers/sccss/>

Coompanion har i mange år støttet metoder til måling af social værdi, fx social revision og socialt afkast af investeringer.

## 5.5 Økosystem Storbritannien

### 5.5.1 Retlige rammer

Storbritanniens retlige rammer understøtter ikke en stærk kooperativ identitet. Derimod spiller dets forbundsorgan Coops UK og dets andre institutioner som Coop College en vigtig formidlende rolle i forbindelse med udarbejdelsen af kooperative former for vedtægter.

### 5.5.2 Politiske rammer (herunder indkøb, skatteordning og adgang til markeder)

Offentlige indkøb sker generelt gennem udbud i overensstemmelse med EU's retningslinjer for konkurrence. Men nogle kommuner som fx Preston har støttet kooperativer gennem mindre kontrakter. Og siden 2013 har Storbritanniens lov om social værdi offentlige indkøb, Public Services (Social Value) Act, givet flere adgangsmuligheder for kooperativer. Men indkøbssystemet er også forudindtaget til fordel for større organisationer på grund af de høje transaktionsomkostninger ved udbud.

Loven fastslår, at de ansvarlige myndigheder skal overveje, hvordan de kan forbedre den økonomiske, sociale og miljømæssige velfærd i det område, som de betjener, gennem indkøb. Den omfatter offentlige tjenesteydelseskontrakter (herunder kontrakter om bygge- og anlægsarbejder eller varer) og rammer for sådanne kontrakter. Den gælder for den fase af bestillingsprocessen, der går forud for udbuddet. Der kræves, at bestillerne overvejer, om de skal foretage en høring, og der findes en undtagelse i hastetilfælde. Loven gælder for alle offentlige tjenesteydelseskontrakter over EU-tærskelværdierne (134.000 euro for centraladministrationen og 207.000 euro for andre offentlige organer), der udbydes af alle engelske og visse waliske organer, herunder lokale myndigheder, ministerier, National Health Service Trusts, Primary Care Trusts (PCT'er), brand- og redningstjenester og boligforeninger. (Social Entrepreneurship Network, 2015) Problematikken om, hvordan danske kommuner kan udvikle værktøjer og handlingsmuligheder i forhold til at fremme demokratiske virksomheder i lokalområdet, er behandlet i et fælles notat af Landdistrikternes Fællesråd og Demokratisk Erhverv (2021).

### 5.5.3 Finansielt system

Finansiering er blevet et stadig vigtigere emne inden for kooperativbevægelsen. Da civilsamfundsorganisationerne var meget aktive, var der nogle tidlige initiativer. Her især Industrial Common Ownership Fund (ICOF), der som en veletableret kooperativ finansieringsorganisation, havde nogle tilskud, men som også skaffede lånemidler fra sympatisk indstillede borgere. Men med væksten af sociale virksomheder i dette århundrede har der været mange initiativer til at udvikle sociale finansieringssystemer. Den mest bemærkelsesværdige af dem er Big Society Capital, som blev finansieret af uopgjorte aktiver fra banker og store bidrag fra flere store banker. Det er en engrosbank, der finansierer lokal-regionale formidlende finansieringsorganer. Det meste af den finansiering, der tilbydes, er lån.

Social Investment Tax Relief: Denne ordning blev oprettet for at give sociale virksomheder, som på grund af deres juridiske form ofte ikke er berettiget til at modtage investeringer under eksisterende

skattebegünstigede ordninger, såsom Enterprise Investment Scheme (EIS). Individuelle investorer i fonden har krav på skattelettelser på deres investeringer. Ordningen er imidlertid blevet mindre udbredt end forventet.

Og i 2021 oprettede regeringen en Community Ownership Fund for lokalsamfund i Storbritannien. Den løber i 4 år. Dens fond på 150 mio. pund er blevet oprettet for at hjælpe lokalsamfund med at overtage ejerskab til aktiver og faciliteter, der er i fare for at blive lukket.

Andre finansieringskilder omfatter det britiske nationale lotteri. Det drives af en virksomhed, men en del af indtægterne går til National Lottery Community Fund (Big Lottery Fund), som i løbet af de sidste 18 år har uddelt over 9 mia. pund til mere end 130 000 projekter, hovedsagelig til frivillige og lokale organisationer.

## 5.5.4 Netværk og mekanismer til gensidig støtte

### Nationale organer

Den største paraplyorganisation, Co-operatives UK, en sammenslutning af kooperativer. Som medlemsorganisation udfører den støttevirksomhed, politik og forskning, organiserer konferencer og udvikler kodekser for praksis. Den støtter de syv ICA-principper. I Storbritannien var der indtil for nylig ikke nogen særlig juridisk form for en kooperativ organisation, men i mange år har organisationen udarbejdet "modelforfatninger" (regler) til brug for en række relevante juridiske strukturer.

I 2017 udviklede Coops UK en national udviklingsstrategi for kooperativer i samarbejde med over 500 kooperativer.

De tre hovedprioriteter i denne strategi er:

- Støtte til freelancere, så de kan finde sammen i dagens gig-økonomi.
- At opfylde behovene for social omsorg gennem nye samarbejdsmodeller.
- Nye digitale virksomheder eller "platformskooperativer", der anvender ny teknologi til fælles ejerskabstjenester.

Initiativerne vedrørende digitale foretagender førte til oprettelsen af "The UnFound Accelerator" – et erhvervsstøtteprogram for iværksættere i den tidlige fase af etableringen af en platform co-op.

"For freelancere hjalp IndyCube (som støtter freelancere og selvstændige) med at omdanne sig til et kooperativ, rådgav om oprettelsen af Contractor Co-op og udarbejdede Organisers' Guide sammen med TUC og Co-op College. Det er også i færd med at støtte forsøg på at afprøve Bread Funds i hollandsk stil og vil snart lancere et digitalt værktøj til oprettelse af kooperativer for freelancere.<sup>57</sup>

### Et program for iværksætteri sponsoreret af et kooperativ

En af de mest vellykkede britiske modeller til støtte for kooperativt iværksætteri var de kooperative støtteorganisationer, der blev oprettet i slutningen af 70'erne, og i 1988 var der omkring 90 lokale CSO'er. De fleste blev finansieret af kommunerne på et 2-3årigt grundlag og havde typisk 3-5 medarbejdere med generalistkompetencer. De blev ledet af udvalg, der typisk bestod af et flertal af repræsentanter for kooperativerne sammen med repræsentanter for lokalsamfundet,

---

<sup>57</sup> <https://www.thenews.coop/140450/sector/regional-organisations/national-co-operative-development-strategy-two-years/>

kommunalbestyrelsen og fagforeningerne. De fleste anvendte bottom-up-strategier, der involverer intensivt, ikke-direktivt arbejde, der hjalp en gruppe af mennesker, typisk arbejdsløse og dårligt stillede. De havde stor succes med denne målgruppe, men man kunne hævde, at der stadig var et tomrum med hensyn til at støtte almindelige mennesker, der danner kooperativer. Denne model dannede også grundlag for LKO-modellen i Sverige, som var forløberen for Coompanion (se afsnittet om Sverige).

På det seneste har der været en række initiativer til støtte for kooperative iværksættere, som ledes af Coops UK, det føderale organ, og som ofte finansieres af The Cooperative Bank. Den nuværende støtte til iværksættere sker gennem *The Hive*, som yder forretningsstøtte til kooperative iværksættere; ved udgangen af 2020 vil den have støttet over 1 200 grupper. Coops UK har også hjulpet med at etablere en række andre initiativer, der støtter kooperativ iværksættervirksomhed.

Initiativet rejste omkring 1 million pund til udvikling af kooperativer, lancerede Ownership Hub-programmet for at øge kendskabet til arbejderkooperativer i South Yorkshire og støttede 17 samfundskooperativer med over 800.000 pund i matchede investeringer gennem Community Shares Booster. Rose Marley, administrerende direktør, Co-operatives UK skriver i en blog "*Vi arbejder i Preston på at hjælpe med at oprette fødevarerproduktionsfællesskaber, og vores "Empowering Places" -programmet støtter lokale katalysator organisationer i seks områder med henblik på at øge det demokratiske ejerskab for medlemmerne og skabe velstand, som forbliver i lokalsamfundet.*"<sup>58</sup>

#### **Universiteter og højere læreanstalter**

Co-operative College blev oprettet i 1919 af the UK's Federation of Co-operatives (nu Coops UK). I 1943 blev det en velgørende fond, som udfører læring (herunder i skoler) og udviklingsarbejde (herunder internationalt) samt forskning. Det har været en drivkraft bag udviklingen af kooperative "trustskoler," som drives som kooperativer med flere interessenter. Og den er involveret i et EU-konsortium af kooperative organisationer og ungdomsorganisationer, der udvikler uddannelsesressourcer til støtte for dette kooperative iværksættereri blandt unge.<sup>59</sup>

Co-operatives Research Unit (CRU),<sup>60</sup> der er baseret på Open University i Milton Keynes, har i over 40 år bidraget med forskning, uddannelse, konsulentbistand og publikationer vedrørende kooperativer, social virksomhed og socialøkonomi. Det hele begyndte med forskning i arbejdskooperativer og resultatet var en af de mest kendte bøger om medarbejderkooperativer (Cornforth et al., 1988). Arbejdet blev udvidet til at omfatte alle forbruger- og andre kooperativer og ydede i 2000 et vigtigt forskningsbidrag til The Co-operative Commission, som Tony Blair nedsatte, som svar på anmodninger fra ledere af den britiske kooperative bevægelse om at revidere strategien og strukturerne i kooperationssektoren. (Se særnummer af *Journal of Co-operative Studies*, vol. 33: 2.) Derefter blev fokus flyttet mere til social virksomhed og socialøkonomi. Universitetet har også været involveret i uddannelse i kooperativer og socialøkonomi, herunder læringsmaterialer til selvstudier, der skal hjælpe folk med at oprette deres eget kooperativ og forbedre dets forretningsmæssige og sociale resultater.

---

<sup>58</sup> <https://www.uk.coop/blog/our-ceo-reflects-2021>

<sup>59</sup> <http://starter.coop/wp/coopstarter2/>

<sup>60</sup> <http://cru.open.ac.uk/>

Yunus Centre for Social Business and Health blev oprettet i 2010 på Glasgow Caledonian University til ære for nobelprismodtagerens arbejde inden for mikrofinansiering. Centeret fokuserer på social virksomhed, socialøkonomi, sundhed og velfærd. Det er et stort og indflydelsesrigt center, og dets personale har redigeret *Journal of Social Enterprise* i mange år.

Goldsmiths College (University of London) har haft en masteruddannelse i socialt iværksætteri i ca. 10 år, mens London School of Economics har et online certifikatkursus i socialt iværksætteri.

Og Sheffield Hallam University har været et vigtigt center for kooperative studier herunder en række seminarer om "New Cooperativism". I en årrække har universitetet haft efteruddannelse i kooperative studier, og senest har den haft et efteruddannelsescertifikat i kooperativt lederskab og socialt iværksætteri.

#### **Partnerskaber, herunder med kommuner**

Preston Model and Cities og Joseph Roundtree Foundation Inclusive Growth Project er blevet omtalt ovenfor. Begrebet Community Wealth Building, som ligger til grund for *Preston-modellen*, viser, hvordan kommunerne sammen med deres "ankerinstitutioner" og partnere kan samarbejde om at skabe en modstandsdygtig/resilient og inkluderende lokal økonomi.

### **5.5.5 Foranstaltninger til at øge bevidstheden og synligheden: Systemer til måling og rapportering af virkninger, certificeringssystemer, mærker og etiketter, uddannelse**

Det føderale organ, Coops UK, og Cooperative College har løbende ført kampagner for at øge kooperativernes profil. Dette har bl.a. omfattet oprettelsen af et specialiseret lobbyorgan, Mutuo.

Da social finansiering er så veludviklet i Storbritannien, er det ikke overraskende, at målinger og metoder til vurdering for socialt afkast af investeringer, Social Return On Investment (SROI), er veludviklede (Nicholls et al., 2012; Nicholls, 2017). Cooperative Bank var i mange år en pioner inden for social rapportering, og Cooperatives UK, det føderale organ, har støttet god praksis inden for revisions- og rapporteringssystemer og brugen af kooperationsbaserede nøgleresultatindikatorer. Social Enterprise UK har fremmet brugen af et mærke til sociale virksomheder, som er designet til at hjælpe forbrugerne med at træffe deres forbrugsvalg.

#### **Non-profit foreninger**

I mange dele af Europa har foreninger med forskellige grader af demokrati et højt niveau af økonomisk aktivitet. Det drejer sig generelt om sociale og velfærdstjenester. Det følgende er et kort strejftog i dette mangfoldige landskab forskellige lande i Europa.

#### **Non-profit foreninger, der ejer virksomheder**

I nogle tilfælde kan det være mere hensigtsmæssigt for en almennyttig forening at drive en del af sine aktiviteter i form af et selskab for at adskille sine non-profit aktiviteter fra sine kommercielle aktiviteter. Dette er ret almindeligt inden for elitesport. Men det kan også være hensigtsmæssigt for en forening i et landsbysamfund, der ønsker at drive en turistvirksomhed/et hotel/butikker eller en lignende virksomhed for at støtte udviklingen af den lokale landsby.<sup>61</sup>

---

<sup>61</sup> <https://www.verksamt.se/web/international/considering/types-of-business/non-profit-association>

## 5.6 Tyskland

Velfærdsforeninger spiller en vigtig rolle i leveringen af velfærdstjenester gennem kontrakter og partnerskaber med offentlige organer: de fleste nonprofitorganisationer er juridisk kategoriseret som 'chartered associations' (eingetragene Vereine) (Archambault et al., 2014) og har oplevet en seksdobling siden 1960'erne og tæller nu mere end 500.000 medlemmer.

### Tysklands non-profit sektor er baseret på tre principper<sup>62</sup>

1. Princippet om selvforvaltning eller selvstyre, der stammer fra konflikten mellem staten og borgerne i det 19. århundrede og gjorde det muligt at udvikle non-profit organisationer i en enevældig stat, der kun delvist havde givet foreningsfrihed. Det er dog vigtigt at bemærke, at staten i begyndelsen af det 19. århundrede brugte dette princip til at pålægge offentlige/private partnerskaber på lokalt plan og forpligtede borgerne til at udføre særlige opgaver og påtage sig "æresfunktioner".
2. "**Subsidiaritetsprincippet**, som giver private, almennyttige tilbud forrang for offentlige tilbud om velfærdsydelser og sociale tjenester. I henhold til dette princip anerkender staten de almennyttige organisationers selvforvaltning og selvstyring og garanterer samtidig disse organisationer økonomisk støtte. Oprindeligt var subsidiaritet en katolsk socialdoktrin, der skulle definere kirkens og statens ansvar. Men den udviklede sig fuldt ud efter Anden Verdenskrig som en del af lovgivningen om social bistand og skabte i det væsentlige et sæt af seks almennyttige velfærds-konglomerater, der hører til blandt de største almennyttige organisationer i verden.
3. Princippet om "Gemeinwirtschaft", eller "fællesskabsøkonomi", som var baseret på en søgen efter et alternativ til både kapitalisme og socialisme og førte til udviklingen af en kooperativ bevægelse samt gensidige foreninger inden for bank- og boligsektoren. (Salamon et al., 1999: 105)

Non-profit sektoren er højt udviklet i mange lande, og blandt andet Nederlandene udgør en interessant case, hvilket afspejler den lange historie, som disse institutioner har haft i landet.

Segmenteringen af samfundet langs religiøse og politiske linjer, der typisk kaldes "søjleopdeling", førte fra sidste halvdel af det 19. århundrede til oprettelsen af et stort antal religiøst eller ideologisk tilknyttede nonprofitorganisationer, herunder skoler, hospitaler, politiske partier, fagforeninger, tv-stationer og velfærdsorganisationer.

De mange nonprofitorganisationer, der har deres oprindelse i ikke-søjleopdelt og ikke-sekteriske aktiviteter, som også har en lang og forskelligartet historie.

Et udbredt mønster med offentlig finansiering af centrale non-profit aktiviteter, som først opstod inden for grundskoleundervisning, men som senere bredte sig til sundheds- og socialydelser. Udbygningen af velfærdsstaten har således styrket den almennyttige indsats i Nederlandene.

- Den langvarige og dybt indgroede præference for private frem for statslige ydelser, som i sidste ende sikrede og bevarede de almennyttige organisationers centrale position, selv da det nederlandske samfund begyndte at blive mindre søjleopdelt fra 1960'erne." (Burger et al., 1999: 150).

---

<sup>62</sup> NB: %-sektortallene er % af den samlede nfp-beskæftigelse og ikke af den samlede beskæftigelse i hver sektor

De almennyttige organisationer har en andel på 12,6 procent af beskæftigelsen uden for landbruget, hvilket er den største almennyttige sektor i gruppen af 22 lande. Sektorens struktur og finansiering viser, at kollektivt organiseret solidaritet dominerer over privat velgørenhed. Velfærdsydelser inden for sundhed, uddannelse og sociale ydelser er de største områder for non-profit aktiviteter. Offentlige indtægtskilder tegner sig for 59 procent af sektorens indtægter, mens private gebyrer og private gaver tegner sig for henholdsvis 38 procent og 3 procent. I Nederlandene går den almennyttige sektors rolle længere end blot at levere sociale velfærdstjenester. Dens aktiviteter inden for kultur, fritid, interessevaretagelse, international solidaritet, miljø, religion, filantropi og frivilligt arbejde bidrager også til et levende socialt liv

*"Det er virkelig svært at tale om den hollandske non-profit sektor som en samlet enhed, fordi ordningerne er forskellige fra område til område. Normalt vil der dog være lovpligtige brugerråd og på nogle områder repræsentanter for brugerne i tilsynsråd (men ikke i direktioner). Det er meget langt fra en demokratisk ordning eller brugerkontrol, men det er en vis grad af indflydelse. De kunne ikke hævde at være demokratiske virksomheder eller sociale virksomheder i henhold til EMES-definitionen."*

Dette fremgår af et ekspertinterview i med professor Taco Brandsen fra Radboud University i Holland, d. 14. januar 2022. Interviewet blev foretaget i forbindelse med udarbejdelse af denne rapport. Af interviewet fremgår også, at foreninger for det første kan være relevante i en virksomhedssammenhæng, som drivere af virksomhed, og for det andet, at foreninger i Holland ikke som sådan er demokratiske, måske endda "meget langt fra", som det udtrykkes af Brandsen. Dette er en væsentlig forskel til Italien, hvor reglen om "one member, one voter" er institutionaliseret via "The Italian Code of Third Sector of 2017", som det fremgik af professor Fici's bidrag til rapporten. Til gengæld er det på internationalt plan nok snarere undtagelsen end reglen, at foreninger er tilstrækkeligt erhvervsaktive til, at vi vil forstå dem som demokratiske virksomheder som sådan.

## 6. Sammenfatning, anbefalinger og perspektivering

---

I rapporten har vi forsøgt at bidrage til et overblik over og indsigt i demokratiske virksomheder (DV) og deres rammevilkår. Som det er fremgået, er der forskellige varianter og traditioner i forskellige lande og i det danske landskab for demokratiske virksomheder, der afspejler sektorspecifikke forhold (fx i energi-, bygge- og fødevarerektoren) og forskellige politiske, institutionelle kontekster og historiske dynamikker, både nedefra og oppefra (fx spiller EU en vigtig rolle på området). En vigtig skelnen er også mellem store og små og mellem gamle, veletablerede versus nye demokratiske virksomheder. Derfor er opgaven ikke helt simpel, men vi gør et forsøg på at identificere 8 områder, som fortjener øget opmærksomhed

Kortlægningen har vist, at Danmarks lange historiske tradition for andels- og kooperative virksomhedsformer stadig er i live og, at disse på mange parametre klarer sig godt. Der også er kommet nye kræfter til i storbyer, landdistrikter<sup>63</sup> og i sektorer som energiområdet (se Appendiks 1). Rapporten har vist, at der er mange aktører og institutioner på forskellige skalaer, fra det lokale til det europæiske niveau, som har betydning for rammebetingelserne. Det gælder bl.a. stat, kommuner, regioner, finansielle institutioner, herunder de kooperative og erhvervsdemokratiske organisationer og miljøer selv.

Alligevel er den samfundsmæssige synlighed og tilvæksten på et lavere niveau sammenlignet med andre lande, og dette kan ikke forklares med, at kombinationen af en stærk velfærdsstat og et socialt ansvarligt og inddragende erhvervsliv overflødig gør udviklingen af en demokratisk erhvervssektor i Danmark. Især ikke hvis man samtidig har forventninger til, at denne sektor skal bidrage til aktuelle målsætninger som FN's udviklingsmål, Parisaftalen, modernisering af ICA's syv principper for kooperativ virksomhed og en socialt ansvarlig og pluralistisk markedsmodel, som indebærer en markant socialøkonomisk sektor. De lovgivningsmæssige rammer og understøttende politikker og institutioner er sammenlignet med andre lande fragmentariske og svagt udviklede. Dette gælder ikke kun i forhold til Storbritannien og sydeuropæiske lande, men også Sverige og Norge. Derfor er der sandsynligvis et væsentligt uudnyttet potentiale for erhvervsdemokratisk iværksætteri, som kan blive udfoldet, hvis der udvikles en sammenhængende politik og kapacitetsopbygning på området. I rapporten har vi sammenfattet dette som et økosystem, der betyder, at en erhvervsfremme indsats ikke så meget ligger på hver enkelt del, men på en samlet og koordineret indsats.

Det følgende er vores bud, eller anbefalinger om man vil, på nogle vigtige opmærksomhedspunkter til det danske erhvervsfremmesystem, som vi har sat i forhold til en forsat policy udvikling og kapacitetsopbygning på feltet. Vi kunne have taget flere punkter med, fx betydningen af forsknings- og uddannelsesinitiativer, kommunikation og storytelling m.v. om Kooperation og Erhvervsdemokrati. En af vores informanter foreslog fx en erhvervsdemokratisk/kooperativ variant af tv-programmet Løvens Hule.

Vi trækker på vores ekspertinterviews og review af international, især europæisk litteratur om demokratiske virksomheder i deres forskellige varianter, de nationale interesseorganisationers policy-anbefalinger m.v. og vores interviews og drøftelser med danske praktikere og beslutningstagere.

---

<sup>63</sup> se fx virksomhedsportrætterne i Kooperativ Håndbog, Gjerding og Rask, 2021



## 6.1 Klarere juridiske rammer for demokratiske virksomheder.

Både Kooperationen (2020) og Tænketanken Demokratisk Erhverv (2019) har peget på behov for langt klarere og enklere lovgivning for erhvervsdemokratiske virksomhedsformer, bl.a. for at styrke mulighederne for erhvervsdemokratiske iværksætteres adgang til rådgivning og kapital i forbindelse med opstart

Kortlægningen i kapitel 4 viste 2 yderpunkter:

- 1) Lande, som fx Italien, hvor DV/kooperativ tanken indgår i forfatningen og hvor der er defineret et finmasket lovgrundlag for kooperativer (og i mange lande også sociale virksomheder enten som separat virksomhedsform eller i tilknytning til kooperativer). Et sådant regime har den fordel, at den kooperative virksomhedsform har et klart lovgrundlag og, at der således kan etableres en klar skillelinje mellem kooperative/demokratiske virksomheder og andre virksomhedstyper. Dette kan danne grundlag for særlige skatteregler og andre støtteformer, der er målrettet den kooperative sektors særlige udfordringer (fx finansiering)
- 2) Lande, som i Danmark, hvor DV kan organiseres i mange forskellige (og ofte komplekse) selskabsformer. Fordelen ved dette er en stor fleksibilitet, men til gengæld også en manglende synlighed i den politiske sfære, genkendelighed og anerkendelse hos både offentlige myndigheder som skat, i erhvervsfremmesystemet og finansielle institutioner. Tilsammen betyder dette vanskeligere adgang til oprettelse, drift og konsolidering af DV.

Vores samlede datagrundlag peger i retning af, at en fremtidig revision af lovgivningen bør balancere mellem hensynet til en klarere juridisk ramme, og at det ikke bliver en for "smal" model, der kan begrænse erhvervsdemokratiske iværksættere. En naturlig følgevirkning af mere præcise juridiske rammer vil være at sikre at dette implementeres i SKAT og, at der igangsættes arbejde for en bedre statistik.

Her kan overvejes at nedsætte en task force (fx med Danmarks Statistik, Kooperationen, Demokratisk Erhverv og Erhvervsstyrelsen), og herunder vurdere erfaringerne med registeret for socialøkonomiske virksomheder. Noget af dette arbejde kan måske kobles til det forestående udviklingsarbejde i forbindelse med kommende EU-direktiver om nye rapporteringskrav til virksomheder i forhold til FN's udviklingsmål m.v.

## 6.2 Erhvervsfremme: et forbedret Økosystem

Det internationale review (kapitel 5) viser at der 2 grundformer, der dog oftest spiller tæt sammen

- a) Offentlige Rådgivningsfunktioner: Der opbygges en erhvervsdemokratisk søjle i det eksisterende erhvervsfremmesystem både regional og kommunalt
- b) De demokratiske virksomheder egne sammenslutningers (fx Coop UK og de italienske Consorti) rådgivnings-, støtte og uddannelsesaktiviteter

I et land med Danmarks størrelse – og tradition for samskabelse – tænker vi, at det er mest produktivt at tænke i gode koblinger mellem offentlig forankret erhvervsfremme-facilitering og aktiviteter forankret i de kooperative aktørers egne organisationer. Fx gode kampagner og folkeoplysning på alle niveauer af uddannelsessystemet – fra erhvervsskoler til universiteter

Vi ser derfor 2 parallelle, men indbyrdes forbundne spor:

- 1) *Udvikling af en særskilt søjle for demokratiske virksomheder i det kommunale, regionale og nationale erhvervsfremmesystem*, der både skal tage sig af før-startere, etablerede iværksættere, etablerede virksomheder og virksomheder i gang med ejerskifte. Et sådant spor kunne også inkludere socialøkonomiske virksomheder.  
Vores interviews og feltarbejde pegede på, at der (især lokalt) ofte er et stort overlap mellem sociale entreprenører og andre demokratiske virksomhedsaktører, fordi de ofte deler grundværdier om både demokrati og social og miljømæssige bæredygtig udvikling.
- 2) **Understøttelse af lokale horisontale platforme for gensidig hjælp** mellem medarbejderkooperativer, økologiske igangsættere og socialøkonomiske virksomheder kan fremme **den lokale synlighed og kapacitetsopbygning**. Vi ser dette allerede i dag, fx **Kooperativt København** – Fællesrådet for kooperative og socialøkonomiske virksomheder.<sup>64</sup> En vigtig målgruppe og samarbejdspartner er uddannelsesinstitutioner – fra tekniske skoler til universiteter.

Både Kooperationen og Demokratiske Erhverv har lavet konkrete gennemarbejdede forslag herom blandt andet med inspiration fra The Hive i Storbritannien og Coompanion i Sverige.<sup>65</sup> En komponent i dette kunne være et tættere samarbejde svenske Coompanion, hvilket allerede nu sker i Øresundsregionen i fælles projekter med Kooperationen.

### 6.3 Erhvervsdemokratisk finansiering og skatteforhold

Kunne der i Danmark udvikles et erhvervsdemokratisk/kooperativt set-up i den finansielle sektor, hvor forskellige aktører gik sammen?

Vi har allerede i dag finansielle institutioner som Arbejdernes Landsbank, Merkur Bank, Coop Bank og Lån og Spar, som på forskellig vis har rødder i den erhvervsdemokratiske og kooperative tradition. Vi har også pensionskasser, hvor medlemmer og bestyrelser presser på for etiske og bæredygtige investeringer, der abonnerer på FN's udviklingsmål og bidrag til løsning af klimakrisen. Måske kunne nogle af pensionskasserne øremærke en del af deres investeringer til etiske, bæredygtige og kooperative/erhvervsdemokratiske investeringer.

En af inspirationskilderne kunne være Storbritanniens Community Development Finance Institutions (CDFI) og Coop Bank,<sup>66</sup> der finansierer kooperative iværksættere og har et tæt samarbejde med rådgivnings- og coachingnetværket The Hive, som arbejder med "Full Life-Cycle Support", dvs. opstart, forretningsudvikling og mentor/coaching bistand (jf. kapitel 5 og Demokratiske Erhverv, 2019).

En anden oplagt inspirationskilde er "Mikrofonden" i Sverige som arbejder tæt sammen med Coompanion, der arbejder med rådgivning og finansiering til demokratiske virksomheder i Sveriges 25 regioner (og i øvrigt er stærkt inspireret af The Hive). Coompanion er delfinansieret af de svenske erhvervsfremmesystemer samt af de svenske kommuner og regioner og er selv organiseret som en demokratisk virksomhed.

---

<sup>64</sup> <https://kooperationen.dk/faellesskaber/faellesraad/de-kooperative-faellesraad/>

<sup>65</sup> se fx Demokratiske Erhverv 2020: Notat Styrket Erhvervsfremme for demokratiske virksomheder, ([www.demokratiskerhverv.dk](http://www.demokratiskerhverv.dk))

<sup>66</sup> <https://www.co-operativebank.co.uk>

En tredje mulighed er at se nærmere på Tænk tanken Demokratisk Erhverv som har argumenteret for, at Vækstfonden udelukker demokratiske virksomheder og foreslår oprettelse af en Erhvervsdemokratisk Investeringsfond med et kapitalindskud på 100 millioner kr. fra staten. Dette kunne gøres som en videreudvikling af Vækstfonden. Investeringsfonden skal kunne give lån, garantier, kautioner, kapitalindskud- og tilsagn til demokratiske virksomheder, herunder iværksættervirksomheder, etablerede demokratiske virksomheder samt transitionsvirksomheder under overdragelse til demokratisk ejerskab. Investeringsfonden kan udvikle en model, hvor fonden kan tilbyde risikovillig kapital til demokratiske virksomheder med et langsigtet investeringsmål. Investeringsfonden kan vejlede virksomheden, men afstå fra medbestemmelse (Demokratisk Erhverv 2019).

Andre europæiske lande har i forvejen offentlige og private finansieringsmuligheder for demokratiske virksomheder (se kapitel 4 og 5). I Frankrig tilbydes en række finansielle institutioner særskilte finansieringsmuligheder til demokratiske virksomheder, mens både Italien og Frankrig pålægger eksisterende demokratiske virksomheder at indbetale en procentdel af overskuddet til fonde, der investerer i skabelse og udvikling af nye demokratiske virksomheder.

## 6.4 Medarbejderdemokratier, herunder overtagelse af virksomheder ved generationsskifte

Der er behov for at medarbejderkooperativer fremmes og gøres til en farbar vej for iværksætteri og innovation. I sammenligning med andre lande står Danmark meget svagt på det punkt. Også her skal der skabes mere simple juridiske rammer for virksomhedsetablering og -udvikling. Mange selskaber, demokratiske eller ej, har komplekse firmakonstruktioner, men i en opstartsfasen er fraværet af simple løsninger en forhindring. Der er behov for større opmærksomhed udadtil og åbenhed internt i erhvervsfremmesystemet i forhold til de særlige udfordringer, der er knyttet til mere demokratiske virksomhedsformer. Muligheden for mere demokratiske organiseringsformer kan også tiltrække iværksættere med ambitioner om 'at gøre en forskel', skabe en sundt og afbalanceret arbejdsliv og udvikle demokratipraksisser, der rækker fra hverdagsbeslutninger til overordnet strategi.

Medarbejderaktie-programmer – ESOPs – er anden vej til en medarbejderdemokratisk udvikling. Der skal være opmærksomhed på at fastholde og forbedre bredden og dybden i sådanne programmer, da tendens i øjeblikket er, at programmerne bliver smallere.

En særlig problemstilling vedrører incitamenter i forbindelse med ændringer fra traditionelle kommercielle virksomhedsformer til demokratiske ejerformer, fx i forbindelse med generationsskifte. I flere lande findes der her skattemæssige begunstigelser for sådanne demokratiske ejerformstransformationer. EOT-modellen (Employment Ownership Trust), som vi beskrev i kapitel 5 giver skattemæssige incitamenter til at medarbejderne/medarbejderstyrede fonde kan overtage traditionelle virksomheder, bl.a. i forbindelse med generationsskifte. Der er således vigtig inspiration at hente både i Storbritannien og USA med hensyn til EOT og ESOP-modeller.

Under Camerons konservativt-liberale regering i Storbritannien blev der i 2012 udarbejdet rapporten "*Sharing Success – The Nuttall Review of Employee Ownership*", som førte til love, der giver skattefordele ved overdragelse af aktier og salg af hele virksomheden til medarbejderfonde. Det kan overvejes, hvorvidt disse eller lignende modeller for skattemæssige incitamenter kan anvendes i Danmark (se også Demokratisk Erhverv, 2019).

## 6.5 Offentlige indkøb og demokratiske virksomheder.

Et vigtigt redskab til at skabe demokratiske virksomheder er strategisk brug af offentlige indløb og udbud, der halter langt bagefter som et strategisk instrument til brug for påvirkning, både af erhvervssektoren og arbejdsmarkedet. I den danske debat er det næsten gået upåagtet hen, at EU har forbedret mulighederne styring af offentlige indkøb (EU, 2021/C 237/01; European Commission, 2020) så de understøtter en "inkluderende økonomi" (se herunder om Preston-modellen). I forbindelse med udarbejdelsen af rapporten har vi fra flere sider hørt, at ordningen enten ikke er kendt eller anvendt blandt offentlige indkøbere.

I Sverige har Coompanion i samarbejde med kommuner og regioner opdelt offentlige udbud i mindre dele, som gør dem attraktive for demokratiske virksomheder. I 2010 blev der gennemført en ændring af loven om offentlige udbud, der gør det muligt for offentlige institutioner at tilgodese demokratiske virksomheder (Demokratisk Erhverv, 2020).

I Storbritannien har loven om Public Services (Social Value) Act givet bedre adgangsmuligheder for kooperativer. Dette er blandt blevet benyttet strategisk af byen Preston i Lancashire, der siden 2013 har arbejdet med "Community Wealth Building" – den såkaldte Preston-model. Målsætningerne er at sikre at den økonomiske aktivitet kommer lokalbefolkningen til gode, bl.a. med en politik om at alle ansatte skal have minimumslønninger. Bystyret stiller derfor krav om at de offentlige institutioner i videst muligt omfang skal benytte lokale demokratiske virksomheder som leverandører. I bystyrets planlægningsstrategi arbejdes også med stedsbaseret udvikling baseret på kooperativt iværksætteri, som kommer konkrete lokalområder til gode. Preston-modellen er således et godt eksempel på en bred anvendelse af økosystem-tankegangen, som samtidig illustrerer, at udviklingen af en demokratisk erhvervssektor på ingen måde er forbeholdt landdistriktsudvikling i småskala. Indkøbspolitikken understøttes af en aktiv kooperativ iværksætterindsats, fx i forhold til catering og digitale services, hvor der tidligere kun var få lokale virksomheder. Der er således tale om en strategi for en inkluderende lokal økonomi med en styrkelse af den kooperative sektor, der ikke kun er baseret på en "køb lokalt"-strategi. Aktørerne omkring Preston-modellen (der også omfatter det lokale universitet) angiver selv at vigtige inspirationskilder er og har været Mondragon i Baskerlandet, Spanien og *Evergreen Cooperatives* i Cleveland. Sidst nævnte er blandt blevet initieret af socialentreprenøren Ted Howard og organisation The Democracy Collaborative, der sammen med bystyret i Cleveland (en by in "rustbæltet", der blev hårdt ramt af industrial decline) udviklede the "Cleveland Model", hvor satsning på arbejderkooperativer blev et centralt element i bystyrets recovery-strategi for byen. Et væsentligt element i Preston modellen er kommunens aktive anvendelse af værktøjet "Progressive Procurement", der i et forskningsperspektiv er en aktiv implementering af det økonomer Karl Polanyi kaldte for en økonomi, der for det første ikke er afkoblet fra det samfund den er en del af og for det andet består af et finmasket samspil mellem de tre grundlæggende økonomiske ressourcer: gensidighed (reciprocity), omfordeling (redistribution) og marked. Økonomen, der arbejder i forlængelse af Polanyi (1944), fremhæver således, at intet samfund kan fungere i længden uden et markant bidrag fra alle disse tre faktorer. I Preston taler bystyret om Community Wealth Building, hvor kommunens indkøb foretages efter i hvor høj grad de bidrager til udvikling af lokal økonomisk bæredygtighed, herunder CO2-reduktion (Preston City Council, 2019). Preston-modellen har vakt betydelig national og international interesse, og i 2018 blev Preston kåret til "Most Improved City in the United Kingdom". For nyligt er der lanceret et nationalt Community Wealth Building Center for Excellence (Landdistrikternes Fællesråd og Demokratisk Erhverv, 2021)

## 6.6 Facilitering og videnopsamling for demokratisk revitalisering og udvikling af medlemsdemokratiet.

En af udfordringerne for at styrke momentum i eksisterende veletablerede demokratiske, kooperative virksomheder er at modvirke og være bevidst om faren for, at den medarbejderdemokratiske/kooperative ånd forsvinder, og at "oligarkiets jernhårde lov" tager over i form af centralisering og topstyring. Laville og Nyssens (2001) dokumenterer, hvordan erfaringerne i europæisk socialøkonomi, herunder udviklingen i kooperativer og andelsselskaber også er en historie om "drift towards institutional isomorphism" (Laville & Nyssens, 2001: 327). Borzaga og Santuari følger denne advarsel op med en påpejning af, at innovative virksomheder og organisationer i den sociale økonomi måske udvikler "*organizational forms that are better defined, legally stronger and socially more acceptable while being unable to keep and develop the most innovative characteristics in the new organizational forms*" (Borzaga & Santuari, 2003: 53). Samlet set står vi med det forhold, at i virksomheder, hvor demokrati, deltagelse og lokal ansvarlighed betragtes som bløde værdier, kan de være de første, der sættes over styr. Et medlemsdemokrati og den "kooperative ånd", især i store organisationer og virksomheder, skal vedligeholdes og fornyes. Dette skete ikke for en del af fagbevægelsens klassiske kooperativer, hvilket var en væsentlig årsag til, at mange af dem lukkede i 1980'erne og 90'erne. Den nye kooperative bevægelse, som den fx manifesterer sig i Kooperationen Nørrebro, kan her bidrage til fornyelse af den klassiske kooperation. (Gjerdning & Rask, 2021). Derfor ligger der et særskilt opgave i at kvalificere kommunikation og inddragelse af medlemmerne.

Tænketanken Demokratisk Erhverv har lavet en surveybaseret undersøgelse af synet på og udfoldelsen af medlemsdemokratiet i demokratiske virksomheder, som bl.a. viser at der er store brancheforskelle og udfordringer m.h.t. i deltagelsesformerne (Jørgensen et al., 2019). Undersøgelsen viser blandt andet, at et af problemerne for de helt store demokratiske forbrugerejede kooperativer som Coop er, at konkurrencelovgivningen i høj grad forhindrer dem i at have data på deres medlemmer i overhovedet at kommunikere med medlemmer (undtagen under valghandlinger).

## 6.7 Styrk ejerskabet til den grønne omstilling gennem lokale demokratiske energifællesskaber

Lokale energifællesskaber, (som er analyseret i Appendiks 1) spiller en vigtig rolle i forhold til at styrke befolkningens engagement og ejerskab i forhold til omstillingen mod vedvarende energi (Jørgensen & Hvelplund, 2021). Det er fx nemmere at overvinde modstand mod vindmøller, når der er tale om fælles ejede vindmøller. På energiområdet er der finansieringsmuligheder for demokratiske energivirksomheder gennem kommunekredit, hvis kommunen bakker op (se også afsnittet om Vegger Energi i kapitel 3).

Landdistrikternes Fællesråd og tænketanken Demokratisk Erhverv har i rapporten "*Lokal og demokratisk erhvervsudvikling*" (2021) udarbejdet en række anbefalinger til at styrke lokalsamfund ved at forbedre vilkår for etablering og fastholdelse af demokratiske virksomheder. Tre af anbefalingerne er særligt relevante for at styrke potentialet for produktion af vedvarende energi. Det gælder a) kommunal erhvervsfremmeindsats målrettet demokratiske erhverv, b) initiativer for at fremme lokalt ejerskab og deltagelse i planlægningen af vedvarende energiprojekter, samt c) fastholdelse af demokratisk ejerskab i forsyningssektoren. Hvad angår vækstmuligheder for energifællesskaber, er der potentiale i at forenkle og lempe lovgivningen på energiforsyningsområdet. En ny undersøgelse på tværs af EU-lande viser, at arealbegrænsninger samt mangelfuld implementering af EU's direktiv om Community Energy udgør nogle af de største

barrierer for at øge udbredelsen af energifællesskaber. Samstemmende peger miljøorganisationer og aktører, som Landsforeningen af Økosamfund og BL – Danmarks Almene Boliger, på behovet for dedikeret lovgivning og friere rammer for energifællesskaber som produktionsenheder, herunder ophævelsen af matrikelkrav og at og Vedvarende Energi fællesskaber skal kunne dele elproduktion fra et fælles VE-anlæg gennem det offentlige net.

## 6.8 Økosamfund, lokalsamfundskooperativer og socialøkonomiske virksomheder

Her er der allerede sket en vis kapacitetsopbygning i form af juridisk, teknisk og organisatorisk rådgivning fra Landsforeningen af Økosamfund (LØS, se også kapitel 3) og der findes mange økosamfundsprojekter rundt omkring i landet, herunder Munksøgård, Permatopia, Svanholm for blot at nævne nogle få. Realdania har fx støttet LØS med midler til at udvikle en startpakke for økosamfund. Men der er barrierer i form af dyr jord og administrationen af planloven. Til gengæld er der positiv bevågenhed fra politikere, hvilket vi oplevede under interview på det økologiske bofællesskab Munksøgård. Man kan diskutere hvorvidt et sted som Munksøgård som sådan er en virksomhed. Men det er en interessant hybrid og multistakeholder organisation med mange og fintmaskede økonomiske aktiviteter, herunder demokratiske virksomhed(er). Munksøgård har en delebilsordning, som ikke blot er åben for bofællesskabets egne beboere, men også for hele bydelen Trekroner, der ligger i Roskilde. Bofællesskabet har eget anlæg til rensning af spildevand, og anlæg til opsamling af regnvand til vaskeri. Der er flere virksomheder og virksomhedslignende konstruktioner i området, herunder produktion af grøntsager. Sasse Flodgaard fra Andelselskabet Permatopia peger på tre områder, hvor ændrede rammevilkår vil skabe større tilskyndelse til investeringer i vedvarende energi hos økosamfund som Permatopia. For det første en ændring af lovgivningen, så det bliver praktisk muligt for bofællesskaber at stå for egen strømforsyning. For det andet en bedre offentlig rådgivning om ejerforhold og andre relevante regler i forbindelse med etableringen af økosamfundet. Og for det tredje en mere smidig proces omkring etablering og drift af vindmøller. Systematisk investering og opbygning af et økosystem for demokratiske lokalsamfundskooperativer som Munksøgård og Permatopia vil ikke løse alle problemer, men bidrage til at skabe innovation og virksomheder tæt på borgerne. På samme måde som JORTON kan arbejde med en investeringshorisont på 100 år, fordi der hverken skal betales bonuslønninger, tages penge ud til ejerne eller sættes meget høje vækstsmål, kan mange samfundsmæssigt relevante målsætninger indfries ved at lette adgangen til at skabe forskellige former for lokalsamfundskooperativer. I den australske geograf Katherine Gibsons optik, er der tale om "community enterprises", og hos økonomen Karl Polanyi er det en økonomi, som består af de tre grundlæggende ressourcer, reciprocitet, redistribution og marked; men hvor markedet blot indgår som én af disse tre ressourcer.

Danmark er formentlig rig på erhvervsdemokratiske virksomheder, men disse opstår og vedligeholder ikke sig selv. Erhvervsfremmesystemet og rammerne er fragmenterede, og virksomhederne i det erhvervsdemokratiske felt, herunder de fire kooperative grundtyper, multistakeholder virksomheder og socialøkonomiske virksomheder er ofte udsat for en række problemer, der kunne undgås med en bedre institutionalisering af rammevilkår. Det er vores håb, at vi med denne rapport dels har bidraget til at afdække de unikke forhold der gør sig gældende for seks erhvervsdemokratiske grundtyper i Danmark, dels har bidraget til at hente inspiration fra velfungerende internationale programmer og erfaringer.

## Litteraturliste

---

#coops4dev (u.å.). <https://coops4dev.coop/en/c4d-europe>

Andersen, J. og Hulgård, L. (2020). "Solidaritetsøkonomi som bæredygtige velfærdsarenaer". I *Social bæredygtighed – felt, begreb og kritik*. København: Frydenlund Grafisk.

Archambault, E., Prillier, E. og Zimmer, A. (2014). European Civil Societies Compared: Typically German–Typically French?. *Voluntas* 25, s. 514–537

B99, 11.03.2021. *Forslag til folketingsbeslutning om nedsættelse af ekspertudvalg til fremme af erhvervsdemokratiske virksomheder*. Folketinget.

Birchall, J. (2011). *People-Centred Businesses. Co-operatives, Mutuals and the Idea of Membership*. London: Palgrave Macmillan.

Birchall, J. (2013). The potential of co-operatives during the current recession; theorizing comparative advantage. *Journal of entrepreneurial and organizational diversity*, 2(1), 1-22.

Björk, F., Hansson J., Lundborg, D., og Olofsson, L.-E. (2014). *An ecosystem for social innovation in Sweden: A strategic research and innovation agenda*. Lunds Universitet.

Block, F. & Somers, M. R. (2014) *The Power of Market Fundamentalism*. Harvard University Press.

Borzaga, C. & Defourny, J. (2001). *The emergence of social enterprise*. London and New York: Routledge.

Borzaga, C. & Santuari, C. (2003). New Trends in the Non-profit Sector in Europe: The Emergence of Social Entrepreneurship. I *the Non-profit Sector in a Changing Economy*. OECD 2003.

Borzaga, C., Galera, G. & Nogales, R. (2008). *Social enterprise: A new model for poverty reduction and employment generation*. United Nations Development Programme, Bratislava Regional Center

Borzaga, C., Galera, G., Franchini, B., Chiomento, S., Nogales, R. & Carini, C. (2020). Social enterprises and their ecosystems in Europe. *Comparative synthesis report. Luxembourg, LU: Publications Office of the European Union*.

Bouchard, M., Le Guernic, M. and Rousselière, D. (2017). *Conceptual framework for the purpose of measurement of cooperatives and its operationalization*. Report for the International Labour Office.

Burger, A., Dekker, P., Toepler, S. & Salamon, L. M. (1999). The Netherlands: Key features of the Dutch nonprofit sector i L. M. Salamon H. K. Anheier, R. List, S. Toepler, S. W. Sokolowski. *Global civil society dimensions of the non-profit sector*. The John Hopkins Center for Civil Society Studies. Baltimore MD.

Campos et al. (2020). *EU's Clean Energy Package*.

CDFI (2021). *Annual Report* <https://responsiblefinance.org.uk/>

Chancon, L. & Piketty, T. (2021). *Global Income Inequality, 1820-2020: The Persistence and Mutation of Extreme Inequality*. World Inequality Lab- Working Paper No 2021/19.

CIRIEC (2018). *Recent evolutions of the social economy in the European Union*. European Economic and Social Committee (EESC).

- Cocolina, C., Q. (2016). *The power of cooperation – Cooperatives Europe key figures 2015*. Cooperatives Europe.
- Conaty, P., Bird, A., & Ross, C. (2016). Not alone. Trade unions and co-operative solutions for self-employed workers. Co-operatives UK.
- Coompanion (u.å.). <https://coompanion.se/>
- Coop News (u.å.). *National Co-operative Development Strategy: Where are we, two years on?* <https://www.thenews.coop/140450/sector/regional-organisations/national-co-operative-development-strategy-two-years/>
- Co-operatives UK (2020). 'Co-op Economy 2020' [https://www.uk.coop/sites/default/files/2020-09/Co-op\\_Economy\\_2020\\_0.pdf](https://www.uk.coop/sites/default/files/2020-09/Co-op_Economy_2020_0.pdf)
- Co-operatives UK (2020b). The community shares handbook. <https://www.uk.coop/resources/community-shares-handbook/2-society-legislation/21-bona-fide-co-operative-societies>
- Co-operatives UK (2021). *Our CEO reflects on 2021*. <https://www.uk.coop/blog/our-ceo-reflects-2021>
- Coopstarter (u.å.). <http://starter.coop/wp/coopstarter2/>
- Coopstartup (u.å.). <https://www.coopstartup.it/coopstartup/>
- Cornforth, C. (1995). Patterns of cooperative management: Beyond the degeneration Thesis. *Economic and Industrial Democracy*, 16(4), 487–523.
- Cornforth, C., Thomas, A., Spear, R. and Lewis, J., (1988). *Developing successful worker co-operatives*. SAGE publications Ltd.
- Costa, R. (2016). *From Dictatorship to Democracy in Twentieth-Century Portugal*. London: Palgrave Macmillan.
- CoTech (u.å.). <https://www.coops.tech/>
- Cracogna, D., Fici, A. & Henrÿ, H. (Eds.). (2013). *International handbook of cooperative law*. Heidelberg: Springer.
- Deller, S., Hoyt, A., Hueth, B. & Sundaram-Stukel, R. (2009). *Research on the economic impact of cooperatives*. University of Wisconsin Center for Cooperatives, 231(2209), 232-3.
- Demokratisk Erhverv (2019). *Erfaringer med kooperativt iværksætteri – potentialer og faldgruber*.
- Demokratisk Erhverv / DE (2019) *Danmarks Demokratiske Virksomheder. Første kortlægning af fuldt demokratisk kontrollerede virksomheder*. Tænketanken Demokratisk Erhverv.
- Demokratisk Erhverv, (2019). Notat: Institutionelt og juridisk setup for demokratiske virksomheder i udlandet.
- Diamantopoulos M. (2012). Breaking out of co-operation's 'Iron cage': from movement degeneration to building a developmental movement. *Annals of Public and Cooperative Economics*. 2012 Jun;83(2), 199-214.
- Diaz, M., Marcuello, C. & Nogales, R. (2020). Social Entreprises and their ecosystems in Europe. Coutry report Spain. European Commission.



- DiMaggio, P.J. & Powell, W.W. (1994). *The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields*. Chicago: University of Chicago Press.
- Dragsted, P. (2021). *Nordisk Socialisme – På vej mod en dmeokratisk økonomi*. København: Gyldendal.
- Eckstein, J. (2016). Sociocracy: An organization model for large-scale agile development. In *Proceedings of the Scientific Workshop Proceedings of XP2016*, 1-5
- EMES Research Network (u.å.). <https://emes.net>
- EU Commision (2016). *The social business initiative of the European Commision*. Internal market and services.
- EU Commission (u.å.) *Social Enterprises*. [https://ec.europa.eu/growth/sectors/proximity-and-social-economy/social-economy-eu/social-enterprises\\_da](https://ec.europa.eu/growth/sectors/proximity-and-social-economy/social-economy-eu/social-enterprises_da)
- EU-Commission (2015). *A Map of Social Enterprises and their Eco-systems in Europe*” Directorate-General for Employment, Social Affairs and Inclusion.
- EURICSE & COOP International Cooperative Alliance (2021). *Exploring the cooperative economy – World Cooperative Monitor*. <https://monitor.coop/en/media/library/research-and-reviews/world-cooperative-monitor-2021>
- EURICSE (u.å.) <https://www.euricse.eu/>
- EUROPA-KOMMISSIONEN (2021). *Sociale hensyn ved indkøb – En vejledning i mulighederne for at tage sociale hensyn ved offentlige udbud – 2. udgave (2021/C 237/01)*.
- European Commision (2021). *Buying social – A guide on taking account of social considerations in public procurement*” (2. Udgave). Publications Office. Luxembourg
- European Commision (u.å.). *Social procurement. Updated guidance and awareness-raising to make socially-responsible purchases*. [https://ec.europa.eu/info/policies/public-procurement/tools-public-buyers/social-procurement\\_en](https://ec.europa.eu/info/policies/public-procurement/tools-public-buyers/social-procurement_en)
- European Commission (2020) *Executive Agency for Small and Medium-sized Enterprises*. [https://ec.europa.eu/info/departments/small-and-medium-sized-enterprises\\_en](https://ec.europa.eu/info/departments/small-and-medium-sized-enterprises_en)
- European Commission, Directorate-General for Employment, Social Affairs and Inclusion (2015). *A map of social enterprises and their eco-systems in Europe*, Publications Office, <https://data.europa.eu/doi/10.2767/458972>
- European Economic and Social Committee (u.å.). *Diverse forms of enterprise*. <https://www.eesc.europa.eu/en/our-work/opinions-information-reports/opinions/diverse-forms-enterprise>
- Fajardo G., Fici A., Henry H., Hiez D., Münkner H.-H., Snaith I. (2012). *New study group on European cooperative law: “Principles” Project, Euricse Working Paper, N. 024 | 12*
- Fajardo, G. (2013). Spain. I D. Cracogna, A. Fici og H. Henry (Eds.), *International Handbook of Cooperative Law*, 701-718.
- Fajardo, G., Fici, A., Henry, H., Hiez, D., Meira, D., Münkner, H.H. and Snaith, I. (2017). *Principles of European cooperative law*. Intersentia.

- Fajardo, G. (2021): “Associated work in a cooperative is neither dependent work nor self-employed work”, CIRIEC-España, *Revista de Economía Pública*,
- Fici, A. (2010). Italian co-operative law reform and co-operative principles, *Euricse Working Papers*, N. 002 | 10.
- Fici, A. (2012). Cooperative identity and the law, *Euricse Working Paper*, N.023 | 12.
- Fici, A. (2013). An introduction to cooperative law. I D. Cracogna, A. Fici, and H. Henry (Red.), *International Handbook of Cooperative Law*, 3–62. Heidelberg: Springer.
- Fjørtoft, T. & Gjems-Onstad, O. (2013). Norway and scandinavian countries. I D. Cracogna, A. Fici og H. Henry (Eds.), *International Handbook of Cooperative Law*, 563-583.
- GHK (2010). *The National Evaluation of Community Development Finance Institutions (CDFIs): An Action-Orientated Summary for the Sector*.  
[https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment\\_data/file/32247/10-1019-national-evaluation-community-development-finance-institutions.doc](https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/32247/10-1019-national-evaluation-community-development-finance-institutions.doc)
- Gjerding, H. R., & Rask, J. R. (2021). *Kooperativ håndbog – Iværksætter i fællesskab*. Forlaget Nemo.
- Grace and Associates (2014). Measuring the Size and Scope of the Cooperative Economy: Results of the 2014 Global Census on Co-operatives. Udarbejdet for United Nation’s Secretariat Department of Economic and Social Affairs Division for Social Policy and Development.  
<https://www.un.org/esa/socdev/documents/2014/coopsegm/grace.pdf>
- Grandori, A. (2017). “Democratic governance and the firm”, *Revista de Administracao*, Vol 52, Issue 3, July-September 2017, 353-356.
- Gray, T. W. (2014). Historical tensions, institutionalization, and the need for multistakeholder cooperatives. *Journal of Agriculture, Food Systems, and Community Development* 4(3), 23–28.
- Hagen, H., (2012). *Guidelines for cooperative legislation* (3. udgave). ILO. Geneva
- Hakelius, K. & Nilsson, J. (2020). The Logic behind the internal governance of Sweden’s largest agricultural cooperatives. *Sustainability*, 12(21), 9073.
- Halkær Kro (u.å.). <https://www.halkaer.dk/>
- Hart, K., Laville, J.L. & Cattani, A. (2010) *The Human Economy*. Cambridge: Polity Press.
- Hatt, A., K. & Nygren M. (2021). *Akademin – missa inte Kooperationen*. Svensk Kooperation, <https://svenskkoooperation.se/akademin-missa-inte-kooperationen/>.
- Henry, H. (2012). *Guidelines for cooperative legislation* (3. Udgave), International Labour Office. Geneva.
- Hiez, D. (2018). The general interest of cooperatives: A challenge for cooperative law. *Journal of Cooperative Law*, 93-110.
- Hive (u.å.). *About the hive*. <https://www.uk.coop/start-new-co-op/start/support/about-the-hive>
- Hulgård, L. & Bisballe (2008). *Work Integration Social Enterprises in Denmark*. Liege: EMES WP no. 04/08.
- Hulgård, L. & Chodorkoff, L. (2019). *Social Enterprises and their Ecosystems in Europe. Country report: Denmark*. Luxembourg: Publications Office of the European Union.

- Hvid, H., Møller, J. L., & Ajslev, J. (2020). *Demokratisering af arbejdet – En folkestyret hverdag*. Frydenlund.
- ICA (1995). <https://www.ica.coop/en/cooperatives/cooperative-identity#toc-1-voluntary-and-open-membership>
- ICA (u.å.). *International Journal of Cooperative Law*. <https://iuscooperativum.org/journal/>
- ICA (u.å.). *Statement on the Co-operative Identity, Values and Principles*. <https://www.ica.coop/en/cooperatives/cooperative-identity>
- ICA (u.å.). *Global co-operative statistics*. <https://www.ica.coop/en/global-co-operative-statistics>
- ICA Cooperative Law Committee (u.å.). *Presentation ICA-ICL*. <https://www.ica.coop/co-operative-law-committee>
- ICA-EU Partnership #coops4dev (2021). Legal framework analysis. National report: Italy, <https://coops4dev.coop/sites/default/files/2021-03/Italy%20Legal%20Framework%20Analysis%20Report%20.pdf>
- ICA-EU Partnership #coops4dev (2021). Legal framework analysis. National report: Spain, [https://coops4dev.coop/sites/default/files/2021-06/Spain%20Legal%20Framework%20Analysis%20Report\\_0.pdf](https://coops4dev.coop/sites/default/files/2021-06/Spain%20Legal%20Framework%20Analysis%20Report_0.pdf)
- ICA-EU Partnership #coops4dev (2021). Legal framework analysis. National report: UK, <https://coops4dev.coop/sites/default/files/2020-12/UK%20Legal%20Framework%20Analysis%20National%20Report.pdf>
- ICA-EU Partnership #coops4dev (2021). Legal framework analysis. Regional report: Europe, <https://www.ica.coop/en/node/15711>
- ICF, (2014). *A map of social enterprises and their eco-systems in Europe*. London: ICF Consultancy Services Limited.
- ILO (2002). R193 – Promotion of cooperatives recommendation, 2002 (No. 193). [https://www.ilo.org/dyn/normlex/en/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100\\_ILO\\_code:R193#:~:text=R193%20%2D%20Promotion%20of%20Cooperatives%20Recommendation%2C%20002%20\(No.%20193\)](https://www.ilo.org/dyn/normlex/en/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100_ILO_code:R193#:~:text=R193%20%2D%20Promotion%20of%20Cooperatives%20Recommendation%2C%20002%20(No.%20193))
- ILO (2017). *Conceptual framework – On measurement of cooperatives and its operationalization*. Geneva: ILO, 2017.
- Innobasque (u.å.). <https://www.innobasque.eus>
- International Health Co-operative Organisation (2018). *Healthcare cooperatives: a reliable enterprise model for health and wellbeing*. [https://www.un.org/development/desa/cooperatives/wp-content/uploads/sites/25/2019/03/190326\\_ihco\\_EGM-nairobi.pdf](https://www.un.org/development/desa/cooperatives/wp-content/uploads/sites/25/2019/03/190326_ihco_EGM-nairobi.pdf)
- Jakobsen, G. (2000). Co-operative and training dimensions in entrepreneurship: A study of the methodology of the Saiolan centre in Mondragon. *Review of International Cooperation*, 93(1), 47-54.
- Jammerbugt Kommune (2020). *Partnerskabsaftale – Socialøkonomiske virksomheder*. <http://www.jammerbugt.dk/media/unme4nnf/revideret-partnerskabsaftale-juni-2020.pdf>
- JLP (2021). Annual Report and Accounts.

- John Lewis Partnership (u.å.). <https://www.johnlewispartnership.co.uk>
- JORTON Årsrapport 2020.  
[https://www.jorton.dk/media/4504/jorton\\_aarsrapport\\_enkeltsidet\\_2020\\_web.pdf](https://www.jorton.dk/media/4504/jorton_aarsrapport_enkeltsidet_2020_web.pdf)
- Journal of Co-operative Studies. <https://www.ukscs.coop/pages/journal-of-co-operative-studies>
- Jørgensen, A. P. (2020). *Medejer – Kunsten at overhale konkurrenter gennem demokratisk ejerskab* (1. udgave.). Gyldendal.
- Jørgensen, A. P., Pedersen, M. S., Nayberg, F., & Bornakke, T. (2019). *Danmarks Demokratiske Virksomheder – Første kortlægning af fuldt demokratisk kontrollerede virksomheder*.  
[https://demokratiskerhverv.dk/wp-content/uploads/2021/03/Kortlaegning\\_Danmarks-Demokratiske-Virksomheder.pdf](https://demokratiskerhverv.dk/wp-content/uploads/2021/03/Kortlaegning_Danmarks-Demokratiske-Virksomheder.pdf)
- Jørgensen, A., Svane-Petersen, A. C., Ebsen & Rasmussen, M. N. (2019): *Medlemsdemokrati i demokratiske virksomheder*. Tænketanken Demokratisk Erhverv.
- Jørgensen, U. & Hvelplund, F. (2021) *Forskere: Borgerne bør inddrages i den grønne omstilling gennem energifællesskaber*. Energi og Klima Altinget 07.04.2021.
- Karise Permatopia (u.å.). <https://permatopia.dk/>
- Kiva (u.å.). <https://www.kiva.org>
- Kommuninvest (u.å.). Statutes of Kommuninvest Cooperative Society.  
<https://kommuninvest.se/en/statutes-of-kommuninvest-cooperative-society/>
- Kooperationen (2020) Notat: Behov for bedre kooperative rammevilkår i Danmark.
- Kramer, B. (2008). Employee ownership and participation effects on firm outcomes. City University of New York.
- Kaarsemaker, E., Pendleton, A., & Poutsma, E. (2010). Employee Share Ownership. I A. Wilkinson, P. J. Gollan, M. Marchington, & D. Lewin (Red.), *The Oxford Handbook of Participation in Organizations*, 315–327.
- Landdistrikternes Fællesråd og Tænketanken Demokratisk Erhverv (2021). *Lokal og demokratisk erhvervsudvikling: Den kommunale værktøjskasse til fremme af erhvervsdemokrati*.  
<https://www.landdistrikterne.dk/vindensbank/lokal-og-demokratisk-erhvervsudvikling-den-kommunale-vaerktoejskasse-til-fremme-af-erhvervsdemokrati/>
- Landdistrikternes Fællesråd og Tænketanken Demokratisk Erhverv (2021). *Lokal og demokratisk erhvervsudvikling – Den kommunale værktøjskasse til fremme af erhvervsdemokrati*.
- Laville, J.L. & Nyssens, M. (2001). The social enterprise: towards a socio-economic approach i C. Borzaga & J. Defourny (Red.) *The Emergence of Social Enterprise*. London & New York: Routledge.
- Les oiuseaux de passage (u.å.). <https://lesoiseauxdepassage.coop>
- Licite, L. (2018). *Social Enterprises and thier Ecosystems in Europe. Country report: Latvia*. Luxembourg: Publications Office of the European Union.
- Lomuscio, M. & Salvatori, G. (2021) *A Co-operative Recovery: Learning lessons from Italy's Marcora*. Del af essaysamling i A Co-operative Recovery, publiceret online af Cooperative Party.  
<https://party.coop/cooprecovery>

- LOV nr. 711 af 25/06/2014. Lov om registrerede socialøkonomiske virksomheder. Danmark
- Manley, J. og Whyman, P.B. (Red.), (2021). *The Preston Model and community wealth building: Creating a socio-economic democracy for the future*. Routledge.
- Mathieu, M. (2021). Annual Economic Survey of Employee Share Ownership in European Countries – 2020, Brussels: European Federation of Employee Share Ownership.
- Matthew, L. (2017). *Providing care through cooperatives 2: Literature Review and Case Studies*. International Labour Office, Geneva.
- Mendell, M. and Nogales, R. (2011). *Working paper on solidarity finance*. I Forum International de L'Économies Sociale et Solidaire (FIESS), <https://idl-bnc-idrc.dspacedirect.org/bitstream/handle/10625/47358/133709.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Mikrofonden (u.å.). <https://mikrofonden.se>
- More than a pub (u.å.). <https://plunkett.co.uk/more-than-a-pub/>
- Mygind, N. (2021). Drivers and barriers for employee ownership. Why is the United States in a positive circle while Denmark is not?. *Journal of Participation and Employee Ownership Vol.4 (1)*, 42-62.
- Mygind, N., & Poulsen, T. (2020). *Medarbejderejede virksomheder – Fordele og ulemper*. København: Fagbevægelsens Hovedorganisation. <https://fho.dk/wp-content/uploads/2020/12/mygind-og-poulsen-2020-medarbejderejede-virksomheder-fordele-og-ulemper-002.pdf>
- Münkner, H.H. (2016). How co-operative are social co-operatives?. *Cooperativismo e economía social*, (38), 33-75.
- Nicholls, J. (2017). Social return on investment – Development and convergence. *Evaluation and Program Planning*, Vol.64, 127-135.
- Nicholls, J., Lawlor, E., Neitzert, E., Goodspeed, T. og Cupitt, S. (2012). *A guide to social return on investment*. The SROI network, <http://www.socialvaluelab.org.uk/wp-content/uploads/2016/09/SROI-a-guide-to-social-return-on-investment.pdf>
- Nielsen, K. T., Pilmark, A., Hansen, A. V., Dupret, K., & Brander, E. (2021). Ledelse uden ledere – et casestudie i demokratisk organisering. *Tidsskrift for Arbejdsliv*, 23(2), 10–23.
- Nuttall, G. (2012). *Sharing Success – The Nuttall review of employee ownership*.
- O'Boyle, E. H., Patel, P. C., & Gonzalez-Mulé, E. (2016). Employee ownership and firm performance: a meta-analysis: Employee ownership: a meta-analysis. *Human Resource Management Journal*, 26(4), 425–448.
- OECD (2014). *Entrepreneurship at a glance 2014*. OECD Publishing, [http://dx.doi.org/10.1787/entrepreneur\\_aag-2014-en](http://dx.doi.org/10.1787/entrepreneur_aag-2014-en)
- OECD/EU (2017). *Boosting social enterprise development: Good practice compendium*, OECD Publishing, Paris.
- Pedersen, M. S., Ebsen, L., Henriksen, L., & Begtrup-Bright, E. (2021). *Medarbejderaktier i Danmark*. Demokratisk Erhverv.
- Pestoff & Hulgård (2016). Participatory governance in social enterprise. *VOLUNTAS – International journal of voluntary and non-profit organizations (27)*, 1742-1759

- Pestoff, V. & Hulgård, L. (2015). "Participatory Governance in Social Enterprise". *International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations* 27(4).
- Pestoff, V. (2009). *A Democratic Architecture for the Welfare State*. London & New York: Routledge.
- Pitman, L. (2008). University of Wisconsin Center for Cooperatives. *Staff Paper No. 7 April*.
- Platform Cooperatism Consortium (u.å.). <https://platform.coop>
- Preston City Council (2019). *How we build community wealth in Preston*.
- Prodi, R. (2002). *Speech/00/41*. 2000 – 2005: Shaping the New Europe.
- Rebelo, J. & Caldas, J. (2015). "The Economic Role of the Portuguese Agricultural Cooperatives." RESR, Piracicaba-SP, Vol. 53, Supl. 1, p. S091-S102.
- Regeringskansliet (2015). *Modernisering av lagen om ekonomiska föreningar. Prop. 2015/16:4*. Sverige. <https://www.regeringen.se/rattsliga-dokument/proposition/2015/10/prop.-2015164/>
- Regeringskansliet, (1998). *Social ekonomi i EU-landet Sverige – tradition och förnyelse i samma begrepp*. Ds 1998:48. Sverige.
- Robinson, A. og Pendleton, A. (2019). *Employee Ownership in Britain: Size and Character*. White Rose Employee Ownership Centre
- Salamon, L. M., Anheier, H. K., List, R., Toepler S. & Sokolowski S. W. (1999). *Global civil society dimensions of the non-profit sector*. The John Hopkins Center for Civil Society Studies. Baltimore MD.
- Scholz, T. (2016). *Platform cooperativism. Challenging the corporate sharing economy*. New York, NY: Rosa Luxemburg Foundation.
- Scottish Community Finance (u.å.). *Community bonds*. <https://scotcomfinance.scot/community-bonds/>
- Sheffield, Hazel (2017). Resilient cities. The Preston model: UK takes lessons in recovery from rust-belt Cleveland. *The Guardian*.
- Social Entrepreneurship Forum (u.å.). <https://se-forum.se>
- Social Entrepreneurship Network (2015). Policy meets practice – enabling the growth of social enterprise. European Social Fund, EU. (Text by Johnson, with Barco, Daniele, Lublinska, and Spear).
- Social Enterprise UK (2021). Annual report.
- Social innovation community (u.å.). *Social innovation in the Basque region*. <https://www.siceurope.eu/network/community-led-innovation/social-innovation-basque-region>
- Spear, R. (2014). *Ecosystems for Co-operative Entrepreneurship*. ICA Conference, Pula. June.
- Spear, R. (2020). The co-operative advantage in a virtual retrospective. *Issue of the Annals of Public and Cooperative Economics marking ILO COOP Centennial Marie J. Bouchard and Marieke Louis*. Paper publiceret første gang i 2000 i *Annals of Public and Co-operative Economics*, Vol. 71 Issue 4. Blackwells, 507-523



- Spear, R., Cornforth, C. & Aiken, M. (2007). *For love and money: Governance and social enterprise*. National Council for Voluntary Organisations, UK.
- Spear, R., Teasdale, S., Lyon, F., Hazenberg, R., Aiken, M., Bull, M. & Kopec, A. (2017). Social Enterprise in the United Kingdom: Models and trajectories. *ICSEM Working paper (40)*.
- Stiglitz, J. (2010). *Capitalism, Socialism and Democracy* (by Joseph Schumpeter). Introduction by Joseph Stiglitz. Routledge Classics.
- Stiglitz, J. E. (2018). Cooperatives and the Social Economy: Key Elements for Economic Balance. Paper, San Jose, Costa Rica, April 26, 2018.
- Stockholm Center for Civil Society Studies (u.å.). <https://www.hhs.se/en/research/centers/sccss/>
- Sullivan, W. M. (1997). *Making Civil Society Work: Democracy as a Problem of Civic Cooperation*. The National Commission on Civic Renewal, Working Paper 3, University of Maryland.
- Svensk Kooperation (2020). Sverige behöver ett näringsliv som klarar kriser. <https://svenskkoooperation.se/sverige-behoover-ett-naringsliv-som-klarar-kriser/>
- Tepper, P., McLennan, A., Hirt, R., Defrancesci, P. Caimi V. & Elu, A. (2020). *Making socially responsible public procurement work: 71 good practice cases*, European Commission, Publications Office, 2020. <https://data.europa.eu/doi/10.2826/7096>.
- The New School (u.å.). <https://www.newschool.edu/pressroom/pressreleases/2019/ICDElaunch.htm>
- Torp, S. S. (2016). The prevalence and antecedents of employee stock ownership in Denmark [Article]. *Economic and Industrial Democracy*, 37(1), 119–144. <https://doi.org/10.1177/0143831X14537355>
- Tænketanken Demokratisk Erhverv (2019). Erfaringer med kooperativt iværksætteri – potentialer og faldgrupper. [https://demokratiskerhverv.dk/wp-content/uploads/2021/03/Forundersoegelse\\_Erfaringer-med-kooperativt-ivaerksaetteri\\_2019.pdf](https://demokratiskerhverv.dk/wp-content/uploads/2021/03/Forundersoegelse_Erfaringer-med-kooperativt-ivaerksaetteri_2019.pdf)
- UK Government (2021). Social Value Act: information and resources. <https://www.gov.uk/government/publications/social-value-act-information-and-resources/social-value-act-information-and-resources>
- UN Expert Group (2002). *Supportive environment for cooperatives. A stakeholder dialogue on definitions, prerequisites and process of creation*. [https://www.un.org/esa/socdev/social/documents/coop\\_egm\\_report.pdf](https://www.un.org/esa/socdev/social/documents/coop_egm_report.pdf)
- Vamstad, J. (2012). Co-production and service quality: The case of cooperative childcare in Sweden. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 23(4), 1173-1188.
- Vegger (u.å.). <https://vegger.dk/>
- Vickers, I., Westall, A., Spear, R., Brennan, G. og Syrett, S. (2017). *Cities, the social economy and inclusive growth: A practice review*. Joseph Rowntree Foundation, York.
- Vidal I. (2014). "Multistakeholder overnance in Social Enterprise". In *Social Enterprise and the Third Sector* (Defourny, J., Hulgård, L. & Pestoff, V., eds.). Routledge.

Vieta, M., Depedri, S. & Carrano, A. (2017). The Italian Road to Recuperating Enterprises and The Legge Marcora Framework. *Euricse Research Report 15/17*.

VIRK database

Waner (2007).

Westerby, N., & Turunen, E. (2013). Fra deres virksomheder til vores arbejdspladser. I B. Hansen (Red.), *DeltagerDanmark*. Informations Forlag.



## Rapportens forfattere

---

Lars Hulgård er professor i socialt entreprenørskab ved Roskilde Universitet og permanent gæsteproffesor ved Tata Institute of Social Sciences, India. Han var co-founder og senere formand for EMES mellem 2010 og 2016, og talte på initiativ af Carlo Borzaga, EURICSE, til møde med kommissærerne Michel Barnier og Antonio Tajani i EU Parlamentet om “supporting cooperative and social enterprises to achieve a more inclusive, sustainable and prosperous Europe”. Han var ministerudpeget medlem af Komiteen og senere Rådet for Socialøkonomiske Virksomheder mellem 2014 og 2016.

John Andersen er professor i sociologi og planlægning på Roskilde Universitet. Han har tidligere arbejdet på Danmarks Statistik og for EU-kommissionen i EU's 3. fattigdomsprogram, Poverty 3. Han har i en årrække været studieleder på Plan, By og Proces, RUC og har arbejdet med planlægning, empowerment, iværksætteri og kapacitetsopbygning i lokalsamfund på landet og i byerne. Han har været RUC-partner i en række EU-projekter, senest CAPA.CITY (<http://www.capa-city-ensuf.eu/>)

Klaus T. Nielsen er lektor MSK ved Center for Arbejdslivsforskning ved Roskilde Universitet. Han har arbejdet på Teknologisk Institut og i det daværende Arbejdsministerium før han gik ind i forskning og undervisning i arbejdsmiljø og arbejdsliv på RUC. Han sidder i redaktionen for Nordic Journal of Working Life Studies, er forperson for Udvalget for Udvikling og Udredning under Arbejdsmiljøforskningsfonden og har senest medvirket i Innovationsfonds-projektet “Socialt Innovativt Vidensarbejde”.

Roger Spear er professor emeritus i socialt entreprenørskab, tidligere formand for ICA's forskningskomite, medlem af Ciriec's videnskabelige komite og co-founder og tidligere bestyrelsesmedlem i EMES. Aktuelt er han gæsteproffesor ved Roskilde Universitet, hvor han bidrager til den internationale master-uddannelse Social Entrepreneurship med fokus på måling af social impact. Seneste forskningsprojekter: Byer –socialøkonomi og inklusiv vækst; EU-projektet: Kort over sociale virksomheder og deres økosystem i Europa.

# Appendices

---

I forbindelse med udformningen af nærværende rapport har vi bl.a. bedt Ulrik Kohl foretage en nærmere gennemgang af de virksomhedsdemokratiske forhold i energisektoren. Appendiks 1 er denne gennemgang.

Endvidere har vi spurgt en række internationale forskere om, hvad de forstod ved demokratiske virksomheder. Hovedparten af disse svar er inkorporeret i selve rapporten, men Margaret Somers' svar udgør appendiks 2. På den måde indgår alle de svar, vi har fået, i rapporten.

## Appendiks 1 – Interview og samtaler med eksperter og stakeholders

Gennemført mellem 22. september 2021 og 1. marts 2022.

### Danske eksperter og stakeholders

- Ditte Brøgger – Videnskonsulent, Ph.D., Demokratisk Erhverv
- Magnus Skovrind – Direktør, Demokratisk Erhverv
- Troels Mandøe Glæsner – Analysekonulent, Demokratisk Erhverv
- Helene Weisz Knudsen – Erhvervsstyrelsen
- Søren Corfixen Whitt – Erhvervsstyrelsen
- Anja Lamp Vrang – Erhvervsstyrelsen
- Ulrik Boe Kjeldsen – Konsulent, Kooperationen
- Susanne Westhausen – Direktør, Kooperationen
- Helena Reumert Gjerding – Advokat og partner, Foldschack, Forchhammer, Dahlager og Barfod
- Lone Samuelsson – Cand.polit., rådgiver og ekspert i regnskab, beboer og aktiv i Munksøgård Økologisk Bofællesskab
- Birte Flæng Møller – Koncerndirektør, JBH Gruppen A/S
- Allan Harbo – Adm. direktør, JORTON
- Elna Lomholdt – HR- og marketingchef, JORTON
- Ulrik Jørgensen – Forsker og konsulent i energifællesskaber
- Mona Gaarsdal – Direktør for den Socialøkonomiske Virksomhed STERK
- Dean Aldberg – Formand for Vegger Borgerforening og andelskøbmanden i Vegger
- Asger Andersen – Medlem af kommunalbestyrelsen i Vesthimmerlands Kommune og kommunalbestyrelsens repræsentant i bestyrelsen for Energi Vegger
- Carsten Andersen – Chefkonsulent, Socialafdelingen. Silkeborg Kommune
- Tommy Trads Jensen – Formand for bestyrelsen for Energi Vegger
- Peter Søndergaard – Krovært v. Halkær Kro og økologisk iværksætter
- Christian Holmgaard Jensen – Økologisk gartner og iværksætter, Halkær
- Rasmus Højen – Leder, Råd og Dåd
- Majbritt Degrauwe – Leder Stiftelsen Købmandsgården
- Erik Klit – Krofatter, Skovsgård Hotel
- Ulrik Kohl – Ph.D. studerende, Roskilde Universitet
- Dorte Nørgaard – Funktionsleder, Jobcenter Erhverv & Team Job, Silkeborg Kommune
- Erik Christiansen – REScoop Europe – European federation of citizen energy cooperatives

- Kim Vejrup – Chefkonsulent, Dansk Fjernvarme
- Mikkel Jungshoved – Konsulent, BL – Danmarks Almene Boliger
- Bruno Sander Nielsen – Faglig direktør, Biogas Danmark
- Henning Bo Madsen – Chair of the board, INFORSE – International Network for Sustainable Energy, Europe.
- Flemming von Hadelns Løwe, Specialkonsulent, Danmarks Statistik
- Sasse Flodgaard – Forperson for Karise Permatopia.
- Peer Krogh – Adm. direktør, Naturbiogas Ejstrup.
- Lisbeth Davids – Project Manager, Operations. Momentum Energy Group

#### **Internationale eksperter**

- Carlo Borzaga – Professor of Economic Policy at the University of Trento, Faculty of Economics, Italy; and President of Euricse
- Giulia Galera – Senior researcher at Euricse
- Taco Brandsen – Radboud University, President of EMES.
- Ian Snaith – Consultant Solicitor at Anthony Collins Solicitors LLP.
- Katherine Gibson – Institute for Culture and Society, Western Sydney University.
- Antonio Fici – Associate Professor of Private Law at the Law Department of the University of Molise in Italy and of Comparative Law of cooperative societies.
- Philippe Eynaud – Professor of Management Science, IAE Paris-Sorbonne Business School
- Margaret Somers – Professor of Sociology and History at the University of Michigan
- Luiz Inácio Gaiger, Professor of Social Sciences at Vale do Rio dos Sinos University, Brazil.
- Leire Gorroño Albizu – Ph.D., researcher, Mondragon University, Spanien

#### **Feltstudie er gennemført hos følgende virksomheder**

- Kooperationen
- Demokratisk Erhverv
- JORTON
- Munksøgård
- Eksskolens Trykkeri
- Spidsroden
- Logik & Co
- Københavns Cykelkooperativ
- STERK Silkeborg
- Vegger Energi
- Vegger Købmandsbutik
- Halkær Kro
- Råd & Dåd
- Købmanden i Bondebjerg
- Købmandsgården
- Skovgård Hotel

## **Appendiks 2 – Vedvarende energi og demokratiske virksomheder.**

*Af Ulrik Kohl, MSc., ph.d.-stipendiat. Roskilde Universitet og Malmö Universitet.*

## Introduktion

Demokratiske virksomheder spiller en afgørende rolle i det eksisterende energisystem i Danmark og har i årtier været drivende i omstilling til vedvarende energi. Samtidigt skønnes det, at forbedringer af rammevilkår kan frigøre et betydeligt potentiale for at øge produktionen af vedvarende energi i den demokratiske sektor fremover. Dette notat belyser omfanget af forskellige typer af demokratisk energiproduktion og -distribution, udviklingstendenser, samt udfordringer for at oprette ny eller udvikle eksisterende produktion indenfor rammerne af demokratiske erhverv.

## Udvikling indenfor demokratisk energi i Danmark

Demokratisk ejerskab i energisektoren kom for alvor på den politiske dagsorden i forbindelse med debatten om salget af det københavnske elnetselskab Radius i 2018 og 2019. Et flertal i Folketinget endte med at beslutte, at Radius kunne sælges til det andelsejede SEAS-NVE og styrkede dermed andelsejede selskabers lange tradition for nøglepositioner i den kritiske energiinfrastruktur. (Information, 2019). Fra udenlandsk side har der i en årrække været meget opmærksomhed omkring udbredelsen af vindmøllelaug og de mange forbrugerejede fjernvarmeværker i Danmark. I den internationale forskning bliver Danmark ofte fremhævet som et foregangsland i omstillingen til vedvarende energi med høj grad af lokalt og folkeligt medejerskab (Gorroño-Albizu, 2021; Kooij et al., 2018; Mendonca et al., 2009). Den danske udvikling er dog ikke unik i Europa, fx indebærer den omfattende tyske Energiewende siden 2010 en lignende omstilling af energisystemet hen imod en mere decentral produktion af vedvarende energi, med meget stor deltagelse af kooperative virksomheder. Særligt for Danmark gælder dog, at mange demokratiske virksomheder i energisektoren er særdeles velforankrede med rødder langt tilbage i tiden før bevidstheden om klimakrisen slog igennem. Et andet kendetegn er, at det på flere punkter er blevet vanskeligere at starte ny demokratisk energiproduktion op i Danmark (Sperling et al., 2010). Det står i modsætning til den generelle udvikling i EU, som går imod lempeligere rammevilkår for demokratisk energi (Wahlund & Palm, 2022). EU-Kommissionens pakke "Ren energi til alle europæere" (EC, 2019) er hjørnesteinen i en ny udvikling, som giver borgere i EU større direkte ansvar for omstillingen til vedvarende energi ved at tildele dem rettigheder til at producere, dele, lagre og sælge elektricitet. I den nye EU-strategi er borgerenergifællesskaber et nøglebegreb (Palm, 2021). Den gældende danske energiregulering skaber imidlertid administrative og økonomiske barrierer for demokratiske virksomheders engagement i borgerenergifællesskaber. Boligfællesskaber som fx almene boligselskaber, økosamfund og andre hybride lokale sammenslutninger er dermed afskåret fra at udnytte deres fulde investeringspotentiale i integrerede vedvarende energiløsninger. En række interesseorganisationer, heriblandt BL – Danmarks Almene Boliger og den europæiske sammenslutning af energi-kooperativer REScoop peger på, at der blandt andet mangler kostægte tariffer og muligheder for at oprette interne kollektive net, hvor forbrug og produktion er sluttet sammen i lokalt afgrænsede områder på tværs af matrikler (IDA Teknologivurdering, 2022). Et andet udviklingstræk er at lovgivning, som tidligere fremmede lokalt, fælles ejerskab til vindmøller på land, er udfaset over de senere år til fordel for en udviklingsmodel, der fremmer større vedvarende energiprojekter uden lokal forankring. Dermed er antallet af vindmøllelaug og lignende typer fælleseje indenfor vindenergi faldet fra omkring 1.000 til under 200 i løbet af et årti (Wierling et al., 2018, Bauwens et al., 2016).

## Overblik over demokratiske virksomheder i energisektoren

Demokratiske virksomheder spænder bredt på tværs af mange brancher, og udbredelsen af vedvarende energi er i stærk vækst. Imidlertid indeholder officiel statistik på energiområdet typisk ikke detaljerede oplysninger om ejerforhold (Energistyrelsen, 2021). Der er dermed ingen central registrering af, hvor mange af Danmarks godt 100.000 større og mindre elproducerende anlæg, der er demokratisk ejet (Energinet, 2022). Derfor er det vanskeligt at give et tidssvarende, samlet overblik over omfanget af demokratisk energi. I den seneste kortlægning fra tænketanken Demokratisk Erhverv (under udgivelse) anslås det, at demokratiske virksomheder står for 26 procent af den samlede omsætning i dansk energiforsyning. Det er særligt de store andelsejede elnetselskaber, der fylder i statistikken. Følgende oversigt tilstræber at belyse centrale felter og aktører, men foregiver ikke at være en fuldt dækkende optælling af alle demokratiske virksomheder indenfor energibranchen. Det står klart, at demokratiske virksomheder særligt har nøgleroller indenfor distribution af el til forbrugere og virksomheder (elnetselskaber), i produktion og distribution af fjernvarme, og i produktion af biogas, samt produktion af strøm fra vindmøller på land. Desuden producerer mange demokratiske virksomheder vedvarende energi ved siden af deres egentlige hovedfokus. Det gælder fx i boligsektoren, hvor almene og andelsejede boligselskaber installerer jordvarme eller solfarme på tagene. Det gælder også fx i landbruget, hvor landmænd går sammen om leverandørselskaber til biogasanlæg, eller i detailhandlen, hvor virksomheder som Coop udbygger vedvarende energiproduktion. Ofte sker energiproduktionen i samspil med udbygning af andre teknologier, som kan benytte strøm fra vedvarende energi som fx varmepumper eller ladestationer til elbiler. I det følgende beskrives demokratiske virksomheders deltagelse indenfor elnet, fjernvarme, biogas, vindenergi, solenergi, vandenergi, hybride former for vedvarende energiproduktion, samt udvalgte øvrige områder i energisektoren.

### **Elnet**

Det landsdækkende elektriske transmissionsnet er ejet af det statslige monopol Energinet. Det er derimod lokale og regionale elnetselskaber, også kaldet netvirksomheder, der ejer og driver distributionsnettet, som fører strømmen helt frem til forbrugerne. Størstedelen af Danmarks omkring 40 elnetselskaber er forbrugerejede andelsselskaber (Energistyrelsen, u.d). Blandt de største er Andel (tidligere SEAS-NVE, som nu driver Cerius og Radius), NRGi, Norlys, samt Energi Fyn, der alle hver især har flere hundrede tusinde andelshavere. Disse energiselskaber er reelt koncerner, som også er aktive indenfor produktion af vedvarende energi og andre former for forsyningsvirksomhed som bredbånd og telefoni. Energi Fyn er et eksempel på et regionalt andelsselskab, der ejer og driver elnet, sælger elektricitet og gas, driver gadebelysning, producerer vedvarende energi med 26 vindmøller, samt etablerer bredbåndsløsninger og andre forretningsaktiviteter. Andelsselskabet har 210.000 medlemmer, alle fra Fyn (Energi Fyn, 2022).

### **Fjernvarme**

Fjernvarme er den dominerende form for opvarmning i Danmark, og 64 procent af alle husstande er tilsluttet fjernvarmenettet. Fjernvarme er et transmissionssystem, der kan kobles til al slags varmeproduktion. Fjernvarme produceres i dag såvel på fossilholdigt brændsel som naturgas, kul, olie og affald, såvel som på vedvarende energi fra biomasse, biogas, vind, sol, jordvarme, samt overskudsvarme fra industri (Energistyrelsen, 2021). Fjernvarmeværker installerer i stigende grad teknologier, der kan udnytte strøm fra vedvarende energi som elkedler og varmepumper. Ifølge en oversigt fra brancheorganisationen Dansk Fjernvarme er 52 procent af fjernvarmen produceret på vedvarende energi. (Dansk Fjernvarme, 2020). Forsyningstilsynets statistik viser, at der i december

2019 var i alt 323 andelsejede fjernvarmeselskaber, som tilsammen stod for 34 procent af al fjernvarme solgt i Danmark. Det er en svag tilbagegang sammenlignet med tre år tidligere, hvor andelsejede fjernvarmeselskaber leverede 36 procent af fjernvarmen. (Forsyningstilsynet, 2020). Samtidigt vokser udbredelsen af fjernvarmenettet støt, og siden 2014 er flere end 20.000 nye husstande tilsluttet hvert år. Det er særligt udenfor de større byer, at de andelsejede selskaber dominerer. Danske fjernvarmeselskaber er førende i verden hvad angår produktion af solvarme, og mindst 120 selskaber har installeret solvarmeanlæg. Et eksempel er det andelsejede Dronninglund Fjernvarme, der i 2014 startede produktion på verdens dengang største solvarmeanlæg. Solvarmen, der er kombineret med et sæsonvarmelager, forsyner i dag omkring 40 procent af varmen til byens ca. tilsluttede 1.350 forbrugere, resten kommer fra bioolie og naturgas. Blåhøj Energiselskab i Brande er et eksempel på et andelsejet lokalt kraftvarmeværk, der drives på biogas. Her indgår både landmænd (producenter) og varmekunder (forbrugere) som andelshavere. Et andet eksempel er det biogas-baserede Energi Vegger i Vesthimmerland, som er et rent forbrugerejet energiselskab, hvor producenterne (landmændene) har observatørstatus i bestyrelsen. Selskabet leverer varme til byen Veggers borgere og til Bislev Mejeri. Vegger brander sig aktivt som en grøn landsby og har udover energiselskabet flere foreningsdrevne faciliteter som købmand, samt fælles idræts- og kulturhus (se også kapitel 3)

### **Biogas**

Biogas udgør en hastigt stigende del af gasforsyningen til de omkring 400.000 husstande og virksomheder, der er tilsluttet gasnettet. Klima-, Energi- og Forsyningsministeriet forventer, at andelen af biogas i gasnettet vil vokse fra ca. 20 procent i dag til 70 procent i 2030, og 100 procent i 2040 (KEFM, 2021). Biogas anses endvidere for at have stort potentiale for at bidrage til en fossilfri transportsektor og i Power-to-X-sammenhæng. Tal fra Energistyrelsen viser, at 35 landbrugsbaserede biogasfællesanlæg stod for størstedelen af produktionen af biogas i 2020, nemlig 12,9 PJ ud af en samlet dansk produktion på 21,4 PJ. Den øvrige del af produktionen kom hovedsageligt fra gårdanlæg, der typisk er ejet af en enkelt landmand, samt en mindre del fra renseanlæg og industri (Personlig kommunikation med Biogas Danmark). Biogasfællesanlæg er typisk ejet af en kreds af landmænd i form af et andelsselskab. Biogassen produceres fortrinsvist på husdyrgødning fra kvæg og svin. De andelsejede selskaber har traditionelt været drivende i udviklingen af biogassektoren. I de senere år er der stigende deltagelse fra kommercielle investorer med fokus på storskala-anlæg, hvor det ofte kun er selve leverandørkredsen, der er organiseret som et andelsselskab. Der er dog også eksempler på oprettelse af nye, landmandsfællesejede biogasanlæg, som fx vestjyske Naturbiogas Ejstrup, der med en kapacitet på 44 mio. kubikmeter gas om året forventes at blive et af Danmarks allerstørste anlæg, når det efter planen åbner i 2023. Iværksætterne bag anlægget forventer, at leverandørselskabet organiseres som et a.m.b.a., der bliver en del af ejerkredsen i selve driftsselskabet (Personlig kommunikation med Naturbiogas Ejstrup).

### **Vindenergi**

Vindkraft dækker knap halvdelen af det danske elforbrug, og tallet er stigende. Dansk vindkraft er en unik succeshistorie, og der har af god grund været stor international opmærksomhed omkring betydningen af borgerdrevet innovation og investering i vindkraft (Gorroño-Albizu, 2021; Kooij et al., 2018; Mendonca et al., 2009). Traditionelt har det været fællesejede lokale vindmøllelaug, landmænd og lokale ildsjæle, som har drevet udviklingen fremad. I dag er udbygning af store vindparker på havet stigende og nyder stort politisk fokus. Det er dog vindmøller på land, som står for størstedelen af produktionen. I 2019 var den samlede produktion af energi fra vindkraft ca. 16 TWh, heraf kom 10 TWh fra land og 6 TWh fra hav (WindDenmark, 2022). At rejse vindmøller på land

er en af de billigste måder at udbygge vedvarende energi på, og samtidigt udgør eksport af vindmøller og vindmølle-teknologi et væsentligt bidrag til Danmarks økonomi (Energistyrelsen, 2022). Der er ikke en officiel statistik over andelen af demokratisk ejet vindenergi i Danmark, men en omfattende undersøgelse viser, at 68 procent af vindmøllekapaciteten på land var borgerejet i 2016 (Gorroño-Albizu, 2021). Heraf var mellem 11 og 38 procent kollektivt ejet. Kollektivt ejerskab indebærer dog ikke nødvendigvis en demokratisk virksomhedsform efter princippet om "ét medlem – én stemme". Middelgrundens Vindmøllelaug og Prøvestenens Vindmøllelaug, begge beliggende i Københavns Kommune, er eksempler på forskellige typer af kollektive ejerskabsmodeller i en I/S selskabsform. Da den kystnære vindmøllepark på Middelgrunden åbnede i år 2000 var den verdens største havvindmøllepark. Lauget har i dag omkring 9.000 medlemmer, som i henhold til vedtægterne hver har 1 stemme på interessentskabsmødet, som er selskabets højeste myndighed. Det gælder uanset hvor mange andele, det enkelte medlem ejer (Middelgrunden, 2022). Til sammenligning er Prøvestenens Vindmøllelaug et mindre selskab, stiftet i nært samarbejde med det kommunalt ejede HOFOR Vind. Lauget har siden 2014 ejet en enkelt mølle på Amagers kyst, som er en del af et anlæg på i alt tre møller. De to øvrige er ejet af HOFOR. Prøvestenens Vindmøllelaug blev oprettet som følge af et daværende lovkrav om at udbyde mindst 20 procent af ejerandelene til lokalbefolkningen indenfor 4,5 km. afstand fra et vindmølleanlæg (køberretsordningen). Lauget har lidt over 500 medlemmer, som i henhold til vedtægterne stemmer efter antal andele i interessentskabet (Prøvestenen, 2022). I henhold til Demokratisk Erhvervs definitioner er Middelgrunden derfor et virksomhedsdemokrati, hvorimod Prøvestenen ikke er (Demokratisk Erhverv, 2022). Det anslås dog fra REScoops side, at den demokratiske ejerform er den mest udbredte i danske vindmøllelaug (Personlig kommunikation med REScoop bestyrelsesmedlem Erik Christiansen). I takt med stigende lokal modstand mod vindmølleprojekter er der blevet forsket i sammenhængen mellem ejerskab og lokal accept af nye vindmølleanlæg. Undersøgelser peger på, at lokalt ejerskab ikke nødvendigvis i sig selv øger lokal accept af udbygning af vindkraft i lokalområdet. Det er derimod sandsynligt, at inddragende og kollektivt lokalt ejerskab fremmer den lokale accept, fx når ejerskabet er i form af kooperativt eller lokalt forankret foreningseje, (Gorroño-Albizu, 2021). Et eksempel på dette er vindmølleanlægget i Hvide Sande havn. I 2010 stiftede Holmsland Klit Turistforening den erhvervsdrivende fond "Hvide Sande Erhvervsudvikling" med formålet at skaffe indtægter til udvikling af den lokale havn og turismen i området via at rejse vindmøller i havnen. Fonden ejede oprindeligt 80 procent af vindanlægget, mens et lokalt laug med 400 medlemmer stod for 20 procent af ejerskabet. I dag har det lokale forbrugerejede fjernvarmeværk overtaget ejerskabet. Der var kun ganske få klager mod det lokale fondsejede vindprojekt, hvorimod et forudgående privat projekt var blevet bremset af lokale protester (Folketinget, 2012). Et andet eksempel er de fire folkeejede kystnære vindmøller i Nissum Bredning, der blev sat i drift i 2018. Ejerskabet er fordelt med 55 procent på et vindmøllelaug med knap 2.000 lokale medlemmer, samt 45 procent på det andelsejede a.m.b.a Jysk Energi med 30.000 midt- og vestjyske andelshavere. Der er i høj grad tale om et innovativt projekt med store forsøgsmøller baseret på ny havvindteknologi (NBV, 2022).

### **Solenergi**

Solenergi udnyttes på to måder: Dels i form af solvarme (solfangere), der som tidligere beskrevet spiller en voksende rolle i andelsejede fjernvarmeværker. Dels i form af solceller, der producerer strøm. Strøm fra solceller udgør i dag omkring 4 procent af det samlede elforbrug, men potentialet er langt højere. Partnerskabet for Energi og Forsyning anbefaler, at produktionen af solenergi 10-dobles fra 2019-niveau og frem mod 2030 til i alt 10 TWh. Til sammenligning er anbefalingen for vindenergi

på 35 TWh i 2030 (Solcelleforeningen, 2022). Energiøkonomisk er det optimalt at udnytte store tagflader til solcelleanlæg. Det sker også i vid udstrækning på industribygninger. Fx etablerede andelsejede Coop i 2020 Danmarks største solcelle-taganlæg på sit ferskvarelager i Brøndby (Energy Supply, 2020). En række lovgivningsmæssige begrænsninger har dog gjort, at andelsejede solcelleanlæg ikke har nydt folkelig udbredelse på samme måde som vindmøllelaug. Der findes alligevel eksempler på idealistisk motiverede selskaber med demokratisk styreform, som fx Københavns Solcellelaug I/S. Selskabet startede i 2005 som de første drift af et laugsejet solcelle-taganlæg gennem et samarbejde med Københavns Kommune, som stillede tagarealer til rådighed. Solcellelauget driver i dag to taganlæg (Københavns Solcellelaug, 2022). Imidlertid er det store potentiale for produktion af solenergi fra boligforeningernes tage i stor udstrækning uforløst, og det gælder både andelsboliger og almene boliger. Med omkring 1 million beboere fordelt på 7.000 boligafdelinger udgør den almene boligsektor en betydelig del af bygningsmassen i danske byer, og er samtidigt rammen om en stor andel af det samlede energiforbrug i danske husstande. Imidlertid er almene boligforeninger i vid udstrækning begrænset af lovgivningen, så der kun investeres i mindre omfang i tag-solceller til dækning af fællesforbrug som fx belysning af opgange og fællesarealer. Ifølge en opgørelse fra BL – Danmarks Almene Boliger – er der et uudnyttet potentiale for at dække op til 5-6 procent af det samlede private forbrug af el i Danmark alene fra tagsolceller på almene boligforeninger. Potentialet kan indfries såfremt en ændring af lovgivningen vil gøre det muligt at afregne ikke kun fælles forbrug, men også husstandens individuelle forbrug (IDA Teknologivurdering, 2022). I praksis vil det kræve en ændring af de nuværende regler så alle grundejere, inklusive almene boligselskaber, frit kan føre strøm rundt på egne matrikler og tilstødende matrikler, samt at grundejere får reel mulighed for at opkøbe eller leje eksisterende kabler fra netselskaberne.

### **Vandenergi**

Demokratiske virksomheder er dominerende indenfor vandenergi, der dog spiller en meget begrænset rolle i den samlede danske elproduktion i dag. Der er kun få af de historiske vandkraftværker, der stadig er i drift. Hovedparten af produktionen kommer i dag fra Tangeværket (Gudenaacentralen a.m.b.a.), som i 2016 producerede 14GWh og er andelsejet gennem Norlys (Gudenaacentralen, 2022). Bølgekraft er en ny form for vandenergi, der formodes at få stor betydning for Danmarks energiforsyning i fremtiden (Partnerskabet for bølgekraft, 2022). Der foregår en stadig teknologisk udvikling indenfor området, og et meget anvendt og innovativt testcenter for bølgekraft, der benyttes af en række opfindere og iværksættere, drives af den demokratiske virksomhed Nordisk Folkecenter for Vedvarende Energi (Bølgekraftforeningen, 2022).

### **Hybride former for vedvarende energiproduktion**

Der er i de senere år sket en opblomstring i etableringen af landsby-økosamfund, ofte med etablering af fælles solceller, varmepumper og eller vindmøller som led i en integreret energiløsning. Nogle økosamfund er helt eller delvist organiseret som andelsselskaber, fx Andelssamfundet Hjortshøj nær Aarhus eller Karise Permatopia (se kapitel 3). Også i storbyer er der eksempler på en spirende organisering i form af borgerenergifællesskaber. Energifællesskab Avedøvre blev stiftet i 2020 som et a.m.b.a. med deltagelse af borgere, virksomheder og institutioner fra et lokalområde i Hvidovre kommune, herunder også det andelsejede Avedøre Fjernvarme (Ritzau, 2020). Formålet er at bidrage til bæredygtig energiforsyning i et område, der dækker ca. 6.000 borgere, bl.a. ved etablering af solcelleanlæg og ladestation til elbiler.



### **Energisektor: Øvrige områder**

Demokratiske virksomheder spiller også roller indenfor teknologisk innovation og udvikling af nye vedvarende energiformer. Det andelsejede energiselskab OK driver flere end 670 tankstationer rundt omkring i Danmark. OK's hovedfokus er på salg af benzin og andre fossile brændstoffer, men selskabet markedsfører også i stigende grad biogas og andre drivmidler, der kan produceres ved hjælp af vedvarende energi, som el og brint. Samtidigt deltager OK i udviklingen af biodiesel produceret på animalsk fedt (OK, 2022). Det andelsejede østjyske energiselskab NRGi offentliggjorde i starten af 2022 at man havde overtaget en ejerandel på 20 procent i det geotermiske udviklingsselskab Innargi. Innargi står for et nyt projekt, der skal hente geotermisk varme i 2 til 3 kilometers dybde under Aarhus. Efter planen skal en femtedel af fjernvarmen i Aarhus-området dækkes af geotermi indenfor det kommende årti. Rådgivningsfirmaet PlanEnergi har siden 1983 spillet en vigtig rolle i en lang række større og innovative vedvarende energiprojekter. Firmaet har knap 50 tilknyttede medarbejdere og er organiseret som et medarbejderdemokrati. Selskabsformen er en selvejende institution, hvor medarbejderrådet står for den daglige drift. Alle medarbejdere er en del af medarbejderrådet (PlanEnergi, 2022). En anden vigtig institution indenfor teknologisk udvikling og lokal forankring af vedvarende energi er Nordisk Folkecenter for Vedvarende Energi, der er demokratisk organiseret som en selvejende institution med et medlemsvalgt bestyrelsesflertal (Nordisk Folkecenter, 2022).

## **Sammenfatning**

Et overblik over energisektoren viser, at demokratiske virksomheder har været drivende indenfor omstillingen til vedvarende energi på afgørende områder som vindenergi, fjernvarme og biogas. Der er fortsat stort potentiale for betydelig udbygning og innovation indenfor demokratisk vind, fjernvarme, biogas, samt geotermi og bølgekraft. Demokratiske ejerformer har samtidigt vist sig at styrke udvikling af lokalsamfund og øge lokal accept af vedvarende energianlæg. Der er særligt udviklingspotentiale for demokratisk vedvarende energiproduktion på nye områder som fx solcelleanlæg på almene boligselskabers tage og i form af borgerenergifællesskaber eller økosamfund. Det kræver dog en reform af den nuværende energiregulering for at frigøre dette vækstpotentiale. Endeligt spiller store demokratiske virksomheder også en helt afgørende rolle indenfor el-distributionsnettet, som fører strømmen helt frem til forbrugerne. Samlet set anslår tænketanken Demokratisk Erhverv (2022) at demokratiske virksomheder står for 26 procent af den samlede omsætning i dansk energiforsyning.

## **Kilder**

Bauwens, T., Gotchev, B., Holstenkamp, L. (2016). What drives the development of community energy in Europe? The case of wind power cooperatives, *Energy Res. Soc. Sci.* 13 136–147

Bølgekraftforeningen (2022). *Bølgekraftforeningen*. <https://waveenergy.dk/>

Dansk Fjernvarme (2020). *Fakta om fjernvarme*. <https://www.danskfjernvarme.dk/presse/fakta-om-fjernvarme>

Demokratisk Erhverv (2022). *Om Danmarks demokratiske virksomheder*. <https://demokratiskerhverv.dk/danmarks-demokratiske-virksomheder/>

EC (2019). European Commission. *Clean Energy for all Europeans*. Publications office of the European Union, Luxembourg, 2019.

- Energi Fyn (2022). *Om Energi Fyn*. <https://www.energifyn.dk/om-energi-fyn/>
- Energinet (2022). Roller på elmarkedet. <https://energinet.dk/El/Elmarkedet/Roller-paa-elmarkedet>
- Energistyrelsen (u. d.). *Analyse af forsyningssikkerheden i elsektoren*. [https://ens.dk/sites/ens.dk/files/Forsyning/baggrundsanalyse\\_af\\_forsyningssikkerheden\\_-\\_el.pdf](https://ens.dk/sites/ens.dk/files/Forsyning/baggrundsanalyse_af_forsyningssikkerheden_-_el.pdf)
- Energistyrelsen (2021). *Energistatistik 2020*. <https://ens.dk/sites/ens.dk/files/Statistik/energistatistik2020.pdf>
- Energistyrelsen (2022). *Fakta om vindenergi*. <https://ens.dk/ansvarsomraader/vindenergi/fakta-om-vindenergi>
- Energy Supply (2020). *Coop har sat gang i grønt millionbyggeri*. [https://www.energy-supply.dk/article/view/744855/coop\\_har\\_sat\\_gang\\_i\\_gront\\_millionbyggeri](https://www.energy-supply.dk/article/view/744855/coop_har_sat_gang_i_gront_millionbyggeri)
- Folketinget (2012). Udvalget for Landdistrikter og Øer. *Vindmøller som løftestang for lokaludvikling i udkantsområder*. <https://www.ft.dk/samling/20121/almdel/UL%C3%98/bilag/80/1212559.pdf>
- Forsyningstilsynet (2020). *Fjernvarmestatistikken december 2019*. [https://forsyningstilsynet.dk/media/7241/fjernvarmestatistik-2019\\_revideret.pdf](https://forsyningstilsynet.dk/media/7241/fjernvarmestatistik-2019_revideret.pdf)
- Gorroño-Albizu, L. (2021). *Ownership Models for Renewable Smart Energy Systems: Insights from Denmark and Sweden regarding Onshore Wind Farms and District Heating Systems*. Aalborg Universitet.
- Gorroño-Albizu, L., Sperling, K., and Djørup, S. (2019). The past, present and uncertain future of community energy in Denmark: Critically reviewing and conceptualising citizen ownership. *Energy Research & Social Science, Volume 57*.
- Gudenaacentralen (2022). *Elproduktion*. <https://gudenaacentralen.dk/elproduktion/>
- IDA Teknologivurdering (2022). *Ingeniørforeningen i Danmark – IDA Teknologivurdering med flere. Høring om borgerinddragelse i klima- og energipolitikken*. Baggrundsnotat og præsentationer. 18.01.2022 Christiansborg.
- Information (2019). *Så blev Radius alligevel solgt*. <https://www.information.dk/indland/2019/09/saa-radius-alligevel-solgt>
- KEFM (2021). *Klima- energi- og forsyningsministeriet: 4 milliarder til grøn gas*. <https://kefm.dk/aktuelt/nyheder/2021/dec/4-milliarder-til-groen-gas>
- Kooij, H. J., Oteman, M., Veenman, S., Sperling, K., Magnusson, D., Palm, J., & Hvelplund, F. (2018). Between grassroots and treetops: Community power and institutional dependence in the renewable energy sector in Denmark, Sweden and the Netherlands. *Energy Research & Social Science, 37*, 52-64.
- Københavns Solcellelaug (2022). *Aktuelt*. <http://www.solcellelauget.dk/aktuelt.htm>
- Mendonça, M., Lacey, S., & Hvelplund, F. (2009). Stability, participation and transparency in renewable energy policy: Lessons from Denmark and the United States. *Policy and Society, 27*(4), 379-398.
- Middelgrunden (2022). *Vedtægter for Middelgrundens Vindmøllelaug I/S*. [https://www.middelgrunden.dk/wp-content/uploads/2021/02/mg\\_vedtaegter3.pdf](https://www.middelgrunden.dk/wp-content/uploads/2021/02/mg_vedtaegter3.pdf)

- NBV (2022). *Nisum Brednings Vindmøllelaug. Velkommen til vores hjemmeside.* <http://nbvind.dk/>
- Nordisk Folkecenter (2022). *Vedtægter for Nordisk Folkecenter for Vedvarende Energi.* <https://www.folkecenter.eu/PDF/Status-FC.pdf>
- OK (2022). *Alternative brændstoffer.* <https://www.ok.dk/om-ok/medansvar/klima-og-miljoe/alternative-brandstoffer>
- Palm, J. (2021). The transposition of energy communities into Swedish regulations: overview and critique of emerging regulations. *Energies*, 14(16), 4982.
- PlanEnergi (2022). *Organisation og ledelse.* <https://planenergi.dk/om-planenergi/organisation/>
- Partnerskabet for bølgekraft (2022.) *Politik.* <https://wavepartnership.dk/politik/>
- Ritzau (2020). *Danmarks første borgerenergifællesskab.* <https://via.ritzau.dk/pressemeddelelse/danmarks-forste-borgerenergifaellesskab?publisherId=13560071&releaseId=13598186>
- Sperling, K., Hvelplund, F., & Mathiesen, B. V. (2010). Evaluation of wind power planning in Denmark—Towards an integrated perspective. *Energy*, 35(12), 5443-5454.
- Solcelleforeningen (2022). *Solceller kræver ny politik.* <http://solcelleforening.dk/wp-content/uploads/2021/08/Solceller-kr%C3%A6ver-ny-politik.pdf>
- Wahlund, M., & Palm, J. (2022). The role of energy democracy and energy citizenship for participatory energy transitions: A comprehensive review. *Energy Research & Social Science*, 87, [102482]. <https://doi.org/10.1016/j.erss.2021.102482>
- Wierling, A., Schwanitz, V., Zeiß, J., Bout, C., Candelise, C., Gilcrease, W., & Gregg, J. (2018). Statistical Evidence on the Role of Energy Cooperatives for the Energy Transition in European Countries. *Sustainability*, 10(9), 3339. MDPI AG.
- Wind Denmark (2022). *Antal vindmøller og kapacitet.* <https://winddenmark.dk/tal-fakta/fakta-om-vind-danmark/antal-vindmoeller-kapacitet>.

## Appendiks 3 – What is, or what constitutes, a democratic enterprise for you?

*Af Margaret Somers, University of Michigan*

With the end of the Cold War in the 1990s and early 2000s, the Cold War bromide linking democracy to capitalism gained ever greater legitimacy and justified everything from the invasion of Iraq to the expansion of NATO to the East. A little history would have quickly dispelled this bromide, as capitalism in general and market economies have from their inception been infected by what Polanyi called an “anti-democratic virus,” fueled by the conviction that the forces of democracy represent the pitchforked mob hellbent on violating the sacred Rubicon that protects property rights in the economy from the coercive powers of governance and politics in the public sphere. Nowhere is this more evident than in the structure of the U.S. Constitution that immunizes private economic activity from being subjected to political interventions. Dedemocratization, in short, is the hallmark of politics as it crosses from the public sector to the private.

The private enterprise—often characterized as a nexus of private contracts, especially labor contracts—embodies this dedemocratized site of property fully protected by government and law from any but the most limited kind of political oversight. Thanks to the invented Rubicon between politics and property, when workers commute from home to work, they transform from rights-bearing citizens to rightless subjects, as in their workplaces they have no voice over the conditions and practices that dominate their lives and livelihoods. Rightlessness in the workplace is justified as a product of voluntary free contract in private enterprise, which in turn makes the workplace the ultimate site of dedemocratization. As Elizabeth Anderson (2017, p. 54) explains: “The state has established the constitution of government of the workplace: it is a form of *private government*” where employers’ authority is “sweeping, arbitrary, and unaccountable – not subject to notice, process, or appeal”. With legally orchestrated rightlessness in the workplace, dedemocratization turns citizenship into a very thin concept.

Can the concept of a democratic enterprise transcend the anti-democratic history of capitalism and the legal construction of the dedemocratized private firm? I do not know the answer to this question, but I know the depths and the powers of the structural opposition will not make it easy.