

**HOVEDRAPPORT**

**ANALYSETEMA 3:**

**BARRIERER FOR DEMOKRATISKE VIRKSOMHEDER**

**OG**

**ANALYSETEMA 4:**

**GENERATIONS- OG EJERSKIFTE**

**8. MARTS 2022**

Copenhagen Business School

Jf. kontrakt med Erhvervsstyrelsen af 9. november 2021

## OVERSIGT

Den samlede afrapportering fra CBS indeholder følgende dele:

- Hovedrapport (107 sider)
- Delrapporter:
  - 1. Kvantitative undersøgelser
    - 1.1 Udbredelse af virksomhedsformer i Danmark (41 sider)
    - 1.2 Pengeinstitutfinansiering til og fra demokratiske virksomheder (24 sider)
    - 1.3 Ejer- og generationsskifte: Overdragelse til medarbejdere (26 sider)
  - 2. Kvalitative undersøgelser
    - 2.1 Forbrugerejede virksomheder (40 sider)
    - 2.2 Større medarbejderejede virksomheder (25 sider)
    - 2.3 Mindre medarbejderejede virksomheder (29 sider)
    - 2.4 Generationskifte til medarbejdere (12 sider)
  - 3. Cases
    - 3.1 Forbrugerejede virksomheder (6 sider)
    - 3.2 Større medarbejderejede virksomheder (5 sider)
    - 3.3 Mindre medarbejderejede virksomheder (12 sider)
  - 4. Lovgivning
    - 4.1 Relevant dansk lovgivning (33 sider)
    - 4.2 International regulering (26 sider)
    - 4.3 Medarbejderaktier (28 sider)
  - 5. Udenlandske modeller og erfaringer
    - 5.1 Sammenfatning: Medarbejdereje i Frankrig, Italien, Spanien, UK og USA (60 sider)
    - 5.2 Frankrig (46 sider)
    - 5.3 Italien (47 sider)
    - 5.4 Spanien herunder Mondragon (69 sider)
    - 5.5 UK (24 sider)
    - 5.6 US (38 sider)
    - 5.7 Norge (19 sider)
    - 5.8 Sverige (7 sider)

## INDHOLD HOVEDRAPPORT

Forord .....	4
1. Indledning.....	5
1.1 Hvad er en demokratisk virksomhed - definitioner.....	6
1.2 Overordnet systematik.....	8
1.3 International regulering.....	10
2. Kvantitative undersøgelser.....	13
2.1 Udbredelse af virksomhedsformer i Danmark .....	13
2.2 Pengeinstitutfinansiering til og fra demokratiske virksomheder .....	15
2.3 Ejer- og generationsskifte: Overdragelse til medarbejdereje .....	19
3. Kvalitative undersøgelser .....	21
3.1 Karakteristik af case-virksomhederne .....	21
3.2 Økonomiske barrierer.....	22
3.3 Viden om demokratisk ejerskab og rådgivningsmæssige barrierer .....	23
3.4 Governance barrierer i praktisering af demokrati.....	24
4. Udenlandske modeller og erfaringer.....	26
4.1 Tre modeller for medarbejdereje: Begrænsning af barrierer – fordele og ulemper .....	26
4.2 Overordnet sammenligning og kombinationer .....	37
5. Lovgivningsmæssige problemstillinger og løsningsmuligheder .....	42
5.1. Indledning.....	42
5.2. Demokratiske, kooperative og medarbejderejede virksomheder .....	44
5.3. Kvantitative og kvalitative undersøgelser .....	49
5.4. Analysetemaer, forslag og initiativbeskrivelser.....	53
5.5. Selskabsretlig regulering.....	60
5.6. Skattemæssig regulering .....	73
5.7. Finansiell regulering .....	83
5.8. Andre lovregulerede områder, særlovgivning og ikke lovreguleret praksis .....	86
6. Sammenfatning af vurderinger og anbefalinger .....	92

## Forord

CBS blev i oktober måned 2021 tildelt to analysetemaer om demokratiske virksomheder. Det var analysetema 3: "Barrierer for demokratiske virksomheder" og analysetema 4: "Generations- og ejerskifte."

I december måned 2021 fik vi godkendt en statusrapport, der fremlagde en plan for den endelige afrapportering, som vi har arbejdet efter siden da.

På nogle områder vil hovedrapporten såvel som nogle af delrapporterne beskæftige sig med demokratisk ejerskab i bred forstand, men for mange af emnerne vil hovedvægten være på medarbejdereje, jf. analysetema 3 og 4.

Opgaven er løst på Center for Corporate Governance ved Institut for Regnskab på CBS med deltagelse af professor Niels Mygind, professor Niels Westergård-Nielsen og lektor Thomas Poulsen, sidstnævnte som projektleder.

Projektorganisationen har også omfattet en videnskabelig assistent med særlige juridiske kompetencer, Jan Uffe Bech, en akademisk medarbejder, Anna Andrea Ogstrup Koch, og en studentermedhjælper, Hans Kleven.

Desuden har projektet fået værdifulde bidrag og sparring fra juraprofessor ved Københavns Universitet, Rasmus Feldthusen og skatteafdelingen i Beierholm København.

Til sidst skal ITU, de udenlandske forskere og samarbejdspartnere og Erhvervsstyrelsen takkes for et godt samarbejde undervejs, ligesom alle de personer, der har stillet op til interview og med baggrundsmateriale også skal have en stor tak.

Frederiksberg, 8. marts 2022

Thomas Poulsen



## 1. Indledning

En gennemlæsning af et udsnit af det seneste års avisartikler om demokratiske virksomheder peger på en lang række fordele ved dette ejerskab. Artiklerne baserer sig på oplevelser og erfaringer fra personer, der er en del af sådanne virksomheder. På den måde kan der altså siges at være tale om førstehåndsberetninger, der blandt andet kommer ind på ejerformens samfundsansvar, stabilitet, produktivitet og popularitet – det sidste endnu ikke så meget herhjemme, men det kan ekspertarbejdsgruppens arbejde og anbefalinger forhåbentlig være med til at rette op på. I udlandet er det en ejerform i vækst. Der berettes også om bedre arbejdsforhold som følge af større medinddragelse.

Alt sammen meget godt – så godt at det til stadighed undrer, hvorfor der dog ikke er endnu mere af det. Det er altid fristende med mere af noget godt, og i tilfældet demokratiske virksomheder er der efter alt at dømme også et uudnyttet potentiale, som det er værd at arbejde hårdt og målrettet for at realisere.

En helt overordnet konklusion på vores analysearbejde er, at der er en række barrierer, der på den ene eller anden måde skal fjernes for at sikre demokratiske virksomheder lige vilkår med andre virksomheder. Men inden vi går videre med det, skal det nævnes, at der trods alt allerede er masser af erhvervsdemokrati i Danmark. Mange af de fødevarer der produceres, kommer fra producentejede virksomheder. Meget detailhandel foregår i forbrugerejede virksomheder, store dele af det finansielle system er ejet af forbrugerne, og det samme kan siges om energi- og vandforsyning.

Så demokratisk ejerskab er på mange måder allerede en succes i Danmark. Men det er i et vist omfang en succes på trods, for der er stadig barrierer, der gør det vanskeligt for disse virksomheder at udøve og udvikle deres demokratiske ejerskab. I de meget store forbrugerejede virksomheder er der for eksempel nogle særlige udfordringer med at kommunikere med medlemmerne, hvilket må siges at være en forudsætning for et godt deltagelsesdemokrati. Nogle store producentejede virksomheder oplever vanskeligheder med inden for rammerne af deres ejerform at udvide deres aktiviteter inden for områder, der synes at være i samfundets interesse.

Der, hvor erhvervsdemokratiet i Danmark nok særligt halter, er de medarbejderejede virksomheder – en ejerform der for eksempel i UK oplever forrygende vækst efter, at Nuttall rapporten i 2012 banede vejen for nye måder at organisere denne form for ejerskab på, og en ejerform der i Sydeuropa har eksisteret i årtier med hundrede tusindvis af beskæftigede. Selv i USA, der jo er et meget markeds- og kapitalorienteret samfund, har denne ejerform et solidt fodfæste og omfatter mere end 10.000.000 lønmodtagere om end i en noget anden form end i Sydeuropa, som igen er forskellig fra UK. På mange måder er det her, det store potentiale for Danmark er.

Nuvel, der er en vigtig opgave med at sikre, at eksisterende forbruger- og producentejede virksomheder har gode og ligeværdige vilkår, men som deres høje alder antyder, har de på mange måder fundet ud af det. De få store medarbejderejede virksomheder, som vi har været i kontakt med i forbindelse med dette analysearbejde, arbejder lidt mere med det, men de klarer sig godt. Der, hvor man endnu ikke har fundet ud af det, er i de små medarbejderejede virksomheder. Dette er dog ikke helt rigtigt, for som det fremgår flere steder i denne rapport, er der gode eksempler på mindre medarbejderejede virksomheder, der har fået det til at fungere, og som tilmed stiller disse erfaringer til rådighed for mindre og nyere initiativer.

I Tænk tanken Demokratisk Erhvervs kortlægning i 2019 var der dog så få medarbejderejede virksomheder, at de til sidst blev udeladt som selvstændig kategori. Som det vil blive vist i denne rapport er der flere end som så, uden at det dog af den grund kan konkluderes, at der ingen væsentlige barrierer er, for det er der. Der er barrierer både i forbindelse med opstart af medarbejderejede virksomheder, i forbindelse med ejer- og generationsskifte til medarbejdere, og i forbindelse med den daglige drift og ledelse af allerede eksisterende medarbejderejede virksomheder.

Alle disse temaer og meget mere kommer vi ind på og rundt omkring i den samlede afrapportering, der foruden denne hovedrapport består af 21 delrapporter. Overordnet falder afrapporteringen i fire store dele: henholdsvis kvantitative og kvalitative undersøgelser, udenlandske erfaringer og modeller og til sidst jura og lovgivning. Den kommer omkring de to analysetemaer og deres delelementer på følgende måde:

### **Analyse 3: Barrierer for demokratiske virksomheder**

Analysens delelementer	Delrapporter, der henvender sig hertil
3.1 Demokrati	2.1-2.3, 3.1-3.3, 4.1-4.2
3.2 Finansiering	1.2, 4.1-4.2, 5.1-5.8
3.3 Medarbejdereje	1.1, 2.2, 2.3, 3.2, 3.3, 4.1-4.3, 5.1-5.8

### **Analyse 4: Generations- og ejerskifte**

Analysens delelementer	Del- og hovedrapporter, der henvender sig hertil
4.1 Barrierer	1.3, 2.4, 4.1, 5.1-5.8
4.2 Juridiske muligheder	4.1-4.3, 5.1
4.3 Udenlandske modeller	5.1-5.8

Inden hovedelementerne i disse fire store dele – de kvantitative og kvalitative undersøgelser, udenlandske erfaringer og modeller og til sidst jura og lovgivning – sammenfattes i flere detaljer, præsenteres først de definitioner og kriterier for henholdsvis demokratiske og kooperative virksomheder, som vi arbejder med i de dele af afrapporteringen, der vedrører danske forhold, dernæst den overordnede systematik for den måde vi arbejder med ejerskabs- og virksomhedsformer, og til sidst noget om demokratiske virksomheder i international regulering.

#### [1.1 Hvad er en demokratisk virksomhed - definitioner](#)

Rapporterne fra CBS om *Analysetema 3: Barrierer for demokratiske virksomheder* og *Analysetema 4: Generations- og ejerskifte* har særligt fokus på medarbejdereje, men inddrager også producent- og forbrugerejede virksomheder.

I den forbindelse er det et generelt problem, at umiddelbart tilgængelige data om virksomheder i Danmark og andre lande ikke i sig selv kan give et samlet billede af, hvilke og hvor mange virksomheder, der er medarbejder-, producent- eller forbrugerejede, ejet af borgere i et lokalsamfund eller andre.

Vi har derfor anvendt en række forskellige analysemetoder for at indkredse feltet for medarbejderejede virksomheder, som er indeholdt i delrapporter og refereret i vores hovedrapport og sammenfatning af vurderinger og anbefalinger.

I vores analyser tager vi udgangspunkt i to sæt af definitioner og kriterier, henholdsvis for demokratiske og for kooperative virksomheder.

Tænk tanken *Demokratisk Erhverv* har foreløbig defineret en demokratisk virksomhed som:

*"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 medlemsskabet skal være relativt åbent."*<sup>1</sup>

Denne definition anvendes her som udgangspunkt for afgrænsning af demokratiske virksomheder i forhold til almindelige virksomhedsformer, og dermed deres lovgivningsmæssige grundlag.

Desuden defineres kooperative virksomhedsformer som en særlig delmængde blandt demokratiske virksomheder.

Definitionen tager udgangspunkt i international og EU-retlig regulering om kooperativer, der generelt refererer til andelsselskaber og andelsforeninger, som er omfattet af § 4 i *lov om visse erhvervsdrivende virksomheder*, LEV, om det såkaldte "andelsskema". Desuden anses nogle typer af virksomheder og organisationer bl.a. inden for finans- og boligsektoren, der er reguleret af særlovgivning, også for kooperative i international sammenhæng, men indgår ikke direkte i analysetemaerne.<sup>2</sup>

LEV § 4, om andelsskemaet, lyder i den nugældende formulering:<sup>3</sup>

*"§ 4. Ved et andelsselskab (andelsforening) forstås i denne lov en virksomhed omfattet af § 2, stk. 1 eller stk. 2, eller § 3, hvis formål er at virke til fremme af deltagernes fælles interesser gennem deres deltagelse i virksomheden som aftagere, leverandører eller på anden lignende måde, og hvor virksomhedens afkast, bortset fra normal forrentning af den indskudte kapital, enten fordeles blandt medlemmerne i forhold til deres andel i omsætningen eller forbliver indestående i virksomheden."*

I lovgivningen skelnes generelt ikke mellem andelsselskaber og andelsforeninger. Derfor anvender vi "andelsskema" som samlebetegnelse for alle kooperative virksomhedsformer, der opfylder LEV § 4.

---

<sup>1</sup> Tænk tanken *Demokratisk Erhverv* (2019). *Danmarks Demokratiske Virksomheder*.

<sup>2</sup> Se venligst bl.a. *Delrapport 4.1. Relevant dansk lovgivning* og *Delrapport 4.2. International regulering*.

<sup>3</sup> Jf. lov om visse erhvervsdrivende virksomheder [www.retsinformation.dk](http://www.retsinformation.dk)

LEV § 2, stk. 1, omfatter interessentskaber, og § 2, stk. 2, kommanditselskaber, mens § 3 omfatter virksomheder med begrænset ansvar, der ikke er reguleret af selskabs- eller fondslovgivningen, herunder andelsvirksomheder med begrænset ansvar, der opfylder betingelserne i både § 3 og § 4.

Med undtagelse af fonde, selvejende institutioner, enkeltmandsvirksomheder og personligt ejede mindre virksomheder, PMV, kan alle andre former for private erhvervsdrivende virksomheder ifølge den foreløbige definition fra Tænketanken Demokratisk Erhverv være demokratiske. Disse virksomheder kan også være helt eller delvist medarbejderejede.

For at kunne betegnes som kooperative skal virksomhederne opfylde en række særlige betingelser, der afviger væsentligt fra det lovgivningsmæssige udgangspunkt for andre almindeligt kendte virksomhedsformer og derfor omtales særskilt bl.a. i afsnit 5 om lovgivningsmæssige problemstillinger og løsningsmuligheder.<sup>4</sup>

I Danmark har det tidligere været opfattelsen, at andelsvirksomheder ikke kan være medarbejderejede.<sup>5</sup> Dette gælder ikke i international regulering og andre landes lovgivning om kooperativer. Muligheden for, at ansatte kan være medlemmer af og selv danne andelsvirksomheder, har de seneste ca. ti år været anerkendt i praksis og fremgår nu også af Erhvervsstyrelsens vejledning om Demokratiske Virksomheder.<sup>6</sup>

## 1.2 Overordnet systematik

I Danmark er det almindeligt at inddele virksomhedsformerne overordnet i henholdsvis kapital-selskaber, personselskaber samt fonde og foreninger, herunder selvejende institutioner, der også betegnes som "undtagelsesfonde".

Vi anvender en anden systematik, som er udbredt internationalt, hvor organisationer og virksomheder overordnet inddeles efter ejerskabsformer.

Ejerskabsformernes betydning i forskellige relationer omtales nærmere bl.a. i afsnit 5 om lovgivningsmæssige problemstillinger og løsningsmuligheder.

Én af fordelene ved denne systematik er, at den kan anvendes på tværs af forskellige landes retssystemer og relateres direkte til international regulering, bl.a. fra FN og EU.

En anden fordel er, at systematikken kan give et samlet billede og udgangspunkt for at analysere forskellige kombinationer af krav, rettigheder og forpligtelser på tværs af eksisterende virksomheds- og organisationsformer.

I forhold til almindelige private erhvervsdrivende i Danmark anvender vi en overordnet inddeling efter henholdsvis institutionelt, kollektivt og individuelt ejerskab, hvor individuelt ejerskab også underinddeles i personligt ejerskab og kapitalejerskab.

---

<sup>4</sup> Se venligst også *Delrapport 4.1. Relevant dansk lovgivning* og *Delrapport 5.6. Norge*.

<sup>5</sup> Jf. bl.a. Hørlyck: *Dansk Andelsret*, 3. udgave, 2000.

<sup>6</sup> Erhvervsstyrelsen Vejledning: *Demokratiske Virksomheder* <https://virksomhedsguiden.dk>

Systematikken omfatter også bl.a. offentligt ejerskab og ”hybridt” eller ”multi-stakeholder” ejerskab, herunder med kombineret offentligt og privat ejerskab, der ikke indgår direkte i analysetemaerne, men omtales, hvor det er særligt relevant.

Den overordnede inddeling af almindelige danske virksomhedsformer fremgår af den følgende oversigt med de betegnelser, vi anvender generelt i vores rapporter, medmindre nærmere præcisering er relevant.<sup>7</sup>

## Ejerskabs- og virksomhedsformer

LEV = *Lov om visse erhvervsdrivende virksomheder*

<p><b>Institutionelt ejerskab</b></p> <p>Erhvervsdrivende fonde Andre fonde og selvejende institutioner</p>
<p><b>Kollektivt ejerskab</b></p> <p>Frivillige foreninger (ikke omfattet af LEV, evt. af særlovgivning) Andre foreninger (ikke omfattet af LEV, evt. af særlovgivning) Foreninger med begrænset ansvar, F.M.B.A. (LEV § 3, stk. 1) Selskaber med begrænset ansvar, S.M.B.A. (LEV § 3, stk. 2) Andelsvirksomheder med personlig hæftelse (LEV § 4) Andelsvirksomheder med begrænset ansvar, A.M.B.A. (LEV §§ 3-4) Særlige finansielle virksomheder (LEV § 3 og særlovgivning)</p>
<p><b>Individuelt ejerskab</b></p>
<p><b>Individuelt personligt ejerskab</b></p> <p>Interessentskaber, I/S (LEV § 2, stk. 1) Kommanditselskaber, K/S (LEV § 2, stk. 2) Enkeltmandsvirksomheder Personligt ejede mindre virksomheder (PMV)</p>
<p><b>Individuelt kapitalejerskab</b></p> <p>Partnerselskaber, P/S (LEV § 2, stk. 2, og selskabsloven) Iværksætterselskaber, IVS (under udfasning) Anpartsselskaber, Aps Aktieselskaber, A/S</p>

Dertil kommer en række forskellige kombinationer af ejerskabsformer.

I koncerner, hvor et moderselskab ejer og kontrollerer ét eller flere datterselskaber, kan moderen f.eks. være en fond med institutionelt ejerskab, og datterselskaberne forskellige andre ejerskabsformer, typisk individuelt kapitalejerskab.

<sup>7</sup> Betegnelserne kan relateres direkte til de betegnelser og koder, der anvendes i CVR og af Danmarks Statistik. Se venligst nærmere i Delrapport 1.1. Udbredelsen af virksomhedsformer i Danmark.

En koncern med en fond som moderselskab kan også drives demokratisk, f.eks. ved at have et repræsentantskab, hvor datterselskaberne kan komme med indstillinger om valg til moderselskabets ledelse, anvendelsen af overskud og andre væsentlige beslutninger i koncernen.

Føderative samvirker er en betegnelse, der anvendes internationalt og bl.a. i Norge, for sammenslutninger af to eller flere kooperative virksomheder, der sammen kontrollerer en fælles kooperativ virksomhed som ligestillede ejere og medlemmer, der ikke indgår i et moder-datter forhold.

Desuden er der variationer og forskellige kombinationer af hæftelsesformer, hvor der skelnes mellem henholdsvis personlig, ubegrænset og solidarisk hæftelse, som f.eks. i interessentskaber, og begrænset ansvar, hvor deltagernes hæftelse er begrænset til deres kapitalandele, som i kapitalselskaber og virksomheder omfattet af LEV § 3.

Disse hæftelsesformer kan kombineres bl.a. i kommanditselskaber og partnerselskaber, hvor den ene type deltagere, kommanditisterne, har begrænset ansvar, og den anden type, komplementaren, som udgangspunkt har personlig, ubegrænset – ved flere komplementarer også solidarisk – hæftelse, men hvor komplementaren også kan være en virksomhed med begrænset ansvar, så ingen af deltagerne hæfter personligt.

Se venligst bl.a. den skematiske oversigt i afsnit 5 om lovgivningsmæssige problemstillinger og løsningsmuligheder, samt *Delrapport 1.1. Udbredelse af virksomhedsformer i Danmark*.

### 1.3 International regulering

I international sammenhæng findes ikke en generel definition eller almindeligt udbredte og anerkendte kriterier for at anvende betegnelsen ”demokratiske virksomheder”, men der arbejdes bl.a. i FN- og EU-regi med afgrænsning af et felt af organisations- og virksomhedsformer, der også kan rumme den foreløbige definition af demokratiske virksomheder fra *Tænk tanken Demokratisk Erhverv*.<sup>8</sup>

#### **International Cooperative Alliance, ICA - International Labour Organization, ILO - FN**

Globalt har der, i al fald siden 1920, været konsensus om at definere kooperative virksomheder og organisationer på grundlag af specifikke kendetegn, værdier og principper, der blev vedtaget i 1895 af International Cooperative Alliance, ICA. Vedtagelsen, der betegnes som *Statement on the Cooperative Identity*, blev opdateret i 1995 og er desuden suppleret med en detaljeret vejledning, der revideres løbende.<sup>9</sup>

Vejledningen danner også grundlag for den internationale certificeringsordning for kooperativer, der bl.a. giver adgang til at anvende the *Cooperative Marque*, det globale internetdomæne .coop, e-læringsværktøjer og en database over de registrerede med nærmere information og kontaktoplysninger m.v.<sup>10</sup>

<sup>8</sup> Se venligst nedenfor om igangværende initiativer, bl.a. i forhold til Social and Solidarity Economy, SSE.

<sup>9</sup> ICA Statement on the Cooperative Identity [www.ica.coop](http://www.ica.coop) - ICA The Guidance Notes on the Cooperative Principles [www.ica.coop](http://www.ica.coop)

<sup>10</sup> DotCooperation [www.ica.coop](http://www.ica.coop) Flere danske kooperative virksomheder er certificeret efter denne ordning, bl.a. Rødt Råd A.M.B.A. [www.rabotnik.coop/](http://www.rabotnik.coop/) og Slowburn Brewing Co-op A.M.B.A. <https://slowburn.coop/>

*Statement on the Cooperative Identity* er direkte implementeret i FN via *Promotion of Cooperatives Recommendation* (193), vedtaget i 2002 af International Labour Organization, ILO, samt via *Resolution 60/132 Cooperatives in social development*, vedtaget af FN's generalforsamling i 2005.<sup>11</sup>

Begge indeholder en lang række opfordringer og anbefalinger til medlemslandenes regeringer om lovgivningsmæssige og administrative initiativer til fremme og ligestilling af kooperativer med andre organisations- og virksomhedsformer, og har efterfølgende dannet udgangspunkt for selvstændig regulering om kooperativer i EU, jf. nedenfor, samt i mange landes nationale lovgivning, herunder Norge.<sup>12</sup>

Desuden har FN-resolutionen fra 2005 medvirket til, at kooperativer generelt har fået høj anerkendelse og prioritet i FN-systemet, bl.a. via årlige rapporteringer til generalforsamlingen, etablering af globale og regionale tværsektorielle samarbejdsfora, omfattende fælles udviklingsinitiativer, erfaringsudveksling og dataindsamling samt informations-, vejlednings-, rådgivnings- og uddannelsesservices og -faciliteter m.v. på alle hovedsprog, med ILO som central aktør.<sup>13</sup>

Gennem de seneste år er kooperative organisations- og virksomhedsformer også blevet fremhævet som ét af de vigtigste redskaber i virkeliggørelsen af FN's 17 verdensmål og en mere social og solidarisk økonomisk udvikling.<sup>14</sup>

I 2019 blev etableret en særlig "task force" i FN-regi, som arbejder med et bredere felt af virksomheds- og organisationsformer, under betegnelsen *Social and Solidarity Economy*, SSE, foreløbigt defineret som:

*"... a concept designating enterprises and organizations, in particular cooperatives, mutual benefit societies, associations, foundations and social enterprises, which have the specific feature of producing goods, services and knowledge while pursuing both economic and social aims and fostering solidarity."*<sup>15</sup>

Denne afgrænsning kan også rumme den foreløbige definition af demokratiske virksomheder fra *Tænketaenken Demokratisk Erhverv*, samt i øvrigt danske virksomheder, der opfylder kriterierne efter lov om registrerede socialøkonomiske virksomheder, RSV.

Der er stadig tale om "work in progress", både i forhold til juridiske og statistiske definitioner, men de igangværende drøftelser og analyser er også på nuværende stadie relevante i forhold til de analysetemaer, der indgår i kommissoriet for *Ekspertarbejdsgruppen om demokratiske virksomheder*.

## EU

Europa-Parlamentet har siden 1983 vedtaget en række beslutninger om kooperativer, deres rolle og bidrag til udviklingen inden for EU og EØS generelt, regionalt som lokalt, bl.a. i forhold til beskæftigelse og

---

<sup>11</sup> ILO *Recommendation on Promotion of Cooperatives*, 2002 (No. 193) [www.ilo.org](http://www.ilo.org) - almindeligt betegnet som ILO 193 - og FN General Assembly Resolution 60/132. *Cooperatives in social development* [www.un.org](http://www.un.org)

<sup>12</sup> Se venligst også *Delrapport 4.2. International regulering*, med uddrag, og *Delrapport 5.6. Norge*.

<sup>13</sup> ILO COOP Unit, *Social and Solidarity Economy* [www.ilo.org](http://www.ilo.org)

<sup>14</sup> ILO COOP Unit, *Sustainable Development Goals* [www.ilo.org](http://www.ilo.org)

<sup>15</sup> Se bl.a. ILO, *Social and Solidarity Economy* [www.ilo.org](http://www.ilo.org) *United Nation Inter-Agency Task Force on Social and Solidarity Economy*, UNTFSE <https://unsse.org/>

ligestilling, herunder i samarbejde med FN, ILO og europæiske kooperative organisationer og arbejdsmarkeds-organisationer.

I 2003 vedtog Rådet en forordning om "*Statut for det europæiske andelsselskab (SCE)*", også kaldet "*SCE-forordningen*", med et tilknyttet direktiv, der indeholder supplerende bestemmelser om medarbejderindflydelse.<sup>16</sup>

Det europæiske andelsselskab, også betegnet som "SCE-selskab", åbner mulighed for at etablere grænseoverskridende kooperative virksomheder, der har hjemsted og er registreret i ét EU-medlemsland og kan have medlemmer og aktiviteter i alle øvrige EU/EØS-lande.<sup>17</sup>

SCE-forordningen og -direktivet blev gennemført i dansk ret i 2006, men har indtil videre kun ført til etablering af et SCE-selskab med hjemsted i Danmark, der få måneder senere blev opløst ved fusion.<sup>18</sup>

En række bestemmelser i SCE-forordningen er relevante i forhold til igangværende overvejelser i *Ekspertarbejdsgruppen om demokratiske virksomheder*, bl.a. om at åbne for "passive" investorer i danske andelsvirksomheder.

Dette er efter SCE-forordningen muligt på flere forskellige måder, herunder med en samlet andel af stemmerettighederne i den enkelte virksomhed på op til 25%, samt med begrænsede økonomiske og forvaltningsmæssige rettigheder uden tilknyttet stemmeret for bredere kredse af interessentgrupper, der investerer i virksomheden i form af omsættelige obligationer og lignende eller i øvrigt har omsætning med virksomheden.

I den forbindelse er det også relevant at inddrage Kommissionens meddelelse fra 2004 om *Fremme af andelsselskaber*, der bl.a. uddyber EU-forordningen og sammenhængen med øvrig international regulering.<sup>19</sup>

Særligt relevante bestemmelser i SCE-forordningen omtales i flere afsnit af denne hovedrapport og er desuden gengivet i *Delrapport 4.2. International regulering*.

---

<sup>16</sup> Forordning (EF) 1435/2003 *Statut for det europæiske andelsselskab* [https://eur-lex.europa.eu/Direktiv2003/72/EF\\_Supplerende\\_bestemmelser\\_til\\_statut\\_for\\_det\\_europaeiske\\_andelsselskab\\_for\\_saa\\_vidt\\_angaar\\_medarbejderindflydelse](https://eur-lex.europa.eu/Direktiv2003/72/EF_Supplerende_bestemmelser_til_statut_for_det_europaeiske_andelsselskab_for_saa_vidt_angaar_medarbejderindflydelse) <https://eur-lex.europa.eu>

<sup>17</sup> Se evt. det officielle resumé på <https://eur-lex.europa.eu>

<sup>18</sup> Lov om det europæiske andelsselskab (SCE-loven) [www.retsinformation.dk](http://www.retsinformation.dk)

<sup>19</sup> Se venligst *Meddelelse fra Kommissionen til Rådet og Europa-Parlamentet, det Europæiske Økonomiske og Sociale Udvalg og Regionsudvalget om fremme af andelsselskaber i Europa*, 23. februar 2004 <https://eur-lex.europa.eu>



## 2. Kvantitative undersøgelser

Der er udarbejdet tre kvantitative undersøgelser. Disse er samlet i delrapport 1. Delrapport 1.1. vedrører udbredelsen af virksomhedsformer i Danmark, delrapport 1.2 vedrører pengeinstitutfinansiering til og fra demokratiske virksomheder og delrapport 1.3 vedrører ejer- og generationsskifte til medarbejdere. Fokus i disse rapporter har været at understøtte ekspertarbejdsgruppens arbejde med registerbaserede analyser af store datamængder, og at fungere som et supplement til de kvalitative undersøgelser af få udvalgte demokratiske virksomheder, der er samlet i delrapport 2 og 3.

### 2.1 Udbredelse af virksomhedsformer i Danmark

I denne delrapport undersøges udbredelsen af virksomhedsformer i Danmark, og der ses på de seneste 15 års udvikling i disse. Der er ikke tale om en kortlægning af demokratiske virksomheder, om end undersøgelsen knyttes til Tænk tanken Demokratisk Erhvervs kortlægning fra 2019. Der er snarere tale om en undersøgelse af det demokratiske potentiale gennem en undersøgelse af de virksomhedsformer, der som udgangspunkt er mest egnede til demokratisk ejerskab.

I denne delrapport arbejdes der med den opdeling af ejerskab i henholdsvis institutionelt, kollektivt og individuelt, der er præsenteret ovenfor i afsnit 1.2, og som udfoldes mere i delrapport 1.1.

Indledningsvist skal det nævnes, at der er demokratiske virksomheder i alle grupper; det vil sige, at det som udgangspunkt og ifølge Tænk tanken Demokratisk Erhvervs definition og kategorisering er muligt at etablere demokratiske virksomheder i mange forskellige virksomhedsformer.

Men som det også blev nænt i det indledende afsnit er mange af disse virksomheder etableret som demokratiske på trods af de eksisterende regler og de dertil knyttede barrierer. Potentialet kan derfor ikke vurderes ved en fremskrivning af status quo, der jo bare vil reproducere og multiplicere de uønskede konsekvenser af disse barrierer.

Derfor har det været nødvendigt at gå et spadestik dybere og se nærmere ind i nogle af de bagvedliggende begrænsninger og muligheder. Som en del af denne undersøgelse præsenterer delrapporten også den første kvantitative undersøgelse i Danmark af ændringer til og fra virksomhedsformer. Med andre ord er der i delrapport 1.1 en undersøgelse af vandringer mellem virksomhedsformer, som kan bruges til at lære noget om, hvor en virksomhed går hen, når den af en eller anden grund ikke længere passer til eller kan være i sin nuværende form.

Men tilbage til udbredelsen af de forskellige virksomhedsformer. Ikke overraskende er alle virksomhedsformer med kollektivt ejerskab kategoriseret som demokratiske. Netop det kollektive ejerskab er jo en central del af definitionen af en demokratisk virksomhed, jf. at der skal være tale om en *"organisation der ifølge vedtægterne styres af en demokratisk forsamling tilnærmelsesvist efter princippet "ét medlem, én stemme"*.

Der er dog forskelle i udbredelsen. Således er det forholdsvis små andele af frivillige foreninger og selskaber med begrænset ansvar, S.M.B.A, der er demokratiske, mens det næsten er alle andelsselskaber, hvad enten der er med eller uden begrænset ansvar. Blandt andre foreninger, foreninger med begrænset ansvar,

F.M.B.A., og særlige finansielle virksomheder er der også mange, der er demokratiske. Omkring en tredjedel af alle særlige finansielle virksomheder og andre foreninger er demokratiske, og det samme gælder for næsten halvdelen af alle foreninger med begrænset ansvar.

Blandt virksomhedsformer med individuelt ejerskab bør det bemærkes, at demokratiske virksomheder er overrepræsenteret blandt interessentskaber, I/S, kommanditselskaber, K/S, partnerselskaber, P/S og aktieselskaber, A/S. Inden for disse virksomhedsformer findes der altså også et demokratisk potentiale.

Som det vil fremgå af delrapport 1.3 om overdragelse til medarbejdere, er der mange eksempler på virksomheder med individuelt ejerskab, der i større eller mindre omfang er blevet overdraget til medarbejderne – og hvor virksomhedsformen og det individuelle ejerskab fortsætter. Et sådant individuelt og direkte ejerskab er dog kun én blandt flere modeller for medarbejderejerskab, som det vil fremgå blandt andet af delrapport 5 om udenlandske erfaringer og modeller.

I delrapporten indgår også virksomheder, der ikke umiddelbart er omfattet af definitionen, men kan have potentiale for blive det. Virksomheder med kun én ejer, det vil sige enkeltmandsvirksomheder og personligt ejede mindre virksomheder, PMV, har per definition ikke demokratisk ejerskab, men kan alligevel praktisere vidtgående inddragelse af ansatte og brugere m.v. og med tiden udvikle sig til demokratiske virksomheder med en større ejerkreds.

Derfor er det interessant at notere, at analysen af ændringer til og fra virksomhedsformer viser, at henholdsvis 11% og 17% af enkeltmandsvirksomhederne og de personligt ejede mindre virksomheder går videre til I/S eller A/S, som begge har et betydeligt demokratisk potentiale, jf. ovenfor.

Blandt vandringerne mellem virksomhedsformerne er det også interessant at notere, at blandt "omdannede" anparts- og aktieselskaber går henholdsvis 4% og 2% til en virksomhedsform omfattet af LEV. Disse selskaber har under de nugældende regler kun været i stand til at gøre dette ved først at nedlægge sig i sin gamle virksomhedsform for så at etablere sig i sin nye. Det vidner om en vis interesse, og vandringerne kunne givetvis have været større, hvis der havde været bedre muligheder for omdannelse til demokratiske virksomheder.

Delrapporten peger også på relevansen af at se på koncernforbundne virksomheder og omtaler i den forbindelse mulighederne i andre former for føderative sammenslutninger, fællesforeninger og sekundærkooperativer.

Koncernstrukturerne viser for eksempel, at der er en del (antageligvis) demokratiske virksomheder (virksomhedsformer med kollektivt ejerskab, hvor vi ved, at der er en meget høj repræsentation af demokratiske virksomheder, jf. ovenfor), der fungerer som moderselskab for endnu flere datterselskaber.

I det senest tilgængelige år er 534 virksomheder underlagt 139 andre virksomheder, der har kollektivt ejerskab, og som samlet set beskæftiger mere end 50.000 årsværk. Disse datterselskaber er i overvejende grad kapitalselskaber.

Som delrapporten kort kommer ind på trækker sådanne konstruktioner tråde til fællesforeninger og det, der i andre lande kendes som føderative samvirker og sekundære kooperativer. Det er vores vurdering, at

gode muligheder for føderative samvirker og sekundære kooperativer vil kunne være med til at fjerne nogle af de barrierer, der er, og dermed tjene til at fremme demokratiske virksomheder i Danmark.

Som der står i ICA's "guidance notes" kan sekundære kooperativer bidrage som en platform for videns- og ressourcedeling og ved at agere som samlet interessent i forhandlinger og derigennem styrke det enkelte kooperativs strategiske forhandlingsposition.<sup>20</sup> Ydermere at sekundærkooperativer kan bidrage med stordriftsfordele eller som et finansielt samarbejde ved indhentning af kapital.

Bedre samarbejde mellem kooperativer gennem sådanne sekundære kooperativer er i øvrigt også en del af ICA's 2030-målsætninger.<sup>21</sup>

## 2.2 Pengeinstitutfinansiering til og fra demokratiske virksomheder

I denne delrapport undersøges pengeinstitutfinansiering til og fra demokratiske virksomheder. Pengeinstitutfinansiering knytter sig til demokratiske virksomheder på to måder. Pengeinstitutterne selv kan have demokratisk ejerskab, og de kan have virksomhedskunder med demokratisk ejerskab. Delrapporten omhandler begge måder. En vigtig del af baggrunden for delrapporten har været at undersøge demokratiske virksomheder for eventuelle finansieringsbegrænsninger.

Først undersøges de demokratiske pengeinstitutter som demokratiske virksomheder i sig selv, og det er på mange måder et positivt billede, der tegner sig. På baggrund af 15 års registerdata, der aldrig før er sammenkørt og anvendt som i denne delrapport, kan der konstateres en række forhold omkring pengeinstitutter med demokratisk ejerskab.

I antal er de mere end halveret hen over perioden. Det har blandt andet været på grund af en konsolidering blandt de demokratiske pengeinstitutter, ligesom der har været en konsolidering i sektoren som helhed. I modsætning til pengeinstitutter med andet ejerskab er dette imidlertid sket uden en nedgang i antallet af filialer.

Det vidner om stabilitet og resiliens at være i stand til at opretholde filialnettet hen over en periode med så mange forandringer – og således ikke om alvorlige finansieringsbegrænsninger, der nok kan have ramt enkelte institutter men altså ikke den demokratiske del af sektoren samlet set. Dette på trods af, at de demokratiske pengeinstitutters virksomhedsform med undtagelse af foreningsejede banker, der er aktieselskaber, ikke giver dem samme adgang til risikovillig kapital som andre med andet ejerskab og anden virksomhedsform.

I delrapportens andel del undersøges udlån til erhvervslivet generelt og demokratiske ikke-finansielle virksomheder specifikt. Mens de demokratiske pengeinstitutter bliver mere end halveret i antal, bliver deres samlede udlån mere end fordoblet, og stigningen er jævn hen over perioden. Til sammenligning stiger udlånet kraftigt for pengeinstitutter med andet ejerskab op mod finanskrisen, hvorefter det falder i de følgende år, så niveauet i slutningen af perioden kun er lidt over niveauet i starten. Også disse resultater

---

<sup>20</sup> <https://www.ica.coop/sites/default/files/2021-11/ICA%20Guidance%20Notes%20EN.pdf> side 75-76.

<sup>21</sup> International Co-operative Alliance (2020). A People-Centred Path for a Second Cooperative Decade: 2020-2030 Strategic Plan.

synes at vidne om stabilitet og resiliens hos pengeinstitutter med demokratisk ejerskab, hvilket naturligvis må betragtes som væsentlige forhold for et finansielt system.

Pengeinstitutter med demokratisk ejerskab lader til at have nogle særlige funktioner i den danske pengeinstitutsektor, der i øvrigt er i overensstemmelse med de funktioner, som internationale kooperative banker forsyner deres kunder og samfund med, og det er vores vurdering, at disse funktioner er vigtige nok til at genoverveje muligheden for at etablere andels- og garantsparekasser.<sup>22</sup> Der tegner sig tilmed også et billede af, at demokratiske pengeinstitutter er vigtige for demokratiske ikke-finansielle virksomheders adgang til banklån, jf. nedenfor.<sup>23</sup>

Størrelsesforholdet mellem de to typer af pengeinstitutter er, at pengeinstitutter med andet ejerskab til trods for deres relative tilbagegang har et samlet udlån, der er 6 gange større. Med det samme antal institutter og denne forskel i størrelsesforholdet, giver det sig selv, at institutter med andet ejerskab i gennemsnit udlåner mere.

I forhold til demokratiske virksomheder herunder også potentielle demokratiske virksomheder, der for det meste men dog med væsentlige undtagelser er relativt små virksomheder, er det vigtigt at finde ud, om der er såkaldte heterogene effekter af pengeinstitutternes ejerskab. Det vil sige, om det forholder sig sådan, at pengeinstitutter med demokratisk ejerskab er mere tilbøjelige til at låne ud til en type virksomheder, og at pengeinstitutter med andet ejerskab er mere tilbøjelige til at låne ud til en anden type virksomheder.

Delrapporten viser, at det ser ud til at være tilfældet. Hen over den undersøgte periode har pengeinstitutter med demokratisk ejerskab øget deres udlån til små virksomheder mere end deres udlån til større virksomheder, og på den måde er små virksomheder kommet til at udgøre en større andel af det samlede udlån.<sup>24</sup>

For pengeinstitutter med andet ejerskab begrænses allerede tidligt i finanskrisen lån til de små virksomheder. Året efter sker det samme for de større virksomheder. Nedgangen i lån til de mindre virksomheder er imidlertid noget større end for de større virksomheder. I disse institutter forholder det sig altså omvendt. Endnu engang er der også her tegn på stabilitet og resiliens hos pengeinstitutter med demokratisk ejerskab.

I et interview med en direktør i et demokratisk pengeinstitut fremkom der et interessant perspektiv på disse resultater; nemlig at demokratiske pengeinstitutter kan fungere som "inkubator-banker" for små virksomheder. Da disse bankers formål ofte er sammenfaldende eller nærtbeslægtede med demokratiske virksomheders formål, må denne funktion alt andet lige formodes at være stærkere for demokratiske virksomheder end virksomheder med andet ejerskab.

---

<sup>22</sup> Se også Thomsen et al. (2019) Selskabsledelse i foreningsejede finansielle selskaber. Copenhagen Business School. Tænketanken Demokratisk Erhverv (2021). Danmarks Demokratiske Pengeinstitutter.

<sup>23</sup> Jf. også ICA's 3. kooperative princip om medlemmer økonomiske deltagelse, hvor de førnævnte guidance notes anbefaler kooperative virksomheder følgende finansieringsmodeller i prioriteret rækkefølge:

1. Kooperativets egne medlemmer
2. Andre kooperativer eller kooperative finansielle institutioner
3. Sociale obligationer og sociale investorer
4. Kommercielle långivere og det finansielle marked

<sup>24</sup> Små virksomheder er her defineret som havende færre end 10 ansatte.

Delrapporten kommer også rundt om dette – betydningen af virksomhedernes ejerskab. Til det anvendes på samme måde som i delrapport 1.1 den kortlægning af demokratiske virksomheder, som Tænketanken Demokratisk Erhvervs offentliggjorde i 2019. I absolutte tal er udlånet til demokratiske virksomheder fra pengeinstitutter med andet ejerskab 2,5 gange større end det fra pengeinstitutter med demokratisk ejerskab. Det skal dog ses i sammenhæng med, at pengeinstitutter med andet ejerskab samlet set udlåner 6 gange så meget som pengeinstitutter med demokratisk ejerskab.

Pengeinstitutter med demokratisk ejerskab står for 10% af det samlede udlån men for 20% af udlånet til demokratiske virksomheder. På den måde er disse institutter tilsyneladende mere villige end andre til at låne ud til demokratiske virksomheder og som sådan med til at modvirke finansieringsbegrænsninger.

For at komme tættere på, om der er tegn på finansieringsbegrænsninger i demokratiske virksomheder indeholder delrapporten en undersøgelse af kapitalstrukturen og kapitalintensiteten i demokratiske virksomheder. Data giver kun mulighed for at undersøge demokratiske virksomheder med forbruger- og producenteje. Der er for få medarbejderejede virksomheder i Tænketankens opgørelse til at kunne analysere på dem.

Der er ikke tydelige tegn på, at demokratiske virksomheder med forbruger- og producenteje skulle være mere finansielt begrænsede end andre virksomheder. Disse demokratiske virksomheder finansierer sig mere med egenkapital og realkreditgæld end med bankgæld og øvrig gæld. Hvis forskellene i kapitalstruktur skulle være et udtryk for finansieringsbegrænsninger hos demokratiske virksomheder ville vi forvente, at kapitalintensiteten i disse virksomheder er lavere, hvilket ikke er tilfældet.

Der er imidlertid et udestående med finansieringen af medarbejderejede virksomheder. Delrapport 1.1 viser, at nogle af disse er andelselskaber med begrænset ansvar. Delrapport 1.3 viser, at nogle af disse er aktieselskaber og anpartsselskaber. Og endelig fremgår det af delrapport 2 og 3, at medarbejdereje også kan være organiseret som en forening med begrænset ansvar.

I de to sidstnævnte rapporter giver nogle af de medarbejderejede virksomheder udtryk for at have vanskeligt ved at få den pengeinstitutfinansiering, de ønsker. I et tilfælde er der tale om vanskeligheder med at skaffe finansiering til medarbejdernes individuelle køb af aktier. I et andet tilfælde er der tale om vanskeligheder for den demokratiske virksomhed i sig selv. Det kan dog ikke på denne baggrund vurderes, om der er finansieringsproblemer for medarbejderejede virksomheder.

Det er imidlertid muligt at sige noget mere generelt om nogle af de redskaber, der kan være med til at fremme både adgangen til lån i pengeinstitutter og eksternt egenkapital.

Alle banker skal forberede sig på tab på deres lån. For at udligne denne kreditrisiko foretager banken et skøn af det forventede fremtidige tab på lånet (muligvis i konsultation med Finanstilsynet) og bogfører en tilsvarende hensættelse. Jo mere sikkerhed en virksomhed kan stille i forbindelse med at skulle optage et lån, jo mere burde den være i stand til at låne.

Det samme gælder for så vidt eksterne investorers vurdering. Også for dem vil risikoen for, at virksomheden ikke kan svare sine forpligtigelser, være afgørende for, dels hvor meget de er villige til at investere, dels hvad "prisen" for deres investering er (i form af forventet afkast).

Alt hvad der kan give sikkerhed til pengeinstitutter såvel som (dog i et reduceret omfang) eksterne investorer vil derfor fremme mulighederne for at opnå den ønskede finansiering. Personlig hæftelse vil være en sådan sikkerhed. For LEV-selskaber er fraværet af kapitalkrav en begrænsning i sig selv – der vel at mærke giver andre muligheder og prioriteter, som sagtens kan være at foretrække. Det kan for eksempel være vanskeligt at argumentere for et kapitalkrav ud fra traditionelle kooperative principper, hvor det netop er vigtigt ikke at investere og aflønne kapital men at tænke på andre formål.

Kapital kan også opbygges på anden og mere fleksibel vis. I stedet for direkte aflønning af andelsvirksomhedens medlemmer kan der overføres noget af overskuddet til egenkapitalen, eventuelt til dels til en udelelig reserve, jf. også det 3. ICA-princip, hvor der blandt andet står: *"developing [the] cooperative, possibly by setting up reserves, part of which at least would be indivisible."*

For så vidt angår udelelige reserver, kan der blive tale om en beslutning om, hvorvidt der skal laves lovpligtige bidrag til denne reserve (som en funktion af virksomhedens overskud, som det kendes fra Italien), eller det skal ske på frivillig basis efter medlemmernes løbende vurdering.

En andelsvirksomhed vil også kunne stille krav om indskud, når et medlem træder ind i virksomheder. Det vil alt andet lige lette dens adgang til yderligere kapital, hvis der på denne måde blev opbygget egenkapital.

I Danmark har mindre virksomheder mulighed for at søge om for eksempel startlån eller vækstlån i Vækstfonden, der har en vifte af finansieringsmuligheder, som ud over disse to eksempler p.t. omfatter 14 andre. Som det fremgår af delrapport 5 om udenlandske modeller og erfaringer har lignende ordninger ofte været med til at reducere finansieringsproblemerne for medarbejderejede virksomheder.

En gennemgang Vækstfondens søgekriterier viser imidlertid et system, der i høj grad lægger vægt på kommercielle, erhvervsøkonomiske parametre, der ikke altid har så meget med demokratiske virksomheders formål at gøre. Dermed er denne kanal reelt lukket af for en stor gruppe demokratiske virksomheder.

At åbne for muligheden for investerede medlemmer i andelsvirksomheder vil også reducere finansieringsbarrieren. Særligt hvis investorfradraget også omfattede disse virksomhedsformer.

Da medarbejderejede kapitalselskaber allerede har den mulighed, vil det vil være med til at ligestille virksomhedsformerne overfor medarbejdereje. Investorfradraget skulle kunne omfatte indskud fra medlemmer og gøre det mere attraktivt for investerede medlemmer.

Der er en vigtig balance mellem at imødekomme behovet for at kunne finansiere en kooperativ virksomheds aktiviteter og dens evne til stadig at opretholde en særlig kooperativ identitet, der tydeligt og reelt adskiller den fra en traditionelt kapitalselskab.

Se også Thomsen et al. (2019) for et eksempel på medlemscertifikater uden stemmeret, der er noteret på en offentlig tilgængelig børs (efter en indledende årrække hvor de kun var tilgængelige for medlemmer på

et internt marked).<sup>25</sup> I dette eksempel (Rabobank i Holland) udgør disse medlemscertifikater i 2018 18% af egenkapitalen.

### 2.3 Ejer- og generationsskifte: Overdragelse til medarbejdereje

Formålet med denne delrapport er at komme med et bud på hvor mange virksomheder, der med rimelighed kan tænkes overdraget til medarbejderne. Med den anvendte metode identificeres der omkring 500 virksomheder, der på nuværende tidspunkt har et sådant potentiale. På grund af begrænsninger i data undervurderer det tal formentlig det faktiske potentiale, men det kan ikke siges med hvor meget. Dertil kommer, at det er et bud, der er baseret på en analyse af skift til medarbejdereje, der er sket på trods af de barrierer, der har været for sådanne skift. Et forsigtigt bud, og med forbehold for alle de usikkerheder der naturligt er knyttet dertil, er, at det faktiske potentiale i lyset af arbejdet med at fremme demokratiske virksomheder er dobbelt så stort, og at cirka 1.000 danske virksomheder eller omkring 5% af alle ejer- og generationsskifter er relevante for medarbejdereje.

I delrapporten bruges registerdata fra Danmarks Statistisk til at identificere medarbejderejede virksomheder. Dette er ikke tidligere blevet gjort i dansk forskning og er i sig selv et bidrag, da det kan bistå kortlægningen af denne særlige form for demokratiske virksomheder. Selvom en sådan identifikation kun er et skridt på vejen til at identificere virksomheder, der går fra ikke at have medarbejdereje til at have medarbejdereje, er den vigtig i sig selv.

Som det beskrives i delrapporten er der identificeret 8.220 virksomheder blandt danske aktie-, anparts- og interessentskaber, der i seneste tilgængelige år (2018) havde 2 eller flere medarbejdere som ejere. På grund af begrænsninger i ejerdata undervurderer dette tal imidlertid det faktiske antal, ligesom det ikke tager hensyn til medarbejdereje organiseret i andre virksomhedsformer.

Hvis der betinges, at der skal være ansatte ejere udenfor direktionen, er tallet 5.291. Hvis der yderligere betinges, at medarbejdere udenfor direktionen skal eje mindst 50% af stemmerettighederne, er tallet 4.690, og hvis der endeligt betinges på demokratisk ejerskab defineret som bredt og dybt ejerskab på samme tid er tallet 2.095, hvoraf 1.910 er i virksomheder med færre end 5 ansatte. Der er således ganske mange demokratiske, medarbejderejede virksomheder i Danmark allerede, men de er i langt overvejende grad små virksomheder.

Over den 15 årige periode fra 2003 til 2018 har det været muligt at identificere 1.191 skift til medarbejdereje, og det er disse skift, der så at sige har leveret erfaringsgrundlaget, været støbeformen for det bud, der blev fremsat ovenfor. Det er imidlertid også relevant at undersøge disse skift direkte. Det kan være med til at udpege, hvor der ikke er sket skift, og hvor der derfor muligvis kan være et særligt potentiale for nye tiltag.

Cirka halvdelen af disse skift er sket i små virksomheder med færre end 5 ansatte. Den anden halvdel er sket i virksomheder med 10-20 ansatte. Kun 5% af skiftene har været i større virksomheder. Langt de fleste skift er sket i virksomheder, der er ældre end 20 år.

---

<sup>25</sup> Thomsen et al. (2019) Selskabsledelse i foreningsejede finansielle selskaber. Copenhagen Business School.

Det ser altså ud til, at det er vanskeligt at skifte til medarbejdereje i større virksomheder, og at skiftene i stedet finder sted i mindre virksomheder, hvor generationsskiftet er i forbindelse med, at den afgående ejer trækker sig tilbage.

De ”manglende” skift i større virksomheder kan være et udtryk for, at der er problemer med at finansiere de ejerandele, der skal skifte hænder, hvad enten det er kollektivt eller individuelt, som det er tilfældet i en af de case-virksomheder, der er beskrevet i delrapport 2.4.

De kan også være udtryk for, at der mangler passende modeller såsom EOT, ESOP eller lignende. Det kan også overvejes, om de få skift blandt yngre virksomheder – for vi ved, at der sælges mange virksomheder, der er yngre end 20 år – er et udtryk for, at medarbejderne mangler gode muligheder for at melde sig ind i budtet om en overtagelse.

I delrapporten ser det også ud til, at der er en ulige adgang til at blive medejer (med mindre der skulle være forskellige præferencer, men det er ikke lige til at se, hvorfor det skulle være tilfældet). I de 1.191 skift, der er identificeret, er der 2.998 ansatte, der bliver nye ejere. I gennemsnit er der således tale om, at hvert skift gør 2,5 ansatte til nye medejere af den virksomhed, de arbejder i.

75% af alle nye medarbejderejere er mænd, og 25% er kvinder. Deres uddannelsesniveau er koncentreret om erhvervsfaglige uddannelser, som 25% har, og om lange videregående uddannelser, som næsten halvdelen har.

Der tegner sig et billede af, at mænd er overrepræsenterede blandt nye medarbejderejere, og at ansatte med en lang videregående uddannelse også er overrepræsenterede. Det betyder omvendt, at kvinder er underrepræsenterede, og at ansatte med en erhvervsfaglig uddannelse er underrepræsenterede. Sådanne uligheder bør også være en del af overvejelserne om at fremme muligheden for medarbejdereje.

Det sidste, der her skal nævnes, er, at de 2,5 ansatte, der i hver virksomhed, der skifter, bliver til nye medejere, i gennemsnit får en samlet ejerandel på 70%. Det vil sige, at der i mange tilfælde er tale om ejer- og generationsskifter fra få personer til få personer og ikke en væsentlig udbredelse af ejerkredsen.

Denne tendens understøttes også af tallene for medarbejderejede virksomheder i 2018, hvor 53% af virksomhederne har dybt men ikke bredt ejerskab.<sup>26</sup>

---

<sup>26</sup> Hvor dybden ligger i, at ansatte ejer en stor del, og bredden ligger i, at der er mange ansatte, der ejer.



### 3. Kvalitative undersøgelser

Projektets kvalitative undersøgelser er afrapporteret i to forskellige delrapporter – henholdsvis delrapport 2 og 3. I begge disse delrapporter er undersøgelserne delt op efter typen af demokratisk virksomhed, og der er lavet undersøgelser i forbrugerejede virksomheder og medarbejderejede virksomheder. Sidstnævnte kategori er yderligere opdelt i større og mindre medarbejderejede virksomheder på grund af de meget forskellige udfordringer, de står over for. Delrapport 2.4 indeholder desuden en delrapport om generationsskifte, jf. analyse 4. Hele delrapport 2 er udarbejdet af forskere på ITU for CBS på grundlag af en samarbejdsaftale mellem de to forskningsinstitutioner

Den kvalitative del af analysen har til formål at undersøge og afdække oplevede og faktiske barrierer i forbindelse med etablering og drift af demokratiske virksomheder, herunder for eksempel økonomiske, juridiske, beskatningsmæssige, rådgivningsmæssige og governance barrierer. Analysen er lavet ud fra et udvalg af cases, der illustrerer forskellige varianter af demokratisk ejerskab:

#### Oversigt over case-virksomheder

<i>Virksomhed</i>	<i>Ejerskab og ledelsesform</i>
Andel A.M.B.A.	Forbrugerejet andelsselskab med repræsentativt demokrati
Coop A.M.B.A.	Forbrugerejet andelsselskab med repræsentativt demokrati
Forenet Kredit F.M.B.A.	Forbrugerejet forening med repræsentativt demokrati
MC Emballage A/S	Medarbejderejet aktieselskab med stemmerettigheder efter kapitalandele
JORTON A/S	Medarbejdereje gennem fondskonstruktion med stemmerettigheder til tidligere ansatte
Analyse & Tal F.M.B.A.	Forening med bestyrelse valgt af medlemmer. Praktiserer direkte demokrati og kollektiv ledelse
Flexwerker A.M.B.A.	Andelsselskab med kollektiv ledelse og direkte demokrati
Entropy Labs Coop A.M.B.A.	Andelsselskab med kollektiv ledelse og direkte demokrati

De kvalitative resultater, som både inkluderer delrapporter fra ITU og case-beskrivelser af de ovennævnte virksomheder, viser, at flere barrierer eksisterer på tværs af de forskellige varianter af demokratisk ejerskab. Det drejer sig særligt om rådgivningsmæssige og økonomiske barrierer. Derudover er der barrierer, som gør sig gældende for specifikke selskabstyper eller som følger af størrelsen af virksomheden.

#### 3.1 Karakteristik af case-virksomhederne

Mens både de store forbrugerejede og de små medarbejderejede virksomheder hører under *Lov om visse erhvervsdrivende virksomheder* (LEV), som enten andelsselskaber eller foreninger med begrænset ansvar (F.M.B.A. eller A.M.B.A.), adskiller de sig væsentligt fra hinanden hvad angår styreform og type af demokrati. Hvor de store forbrugerejede virksomheder praktiserer repræsentativt demokrati og har en traditionel hierarkisk arbejdsdeling, praktiserer de små medarbejderejede virksomheder direkte demokrati og kollektiv ledelse. Graden af direkte demokrati og kollektiv ledelse følger, i de udvalgte virksomheders

tilfælde, størrelsen af virksomheden, og det ses, at Analyse & Tal med 20 medarbejdere, efterhånden udfordres i at praktisere direkte demokrati, mens Flexwerker og Entropy Labs Coop har færre medarbejdere og derfor ikke konfronteres med samme problematik. De to store medarbejderejede virksomheder og de forbrugerejede virksomheder har det repræsentative demokrati til fælles. Her fungerer demokratiet efter en klassisk valgprocedure, hvor generalforsamlingen eller et repræsentantskab vælger en bestyrelse, der herefter udpeger en direktion eller daglig ledelse. Den ene af de store medarbejderejede virksomheder, MC Emballage, er organiseret som et aktieselskab, hvor nuværende medarbejdere hver kan eje op til 0,5 %, og direktøren kan eje op til 40 % af virksomheden. Den anden store medarbejderejede virksomhed, JORTON, fungerer som et aktieselskab ejet af fonde. Begge virksomheder har af den grund også valgprocedurer efter andre principper end ét hoved, én stemme, som det ses i de små medarbejderejede virksomheder.

Én ting, som alle case-virksomhederne har til fælles, er, at de enten gennem vedtægter eller overordnede strategier arbejder ud fra formålsformuleringer, der antager et bredere sigte end udbyttmaksimering og vækst i traditionel forstand. Det kan være mål formuleret inden for bæredygtighed, social retfærdighed, open source, FN's Verdensmål eller International Cooperative Alliance's principper for kooperativer. Det ekspliciteres hos andelselskaberne og foreningerne med begrænset hæftelse, da de jf. LEV skal fremme medlemmernes interesser. Alle adspurgte respondenter i både aktieselskaberne, F.M.B.A'erne og A.M.B.A'erne udtrykker en stolthed over og tilfredshed med ejerformen, og selvom beslutningsgangene kan være lange, resulterer det, ifølge dem selv, i mere velunderbyggede beslutninger med større tilslutning. I de større virksomheder, hvor der ikke praktiseres kollektiv ledelse, oplever respondenterne alligevel en høj grad af inddragelse og medindflydelse.

For mere uddybende beskrivelser af de enkelte demokratiske virksomheder henvises til delrapport 3 med case-beskrivelser samt delrapport 2.

## 3.2 Økonomiske barrierer

### 3.2.1 Opstart, opkøb og finansiering

De små medarbejderejede virksomheder har i kraft af deres karakter som udbydere af konsulent- og vidensbaseret arbejde en lav kapitalintensitet. Alligevel har de alle mødt udfordringer ved indhentning af kapital enten ved opstart, når de skal finde en bank eller ved finansiering af nye projekter. Her efterspørges konkret kooperative iværksættedydelser og en ny incitamentslogik hos banker og vækstfonde, og desuden muligheden for, at kooperativt iværksætteri karakteriseres som jobsøgningsstrategi i dagpengesystemet.

Ligeledes oplever Coop som forbrugerejet virksomhed en finansieringsbarriere som følge af deres ejerform. En mulighed for at mindske ovenstående barriere kan være at åbne op for passiv kapital ved at muliggøre investerende medlemmer i selskaberne omfattet af LEV, og desuden af udvide reglerne for investorfradrag, så LEV-selskaber også omfattes.

Aktieselskabet, MC Emballage, var ved stiftelse ikke medarbejderejet. Men i forbindelse med et generationsskifte i 2004 blev virksomheden opkøbt af medarbejderne og direktøren. I overdragelsesprocessen oplevede medarbejderne store udfordringer med at finde en villig långiver til finansiering af deres opkøb af virksomhedens aktier. De oplevede, at manglende viden om deres konkrete

situation stod som en barriere for overdragelsen, der først blev mulig, da de omsider fandt en bank(rådgiver) med viden om og forståelse for deres konkrete situation.

Ligeledes står MC Emballage nu over for endnu en barriere i forhold til igen at videreføre ejerskabet. Siden 2004 er virksomhedens værdi steget meget, og det individuelle og direkte ejerskab gør det vanskeligere for hver enkelt interesseret medarbejder at få andel i ejerskabet – især for en ny direktør der forventes at overtage en forholdsvis stor andel. Det er simpelthen svært enten at få råd til eller finde finansiering til køb af de meget værdifulde aktier. I sådan et tilfælde kunne en EOT, eventuelt som en hybrid model der gør det muligt at bevare en del af det individuelle og direkte ejerskab – herunder en del af direktørens store minoritetsandel, der synes at være en vigtig del af strukturen i denne virksomhed, eller en ESOP tilbyde et alternativ.

### 3.2.2 Vækst

Ved undersøgelsen af case-virksomhederne udkrystalliseres flere udfordringer i forhold til at håndtere vækst og bibeholde den nuværende ejer- og styringsmodel. Et eksempel på dette er virksomheden Analyse & Tal, der står over for et ønske om at vokse, men af samme grund udfordres i forhold til at bevare deres kollektive ledelsesform. Deres ønske er derfor at starte nye afdelinger op, men de oplever her, at de møder en manglende forståelse for og kendskab til deres virksomheds særlige karakter, og har af den grund problemer med at indhente kapital. Indtil videre finansierer de derfor knopskydninger af eget overskud.

Det vurderes i den forbindelse, at der ved indførelse af en andelslov, også vil være en mulighed for at indføre bestemmelser om føderative samvirker (fællesforeninger eller sekundære kooperativer), der kan fjerne nogle af barriererne for finansiering og vækst. Samvirker vil udover at understøtte den model, som Analyse & Tal arbejder med, i højere grad gøre det muligt at fastholde demokratiske governance-modeller som de ses i de små medarbejderejede virksomheder.

## 3.3 Viden om demokratisk ejerskab og rådgivningsmæssige barrierer

### 3.3.1 Viden om demokratisk ejerskab og ledelse i forbrugerejede virksomheder

De forbrugerejede virksomheder står over for en lav valgdeltagelse og udfordres i at ville bidrage til deres medlemmers involvering i selskabet. Dette relateres til en generel governance-udfordring og en informationsasymmetri mellem henholdsvis den professionelle bestyrelse og repræsentantskabet, og mellem repræsentantskabet og de menige medlemmer. For flere af respondenterne fra de forbrugerejede virksomheder er repræsentantskabets rolle uklar: I nogle tilfælde handler det om, at repræsentanterne ikke i høj nok grad høres, i andre tilfælde mangler der specialiseret og strategisk viden hos et bredere udsnit af medlemmerne end blot bestyrelsen, hvilket kan resultere i "de aktives demokrati", hvor den ønskede repræsentation ikke opnås. Set i relation til den særlige ledelsesdisciplin, der eksisterer i de store demokratisk ejede virksomheder, vurderes det, at det vil gavne praktiseringen af demokrati netop her, hvis der udarbejdes et sæt af anbefalinger for god selskabsledelse særligt rettet mod disse virksomheder. Anbefalingerne skal bidrage til en intern afklaring i virksomhederne og forbedre vidensgrundlaget for den demokratiske deltagelse gennem forbrugereje.

### 3.3.2 Viden og rådgivning om demokratisk ejerskab og ledelse i medarbejderejede virksomheder

De store medarbejderejede virksomheder pointerer også, at viden om ejerformen hos direktionen er afgørende for ledelsens kvalitet. Ligeledes bliver en fælles vidensdatabase med bl.a. banker, revisorer og juridiske rådgivere samt en oversigt over best practice efterspurgt af de små medarbejderejede virksomheder. Begge grupper påpeger, at det er svært at opnå viden og finde rådgivning om, hvordan man leder en demokratisk virksomhed. Derfor kan lignende anbefalinger om god selskabsledelse også med fordel formuleres for de medarbejderejede virksomheder.

Og særligt ved etablering har de små medarbejderejede virksomheder oplevet en ekstra administrativ byrde i ønsket om at ville etablere sig som andelselskab eller -forening. På *virksom.dk* ”skal man virkelig jagte A.M.B.A.’et”, siger en af de interviewede, og det anbefales af den grund, at informationer om de specifikke juridiske forhold og forpligtelser for medarbejdereje bliver opdateret og gjort mere tilgængelige både i Erhvervsstyrelsens tjenester, men også hos interesseorganisationer og i væksthuse. Viden om skatteforhold, barselsregler, bogføring, dagpengeret med mere opleves som svære at tilgå, særligt når virksomhederne ikke ønsker en distinktion mellem direktør og ansatte.

## 3.4 Governance barrierer i praktisering af demokrati

### 3.4.1 Kollektiv ledelse og tegningsregler

Netop den gængse opfattelse af, at der eksisterer en distinktion mellem ledelse og ansatte, udfordrer de små medarbejderejede virksomheder med kollektiv ledelse. De har erfaret, at deres de facto ejer- og ledelsesform er uforenelig med de eksisterende de jure forpligtelser, hvad angår tegningsregler. Det er vanskeligt at udpege tegningsberettigede blandt ellers ligestillede, men det gøres af nødvendighed. På samme måde kan det være vanskeligt at vælge en direktør.

### 3.4.2 Medlemskommunikation og -deltagelse

De forbrugerejede virksomheder oplever en barriere ift. medlemskommunikation, og som følge af dette en udfordring med at involvere og aktivere deres medlemmer. Dette skal ikke nødvendigvis ses som en direkte følgevirkning af ejerformen men af de specifikke sektor-lovgivninger, virksomhederne arbejder inden for. I kombination med ønsket om at udøve demokratiske ejerskab og styrke deltagelsen, kan dette virke u hensigtsmæssigt. De forbrugerejede virksomheder har helt konkret kun mulighed for at kommunikere direkte til deres medlemmer i forbindelse med generalforsamlingen, og altså ikke i andre tilfælde af forenings- eller andelsrelaterede emner, hvor en løbende kommunikation kunne være ønskværdig.

### 3.4.3 Mentorordning, kooperative netværk og uddannelsessystemet

Langt størstedelen af de ovennævnte barrierer kan relateres til en generel manglende viden om det særegne ved demokratisk ejerskab. Dette har både de store og små virksomheder erfaret enten ved etablering eller i den daglige drift. For de små virksomheder udtrykkes et grundlæggende ønske om at normalisere demokratisk ejerskab med kollektiv ledelse, så selskaberne ikke ses som sorte svaner i den private sektor, hvad de ellers oplever. De små virksomheder har ved eget initiativ benyttet sig af mentorer i etableringen af deres virksomhed. Således har både Flexwerker og Entropy Labs Coop fundet rådgivning og

vejledning hos bl.a. Analyse & Tal med stor gavn. Samarbejde kooperativerne imellem søges og efterspørges generelt af de små medarbejderejede virksomheder. De refererer positivt til, at Kooperationen har oprettet et iværksættermedlemskab, men mener, at der stadig mangler diversitet i den start up-hjælp, man som iværksætter har mulighed for at søge og modtage.

Flere respondenter på tværs af de forskellige varianter af virksomheder finder det desuden ønskværdigt og vigtigt, at historien om andelsbevægelsen og den internationale kooperative bevægelse i langt højere grad introduceres på uddannelser, både de videregående men også på grundskoleniveau, sådan at demokrati ikke blot kendes som vores politiske styreform, men også tydeliggøres som en central del af arbejdslivet og civilsamfundet.

## 4. Udenlandske modeller og erfaringer

Der er mange lande med mange erfaringer, og projektet har tilstræbt at høste mange af de bedste af disse. Til det formål er der blevet indgået samarbejdsaftaler med forskere fra 5 forskellige lande: UK, USA, Frankrig, Spanien og Italien. Disse forskere har i tæt samarbejde med os udarbejdet hver deres landerapport, der hver især optræder som selvstændige delrapporter. Delrapport 5.7 om Norge og 5.8 om Sverige har vi selv udarbejdet. I delrapport 5.1 samles trådene fra de forskellige landerapporter i en fremstilling af forskellige modeller og deres fordele og ulemper. Her følger nogle af de centrale observationer.

### 4.1 Tre modeller for medarbejdereje: Begrænsning af barrierer – fordele og ulemper

Figur 4.1 giver et overblik over tre hovedmodeller for medarbejdereje: arbejderkooperativ, Employee Ownership Trust (EOT) og Employee Stock Ownership Plan (ESOP). Disse modeller har været vellykkede i andre lande. Efter nogle tilpasninger vil de kunne bruges til at fremme medarbejdernes ejerskab i Danmark. Det er ikke nødvendigt at genopfinde hjulet for at udvikle medarbejdereje i Danmark. De tre modeller udelukker ikke hinanden. Der er stærke argumenter for at have et spektrum af muligheder, som gør det muligt for virksomhederne at tilpasse modellen til deres konkrete situation og mål. Medarbejdereje behøver ikke at presses ind under den samme hat.

At fremme en model eller åbne op for flere modeller er faktisk et af de vigtige valg for udviklingen af en ny ramme for medarbejdereje. Formålet med dette afsnit er at give et kort overblik over de vigtigste valg og angive fordele og ulemper relateret til disse valg. Det gør vi, frem for at anbefale én konkret løsning, fordi der skal træffes nogle politiske valg.

Vi præsenterer først arbejder-kooperativ-modellen baseret på erfaringerne fra Frankrig, Italien og Spanien inklusive den særlige Mondragon-model, og derefter EOT-modellen fra Storbritannien og ESOP-modellen fra USA. Hvordan kan disse modeller overvinde barriererne for medarbejdereje, og hvad er de vigtigste valg, når modellerne skal implementeres i Danmark? Hvad er fordele og ulemper forbundet med de forskellige valg?

<b>Figur 4.1 Arbejderkooperativ, EOT og ESOP: overvindelse af barrierer; + fordele, – ulemper, *valg</b>			
	<b>Arbejder Kooperativ</b>	<b>EOT</b>	<b>ESOP</b>
<b>Vækst potentiale</b>	Begrænset uden støtteorganisationer som i Italien eller Mondragon. Uden dem forventes kun ret små og ret få arbejds- og videns-intensive	+ stort potentiale med * skattefordele/ligestilling m. familie + gælder også kapital-intensive og større virksomheder	+ stort potentiale med * skattefordele/ligestilling m. familie + gælder også kapital-intensive og større virksomheder
<b>Støtte organisationer</b>	+ støtteorganisationer har vigtig rolle * hvis ikke eksisterende vil offentlig rådgivning og lån være relevant	UK: støtteorganisationer og netværk af konsulenter har nøglerolle, men Dk: * offentlig erhvervsfremme relevant	USA: støtteorganisationer og netværk af konsulenter har nøglerolle, men Dk: * offentlig erhvervsfremme relevant
<b>Model = ICA</b>	+	-	-
<b>Vigtig Lovgivning</b>	* særlige arbejderkooperativ lov + enkel model, - fleksibilitet * skattelovgivning	* love om fonde (trust), skattelove om aktie/virksomhedsavancer, gave/arv + vigtig for udbredelse i UK	* love om fonde (trust), skattelove om aktie/virksomhedsavancer, gave/arv * vigtig for udbredelse i USA
<b>Ret til kontrol</b> Eksterne ejere	+ 100% til medarbejder-medlemmer * i de senere år har mange lande åbnet for eksternt minoritetseje * < 25%? <33%? eller <50%? ofte andre kooperativer/tidl. ejer + mere input af kapital * Mondragon gruppe struktur * kooperativ kan eje datterselskab * moder-kooperativ majoritet i 7 år + konkurrencedygtighed som gruppe + start af nye kooperativer - kompromis med demokrati	* minimum eje til EOT >50% som i UK for skattefordel ved overdragelse - medarbejder kontrol afhænger af regler for valg af fondsbestyrelse mv. + medarbejder kontrol mulig hvis fastlagt i vedtægter * kontrolret for nøglebeslutninger til medarbejdere som i USA + tidligere ejere kan eje minoritet => større incitament til overdragelse + mulig hybrid: med ESOP eller medarbejder aktier	* minimum eje til EOT >50% som i UK for skattefordel ved overdragelse - medarbejder kontrol afhænger af regler for valg af fondsbestyrelse mv. + medarbejder kontrol mulig hvis fastlagt i vedtægter * kontrolret for nøglebeslutninger til medarbejdere som i USA + tidligere ejere kan eje minoritet => større incitament til overdragelse + mulig hybrid: med ESOP eller medarbejder aktier
<b>Ret til overskud</b>	* min. andel til kollektive reserver * andel til individuelle ejerandele (stor andel i Mondragon-modellen) * ekstra andele af overskud til Individuelle andele uden stemmeret	* overskuds bonus til medarbejdere * ligeligt eller fordelt som løn, timer. * max. skattefrit beløb/medarbejder + direkte effekt af ejerskab	+ årlige bidrag til ESOP opbygger værdi individuelle konti/aktier i ESOP'en + stærk direkte effekt af ejerskab - kompleks værdiansættelse af aktier
<b>Ret til formue</b> <b>Individuelle /kollektive reserver</b>	* høj prioritet til kollektive reserver + stabilitet, + buffer, + ikke salg af v. * prioritet til individuelle reserver * medlemskapital fungerer som lån * Mondragon: mere individuel kapital + formuefordeling, + incitamenter	+ bundet i kollektivt ejet udelelig fond + langt sigts stabilitet, + buffer + ikke incitament til salg af virksomhed + hybrid: element af individuelle medarbejderaktier, eller ESOP => + mulige individuelle formuegevinster	+ ESOP værdi til individuelle konti + mulige individuelle formuegevinster - et vist incitament til at sælge firma  + EOT hybrid: kollektive reserver
<b>Medlemmers ind/udtræden</b>	+ lav adgangs pris => let adgang/exit + åbent medlemskab, prøveperiode + maximum andel ikke-medlemmer *Mondragon høj adgangspris ^ afdrag	+ automatisk medlemskab, + Ingen betaling ved indtræden ingen udbetaling ved udtræden + inkluderer alle medarbejdere	+ ingen udgift for medarbejdere + ESOP bygger på virksomhedsbidrag - kompleks vurdering af ind. andele + inkluderer alle medarbejdere
<b>Finansiering</b>	* særlige banker/kreditinstitutioner * kan finansieres af særlige bidrag * medlems lån, lav rente * Mondragon: + individuelle andele	+ lån med sikkerhed i virksomheden benyttet til overtagelse, banklån eller lån fra tidligere ejer - ingen medarbejder kapital	+ lån med sikkerhed i virksomheden benyttet til overtagelse, banklån eller lån fra tidligere ejer - ingen medarbejder kapital
<b>Skattefordele</b>	*lavere skat for kooperativer og bidrag til kollektive reserver *bidrag til særlige kreditinstitutioner *til tidl. ejere ved koop. overtagelse	* skattefri bonus til medarbejdere + direkte effekt af medarbejderskab * ikke aktie/virksomheds avanceskat til tidligere ejere, gavebeskatning?	*ESOP-aktier beskattet v. udbetaling *udskudt/ingen kapital avance-skat Hvis mindst 30% overført til ESOP *bidrag til ESOPs afdrag og renter på lån fradragsberettiget for virksomhed
<b>Lønmodtager rettigheder</b>	* ligestilling i forhold til overdragelse nær familie eller almennyttig fond * mere end tre medarbejdere ?	+ ligestilling i forhold til overdragelse til nær familie eller almennyttig fond + lønmodtager status	*ingen selskabsskat for ESOP + lønmodtager status
<b>Risiko for den enkelte medarbejder</b>	+ begrænset, med kollektive reserver - Mondragon høje individuelle andele + sikret pension udenfor kooperativ	ingen individuelle andele, kun kollektive reserver	+ ofte betydelige individuelle andele + opbygget uden medarbejder betaling + ikke substitut for pensionsordninger
<b>Opstart</b>	* støtte fra koop-organisationer/stat	- EOT sjældent brugt ved opstart	- ESOP ikke velegnet til opstart
<b>Overtagelse</b>	* skattefordele til tidligere ejer Ligesom for EOT og ESOP	+ velafprøvet model – stort potentiale når kombineret med skattefordele	+ velafprøvet model – stort potentiale når kombineret med skattefordele

#### 4.1.1 Den kooperative model – herunder Mondragon varianten

##### **Vækstpotentiale og rammer**

Der er mange års erfaringer med arbejderkooperativer i mange lande, men der er store forskelle i forhold til, hvor udbredte de er. I lande som Storbritannien, USA og Danmark er de generelt ret små og ganske få. I Italien og Spanien udgør de tværtimod en betragtelig andel af alle virksomheder og har henholdsvis omkring 500.000 og 250.000 ansatte. Der er omkring 50.000 beskæftiget i arbejderkooperativer i Frankrig.

I alle tre lande og især i Mondragon i Baskerlandet, Spanien er der stærke støtteorganisationer, som spiller en nøglerolle til fremme af arbejderkooperativer i forhold til at udvikle modellen, rådgivning og støtte. De støtter opstarten af nye kooperativer eller medvirker til omdannelser fra konventionelt ejede virksomheder til kooperativ, og understøtte deres videre udvikling.

Det er vanskeligt at forklare, hvorfor Italien har flest arbejderkooperativer med flest ansatte. Der har været en lang historisk tradition med tre store støtteorganisationer, der dækker hele det politiske spekter. Der er stærke klynger af kooperativer i Norditalien, især Emilia Romagna, hvor arbejder- såvel som forbruger- og producentkooperativer er en vigtig del af lokal-samfundet.

##### **Arbejderkooperativ modellen**

I alle tre lande er der særlig lovgivning, der definerer et arbejderkooperativ ved at angive rammerne for ejer-retighederne til kontrol, overskud og formue, herunder fordelingen på individuelle og kollektive reserver. Der er rammer for medlemmernes ind- og udtræden. Der er særlige skatteregler. Disse rammer har medvirket til at overvinde de forskellige barrierer.

Lovene om arbejderkooperativer følger de kooperative principper som defineret af ICA, International Cooperative Alliance. Disse principper lægger vægt på demokrati med én stemme per ansat, åbent medlemskab og begrænset afkast til kapital.

En stjerne: \* i figur x angiver, at der er et vigtigt valg at træffe – eksempelvis spørgsmålet, om der skal være en særlig lov, der definerer et arbejderkooperativ og de tilhørende betingelser.

+ Fordelen ved en særlig lov om arbejderkooperativer (markeret med et + i figur 4.1) er, at den giver en klar model for de ansatte, der ønsker at starte et arbejderkooperativ. De behøver ikke at starte fra bunden og foretage en masse komplicerede undersøgelser og valg.

- På den anden side, kan en detaljeret og veldefineret model være mindre fleksibel og vanskeligere at tilpasse til særlige forhold og herunder særlige ideer hos stifterne. (markeret med – i figur 4.1).

Retten til kontrol ligger i den rene model 100% hos medarbejderne. For at åbne op for en bredere tilgang af kapital kan modellen give mulighed for eksternt minoritetsejerskab. Den eksterne investor kan være et andet kooperativ eller andre investorer, herunder den tidligere ejer, der ønsker at beholde en minoritetsandel i virksomheden (som i Frankrig, Spanien, EU).



\* Det er således et valg, om eksternt ejerskab skal være muligt, og om det maksimale antal stemmer for den eksterne ejer til generalforsamling og bestyrelsen skal være 25% (som for SCE, EU) eller 33% (som i Italien og Frankrig) eller blot mindre end 50%. Andelen kan være relateret til, om den eksterne investor skal være i stand til at blokere for vigtige beslutninger som fusion, salg eller lukning af virksomheden. Yderligere fordele og ulemper:

+ Tilførsel af ekstra risikovillig kapital åbner op for højere kapitalintensitet.

+ Mulighed for en gradvis overtagelse ved at tillade minoritetsejerskab for den tidligere ejer.

+ Åbner op for kapitalstøtte fra et andet kooperativ i opstartsprocessen.

+ Det eksterne ejerskab kan åbne op for, at et andet andelsselskab fungerer som moderselskab i nogle år, eller for et mere langsigtet mor-datter-selskabsforhold som i Frankrig eller i Mondragon.

- Det kan til en vis grad kompromittere demokratiet i arbejderkooperativet.

Som et alternativ til en hierarkisk gruppestruktur med mor-datter-relationer kunne der være en struktur af uafhængige arbejderkooperativer, der samarbejder gennem en føderativ struktur (som den er udbredt i Norge. Se delrapport om Norge.

Retten til overskud vedrører udlodning af overskud til kollektive og individuelle reserver og/eller udbetaling til medarbejder-medlemmerne. De kollektive eller udelelige reserver kan ikke fordeles mellem medlemmerne, og ved andelsforeningens opløsning skal de kollektive reserver overføres til en kooperativ støtteorganisation eller til et almennyttigt formål.

\* Der kan være regler for, hvor meget af overskuddet, der skal afsættes til kollektive reserver, måske indtil disse reserver når en vis andel af egenkapitalen (som i Frankrig).

Fordele ved at prioritere opbygning af kollektiv kapital på bekostning af de individuelle konti:

+ Langsigtet stabilitet fordi den kollektive kapital virker som en buffer.

+ Høj andel af kollektiv kapital forhindrer salg virksomheden og kapitalisering af formuen.

+ Argument for skattemæssig støtte til opsparing i kollektive reserver.

Men

- Faste regler giver mindre fleksibilitet for medarbejderne til selv at afgøre balancen mellem kollektive og individuelle reserver og give mere vægt til individuelt ejerskab som i Mondragon-modellen

- Mindre incitament for de enkelte arbejdermedlemmer til at støtte opbygningen af reserver i virksomheden. Dette kan føre til mindre kapitalopbygning. Det individuelle ejerskab har formentlig været vigtig for den stærke vækst i Mondragon kooperativerne også inden for kapitaltunge brancher.

- Individuelle reserver giver en direkte effekt på medlemmernes formue og kan påvirke fordelingen af formue i samfundet. Dog kan kollektive reserver også have en vis udlignende effekt. Jo mere kapital der er udelelig i samfundet, jo mindre kapital bidrager til formue-ulighed. Men i et samfund, hvor udelelige reserver udgør en lille del af virksomhedernes formue er der formentlig en større effekt ved, at en bred gruppe af medarbejdere ejer betydelige individuel andele af virksomhederne.

### **Arbejder-medlemmers ind- og udtræden**

\*I henhold til ICA-princippet om åbent medlemskab skal alle medarbejdere have mulighed for at blive medlemmer. Der kan dog være tale om en vis prøvetid med en mulig maksimumlængde. Reglerne varierer i de forskellige nationale lovgivninger, men ofte med et betydeligt spillerum for vedtægterne for det enkelte arbejderkooperativ. Det drejer sig også om en eventuel maksimal andel af ansatte ikke-medlemmer i forhold til det samlede antal medarbejdere.

+ En vis fleksibilitet for længden af en eventuel prøvetid inden medlemskab, eventuelt inden for et vist maksimum.

+ Et maksimum for andelen af ansatte ikke-medlemmer (i Italien 50% - målt som andelen af lønninger). Dette hindrer en degeneration af kooperativet i retning af at en mindre gruppe medarbejdere er medlemmer, mens en større gruppe holdes udenfor.

- I brancher med meget stor sæsonvariation og brug af en stor gruppe af korttidsansatte kan reglerne give for lidt fleksibilitet.

\* Der er også mulighed for at regulere et obligatorisk adgangsindskud/individuel andel, (Frankrig én aktie). Skal der være et minimum og et maksimum? Et højt startindskud kan som i Mondragon og Frankrig lettes ved, at nye medlemmer får mulighed for en afdragsordning.

+ Et lavt startindskud gør adgangen lettere.

- Et lov-defineret maksimum kan udelukke Mondragon modellen med et højt indskud og et væsentligt bidrag til finansieringen af kooperativet.

### **Finansiering**

Manglende finansiering til opstart og udvikling af et arbejderkooperativ kan være en vigtig barriere, men den ser dog i høj grad ud til at være løst i lande med et højt antal kooperativer og udbredelse selv i ret kapitaltunge sektorer.

I Mondragon kommer kapitalgrundlaget i ret høj grad fra de individuelle bidrag knyttet til de individuelle kapitalkonti. Store individuelle andele er sjældne andre steder. I Mondragon vokser de individuelle konti ved, at der hvert år tilføjes et overskudsrelateret udbytte. Kapitaltilførslerne fra medlemmer i Italien, Frankrig og resten af Spanien fungerer i højere grad som medlemslån med en ret fast forrentning. Disse lån har strenge grænser for afkastet, i reglen centralbankens rente med et begrænset tillæg.

For at bevare dominerende medarbejderkontrol er der særlige begrænsninger for graden af ekstern ejerkapital.

Med hensyn til tilgang af ekstern lånekapital er långivernes kendskab til denne særlige type ejerskab vigtig. Når arbejderkooperativer er sjældne, passer de ikke ind i det sædvanlige mønster for banklån, herunder estimering af risiko. Men erfaringerne fra andre lande viser, at når antallet af medarbejderejede virksomheder når en vis kritisk masse, forsvinder nogle af disse barrierer.

\* Finansielle institutioner, der er specialiseret i demokratiske virksomheder, herunder medarbejderejede virksomheder, spiller en vigtig rolle i lande med mange arbejder kooperativer. Denne rolle er endnu vigtigere i et land som Danmark, hvor antallet ikke har nået den kritiske masse nødvendig for generel anerkendelse. Hvis der ikke er stærke banker dedikeret til arbejderkooperativer, kan en offentligt långiver som "Vækstfonden" være en mulighed. Der kunne være på en statslig start-finansiering og derefter kunne afdelingen fungere som en revolverende fond. Yderligere finansiering kan over tid opbygges af særlige bidrag fra arbejderkooperativerne, som i Italien med et overskudsbidrag på 3% refunderet gennem skattesystemet.

Fordele og ulemper ved særlige finansielle institutioner med en vis statsstøtte:

+ Kender de særlige problemer og muligheder for arbejderkooperativer.

- Sørg i stedet for bedre oplysning og lad konventionelle og demokratiske banker klare opgaven

Det kunne finansieres af en særlig skat, som den italienske 3% skat på arbejderkooperativer.

- Det ville tage mange år, før det når en størrelse som kan gøre en forskel.

- Bør modsvares af en skattelettelse på en sådan særlig kooperativ selskabsskat.

### **Skattefordele**

Argumenterne for særlige skattefordele til arbejderkooperativer vedrører skabelse af lige vilkår for andre former for ejerskab, især i forhold til behandlingen af familieejede virksomheder i sager om virksomhedsovertagelser, eller til behandlingen af fondsejede virksomheder. Der kan desuden være argumenter for udvikling af virksomhedsdemokrati og støtte til en mere ligelig formuefordeling.

I Frankrig, Italien og Spanien har fremme af kooperativer været et vigtigt politisk mål i mange år, og der er visse skattefordele for arbejderkooperativer, selvom skatteniveauet for kooperativer generelt er tæt på de konventionelt ejede virksomheder. I lande som Storbritannien og USA har skatteincitamentet været en drivende faktor for konverteringer til demokratiske virksomheder. I USA gælder skattefordelene i forbindelse med overtagelser også for arbejderkooperativer. Men antallet af ESOP-opkøb er meget højere end for kooperativers overtagelser.

\* I Danmark beskattes succession af familieejede virksomheder til nære familiemedlemmer ganske favorabelt sammenlignet med omdannelser til medarbejdereje. Det drejer sig især om beskatning af de akkumulerede kursgevinster og beskatningen af gaver og arv. Disse forhold bør undersøges nærmere. Der kan argumenteres for, at konvertering af en majoritetsandel til et bredt medarbejderejerskab, i form af et arbejderkooperativ, en EOT eller en ESOP, bør behandles på samme måde som en familie succession. Bevarelse af arbejdspladser er et stærkt argument for medarbejdereje. For overdragelse til et arbejderkooperativ eller en EOT kan det yderligere argumenteres, at værdierne går ind i kollektive udelelige reserver og er med til at sikre virksomhedens overlevelse på lang sigt. Det er nogenlunde samme situation, når en almennyttig fond overtager virksomheden. Derfor bør det undersøges om arbejderkooperativer og EOT'er skal have betingelser på linje med familie succession eller svarende til overdragelse til almennyttige fonde. Ved en ESOP-overtagelse vil medarbejderne i sidste ende kapitalisere de overførte værdier, men disse værdier beskattes, når medarbejderne forlader virksomheden og udtrækker deres individuelle konti.

\* Det bør undersøges nærmere om overdragelser til medarbejdereje som arbejderkooperativ, EOT eller ESOP skattemæssigt skal ligestilles med overdragelse til familie eller til en almennyttig fond.

+ En overdragelse til medarbejderne giver en mere ligelig fordeling af formuen, end det er tilfældet ved familieoverdragelser.

+ Andelsopsparring til kollektive reserver bør kunne fratrækkes i selskabsskattegrundlaget. Det er ikke betaling til medarbejderne, men langsigtet investering i virksomheden, som ikke kan kapitaliseres af medarbejderne.

- Sammenlignet med en overtagelse af en ekstern investor, der ikke er nær familie, vil der være et fald i skatteindtægterne.

\* Det skaber usikkerhed for de ansatte-medlemmer i et arbejderkooperativ, om de behandles som ejere eller lønmodtagere i forhold til deres ret til dagpenge og social sikring. Det bør præciseres, at lønmodtagermedlemmer betragtes som lønmodtagere, når virksomheden har mindst tre ansatte og den enkelte medarbejder ikke har kontrollerende indflydelse.

## **Opstart/konverteringer**

Barriererne for at danne en gruppe medarbejdere, der starter et arbejderkooperativ, kan være ret høje sammenlignet med en situation, hvor en eller få personer starter en ny virksomhed. I reglen giver iværksætteren ikke nye medarbejdere en andel af ejerskabet uden en høj kompensation for de allerede afholdte omkostninger. I stedet bliver de bliver derfor almindelige lønmodtagere. En form for inkubator-system og en koordinationsmekanisme, der forbinder interesserede grupper af medarbejdere, kan være en mulighed. Kooperative støtteorganisationer spiller en nøglerolle i lande med mange arbejderkooperativer. Disse organisationer hjælper ikke kun nystartede kooperativer. De arbejder også som promotorer og konsulenter for omdannelser af succesrige virksomheder til arbejderkooperativer.

\* Denne inkubator-funktion kunne eventuelt udføres af offentlige iværksættercentre.

#### 4.1.2 EOT og ESOP

##### **Vækstpotentiale og rammer**

Efter indførelse af ny lovgivning i 2014 har EOT-modellen spredt sig hurtigt i Storbritannien. Det er blevet det dominerende format for medarbejdereje i mellemstore og store virksomheder. Mange ESOP-typer og individuelt medarbejder ejede virksomheder har ændret format til EOT. Denne succes gør EOT modellen til en relevant mulighed også for Danmark.

ESOP-modellen er også en veldokumenteret succes i USA og dækker nu 6700 mellemstore og store virksomheder med omkring 14 millioner ansatte. I store børsnoterede virksomheder tager ESOP typisk en ret lille del af aktierne, mens de i privatejede mellemstore til store virksomheder oftest ejer 50-100%.

##### **EOT- og ESOP-modellerne**

EOT-modellen har ligheder med arbejderkooperativ-modellen i forhold til vægten af kollektive reserver. I det rene format har EOT intet direkte individuelt medarbejdereje. Men det indirekte EOT-ejerskab gennem en fond (trust) adskiller sig væsentligt fra den arbejderkooperative model. Fondens forvaltere administrerer ejerrettighederne på vegne af medarbejderne. Det præcise forhold mellem medarbejderne og fondsbestyrerne fastlægges i fondsvedtægterne. Der er muligheder for varierende grad af indflydelse for medarbejderne. Formatet kan komme tæt på demokratiet i et arbejder-kooperativ, hvis medarbejderne vælger fondsbestyrelsen, og medarbejderen selv kan sidde i bestyrelsen. Men modellen åbner også op for en model, hvor bestyrelsen er selvsupplerende, og medarbejderne har begrænset indflydelse.

I forhold til kontrolrettigheder og fondsbestyrernes rolle er EOT'er og ESOP'er ret ens.

+ Der er mulighed for en demokratisk styringsstruktur i både EOT'er og ESOP'er, men også

+ mulighed for at de tidligere ejere former modellen efter deres præferencer inden for de givne rammer. Det kan imidlertid antages, at denne mulighed gør de tidligere ejere mere positive overfor modellen, og dette kan føre til flere konverteringer til EOT'er og ESOP'er.

- Men det kan give en lang afstand fra medarbejderen til den kontrollerende top i virksomheden.

Der kan således være et trade-off mellem den demokratiske medarbejderkontrol og tidligere ejeres incitament til at overdrage/sælge deres virksomhed til en EOT eller ESOP.

Ifølge rapporten om medarbejdereje i Storbritannien var den såkaldte "statutory ESOP" ikke en succes, fordi kriterierne for demokratisk kontrol til medarbejderne var for ambitiøse. Dette skræmte de tidligere ejere væk fra at bruge denne model til virksomhedsoverdragelse.

Rosen argumenterer i USA rapporten argumenterer for, at der er en afvejning mellem strengere betingelser for demokratisk medarbejderstyring af ESOP-trusten og antallet af nye konverteringer til ESOP-formatet. Derfor skal modellen på den ene side gøre det muligt at danne en demokratisk EOT eller ESOP, men

samtidig skal det på den anden side også være muligt at lave en ordning med større afstand mellem medarbejderne og fondsbestyrerne og fortsat indflydelse for den tidligere ejer i en periode.

I USA har ESOP medarbejderen obligatoriske rettigheder i forhold til beslutninger som salg/fusion af virksomheden, og i børsnoterede selskaber kan ESOP-medarbejderne instruere om, hvordan der skal stemmes for ESOP-aktierne. Denne type rettigheder kan også henføres til EOT'en, men der kan argumenteres for, at i en ESOP har medarbejderne deres individuelle aktiekonti på spil, og særlig af den grund bør de have obligatoriske kontrolrettigheder til vigtige strategiske beslutninger.

\* Ejerandelen for at være berettiget til skattelettelser er et vigtigt valg. I Storbritannien skal en EOT have mere end 50% ejerandel for at give skattelettelser. I USA er den krævede tærskel for ejerskab konverteret til en ESOP på 30%.

+ Argumentet for mere end 50% er at det giver et klart skift af kontrollen. I Storbritannien kan det dog mildnes af vedtægterne for fonden.

+ En lavere tærskel, 30%, giver stadig et betydeligt ejerskifte. I USA vil 30% for mange mellemstore og store virksomheder være en kontrollerende andel, men Danmark har mere koncentreret ejerskab end USA.

+ Der kan være helt op til 100% overtagelse.

Hvis der ikke er skattemæssige fordele forbundet med overførslen, behøver der ikke at være en juridisk tærskel.

- Hvis 100% konvertering var reglen, ville det ikke være muligt for de tidligere ejere eller andre eksterne leverandører af risikokapital at have en minoritetspost. Dette ville være en unødvendig begrænsning.

\* Retten til overskud og formue er ret enkel for en EOT. Retten følger EOT'ens ejerandel. Den britiske model inkluderer derudover en skattefri bonus til medarbejderne. På denne måde har EOT'en direkte effekt på medarbejdernes. Bonusen kunne være en overskudsdeling med en given maksimal værdi som i Storbritannien eller en maksimal procentdel af lønnen. Det kunne også være i form af individuelle aktier i virksomheden.

I ESOP-modellen yder virksomheder årlige bidrag til fonden for at finansiere køb af aktierne. Det betales normalt ud af overskuddet, men er ikke nødvendigvis direkte knyttet til det. En virksomhed kan yde bidrag, selvom den ikke giver overskud. Aktiernes værdi bestemmes ved en uafhængig ekstern vurdering. ESOP-selskabet kan også betale udbytte på aktierne.

Når medarbejderen forlader virksomheden, afhænger den akkumulerede værdi af værdien af aktierne på udbetalingstidspunktet. Medarbejdere skal arbejde i en periode for at opnå retten til deres aktier.

+ Dette giver en direkte sammenhæng mellem virksomhedens økonomiske præstation og kursgevinsten for den enkelte medarbejder. Dette kan antages at styrke medarbejderens identifikation med virksomheden.

- Beregningen af de enkelte aktier inkluderer en årlig værdiansættelse af selskabet, hvilket kan medføre nogle omkostninger.

- På grund af deres større kompleksitet er de juridiske og administrative omkostninger ved ESOP'er ret høje. Dette gør dem dyre for meget små virksomheder. Virksomheden bør derfor have en vis størrelse. Rosen angiver i USA rapporten, at der typisk skal være mere end omkring 20 ansatte.

- Der kan være et incitament for ESOP-medarbejderne til at sælge virksomheden for at realisere en væsentlig kursgevinst.

Hvis reglerne pålægger fonds-forvalterne at søge den maksimale værdi af ESOP'en, kan det være en forpligtelse for dem at sælge virksomheden, hvis der er et favorabelt overtagelsestilbud. Dette kan ske, hvis en strategisk investor kan skabe væsentlige synergier ved at købe virksomheden (marked, produktionsstørrelse, teknologi osv.) og derfor tilbyder en overtagelsespris med en betydelig præmie over den normale markedsværdi. Medarbejderne skal i dette tilfælde stemme om det eventuelle salg. En sådan overtagelse giver medarbejderne en ekstra kapitalgevinst og ville ofte blive accepteret, som det eksempelvis skete for New Belgium Brewing (US) og Unimerco, (Danmark). Dette kan være effektivt set fra et traditionelt økonomisk synspunkt. Men det ville betyde stop for medarbejderejet.

Dette ville formentlig ikke ske for en EOT, hvor virksomhedens langsigtede overlevelse til gavn for nuværende og fremtidige medarbejdere er i fokus. (De samme spørgsmål kunne diskuteres for danske fondsejede virksomheder som Novo Nordisk og Carlsberg, hvor virksomhedens og dens produkters langsigtede overlevelse er en del af formålet).

I den rene model tilhører retten til formuen kun EOT'en. Der er ingen individuelle rettigheder. I modsætning til dette fordeler ESOP formuen til de enkelte aktiekonti, og medarbejderen får en andel af værdiforøgelsen.

+ Det betyder en direkte andel af ESOP-virksomhedens værdi og en mere ligelig fordeling af formuen.

+ De kollektive reserver i EOT kan som tidligere argumenteret også give en mere ligelig fordeling af formue ved at neutralisere noget af den meget ulige individuelle fordeling af virksomhedsformue.

### **Medlemmers ind- og udtræden**

Både EOT og ESOP har store fordele i forhold til den lette ind- og udtræden for medlemmerne. I EOT'en er medarbejderne automatisk "medlemmer", når de er ansat i virksomheden. Der er intet startindskud. Der kræves dog en vis ansættelsesperiode for at få den skattefrie bonus og eventuelle kontrolrettigheder, hvis vedtægterne åbner op for, at medarbejdere kan stemme på repræsentanter for EOTen eller på medlemmer af selskabets bestyrelse. ESOP-modellen har tilsvarende regler.

+ Både EOT'er og ESOP'er er brede modeller der inkluderer alle ansatte uden noget indskud. Det gør det meget nemt at blive "medlem".

\* Den specifikke definition af, hvornår du er ansat i forhold til ansættelsestid, antal timer, kan variere en smule, men formodes ikke at medføre væsentlige uenigheder.

Med hensyn til exit er EOT meget enklere end ESOP, fordi EOT-modellen ikke har nogen forpligtelser over for de afgangende medarbejdere. I ESOP-tilfældet skal værdien af den enkelte aktie udbetales til afgangende medarbejdere. For at undgå et for hurtigt dræn af kapital er der op til seks års til udbetalingen. Længden af denne periode bør balancere de to overvejelser: ikke at gøre tilbagebetalingsperioden for kort så det presser virksomheden, og ikke lade medarbejdere skal vente for lang tid på deres penge efter at de har forladt virksomheden. Seks år ser ud til at være et rimeligt og gennemprøvet maksimum. Virksomheden kan betale hurtigere tilbage, hvis det foretrækkes.

+ Da der ikke er nogen kapital til udbetaling i EOT'en, er "udtræden" som at forlade jobbet.

- Der er en administrativ byrde for ESOP at administrere de aktiekonti, herunder tilbagebetaling af kapital til udtrædende medlemmer. Derfor er ESOP-modellen ikke egnet til små virksomheder.

### **Finansiering og skattefordele**

Selve betalingen for overtagelsen af virksomheden er et vigtigt spørgsmål både for EOT- og ESOP-modellen. Dette kan være en blanding af en gaver/bidrag fra virksomheden, sælgerlån fra den tidligere ejer og eksterne banklån med sikkerhed i virksomheden.

+ Der er ingen bidrag fra medarbejderne i modellerne.

Et centralt spørgsmål er, om indskuddene fra selskabet er skattefrie for den modtagende fond, og om de kan fratrækkes i selskabets overskud før skat. Dette er tilfældet i USA, inklusive de renter og afdrag, som selskabet har betalt for et eventuelt lån, der anvendes til finansiering af overtagelsen.

En vigtig drivkraft har både i Storbritannien og USA været, at den tidligere ejer undgår eller udskyder kapitalgevinstskat for indtægterne fra salget - i Storbritannien under forudsætning af, at EOT'en overtager mere end 50% og i USA at ESOP'en opnår mindst 30%.

Desuden er der for såkaldte S-selskaber i USA ingen selskabsskat (ligesom for I/S og partnerskaber i Danmark). Personer eller virksomheder, der endeligt modtager overskuddet, betaler skatten. For ESOP betyder det, at medarbejder-ejerne er skattepligtige, men først når de får pengene ved udtræden, og de kan overføre pengene til deres pensionsopsparing og på den måde udskyde beskatningen yderligere.

\* Disse skattefordele kunne også være muligheder i Danmark tilpasset det danske skattesystem.

Da både renter og afdrag er skattefrie, har det også understøttet adgangen til banklån. Den såkaldte "leveraged ESOP" er især finansieret af banklån og er den mest brugte model for ESOP-overtagelser.

- En øget skattefritaget betyder lavere skatteindtægter på kort sigt. I ESOP-modellen beskattes kursgevinsten dog senere, når medarbejderen går på pension. For EOT'en går pengene til kollektive reserver og giver ingen kapitalgevinster til medarbejderne. Overtagelser fra arbejderkooperativer kan behandles på samme måde (dette er tilfældet i USA).



\* I Danmark vil det være relevant at give medarbejdereovertagelser mindst samme fortrinsbehandling som familieovertagelser i forhold til gave-/arveafgift og kapitalavancebeskatning. Ligesom ved familieovertagelser vil omdannelsen til medarbejdereje kunne betragtes som en skattemæssig succession, der udskyder den skat, som ellers skulle betales ved overtagelsen.

\* Ligesom i USA skal skatten på de penge, der udbetales til medarbejdere, have mulighed for at blive overført til pensionsopsparing og ikke beskattes, før den endeligt udbetales.

Der er ingen problemer med lønmodtagerrettigheder i forhold til EOT'er og ESOP'er. De er normalt ret store virksomheder, og deres ansatte behandles som lønmodtagere med tilsvarende rettigheder.

### **Risiko**

Med muligheden for akkumulering af formue i ESOP'en får medarbejderne også en risiko for at miste pengene. Men den akkumulerede individuelle formue i ESOP'en er sket uden betaling fra medarbejderne. De risikerer kun at miste de ekstra penge, der er akkumuleret på deres individuelle konti. I EOT'en akkumuleres ingen individuelle penge – der er intet at tabe eller vinde. Alligevel er der risiko for at miste jobbet, men der er stærk evidens for, at medarbejderejede virksomheder har mere stabil beskæftigelse end konventionelt ejede virksomheder.

### **Start af nye og overtagelser**

EOT- og ESOP-modellerne bruges sjældent til at starte nye virksomheder. Fordelen ved disse modeller ligger i overtagelsen af konventionelt ejede virksomheder. Den tidligere ejer er en nøglespiller i denne proces, og skatteincitamenter spiller en vigtig rolle i både Storbritannien og USA.

+ Både EOT og ESOP er velafprøvede modeller for medarbejdereovertagelser af succesfulde virksomheder. Det er en vigtig årsag til udbredelsen af medarbejdereje i de senere år i UK og USA.

+ Sammenlignet med familiesuccessioner betyder overtagelser af medarbejdere, at man spreder formuen til flere personer, hvilket indebærer en mere ligelig fordeling af formuen.

## **4.2 Overordnet sammenligning og kombinationer**

Som allerede nævnt kan de tre modeller eksistere side om side, og som understreget i slutningen af dette afsnit kan de endda kombineres indbyrdes. I forhold til promovning og skattefordele kan støtten have forskellig vægt. Derfor starter dette afsnit med en overordnet sammenligning af fordele og ulemper ved de forskellige modeller.

Figur 4.2 giver et overblik over de tre modeller og en fjerde baseret på direkte ejede medarbejderaktier (i øverste højre hjørne). Denne fjerde "model" er ret udbredt i Danmark, men medarbejderne har normalt kun en meget lille andel af de samlede aktier, og medarbejderandelene oftest meget ulige fordelt. Derfor er denne model ikke inkluderet som medarbejdereje. For at opbygge direkte medarbejdereje baseret på

individuelle medarbejderaktier skal der være regler, der sikrer flertalskontrol og en ret ligelig fordeling på den brede gruppe af medarbejdere. Men som et ekstra element i kombination med en anden form for medarbejdereje giver medarbejderaktier nogle ekstra muligheder:

I Frankrig, Storbritannien og USA er sådanne modeller ret udbredte. I modsætning til EOT'er og ESOP'er er der kun i et lille antal tilfælde, hvor direkte individuelt medarbejderejskab er benyttet til at give medarbejderne en væsentlig del af ejerskabet. De relevante modeller for denne rapport er alle brede inkluderende medarbejderordninger som SAYE og SIP i Storbritannien, mens de fleste andre modeller i Storbritannien er incitament for ledere og nøglemedarbejdere, som ikke bidrager til en mere ligelig fordeling af aktieejerskabet. I USA er de såkaldte 401(k)-planer relevante og ofte kombineres de med en ESOP, så der dannes en såkaldt KSOP. I Danmark er der en ordning, hvor medarbejderaktier gives til den enkelte medarbejder op til en vis værdi om året. Hvis medarbejderen beholder aktierne i 7 år, beskattes de som kursgevinst, hvilket normalt er lavere end personlig indkomstskat. Ordningen med medarbejderløn, bliver især benyttet til lederne og højtloønnede nøglemedarbejdere.

**Figur 4.2 Forskellige modeller for medarbejderejskab - direkte/indirekte - kollektivt/individuel**

<b>Medarbejdereje</b>	<b>Kollektivt eje</b> Udelelige reserver	<b>Individuel eje</b> Formue til individuelle medarbejdere
<b>Direkte eje</b>	<p><b>Arbejder kooperativ</b></p> <p><b>Dominerende kollektivt ejerskab</b> I start udgør individuelle bidrag en høj andel af kapitalen ofte som i form af lån</p> <p><b>+ Medarbejder demokrati</b></p> <p>Mondragon variant inkluderer stærkt element af individuelt ejerskab →</p>	<p><b>Individuelle medarbejderaktier</b></p> <p>Oftest lille <b>minoritetsandel</b>. Oftest meget <b>ulige fordeling</b>. Kan være åben for alle ansatte, men oftest får højtloønnede flest aktier =&gt; <b>Ikke bredt medarbejderejskab</b> - Oftest <b>ulige</b> blandt medarbejderne - <b>Ingen demokratisk kontrol</b> + Medarbejdere kan på sigt sælge deres andele =&gt; mulig udjævnende effekt på formue fordeling</p>
<b>Indirekte eje gennem en fond (trust)</b>	<p><b>EOT Employee Ownership Trust</b></p> <p><b>Indirekte demokrati gn. fond</b> + mulighed for demokrati - men ofte lang distance fra medarbejdere til forvaltere</p> <p><b>+ Alle medarbejdere inkluderet</b></p> <p>+ Kapitalen bliver i virksomheden som <b>kollektive reserver</b>, ikke salg af virksomhed</p>	<p><b>ESOP Employee Stock Ownership Plan</b></p> <p><b>Indirekte demokrati gn. forvaltere</b> + mulighed for demokratisk model - men ofte lang distance fra medarbejdere til forvaltere</p> <p><b>+ Alle medarbejdere inkluderet =&gt;</b> + ret lige fordeling af <b>individuelle aktier</b> udbetalt ved udtræden =&gt; <b>+ mere lige formuefordeling</b></p>

Arbejderkooperativmodellen er inkluderet i øverste venstre hjørne. På den ene side har kooperativet direkte ejerskab gennem medarbejdernes individuelle ejerandele. Disse bidrag udgør en vigtig del af startkapitalen. Disse indskud har ofte karakter af lån med begrænset afkast – maksimale renter.

Mondragon-modellen er en undtagelse med et stærkere individuelt element. Det klassiske arbejderkooperativ er især baseret på opbygning af stærke kollektive reserver. Derfor er det placeret som en kollektiv ejertype i figur 4.2.

Styrken ved arbejderkooperativet er den demokratiske styring og stabiliteten af det kollektive medarbejderejerskab. Bredt medarbejderejerskab sikres gennem smidig ind- og udtræden af medarbejdermedlemmer og regler, der begrænser antallet af ikke-medlemmer. Men der er ingen stærke incitamenter for medarbejderen til at opbygge kapital i virksomheden, og adgang til ekstern kapital er afgørende, hvis de skal udvikle sig i mere kapitalintensive sektorer.

EOT-modellen er som det klassiske arbejderkooperativ baseret på kollektive reserver. Det er indirekte, fordi ejerskabet udføres gennem en fond (trust). Vedtægterne definerer rammerne for, hvordan bestyrerne skal forvalte ejendomsretten i forhold til medarbejderne. Der kan være lang afstand fra medarbejderne til forvalterne. Men det er også muligt at udforme reglerne, så det sikrer demokratisk kontrol hos medarbejderne.

EOT er velegnet til virksomhedsovertagelser. Den tidligere ejer er en nøglespiller i denne proces, og det kan forventes at blive mere udbredt, hvis reglerne for ledelsesstruktur og medarbejdernes direkte indflydelse er fleksible som i Storbritannien (lignende argumenter er relevante for ESOP-modellen baseret på erfaringer fra USA, se nedenfor). For at blive berettiget til lempelse af kapitalgevinstskat skal EOT'en overtage mere end 50% af ejerskabet. Det giver stadig mulighed for, at den tidligere ejer kan eje en betydelig minoritetsposition. Betingelserne i Storbritannien har åbenbart været så gunstige for mange tidligere ejere, siden antallet af EOT'er er steget meget hurtigt i de senere år. I modsætning til ESOP-modellen får medarbejderne ingen andel af reserverne ved et salg til en anden virksomhed – reserverne er udelelige.

EOT har den nemmeste ind- og udtræden af medarbejdere i de tre modeller. Det indirekte format og det kollektive ejerskab betyder, at der ikke er noget indskud at betale ved indtræden og ingen værdier at tage ud ved udtræden. Alle medarbejderne i virksomheden deler fordelene ved EOT'en.

ESOP'en har indirekte fonds-ejerskab ligesom EOT'en, men i stedet for kollektive reserver, er værdierne af ESOP-fonden delbare. Når medarbejderne forlader virksomheden, kan de udtrække værdien af deres individuelle aktier. Der er intet startindskud, intet bidrag at betale for medarbejderne. Værdierne på deres individuelle konti udvikler sig i den periode, de er ansat i virksomheden, og hvis den er positiv, kan de tage de akkumulerede værdier ud, når de forlader virksomheden. Dog kan der være en forsinkelse på op til seks år for at undgå likviditetsproblemer for virksomheden. Værdiansættelsen af de enkelte aktier og administrationen i forhold til udbetaling ved udtræden medfører nogle administrative omkostninger for selskabet, som derfor skal have vis størrelse.

Det indirekte ejerskab giver de samme fordele og ulemper som for EOT'en i forhold til demokratisk styring og afvejningen i forhold til incitamenter for den tidligere ejer til at sælge til en ESOP. Styrken ved ESOP'en er koblingen mellem virksomhedens resultater og værdien af de individuelle aktier, og samtidig effekten af det brede ejerskab til formue, der kan give store formuegevinster til alle medarbejderne. Hvis der er en høj

kursgevinst på de enkelte aktier, er der også risiko for at miste pengene, men værdierne på de enkelte konti kommer oven i normal løn. I ESOP-modellen er opsparingen ikke betalt som fradrag fra lønnen.

I modsætning til EOT-modellen kan ESOP-medarbejderne have et incitament til at sælge virksomheden, hvis en ekstern strategisk investor tilbyder at købe med en høj præmie. I det amerikanske tilfælde skal medarbejderne stemme om et sådant tilbud. Sådanne ESOP-salg kan forventes at være hyppigere end lignende exits af EOT'er. Her er det tvivlsomt, om et salg vil være i medarbejdernes interesse, for de får ikke udbetalt kapitalgevinsten.

### ***Hybride former – kombinerer EOT eller ESOP med nogle direkte individuelle ejerskabsmodeller***

Mens direkte individuelle medarbejderaktier ikke er en stærk kandidat til bredt medarbejdereje, kan det være et interessant supplement til de andre modeller, en måde at balancere de individuelle og kollektive elementer.

Mondragon-modellen er en velafprøvet model, som indeholder et stærkt element af individuelt ejerskab. Dette er sandsynligvis et af nøgleelementerne bag succesen for Mondragon-kooperativerne forbundet med deres vækst også i kapitalintensive sektorer.

EOT'en har et stærkt kollektivt element. Den dækker 50-100% af ejerskabet, og der er ofte plads til minoritetsejere. Det kan være de tidligere ejere, der fortsætter med en minoritetspost. Det kan være andre eksterne investorer, og det kan være medarbejderne i form af individuelle medarbejderaktier. Sådanne individuelle aktier kan supplere det kollektive ejerskab af fonden med nogle direkte individuelle elementer. Dette kan give medarbejderne mere direkte ejerskab og mulighed for kapitalgevinster. Flertalspositionen ville stadig tilhøre EOT'en. Derfor behøver en ulige fordeling af de enkelte aktier ikke at kompromittere en eventuel demokratisk organisering af EOT'en, og det vil derfor ikke være nødvendigt med streng regulering af fordelingen af medarbejderaktierne.

Den britiske rapport finder denne type overlap i omkring 11% af de undersøgte tilfælde. Det åbner op for, at medarbejderne får mere direkte ejerskab med mulighed for kursgevinster med positiv virkning på formuefordeling og incitamenter, dog naturligvis med risiko for, at de enkelte ejere af medarbejderaktier kan tabe på værdien af disse aktiver.

ESOP kombineret med elementer af direkte individuelt aktieejerskab er ret udbredt i USA i form af KSOPs. En anden hybrid er det såkaldte ESOP-erativ, der kombinerer den demokratiske styrings-struktur i et kooperativ og skattefordelene ved et ESOP (<https://medium.com/fifty-by-fifty/the-esop-erative-daaa98c1174f>).

En anden mulighed ville være at kombinere en EOT og en ESOP. Efter den britiske model kunne EOT have majoriteten og ESOP den resterende del af ejerskabet. Den samlede gruppe af forvaltere kunne kontrollere selskabets bestyrelse, og ESOP-delen kunne give medarbejderne mulighed for individuelle aktier. (Lovgivningen kunne tillade en fuld integration – én fond, som inden for visse grænser kunne opdele retten til overskud og formue i en kollektiv del og en individuel del). En model med et dominerende EOT-element kunne kombinere fordelene ved langsigtet stabilitet for medarbejdernes ejerskab og samtidig give

medarbejderen en vis mulighed for kapitalgevinster og øget formue, men ikke muligheden for at sælge virksomheden og kapitalisere de kollektive reserver.

### ***Udvikling af medarbejderejerskab i Danmark med et spektrum af modeller***

På det danske marked for lejligheder har vi socialt boligbyggeri med boliger til leje, vi har andelsboliger, og vi har individuelt ejede lejligheder med en ejerforening til at varetage af fælles opgaver. Der er fordele og ulemper ved alle modellerne. Disse modeller eksisterer side om side, med særlige regler og særlig beskatning – en har passer ikke til alle. Denne situation kan ikke overføres til den mulige fremtidige situation for medarbejdereje, men der er paralleller vedrørende lighed, demokratisk styring, muligheder for kapitalgevinster og forskellige skattefordele.

Det bør være muligt at vælge mellem alle tre modeller og endda lave nogle kombinationer. På denne måde kan der ske en tilpasning til forskellige situationer, til forskellige præferencer hos medarbejderen og forskellige ideer fra nuværende ejere, som overvejer at overdrage deres virksomhed til medarbejderne. Modellerne skal kunne passe til forskellige typer virksomheder med varierende størrelse, kapitalintensitet, kapitalbehov osv. For alle disse valg er der ikke én ideel model. Alle tre modeller bør være mulige.

## 5. Lovgivningsmæssige problemstillinger og løsningsmuligheder

### 5.1. Indledning

I dette hovedafsnit gengives vores juridiske analyser af lovgivningsmæssige problemstillinger, som er omfattet af *Analysetema 3: Barrierer for demokratiske virksomheder* og *Analysetema 4: Generations- og ejerskifte*, og desuden fremgår af konkrete forslag og initiativbeskrivelser i *Ekspertharbejdsgruppen om demokratiske virksomheder*.

Gennem vores undersøgelser og analyser har vi desuden identificeret tilknyttede problemstillinger og løsningsmuligheder, som også omtales i dette afsnit.

Den 22. december 2021 modtog medlemmerne af ekspertharbejdsgruppen en *"Oversigt over initiativbeskrivelser vedr. demokratiske virksomheder"* samt seks oplæg med konkrete forslag, hvoraf 14 ud af 17 initiativer og samtlige forslag direkte vedrører analysetema 3 og 4.

Af oversigten fremgår, at en række spørgsmål er under behandling i underarbejdsgrupper, intern afklaring i Erhvervsstyrelsen eller i høring hos andre ministerier. CBS indgår gerne i dialog om resultaterne af disse undersøgelser, når de foreligger, og fremkommer derfor kun med foreløbige vurderinger uden nærmere anbefalinger i disse spørgsmål.

Den 27. januar 2022 tilsendte CBS sekretariatet for ekspertharbejdsgruppen et notat med *"Foreløbige kommentarer fra projektgruppen om demokratiske virksomheder på CBS til Initiativbeskrivelser og Oplæg til ekspertharbejdsgruppen, Version 22-12-2021"*.

*Delrapport 4.1. Relevant dansk lovgivning* indeholder en opdateret version af notatet med foreløbige analyser, vurderinger og anbefalinger, som omtales mere systematisk i dette afsnit af hovedrapporten. Notatet betegnes her som *Foreløbigt notat fra CBS om initiativbeskrivelser*.

I *Delrapport 4.1* findes desuden referencer til og uddrag af den omtalte danske lovgivning og internationale regulering.

*Afsnit 5.3* indeholder en kort gengivelse af resultater fra vores kvantitative og kvalitative undersøgelser og undersøgelser af udenlandske modeller og erfaringer, der er særligt relevante for de juridiske analyser i dette afsnit, og er nærmere omtalt i *afsnit 2.-4.* ovenfor.

På baggrund af det samlede materiale, der forelå som grundlag for vores analysearbejde ved udgangen af 2021, har vi identificeret en række overordnede problemstillinger, der omtales nærmere i *afsnit 5.4*, sammen med vores juridiske vurderinger i kort form.

Vores analyser uddybes i de efterfølgende afsnit, der er inddelt i lovgivningsområder og desuden henviser til *Delrapport 4.1. Relevant dansk lovgivning*, *Delrapport 4.2. International regulering*, *Delrapport 4.3. Medarbejderaktier* og vores øvrige delrapporter.

Se desuden *afsnit 1.2. og 1.3.* i indledningen om definitioner, systematik og international regulering.

Problemstillingerne inden for den selskabsretlige regulering, der omtales i *afsnit 5.4.* og efterfølgende uddybes i *afsnit 5.5.* i forhold til relevante lovgivning for de enkelte virksomhedsformer, er inddelt i følgende hovedemner:

- Behov for en ny virksomhedsform?
- Registrering, kontrol og tilsyn - herunder om "aktivsikring"
- Omdannelsesmuligheder
- Muligheder for passiv deltagelse

Herefter følger i *afsnit 5.6.-5.8.* nærmere omtale af problemstillinger og løsningsmuligheder i forhold til skatte- og afgiftsmæssig regulering, finansiel regulering og anden relevant regulering.

Regnskabs- og revisionsmæssige spørgsmål er omtalt både under *afsnit 5.5.* om selskabsretlig regulering og *afsnit 5.6.* om skatte- og afgiftsmæssig regulering.

Som det fremgår af *afsnit 1.2.* i indledningen, anvender vi i vores analyser af selskabsretlige spørgsmål en systematik, som er udbredt internationalt, hvor organisationer og virksomheder overordnet inddeles efter ejerskabsformer.

Som omtalt er en af fordelene ved denne systematik, at den kan anvendes på tværs af forskellige landes retssystemer og relateres direkte til international regulering, bl.a. fra FN og EU. En anden fordel er, at systematikken kan give et samlet billede og udgangspunkt for at analysere forskellige kombinationer af krav, rettigheder og forpligtelser m.v. på tværs af de enkelte virksomheds- og organisationsformer.

I forhold til almindelige private erhvervsdrivende virksomheder i Danmark anvender vi en inddeling efter henholdsvis institutionelt, kollektivt og individuelt ejerskab, hvor individuelt ejerskab også underinddeles i personligt ejerskab og kapitalejerskab.

Systematikken omfatter også bl.a. offentligt ejerskab og "hybridt" eller "multi-stakeholder" ejerskab, herunder med kombineret offentligt og privat ejerskab, der ikke indgår direkte i analysetemaerne, men omtales, hvor det er særligt relevant.

Vores juridiske analyser tager generelt udgangspunkt i, om der ud fra et almindeligt lighedsprincip kan konstateres særlige barrierer og udfordringer for - eller med andre ord: "negativ særbehandling" af - demokratiske virksomheder, med særligt fokus på problemstillinger i forbindelse med medarbejdereje.

Hvorvidt det skal være forbundet med særlige fordele at kunne betegnes som demokratisk virksomhed, anser vi for at være et politisk spørgsmål, som vi kun kan bidrage til nærmere afklaring af ved omtale af mulige former for tilknyttet lovgivningsmæssig regulering, inspireret af modeller og erfaringer fra andre lande.

## 5.2. Demokratiske, kooperative og medarbejderejede virksomheder

### 5.2.1. Demokratiske virksomheder

I vores analyser tager vi generelt udgangspunkt i den foreløbige definition af demokratiske virksomheder fra *Tænketanken Demokratisk Erhverv*, der er gengivet i *afsnit 1.1.* i indledningen.<sup>27</sup>

I initiativbeskrivelserne til *Ekspertarbejdsgruppen om demokratiske virksomheder*, indgår et spørgsmål om, hvorvidt det er muligt "... at anvende den overordnede definition af demokratiske virksomheder fra *Tænketanken DE [Demokratisk Erhverv]*, eller skal en lovfæstet definition foreslås?"<sup>28</sup>

Vi vurderer, at der med udgangspunkt i denne definition kan udformes en forholdsvis enkel og generelt anvendelig definition af demokratiske virksomheder, der kan fastlægge kriterier for en eventuel frivillig registreringsordning for demokratiske virksomheder. Mulige udformninger af en sådan bestemmelse omtales nedenfor i *afsnit 5.5.2.* om lov om visse erhvervsdrivende virksomheder.

### 5.2.2. Kooperative virksomheder

Vi definerer desuden kooperative virksomhedsformer som en særlig delmængde blandt demokratiske virksomheder.

Definitionen tager udgangspunkt i international og EU-retlig regulering om kooperativer, der generelt i forhold til Danmark refererer til andelselskaber og andelsforeninger omfattet af § 4 i *lov om visse erhvervsdrivende virksomheder*, LEV, om det såkaldte "andelsformål", som er gengivet ovenfor i *afsnit 1.1.* og omtales nærmere nedenfor i *afsnit 5.5.2.* og *5.5.3.* Se venligst *Delrapport 4.2.* om den relevante internationale regulering.

Virksomheder og organisationer bl.a. inden for finans- og boligsektoren, der også anses for kooperative i international sammenhæng, indgår ikke direkte i analysetemaerne.

Som det også fremgår af indledningen, anvender vi samlebetegnelsen andelsvirksomheder om kooperative virksomheder, der er omfattet af LEV § 4 om det såkaldte "andelsformål", uanset om de samtidig opfylder LEV § 3 om "virksomheder med begrænset ansvar" og skal anvende forkortelsen A.M.B.A.

I praksis opfylder også andelsvirksomheder med personlig hæftelse principperne i LEV § 3 om, at der skal være mulighed for vekslende deltagerantal og at økonomiske og medlemmernes forvaltningsmæssige rettigheder, herunder stemmerettigheder, ikke må være baseret på kapitalandele.

---

<sup>27</sup> Jf. *Danmarks Demokratiske Virksomheder*, Tænketanken Demokratisk Erhverv, 2019 <https://demokratiskerhverv.dk>

<sup>28</sup> *Oversigt over initiativbeskrivelser vedr. demokratiske virksomheder*, 22. december 2021, *Initiativ 2. Definition af demokratiske virksomheder*.



Tilsvarende kan foreninger med begrænset ansvar, der er omfattet af LEV § 3 og forkortes F.M.B.A. også følge de kooperative principper i LEV § 4 uden at være direkte omfattet af bestemmelsen, f.eks. hvis de har "passive medlemmer", der ikke indgår i et erhvervsmæssigt samvirke med eller har omsætning med virksomheden, men f.eks. deltager i dens ledelse, hvilket er anerkendt i praksis.

Efter den nugældende praksis må andelsvirksomheder omfattet af LEV § 4 ikke have "passive medlemmer".

I den forbindelse er det væsentligt at være opmærksom på, at både fysiske og juridiske personer kan være medlemmer af andelsvirksomheder, og at de også kan være koncernforbundne eller indgå i andre former for sammenslutninger, herunder med andre virksomhedsformer, efter gældende dansk selskabs- og skatteretlig praksis.

Som det fremgår af *afsnit 1.1.* i indledningen, har ansatte i praksis i al fald siden 2011, i modsætning til tidligere, været anerkendt som medlemmer og medejere af andelsvirksomheder, og ved undersøgelse af vedtægter og andre oplysninger har vi identificeret 12 andelsvirksomheder med begrænset ansvar ved udgangen af 2021, der er 100% medarbejderejede, samt et mindre antal ejet af selvstændige, der indgår i et erhvervsmæssigt samvirke og virksomhedens drift og ledelse i øvrigt.<sup>29</sup>

*Afsnit 5.5.2.* og *5.5.3.* nedenfor indeholder nærmere omtale af de initiativbeskrivelser og forslag, der 22. december 2021 blev udsendt til medlemmernes af *Ekspertharbejdsgruppen om demokratiske virksomheder*, som særligt vedrører kooperative virksomheder.

Der er intet lovgivningsmæssigt til hinder for, at medlemskredsen i andelsvirksomheder kan være sammensat af flere forskellige interessentgrupper, f.eks. både leverandører og forbrugere, men der findes der kun få eksempler og så vidt vi har kunnet konstatere ingen, hvor ansatte også er ejer-medlemmer.

Efter vores vurdering er det hensigtsmæssigt at åbne for passive medlemmer i andelsvirksomheder med en samlet andel af stemmerettighederne på op til 25% og begrænsede økonomiske og forvaltningsmæssige rettigheder i øvrigt, svarende til mulighederne i såkaldte europæiske andelselskaber eller SCE-selskaber, jf. bl.a. *afsnit 5.5.2.* og *5.5.3.* samt *Delrapport 4.2. International regulering.*

Desuden vurderer vi, som også omtalt i *afsnit 5.5.2.*, at der er behov for en mindre revision af LEV som registreringslov, bl.a. for at opnå en mere klar afgrænsning mellem foreninger med begrænset ansvar, andelsvirksomheder og andre virksomhedsformer omfattet af loven og af mulighederne for omdannelse, samt at det af en række grunde er hensigtsmæssigt at udforme en selvstændig dansk lov om kooperative virksomheder, bl.a. hvis der åbnes for "passive medlemmer".

Endelig vurderer vi, at der er behov for og mange fordele forbundet med at indføre en selvstændig lov om kooperative virksomheder, jf. *afsnit 5.5.3.*

---

<sup>29</sup> Se venligst også *Delrapport 1.1. Udbredelsen af virksomhedsformer i Danmark.*

### 5.2.3. Medarbejderejede virksomheder

I *Oversigt over initiativbeskrivelser vedr. demokratiske virksomheder*, 22. december 2021, indgår som *Initiativ 8. Mulighed for at anvende en model svarende til den britiske EOT-model ifm. ejerskifte*.

Som det fremgår af *afsnit 4*, har vi på grundlag af landerapporter fra USA, UK og en række andre europæiske lande identificeret tre "hoved-modeller" for medarbejderejede virksomheder, henholdsvis:

- Arbejderkooperativer, der bl.a. er kendt fra sydeuropæiske lande.
- EOT-modellen, der er udviklet i UK.
- ESOP-modellen, der er udbredt i USA.

Arbejderkooperativerne kan efter praksisændringen vedrørende ansatte som medejere af andelsvirksomheder, der omtales ovenfor i *afsnit 5.2.3.*, rummes inden for definitionen af andelsvirksomheder efter LEV § 4, bortset fra at det i mange lande er muligt at have flere forskellige typer af medlemmer, herunder brugere i sociale kooperativer, jf. også nedenfor i *afsnit 5.8.1.* om udbudslovens kriterier for inddragende ledelse.

"Mondragon-modellen", som omfatter både koncernforbundne virksomheder i moder-datter forhold og sammenslutninger af ligestillede virksomheder, der bl.a. i Norge betegnes som føderative samvirker, i Danmark tidligere kendt som "fællesforeninger", med mulighed for udbetaling og opsparing af overskudsandele for medarbejderne baseret på omsætning som i danske andelsvirksomheder.

EOT- og ESOP-modellerne er begge forankret i en "trust", og fungerer i deres "rene former" på måder, som i et vist omfang kan sammenlignes med erhvervsdrivende fonde og koncerner med erhvervsdrivende fonde som moderselskaber, der også kan rummes i den danske lovgivning om erhvervsdrivende fonde og kapital-selskaber.

EOT-modellen har i sin "rene form" udelukkende institutionelt ejerskab og ejer og kontrollerer fra 50% til 100% af kapitalandelene og tilknyttede rettigheder i virksomheder, der er under overdragelse eller er fuldt overdraget til "fonden", på medarbejdernes vegne og med det hovedformål af varetage deres interesser.

Medarbejderne kan repræsenteres i "fondens" ledelse uden lovbestemte begrænsninger, typisk med 50% af stemmeandelene og løbende modtage udbytte, der også kan opspares, men har ikke individuelt ejerskab og får ikke udbetalt nogen andel af kapitalen ved udtræden, salg eller opløsning m.v. af virksomheden, men kun eventuelt opsparet udbytte.

Både overdrageren af virksomheden og medarbejderne kan opnå forskellige skatte- og afgiftsmæssige fordele på nærmere betingelser.

I sin "rene form" har ESOP-modellen blandet institutionelt og individuelt ejerskab forstået på den måde, at medarbejderne individuelt erhverver og ejer egne kapitalandele i virksomheden, men at de tilknyttede rettigheder forvaltes af fondens ledelse, som medarbejderne også kan repræsenteres i uden begrænsninger.

Medarbejderne har som i EOT-modellen ret til udbytte, der også kan opspares, men har i modsætning til EOT-modellen ret til at få udbetalt kursværdien af deres kapitalandele efter en nærmere vurdering samt eventuelt opsparet udbytte ved udtræden, salg og opløsning m.v. af virksomheden

Også i ESOP-modellen kan overdrageren af virksomheden og medarbejderne opnå skatte- og afgiftsmæssige fordele på nærmere betingelser, herunder at mindst 30% af virksomheden overdrages til medarbejderne.

Både EOT- og ESOP-modellen kan, men skal ikke omfatte alle medarbejdere og i begge gælder krav om lige vilkår for medarbejderne, som dog kan variere i forhold til løn og arbejdstimer og lignende.

Som omtalt i *afsnit 4* er det både muligt at variere medarbejderindflydelsen og kombinere de to modeller i forskellige "hybrid-former".

Efter vores vurdering kan både EOT- og ESOP-modellen medvirke til at fremme medarbejdereje i Danmark, herunder i forbindelse med gradvist og delvist eller fuldstændigt generations- og ejerskifte, med enkelte justeringer af den skatte- og afgiftsmæssige lovgivning, som omtalt nærmere nedenfor i *afsnit 5.6*.

Både EOT- og ESOP-modellen har lighedstræk med, men adskiller sig også væsentligt fra medarbejderinvesteringsselskaber, som efter vores vurdering har en række ulemper, der gør dem uegnede i en langsigtet strategi for permanent delvis eller fuldstændig overdragelse af virksomheder til medarbejdereje.<sup>30</sup>

I forhold til gennemførelse af tilsvarende principper som i EOT- og ESOP-modellerne er både foreninger og andelsvirksomheder med begrænset ansvar omfattet af LEV § 3 og LEV §§ 3-4, forkortet F.M.B.A. og A.M.B.A., er efter vores vurdering velegnede som alternativer til fondseje og koncerner med fonde som moderselskaber, og indebære flere fordele bl.a. ved at have kollektivt ejerskab og mulighed for at praktisere direkte demokratisk indflydelse for medarbejderne, jf. nedenfor i *afsnit 5.5.2*.

For kapitalselskaber gælder generelt efter reglerne om mindretalsbeskyttelse i selskabsloven, der omtales i *Delrapport 4.1. Relevant dansk lovgivning*, at allerede kontrol over 10% af stemmerettighederne kan give indflydelse på væsentlige beslutninger, og vil efter vores vurdering, i kombinationen med reglerne om information og høring af medarbejderne og medarbejderrepræsentation i større virksomheder, jf. *afsnit 5.8*. samt skatte- og afgiftsmæssige ligestilling med familieoverdragelse, både kunne give medarbejderne tilstrækkeligt incitament til at blive medejere og ejeren et godt udgangspunkt for en langsigtet plan om gradvis overdragelse af virksomheden til medarbejderne.

Se desuden *afsnit 5.6*. om den skatte- og afgiftsmæssige regulering og *Bilag 1* til *Delrapport 4.1*. om relevant dansk lovgivning.

---

<sup>30</sup> Jf. *lov om medarbejderinvesteringsselskaber* [www.retsinformation.dk](http://www.retsinformation.dk) og Erhvervsstyrelsens vejledning <https://erhvervsstyrelsen.dk>

#### 5.2.4. Ejerskabsformernes betydning

Jf. ovenfor skelner vi i vores analyser overordnet mellem forskellige ejerskabsformer, i denne sammenhæng henholdsvis institutionelt, kollektivt og individuelt ejerskab.

Virksomhedsformer med *institutionelt ejerskab*, f.eks. erhvervsdrivende fonde, er som udgangspunkt ikke omfattet af den foreløbige definition af demokratiske virksomheder, men kan praktisere forskellige former for demokratisk ledelse, herunder som moderselskab i koncerner med andre virksomheder. Bl.a. ved at etablere et repræsentantskab eller lignende, hvor bestemte interessentgrupper, f.eks. medarbejderne, kan opnå indirekte indflydelse ved at komme med indstillinger om valg af bestyrelsesmedlemmer, anvendelse af overskud og formue og andre væsentlige beslutninger.

Virksomhedsformer med *individuelt ejerskab*, f.eks. kapitalselskaber, kan også være omfattet af den foreløbige definition af demokratiske virksomheder ved, at en bestemt interessentgruppe ejer eller kontrollerer mindst 50% af stemmeandelene.

Har interessentgruppen ikke 100% ejerskab, vil der også skulle etableres et repræsentantskab, en forening eller anden form for forum, hvor dens medlemmer kan træffe fælles beslutninger om kollektiv udøvelse af gruppens samlede stemmerettigheder og øvrige forvaltningsmæssige og økonomiske rettigheder.

Både ved institutionelt og individuelt ejerskab vil indflydelsen for interessentgruppen være indirekte og bygge på et vedtægts- eller aftalebestedt og ikke direkte lovbestemt grundlag, bortset fra tilfælde, hvor en virksomhed med individuelt ejerskab ejes 100% af interessentgruppen, f.eks. medarbejderne, og samtidig ikke har omsættelige kapitalandele eller ret til indløsning af kapitalandele under virksomhedens drift, men kun ved udtræden eller opløsning m.v.

Virksomheder med kollektivt ejerskab ejes typisk 100% af en bestemt interessentgruppe, hvor alle medlemmerne har direkte indflydelse og eventuelle kapitalandele ikke er omsættelige eller kan kræves udbetalt, bortset fra i forbindelse med udtræden eller opløsning, medmindre kapitalen skal forblive i virksomheden som udelelig formue og ved opløsning skal tildeles formål i overensstemmelse med virksomhedens vedtægter.

Bortset fra frivillige foreninger, der kan have erhvervs-mæssige aktiviteter til fremme af ideelle formål, men ikke af medlemmernes egne økonomiske interesser, kan alle virksomhedsformer med kollektivt ejerskab være omfattet af den foreløbige definition af demokratiske virksomheder, og en del også af definitionen af kooperative virksomheder i det omfang, de følger principperne i LEV § 4.

## 5.3. Kvantitative og kvalitative undersøgelser

### 5.3.1. Kvantitative undersøgelser

Som det fremgår af *Delrapport 1.1. Udbredelsen af virksomhedsformer i Danmark* og den følgende tabel, findes virksomheder, der er identificeret som demokratiske i *Danmarks Demokratiske Virksomheder* fra 2019,<sup>31</sup> inden for alle virksomhedsformer, bortset fra virksomheder med kun én ejer.

Jf. *Tabel 1* nedenfor, er der en meget høj andel af demokratiske virksomheder blandt virksomhedsformer med kollektivt ejerskab, bortset fra frivillige foreninger, der ikke opfylder kriteriet i definitionen om at være erhvervsdrivende, og selskaber med begrænset ansvar, forkortet S.M.B.A.

**Tabel 1. Udbredelse af almindelige virksomhedsformer og demokratiske virksomheder, 2019**

Ejerskabs- og virksomhedsformer LEV = Lov om visse erhvervsdrivende virksomheder	Alle virksomheder		Demokratiske virksomheder		
	Antal	%	Antal	%	% af Alle
<b>Institutionelt ejerskab</b>					
Erhvervsdrivende fonde	1.407	0,2%	31	0,1%	2,2%
Andre fonde og selvejende institutioner	7.645	0,9%	75	0,4%	1,0%
<b>Kollektivt ejerskab</b>					
Frivillige foreninger (ikke omfattet af LEV, evt. af særlovgivning)	94.792	11,0%	1.768	8,4%	1,9%
Andre foreninger (ikke omfattet af LEV, evt. af særlovgivning)	35.457	4,1%	11.581	55,0%	32,7%
Foreninger med begrænset ansvar, F.M.B.A. (LEV § 3, stk. 1)	389	0,0%	188	0,9%	48,3%
Selskaber med begrænset ansvar, S.M.B.A. (LEV § 3, stk. 2)	732	0,1%	14	0,1%	1,9%
Andelsselskab (LEV § 4, evt. med begrænset ansvar)	1.518	0,2%	1.463	6,9%	96,4%
Andelsselskab med begrænset ansvar, A.M.B.A. (LEV §§ 3-4)	573	0,1%	500	2,4%	87,3%
Særlige finansielle virksomheder (LEV § 3 og evt. særlovgivning)	209	0,0%	72	0,3%	34,4%
<b>Individuelt ejerskab</b>					
Interessentskaber, I/S (LEV § 2, stk. 1)	20.581	2,4%	1.990	9,4%	9,7%
Kommanditselskaber, K/S (LEV § 2, stk. 2)	3.589	0,4%	289	1,4%	8,1%
Enkeltmandsvirksomheder	294.923	34,3%	0	0,0%	0,0%
Personligt ejede mindre virksomheder (PMV)	36.902	4,3%	0	0,0%	0,0%
Partnerselskaber, P/S (LEV § 2, stk. 2, og selskabsloven)	1.401	0,2%	238	1,1%	17,0%
Iværksætterselskaber, IVS (- under udfasning)	48.623	5,7%	59	0,3%	0,1%
Anpartsselskaber, Aps	269.968	31,4%	931	4,4%	0,3%
Aktieselskaber, A/S	36.652	4,3%	1.071	5,1%	2,9%
<b>Uoplyst virksomhedsform</b>	4.379	0,5%	791	3,8%	18,1%
<b>I alt</b>	<b>859.740</b>	<b>100,0%</b>	<b>21.061</b>	<b>100,0%</b>	<b>2,4%</b>

Kilde: CBS, *Delrapport 1.1. Udbredelsen af virksomhedsformer i Danmark*. Egen tilvirkning. Tabellen inkluderer alle virksomheder, der på opgørelsestidspunkt var registreret i CVR med status som aktive og normale, uden hensyntagen til beskæftigelse eller økonomisk aktivitet.

<sup>31</sup> Jf. *Danmarks Demokratiske Virksomheder*, Tænketanken Demokratisk Erhverv, 2019 <https://demokratiskerhverv.dk>

Det gælder især virksomheder, der er registreret i CVR som *andelselskab* eller *andelselskab med begrænset ansvar*, som er omfattet af LEV § 4 om det såkaldte andelsformål og i loven betegnes både som andelselskaber og andelsforeninger, her under samlebetegnelsen andelsvirksomheder.

Blandt virksomhederne, der er registreret i CVR under betegnelsen *andelselskab*, findes både andelsvirksomheder med personlig hæftelse, der kun er omfattet af LEV § 4, og andelsvirksomheder med begrænset ansvar, der er omfattet af både LEV § 4 og § 3, om virksomheder med begrænset ansvar, og skal anvende forkortelsen A.M.B.A. mens der ikke findes nogen fast betegnelse eller forkortelse for andelsvirksomheder med personlig hæftelse.

Umiddelbart tilgængelige registerdata giver heller ikke mulighed for at opgøre, hvor mange andelsvirksomheder, der har personlig hæftelse og hvor mange, der har begrænset ansvar.

Som det ses, var tilsammen 1.963 ud af i alt 2.091 registrerede andelsvirksomheder i 2019 demokratiske ifølge definitionen fra Tænketanken Demokratisk Erhverv, hvilket giver en samlet andel på 93,9%.

Derefter følger foreninger med begrænset ansvar, forkortet F.M.B.A., med en andel af demokratiske virksomheder på 48,3%, og særlige finansielle virksomheder med en andel på 34,4%, der begge er omfattet af LEV § 3, men ikke af LEV § 4, og særlige finansielle virksomheder desuden er reguleret af særlovgivning.

Blandt foreninger, der ikke er omfattet af LEV, fordi de har ideelle formål og ikke til formål at fremme medlemmernes egne økonomiske interesser, og kun skal registreres i CVR, hvis de har momspligtige aktiviteter, ansatte eller modtager offentlige tilskud, udgør andelen af demokratiske virksomheder 32,7%.

Denne type foreninger omtales kun i begrænset omfang her, da de ikke kan omdannes til erhvervsdrivende virksomheder uden opløsning, men kan fungere som "kuvøser" og udgangspunkt for "knopskydning", f.eks. til foreninger med begrænset ansvar og andelsvirksomheder, der også har til formål af fremme deltagerens egne økonomiske interesser og dermed er omfattet af LEV.

I virksomhedsformer med kollektivt ejerskab er der tale om direkte demokratisk indflydelse for alle medlemmer, typisk efter princippet "ét medlem, én stemme", jf. den foreløbige definition fra *Tænketanken Demokratisk Erhverv*, samt lige forvaltningsmæssige og økonomiske rettigheder i øvrigt, der forvaltes kollektivt ved fælles beslutninger i overensstemmelse med virksomhedens vedtægter.

Selskaber med begrænset ansvar, har siden 2004 været under udfasning og skullet følge reglerne for foreninger med begrænset ansvar "*... med de fornødne tilpasninger*", jf. LEV § 3, stk. 2.

Som det fremgår af tabellen, er der også en forholdsvis høj andel af demokratiske virksomheder blandt enkelte virksomhedsformer med individuelt ejerskab, henholdsvis 9,7% i interessentskaber, 8,1% i kommanditselskaber og 17,0% partnerselskaber. Disse virksomhedsformer er alle omfattet af LEV § 2, og partnerselskaber er desuden reguleret af selskabsloven.

I disse tre virksomhedsformer skal alle væsentlige beslutninger træffes ved énstemmighed. I kommanditselskaber og partnerselskaber, hvor kommanditisterne har begrænset ansvar og komplementaren personlig og ubegrænset – ved flere komplementarer også solidarisk – hæftelse, har komplementaren desuden vetoret i forhold til en række beslutninger.

Disse principper må ikke fraviges i vedtægterne og kan være en ulempe for at praktisere almindelig demokratisk ledelse medmindre der er en høj grad af konsensus mellem deltagerne.

Ligesom virksomhedsformer med institutionelt eller individuelt ejerskab kan være moderselskaber i koncerner, gælder det også foreninger med begrænset ansvar og andelsvirksomheder.

Dette fremgår også direkte af bestemmelserne i LEV om særligt legalitetstilsyn med omdannede tidligere finansielle virksomheder, der er foreninger med begrænset ansvar, som ejer kapitalselskaber, der driver finansiell virksomhed.<sup>32</sup>

Dette særlige legalitetstilsyn er begrundet i, at foreninger med begrænset ansvar, der ejer et aktieselskab, som den tidligere finansielle virksomhed er udskilt til fra en andelskasse eller kreditforening og foreningens medlemmer er aktionærer i, efter bestemmelser i lov om finansiell virksomhed ikke må foretage udlodning af foreningens egenkapital til medlemmerne eller vedtægtsændringer i strid med disse bestemmelser.<sup>33</sup>

Jf. *afsnit 5.5.2.* og *afsnit 5.5.4.*, vurderer vi, at der ikke er behov for et tilsvarende legalitetstilsyn i forhold til almindelige erhvervsdrivende virksomheder, der er omfattet af LEV og selskabsloven, men for mindre ændringer, der kan effektivisere de eksisterende kontrol- og reaktionsmuligheder yderligere.

LEV, der hovedsageligt er en registreringslov, indeholder ikke regulering af koncernforhold i øvrigt.

Derimod indeholder selskabsskatteoven særlige regler om beskatning af koncerner med andelsvirksomheder som moderselskaber, der omtales nærmere i *afsnit 5.6.*<sup>34</sup>

Ifølge vores registerbaserede undersøgelse af koncerner, der gengives i *Delrapport 1.1. Udbredelsen af virksomhedsformer i Danmark*, var fordelingen i 2018 henholdsvis 415 koncerner med fonde som moderselskab og 53.811 med kapitalselskaber som moderselskab, mens 56 havde en virksomhed med begrænset ansvar som moderselskab og 83 en andelsvirksomhed som moderselskab.<sup>35</sup>

### 5.3.2. Kvalitative undersøgelser

Samtlige "mindre" medarbejderejede virksomheder, vi foreløbig har kendskab til, praktiserer direkte demokrati og kollektiv ledelse, hvor det formelle juridiske ansvar for varetagelse af virksomhedens lovgivnings- og aftalemæssige forpligtelser, herunder arbejdsgiverforpligtelser, er uddelegeret til to medlemmer, der er udpeget som tegningsberettigede i forening.

---

<sup>32</sup> Jf. LEV § 1 a, og kapitel 5 a, om *Tilsyn med omdannede tidligere finansielle virksomheder*, der også omtales i *Initiativ 6 og Forslag 6. Aktivsikring*. Se desuden Thomsen, Feldthusen, Poulsen, et al. *Selskabsledelse i foreningsejede finansielle selskaber*, 2019, <https://research.cbs.dk>

<sup>33</sup> Jf. *lov om finansiell virksomhed*, § 207, stk. 3, og § 219

<sup>34</sup> Jf. også *Initiativ 15. Muligheder for andelsbeskatning af medarbejderejede virksomheder og ifm produktion, distribution eller handel med elektricitet*.

<sup>35</sup> Jf. *Delrapport 1.1. Udbredelsen af virksomhedsformer i Danmark, Tabel 2. Koncerndannelser, 2018*.

Se venligst sammendrag af vores kvalitative analyser ovenfor i *afsnit 3* samt nedenfor i *afsnit 5.8.* om lønmodtagerstatus, dagpengeberettigelse og Lønmodtagernes Garantifond.

Virksomhederne oplever især de nugældende krav om, at der skal udpeges og registreres en bestyrelse eller mindst én direktør, der skal fungere som overordnet strategisk og / eller daglige ledelse, herunder i forhold til beslutninger om optagelse af nye medlemmer, dels som værende i strid med grundlæggende principper for deres governance-struktur, dels som problematiske i en række formelle og lovgivningsmæssige relationer.

Bl.a. vedrørende arbejdsgiver- og lønmodtagerstatus, som de ikke umiddelbart har kunnet finde løsninger på eller kvalificeret vejledning og rådgivning om fra offentlige myndigheder eller private organisationer og rådgivere.

I disse virksomheder træffer medlemmerne løbende i fællesskab beslutninger både om overordnede strategiske spørgsmål og dispositioner i den daglige drift, som ikke allerede er uddelegeret til de tegningsberettigede, teams eller enkelte medlemmer på grundlag af tidligere fælles beslutninger og retningslinjer, som ofte er vedtaget ved konsensus eller med samme flertal som vedtægtsændringer.

De tegningsberettigedes opgaver er først og fremmest af administrativ karakter, men omfatter også ansvar for at sikre, at virksomhedens vedtægter, beslutninger, aftaler og øvrige forpligtelser overholdes, herunder i forhold til indberetninger til myndigheder, indkaldelse af besluttende møder og lignende.

Opgaver med bogholderi, kreditor-/debitorstyring og økonomistyring i øvrigt samt korrespondance med kunder og samarbejdspartnere m.v. er ofte uddelegeret til andre medlemmer, der sammen med de tegningsberettigede medvirker til at sikre, at alle dispositioner i den daglige drift er i overensstemmelse med de overordnede fælles beslutninger.

Flere virksomheder har en bestyrelse, som imidlertid ikke har egentlige ledelsesfunktioner, men nærmere virker som et rådgivende "advisory board" eller tilsynsorgan, men ikke som "tilsynsråd" i selskabslovens forstand. I flere tilfælde er bestyrelsen også sammensat med medlemmer, der ikke er medejere eller ansatte, men repræsenterer eksterne interessenter som offentlige myndigheder, private organisationer og samarbejdspartnere, kunder, brugere, støttegivere, investorer m.v. Ofte ønsker - eller må - eksterne repræsentanter heller ikke påtage sig noget formelt juridisk ansvar som bestyrelsesmedlemmer, hvilket er særligt problematisk for virksomheder, hvor ingen ejer-medlemmer kontrollerer mere end 25% af stemmerettighederne og virksomhedens ledelse derfor skal indsættes som "reelle ejere" i stedet.

Når disse virksomheder i praksis anvender kollektive, og ikke én- eller tostrengede ledelsesformer, har det ikke noget faktisk og reelt indhold, hvis enkelte af virksomhedens ejer-medlemmer eller andre skal have formel status og registreres som bestyrelsesmedlemmer eller direktører. Dette opleves som en uheldig og uholdbar situation, da virksomhederne naturligvis ønsker, at der skal være fuld overensstemmelse mellem de formelle og faktiske forhold i alle interne og eksterne relationer.

Vi vurderer derfor, at det bør undersøges, om intentionerne med den nugældende lovgivning kan opfyldes alene ved registrering af tegningsberettigede, samt om der i øvrigt er hensyn, som taler imod at anerkende kollektiv ledelse for medarbejderejede kooperative virksomheder med direkte demokratisk indflydelse.



## 5.4. Analysetemaer, forslag og initiativbeskrivelser

I dette afsnit gengives vores juridiske analyser i forhold til følgende temaer, der uddybes nærmere i forhold til de relevante lovgivningsområder i efterfølgende afsnit:

- Behov for en ny virksomhedsform?
- Registrering, kontrol og tilsyn - herunder om "aktivsikring"
- Omdannelses- og kombinationsmuligheder
- Muligheder for passiv deltagelse

### 5.4.1. Behov for en ny virksomhedsform?

I kommissoriet for ekspertarbejdsgruppen om demokratiske virksomheder indgår et spørgsmål om *"... hvorvidt de nuværende ejerformer er tilstrækkeligt rummelige eller om der er behov for nye selskabsformer."*<sup>36</sup>

Efter vores vurdering er de nuværende virksomhedsformer og kombinationsmuligheder mellem ejerskabs- og hæftelsesformer tilstrækkeligt fleksible til at kunne dække individuelle forudsætninger, ønsker og behov i forhold til at kunne leve op til den foreløbige definitionen af demokratiske virksomheder fra *Tænketanken Demokratisk Erhverv*, dog med store variationer og under forudsætning af mere eller mindre omfattende tilpasninger, afhængig af de enkelte virksomhedsformers lovgivningsmæssige grundlag og "natur".

Desuden fremgår initiativbeskrivelserne fra 22. december 2021, jf. ovenfor, bl.a. at *"... der ikke findes en virksomhedsform, der er skræddersyet til demokratiske virksomheder ..."*<sup>37</sup>

På baggrund af vores registerbaserede undersøgelser og juridiske analyser vurderer vi, at alle virksomhedsformer med kollektivt ejerskab enten umiddelbart eller med få og enkle tilpasninger kan leve op til den foreløbige definition af demokratiske virksomheder, og at virksomheder, der følger principperne i LEV § 4 om "andelsformålet", uanset om de er direkte omfattet af bestemmelsen, desuden opfylder kriterierne i den internationalt anerkendte definition af kooperative virksomheder.

### 5.4.2. Registrering, kontrol og tilsyn - herunder om "aktivsikring"

Et centralt spørgsmål i denne sammenhæng er, hvorvidt det er muligt at regulere forhold i vedtægterne for den enkelte virksomhed bindende med den virkning, at de ikke kan ændres efterfølgende i strid med tidligere ejermedlemmers bestemmelser, eller om der bør indføres et særligt legalitetstilsyn, bl.a. med anvendelsen af en virksomheds nettoformue eller "bundne reserver" ved dens opløsning, også betegnet som "aktivsikring".<sup>38</sup>

---

<sup>36</sup> *Kommissorium for ekspertarbejdsgruppe om demokratiske virksomheder*, juli 2021, side 2.

<sup>37</sup> *Initiativ 1. og Forslag 1. Bedre mulighed for at omdanne demokratiske virksomheder.*

<sup>38</sup> *Jf. Initiativ 6 og Forslag 6. Aktivsikring.*

Vurderingen af dette spørgsmål afhænger af, om kontrol- og reaktionsmulighederne over for vedtægtsændringer og andre væsentlige dispositioner efter den nugældende lovgivning og administrative praksis kan anses for tilstrækkelige.

Efter vores vurdering er det tilfældet for alle almindelige erhvervsdrivende virksomheder, når kontrol- og reaktionsmuligheder efter de almindelige bestemmelser i *lov om visse erhvervsdrivende virksomheder* og i *selskabsloven* ses i sammenhæng med den kontrol af regnskabsmæssige og økonomiske dispositioner i øvrigt, der udføres efter regnskabs-, revisions- og skattelovgivningen.

Samtidig vurderer vi, at kontrol- og reaktionsmulighederne kan effektiviseres yderligere med nogle få ændringer, jf. bl.a. *Delrapport 4.1. Relevant dansk lovgivning*.

Mange virksomheder har uanset virksomhedsform vedtægtsbestemmelser om, at eventuel resterende nettoformue ved opløsning af virksomheden ikke skal udbetales til ejerne eller medlemmerne, men tildeles vedtægtsbestemte eller almennyttige formål efter demokratisk beslutning på grundlag af det endelige likvidationsregnskab.

Så vidt det kan konstateres ved en gennemgang af retspraksis, har denne form for opløsningsbestemmelser ikke givet anledning til sager i noget betydeligt omfang vedrørende fuldt registreringspligtige almindelige erhvervsdrivende virksomheder.

Derimod er der mange vanskelige sager vedrørende ikke-registreringspligtige foreninger, bofællesskaber og lignende, som ikke er omfattet af tilsvarende kontrol- og reaktionsmuligheder og derfor ikke er et relevant sammenligningsgrundlag for vurdering af effektiviteten af de eksisterende kontrol- og reaktionsmuligheder efter LEV og selskabsloven.

Samtidig er det vigtigt at være opmærksom på reglerne om mindretalsbeskyttelse i selskabsloven, der i praksis også finder anvendelse for andre virksomhedsformer.

Som en meget væsentlig forskel gælder efter retspraksis for virksomheder med kollektivt ejerskab, der overvejende er baseret på foreningsretlige grundsætninger, herunder foreninger med begrænset ansvar og andelsvirksomheder omfattet af LEV § 3 og § 4, at der kræves enstemmighed og i nogle tilfælde kan være individuel vetoret i forhold til vedtægtsændringer og andre væsentlige beslutninger, som fraviger det oprindelige vedtægtsbestemte formål og grundlag for virksomheden.

Dette gælder ikke tilsvarende for virksomheder med institutionelt eller individuelt kapitalejerskab, men også for virksomheder med individuelt personligt ejerskab, bl.a. interessentskaber og kommanditselskaber, hvor komplementaren hæfter personligt.<sup>39</sup>

Desuden gælder som udgangspunkt for andelsvirksomheder, der er omfattet af LEV § 4, og foreninger med begrænset ansvar omfattet af LEV § 3, der følger tilsvarende kooperative principper, at enhver form for overskud og formue er kollektiv ejendom, der forbliver i virksomheden.

---

<sup>39</sup> Jf. bl.a. Thomsen, Feldthusen, Poulsen, et al. *Selskabsledelse i foreningsejede finansielle selskaber*, 2019 <https://research.cbs.dk>

Dette vil altid være tilfældet, med mindre der med hjemmel i lovgivningen og vedtægterne aktivt er truffet fælles beslutning om udbetaling af overskud til medlemmerne under den løbende drift og af deres eventuelle indskudte og opsavede kapitalandele på individuelle kapitalkonti i forbindelse med udtræden eller opløsning af virksomheden, jf. også *afsnit 5.6.* om overskud og formue i kooperative virksomheder.

Til forskel fra virksomhedsformer med individuelt ejerskab har medlemmerne altså ikke krav på en forholdsmæssig andel af virksomhedens nettoformue ved udtræden, uanset om den overstiger deres kapitalandel væsentligt, og kan heller ikke få udbetalt mere end det beløb, der kan rummes inden for virksomhedens nettoformue.

Desuden er eventuelle kapitalandele ikke omsættelige og må højst tilskrives en lovbestemt begrænset forrentning, hvis det er vedtaget med flertal som for vedtægtsændringer, og kan kun indløses i forbindelse med udtræden på grundlag af det godkendte regnskab for udtrædelsesåret, eventuelt i rater efter en vedtægtsbestemt eller nærmere aftalt afdragsordning.

Den tilsyneladende udbredte opfattelse af, at disse principper for kooperative virksomheder kan udgøre en særlig ulempe, set i forhold andre virksomhedsformer, hvor udtrædende har krav på udbetaling af deres kapitalandele til markedskurs, eller en forholdsmæssig andel af virksomhedens nettoformue, er derfor ikke korrekt.

Den selvstændige norske lov om kooperative virksomheder, *samvirkelova*, indeholder detaljeret regulering af de forskellige muligheder for anvendelse af virksomhedernes overskud og formue under den løbende drift og forbindelse med udtræden og opløsning m.v. herunder om "udelelige reserver", med krav om, at de valgte muligheder skal fremgå klart af virksomhedens vedtægter, der er offentligt tilgængelige via virksomhedsregisteret. Se venligst *afsnit 5.5.3* nedenfor og *Delrapport 5.7. Norge* med omtale af de relevante bestemmelser i *samvirkelova* og gengivelse af uddrag af forarbejderne.

Desuden er det vigtigt at være opmærksom på, at nogle virksomheder bevidst fravælger at have "udelelige reserver", og i mange tilfælde samtidig har pligt til underskudsdekning individuelt og solidarisk, både under den løbende drift, ved udtræden og opløsning af virksomheden.

Andre virksomheder ønsker i stedet at holde den kollektive nettoformue disponibel til udligning af periodiske udsving i virksomhedens omsætning og overskud, til udvikling af virksomheden, og eventuelt til sikkerhedsstillelse, udlån til, fusionering med eller opkøb af andre virksomheder, som bl.a. er sket gennem en lang årrække inden for landbrugs- og dagligvaresektorerne i Danmark som led i markeds- og strukturtilpasninger.

Og endelig gælder den både lov- og praksisbestemte "generalklausul" om, at alle ledelsesmedlemmer i alle former for erhvervsdrivende virksomheder har pligt til at sikre, at virksomhedens "... kapitalberedskab til enhver tid er forsvarligt, herunder at der er tilstrækkelig likviditet til at opfylde [virksomhedens] nuværende og fremtidige forpligtelser, efterhånden som de forfalder, og [...] er således til enhver tid forpligtet til at vurdere den økonomiske situation og sikre, at det tilstedeværende kapitalberedskab er forsvarligt." <sup>40</sup>

---

<sup>40</sup> Jf. selskabsloven, § 115, § 116 og § 118, der i praksis finder anvendelse for alle erhvervsdrivende virksomheder.

Samlet vurderer vi, at der ikke er noget generelt behov for indførelse af særligt legalitetstilsyn med almindelige virksomheder, som er omfattet af og fuldt registreringspligtige efter LEV og *selskabsloven*, men for række mindre ændringer samt yderligere selvstændig regulering inden for rammerne af den eksisterende lovgivning og praksis, der omtales nærmere nedenfor i *afsnit 5.5.2.* og *5.5.3.*

Dette udgangspunkt har også væsentlig betydning for vores vurderinger af, at der ikke er behov for nye virksomhedsformer, og at foreninger med begrænset ansvar og andelsvirksomheder omfattet af LEV § 3 og § 4 kan være velegnede alternativer til erhvervsdrivende fonde, også som moderselskaber i koncerner og sammenslutninger af ligestillede virksomheder.

Se venligst nærmere nedenfor i *afsnit 5.5.2.* - *5.5.4.*

Vedrørende "aktivsikring" i øvrigt henviser vi desuden til *Delrapport 4.1. Relevant dansk lovgivning*, side 18-34, hvor de relevante bestemmelser i LEV, selskabsloven, regnskabs- og revisionslovgivningen, selskabs-skatteloven og SCE-forordningen gengives og omtales nærmere.

### 5.4.3. Omdannelsesmuligheder

#### **Forslag 1: Bedre muligheder for at omdanne [til] demokratiske virksomheder.**

Under intern afklaring i Erhvervsstyrelsen – Analysetema 3.

#### **Omdannelse af kapital-selskaber til F.M.B.A. eller A.M.B.A.**

Det konkrete forslag til ændring af selskabsloven side 2 øverst i oplægget omtaler kun omdannelse af ApS til virksomheder med begrænset ansvar omfattet af LEV. I teksten side 1 lige før midten omtales både omdannelse af A/S og ApS.

Ændringen bør omfatte mulighed for direkte omdannelse af både anpartsselskaber, aktieselskaber og partnerselskaber (- også kaldet kommanditaktieselskaber) til virksomheder med begrænset ansvar omfattet af LEV § 3, eller andelsvirksomheder med begrænset ansvar omfattet LEV §§ 3-4. Partnerselskaber er også direkte reguleret i selskabsloven.

Hvis forslaget gennemføres som en ændring af selskabsloven, bør det af pædagogiske grunde præciseres i lovtæksten, at der kan ske omdannelse både til foreninger med begrænset ansvar, jf. LEV § 3, og til andelsvirksomheder med begrænset ansvar, jf. LEV §§ 3-4.

Da der gælder begrænset ansvar både for anparts- og aktieselskaber og i partnerselskaber (- for kommanditisterne), bør direkte omdannelse til andelsvirksomheder kun kunne ske til andelsvirksomheder med begrænset ansvar, der både er omfattet af LEV § 4 og LEV § 3, og ikke til andelsvirksomheder med personlig hæftelse, der kun er omfattet af LEV § 4, men ikke af LEV § 3.

Omdannelsesmulighederne er også relevante for koncerner med kapital-selskaber som moder- eller datterselskaber.

Vi vurderer umiddelbart på baggrund af vores kvantitative undersøgelser i *Delrapport 1.1. Virksomhedsformernes udbredelse i Danmark, Delrapport 1.3. Ejer- og generationsskifte: Overdragelse til medarbejdere*, at der er et stort potentiale for omdannelse af koncerner med kapitalselskaber som moderselskaber til demokratiske og kooperative forenings- og andelsbaserede ejerformer.

Antallet af aktive koncerner, hvor moderselskabet er en andelsvirksomhed omfattet af LEV § 4 eller LEV §§ 3-4, er over en 10-årig periode steget fra 61 i 2009 til 83 i 2018, mens antallet af datterselskaber er steget fra 225 til 349, fortrinsvis i form af kapitalselskaber, men også som A.M.B.A. og P/S.

I samme periode er antallet af koncerner, hvor moderselskabet er en virksomhed med begrænset ansvar, der kun er omfattet af LEV § 3, men ikke af LEV § 4 (- hovedsageligt F.M.B.A.'er), steget fra 31 i 2009 til 56 i 2018, mens antallet af datterselskaber er steget fra 102 til 185.

Til sammenligning er antallet af koncerner med kapitalselskaber som moderselskaber steget fra 33.596 i 2009 til 53.811 i 2018, mens antallet af datterselskaber er steget fra 52.685 til 91.558.

### **Omdannelse mellem andre virksomhedsformer omfattet af LEV**

LEV bør også indeholde bestemmelser om mulighed for direkte omdannelse af virksomheder, der er registreret efter loven, til andre virksomheder omfattet af LEV, dvs. interessentskaber, jf. LEV § 2, stk. 1, kommanditselskaber, jf. LEV § 2, stk. 2, andelsvirksomheder med personlig hæftelse, der kun er omfattet af LEV § 4 om andelsformålet, men ikke af LEV § 3 om virksomheder med begrænset ansvar, og andelsvirksomheder med begrænset ansvar, der er omfattet af både LEV § 3 og § 4.

Som det fremgår af henvisningerne i LEV § 4 til LEV § 2, stk. 1 og § 2, stk. 2, omfatter bestemmelsen allerede interessentskaber og kommanditselskaber, men retsvirkningen er ikke nærmere omtalt i Erhvervsstyrelsens vejledninger m.v.

Af pædagogiske grunde bør omdannelsesmulighederne for virksomheder omfattet af LEV reguleres direkte i LEV som registreringslov, med henvisninger til anden relevant selskabsretlig lovgivning.

Vi vurderer umiddelbart, at der blandt interessentskaber, kommanditselskaber og selskaber med begrænset ansvar er et stort potentiale for omdannelse til demokratiske og kooperative virksomhedsformer omfattet af LEV § 3, § 4 eller både § 3 og § 4.

Vi vurderer, at det bør undersøges, om omdannelse mellem og omregistrering af virksomheder omfattet af LEV kan ske direkte og enkelt i samme CVR-nummer i it-systemet på grundlag af Erhvervsstyrelsens kontrol af, om de nødvendige vedtægtsændringer er i overensstemmelse med LEV § 3, LEV § 4 eller både LEV §§ 3-4. Samt efterfølgende kontrol og (om-)registrering hos SKAT til den relevante beskatningsform.

Omdannelse kan også være relevant til andelsvirksomheder med personlig hæftelse, der kun er omfattet af LEV § 4, men ikke af LEV § 3.

For virksomheder, hvor hele eller dele af ejerkredsen har begrænset ansvar, vil omdannelse til andelsvirksomheder med personlig hæftelse kræve individuelt samtykke fra både ejer-medlemmerne og virksomhedens kreditorer.

#### **Omdannelse af virksomheder omfattet af LEV til kapitalselskaber** (Jf. *Forslag 1*, side 2 nederst).

Den nugældende bestemmelse i selskabslovens § 325 omfatter omdannelse til aktieselskaber.

Hører det efter ekspertarbejdsgruppens opfattelse under dens kommissorium at fremme omdannelse af virksomheder omfattet af LEV til kapitalselskaber, bør muligheden omfatte omdannelse både til ApS og A/S.

Af pædagogiske grunde kan omdannelsesmulighederne både reguleres i selskabsloven, ved indføjelser i § 325 af "*og anpartsselskaber*" i overskriften og "*eller et anpartsselskab*" i teksten, samt ved en ny bestemmelse i LEV med henvisning til § 325 og kapitel 17 i selskabsloven "*... med de nødvendige tilpasninger efter virksomhedernes særlige natur*".

Samtidig bør præciseres i Erhvervsstyrelsens vejledninger, at der fortsat gælder aftalefrihed for virksomheder omfattet af LEV til at fastsætte vedtægtsbestemmelser om, at virksomheden ikke må omdannes eller sælges til, fusioneres med eller spaltes til kapitalselskaber og lignende.

#### 5.4.4. Muligheder for passiv deltagelse

##### **Forslag 5: Mulighed for passive investorer i A.M.B.A.'er og F.M.B.A.'er**

Under intern afklaring i Erhvervsstyrelsen – Analysetema 3

I vores *Delrapport 1.2. Pengeinstitut-finansiering til og fra demokratiske virksomheder*, er der ikke noget, som tyder på, at forbruger- og producentejede demokratiske virksomheder, herunder A.M.B.A.'er og F.M.B.A.'er, skulle have vanskeligere ved at skaffe kapital end andre virksomheder.

Vi har ind til videre kun et meget begrænset datagrundlag for empiriske undersøgelser af medarbejder-ejede virksomheder i Danmark.

I lande med en større udbredelse af medarbejdereje er der gennemført forskellige tiltag, der understøtter deres muligheder for finansiering med ekstern kapital, jf. *afsnit 4* og *afsnit 5.2*.

Vi er enige i forslaget intentioner og den gengivne opfattelse i oplægget om, at, det:

*"... i lighed med den svenske lov vil være muligt at have medlemmer, der alene deltager som følge af en investering i virksomheden inden for erhvervsvirksomhedens rammer."*

Samtidig vurderer vi, at der er behov for klargøring af, at passive investorer og andre, der ikke deltager direkte i virksomhedens drift og omsætning, også kan tillægges vedtægtsbestemte økonomiske og forvaltningsmæssige rettigheder, herunder stemmerettigheder.

Som det også fremgår af de foreløbige kommentarer bl.a. til *Forslag 3: Mulighed for medarbejdereje*, vurderer vi, at det allerede efter den nugældende lovgivning og praksis er muligt at have passive investorer uden stemmerettigheder i virksomheder omfattet af LEV.

Desuden kan eksterne investorer og andre passive, der ikke deltager direkte i virksomhedernes drift eller omsætning, også kan være repræsenteret i ledelsen og have begrænsede økonomiske rettigheder til forrentning og overskudsandele, men ikke fulde forvaltningsmæssige og økonomiske rettigheder eller ejerbeføjelser.

Vi vurderer, at der i stedet for den svenske model tages udgangspunkt i de muligheder, der allerede gælder for europæiske andelsselskaber efter SCE-forordningen, da det vil give mere klar fælles identitet, lettere genkendelighed, mere gennemsigtighed og øgede samarbejds- og samhandlingsmuligheder på europæisk og internationalt plan.

SCE-forordningen åbner bl.a. mulighed for, at passive investorer kan råde over op til 25% af stemmerettighederne, og at der kan tildeles "passive" interessentgrupper i øvrigt, som ikke deltager direkte i virksomhedens drift eller omsætning, andre forvaltningsmæssige rettigheder og økonomiske fordele.

Se venligst *Delrapport 4.1. Relevant dansk lovgivning*, og *Delrapport 4.2. International regulering*, hvor særligt relevante bestemmelser i SCE-forordningen omtales og gengives i uddrag.

Af pædagogiske grunde er det vigtigt, at en bestemmelse om mulighed for passiv deltagelse, udtrykkeligt også gælder andelsselskaber og andelsforeninger omfattet af LEV § 4, her samlet betegnet som andelsvirksomheder, da der er tale om en væsentlig ændring i forhold til hidtidig praksis om andelsformålet og kravet om driftsmæssigt samvirke for alle medlemmer i disse virksomheder.

## 5.5. Selskabsretlig regulering

I det følgende uddybes de problemstillinger og løsningsmuligheder, der er omtalt i afsnit 5.4., i forhold til de relevante selskabsretlige lovgivningsområder, henholdsvis fondslovgivningen, lov om visse erhvervsdrivende virksomheder, LEV, og selskabsloven. Desuden indgår et underafsnit med nærmere vurderinger af behovet for og relevant indhold af en selvstændig lov om kooperative virksomheder.

### 5.5.1. Fondslovgivningen

Som omtalt ovenfor vurderer vi, at der ikke er behov for ændringer af lovgivningen om erhvervsdrivende fonde.

I forbindelse med det igangværende udvalgsarbejde om revision af *lov om fonde og visse foreninger*,<sup>41</sup> der omfatter såkaldte ikke-erhvervsdrivende fonde og selvejende institutioner, også betegnet som "undtagelses-fonde", arbejdsmarkedsorganisationer og lignende, vurderer vi, at det er relevant at inddrage erfaringerne fra Norge med indførelsen af en selvstændig lov om kooperative virksomheder, *lov om samvirkeforetak, samvirkelova*.

Ifølge forarbejderne var loven bredt efterspurgt, og efterfølgende analyser har vist som en væsentlig virkning, at den har dannet et mere klart, sikkert og gennemsigtigt lovgrundlag for flere af de former for organisationer og virksomheder, der i Danmark er omfattet af lov om fonde og visse foreninger, som har medført et stort antal om- og ny registreringer efter lovens ikrafttræden og dermed også mere éntydig registrering og bedre offentlig adgang til information om vedtægter, ledelse, regnskaber m.v.

Se venligst *Delrapport 5.7. Norge*, med gengivelse af relevante bestemmelser sammenholdt med dansk lovgivning og praksis om andelsvirksomheder og uddrag af forarbejderne.

### 5.5.2. Lov om visse erhvervsdrivende virksomheder

Som omtalt ovenfor i *afsnit 5.2.* indgår i initiativbeskrivelserne til *Ekspertarbejdsgruppen om demokratiske virksomheder* et spørgsmål om, hvorvidt det er muligt "... at anvende den overordnede definition af demokratiske virksomheder fra Tænketanken DE [*Demokratisk Erhverv*], eller skal en lovfæstet definition foreslås?"<sup>42</sup>

Vi vurderer, at der forholdsvis enkelt kan indføres en generelt anvendelig lovgivningsmæssig definition af demokratiske virksomheder i form af en selvstændig bestemmelse i *lov om visse erhvervsdrivende virksomheder*, LEV, der kan fastlægge kriterier for en eventuel frivillig registreringsordning for demokratiske virksomheder.

---

<sup>41</sup> Jf. *Kommissorium for Udvalg om revision af lovgivningen om ikke-erhvervsdrivende fonde og visse foreninger*, 2021 [www.justitsministeriet.dk](http://www.justitsministeriet.dk)

<sup>42</sup> *Oversigt over initiativbeskrivelser vedr. demokratiske virksomheder*, 22. december 2021, *Initiativ 2. Definition af demokratiske virksomheder*



Ifølge den foreløbige definition fra Tænketanken Demokratisk Erhverv skal der være tale om:

*”En uafhængig erhvervsdrivende organisation, der ifølge vedtægterne styres af en demokratisk forsamling tilnærmelsesvist efter princippet et medlem en stemme, eller hvor minimum halvdelen af styringen og/eller ejerskabet kan ledes tilbage til denne demokratiske forsamling.”*<sup>43</sup>

Med udgangspunkt i denne definition og i LEV som registreringslov, kan der indføjes en bestemmelse om demokratiske virksomheder i tilknytning til LEV § 3, f.eks. med følgende formulering (foreløbigt udkast):

*”Ved en demokratisk virksomhed forstås i denne lov en virksomhed, hvor interessentgrupper, som er leverandører eller aftagere af virksomhedens ydelser blandt producenter, ansatte, forbrugere, brugere og lignende, kollektivt har bestemmende indflydelse ved direkte eller indirekte at råde over mindst 50% af stemmerettighederne, og hvor deres forvaltningsmæssige og økonomiske rettigheder ikke er baseret på kapitalandele, men er lige eller baseret på andre demokratiske principper efter saglige og objektive kriterier.”*

Det er vigtigt, at en lovgivningsmæssig definition af demokratiske virksomheder indeholder klar afgrænsning både i forhold til koncerner omfattet af selskabsloven med moder-datter forhold, hvor de økonomiske og forvaltningsmæssige rettigheder, herunder stemmerettighederne, er baseret på kapitalandele, og i forhold til andelsvirksomheder omfattet af LEV § 4, hvor medlemmerne efter den nugældende praksis skal råde over 100% af stemmerettighederne og der ikke må være passive investorer med stemmerettigheder.

Det kan overvejes, om offentlige virksomheder også bør indgå som interessentgruppe, der kan være omfattet af en sådan bestemmelse, hvilket dog umiddelbart ligger uden for kommissoriet og analyse-temaerne.

En bestemmelse om demokratiske virksomheder i LEV skal også ses i forhold til kriterierne, der omtales nedenfor i *afsnit 5.8.*, i *lov om registrerede socialøkonomiske virksomheder* om, at virksomheden skal *”... være inddragende og ansvarlig i sit virke”*, og de mere specifikke kriterier i *udbudsloven* om, at *”... ledelses- eller ejerskabsstrukturerne i den organisation, der gennemfører kontrakten, er baseret på principper om medarbejderejerskab eller medarbejderdeltagelse eller skal kræve aktiv deltagelse af medarbejdere, brugere eller interessenter.”*

Hvorvidt der er behov for eller det i øvrigt er hensigtsmæssigt at indføre en lovbestemt definition og registreringsordning for demokratiske virksomheder, afhænger efter vores vurdering af, om der samtidig tilknyttes særlige skatte-, afgifts- eller finansieringsmæssige fordele, eventuelt for en begrænset periode, hvilket efter vores opfattelse er et politisk spørgsmål.

Som det fremgår af *Tabel 1* i *afsnit 5.3.*, har andelsvirksomheder og derefter foreninger med begrænset ansvar de højeste andele af demokratiske virksomheder blandt samtlige virksomhedsformer.

Desuden omhandler 5 af de 6 konkrete forslag i oplæggene fra 22. december 2021 til *Ekspertarbejdsgruppen for demokratiske virksomheder* disse virksomhedsformer.

---

<sup>43</sup> Danmarks Demokratiske Virksomheder, 2019 <https://demokratiskerhverv.dk>

### **Forslag 3: Præcisering af mulighed for medarbejdereje.**

Under intern afklaring i Erhvervsstyrelsen – Analysetema 3

Intentionen med forslaget bør opfyldes ved en præcisering af LEV § 4 om andelsformålet og ikke ved en ændring af LEV § 3 om virksomheder med begrænset ansvar som foreslået.

Som omtalt i indledningen og *afsnit 5.2.* har det tidligere været opfattelsen i Danmark, at ansatte ikke kan være medlemmer af andelsvirksomheder og at de ikke kan være medarbejdereje.

Dette kommer bl.a. til udtryk i Hørlyck: *Dansk Andelsret*, 3. udgave, 2000, side 217-218:

*"... der har været fremsat tanker om, at de ansatte i andelsselskaber, herunder direktionen, måske burde være andelshavere. Det forekommer imidlertid svært at se, at en sådan tankegang kan gives et reelt indhold, for selv om arbejdstagerne formelt blev gjort til andelshavere, ville de ikke af den grund blive leverandører eller aftagere i forhold til selskabet. I øvrigt er LEV § 4 til hinder for ansatte som andelshavere.*

*Der kan naturligvis argumenteres med, at andelsformålet også kan omfatte medarbejdernes arbejdsydelser og at det på den baggrund er lige så naturligt, at medarbejderen, der leverer sin arbejdskraft, kan være andelshaver som landmanden, der leverer sine svin, kan være det.*

*Men tankegangen er for en praktisk synsvinkel kunstig, og det er da også karakteristisk, at såvel Andelslovudvalgets flertal som mindretal holdt sig til en traditionel repræsentationsordning [for medarbejdere] svarende til den for aktieselskaber gældende, jf. Andelslovbetænkningen s. 69 og s. 136." (Betænkning nr. 1071 om lovgivning om andelsselskaber, 1986).*

Opfattelser som disse har været medvirkende til, at mange medarbejderejede virksomheder i Danmark hidtil har været - og fortsat er - organiseret som forenings- eller fondsejede kapitalselskaber eller kapitalselskaber med lige kapital- og stemmeandele, i stedet for som andelsvirksomheder.

Som det fremgår af vores undersøgelser i *Delrapport 1.1. Udbredelsen af virksomhedsformer i Danmark*, er ansatte i praksis anerkendt som medejere af andelsvirksomheder i al fald siden 2011, og der er siden sket en jævn stigning i antallet af medarbejderejede andelsvirksomheder, som ved udgangen af 2021 udgjorde i alt ca. 12 andelsvirksomheder med begrænset ansvar.

Dertil kommer et mindre antal andelsvirksomheder med begrænset ansvar, hvor medlemmerne ikke er lønmodtagere, men selvstændige konsulenter og lignende, der indgår i et driftsmæssigt samvirke i overensstemmelse med LEV § 4.<sup>44</sup>

Muligheden fremgår nu også af Erhvervsstyrelsens vejledning om *Demokratiske virksomheder*.<sup>45</sup>

I Erhvervsstyrelsens *Vejledning om virksomheder med begrænset ansvar (A.M.B.A. og F.M.B.A.)* fra december 2013, fremgår muligheden for, at ansatte kan være medejere af andelsvirksomheder bl.a. af følgende afsnit:<sup>46</sup>

---

<sup>44</sup> Det har ikke været muligt at foretage tilsvarende undersøgelser blandt virksomheder med personlig hæftelse, der er registreret i CVR som *andelsselskab* og ikke som *andelsselskab med begrænset ansvar*.

<sup>45</sup> Virksomhedsguiden. *Vejledning. Demokratiske virksomheder* <https://virksomhedsguiden.dk>

<sup>46</sup> *Vejledning om virksomheder med begrænset ansvar (A.M.B.A. og F.M.B.A.)* <https://erhvervsstyrelsen.dk>

*”Et mere moderne eksempel på andelsformålet kan være en konsulentvirksomhed indenfor en bestemt branche eller et bestemt fagligt område, hvor de enkelte deltagere / konsulenter har uddannelse, viden og erfaring, som deltagerne har besluttet at afsætte igennem et andelsselskab. Deltagernes viden afsættes til selskabet som konsulentydelse i forbindelse med undervisning, foredrag, artikelskrivning mv. Andels-selskabet vil typisk stå for den fælles administration, markedsføring overfor og kontakt med kunderne. Deltagerne kan herefter aflønnes af selskabet i forhold til deres individuelle aktivitet og salg af tjenesteydelser for selskabet. I forhold til kunderne er selskabet aftalepart i forhold til de enkelte tjenesteydelser.”*

Samtidig rummer denne vejledning andre formuleringer, der kan give anledning til tvivl om, hvad der gælder for medarbejderejede andelsvirksomheder, fordi praksis og juridisk litteratur indtil for nylig kun har omhandlet producent- og forbrugerejede andelsvirksomheder.

Bl.a. fremgår af vejledningen, at vedtægter for andelsvirksomheder skal indeholde bestemmelser om deltagerens leverings- og aftageret, henholdsvis -pligt.

Dette er almindelig praksis i producentejede virksomheder, men ikke i forbrugerejede, og er heller ikke relevant for medarbejderejede virksomheder, hvor de gensidige leverings- og aftagerettigheder og -forpligtelser følger direkte af ansættelsesforholdet og er reguleret af ansættelses- og arbejdsretlige regler.

På grund af de tidligere opfattelser og praksis vurderer vi, at det er hensigtsmæssigt at indføje ”ansatte” i LEV § 4, så det fremgår eksplicit af bestemmelsen, at kredsen af fysiske og juridiske personer, der kan opfylde det såkaldte andelsformål ”... gennem deltagelse i virksomheden som aftagere, leverandører eller på anden lignende måde ...” også omfatter ansatte lønmodtagere og konsulenter m.v.

Vi vurderer samtidig, at der ikke er behov for, og at det heller ikke vil være hensigtsmæssigt, at indføje ”herunder medarbejdere” i LEV § 3 om virksomheder med begrænset ansvar, som foreslået i *Initiativ 3* og *Forslag 3. Præcisering af mulighed for medarbejdereje* til ekspertarbejdsgruppen 22. december 2021.

Hovedområdet for LEV § 3, om virksomheder med begrænset ansvar, er efter udfasningen af selskaber med begrænset ansvar og indførelsen af bestemmelsen i § 3, stk. 2, i 2014, foreninger med begrænset ansvar.

Denne virksomhedsform bygger på foreningsretlige grundsætninger, herunder princippet om, at medlemskab skal være åbent for enhver, der støtter foreningens vedtægtsbestemte formål, efter almindelig praksis også passive medlemmer, der ikke deltager aktivt i virksomhedens drift eller har økonomisk omsætning med virksomheden.

Virksomheder omfattet af LEV § 3 kan, men skal ikke samtidig opfylde LEV § 4 om andelsformålet, dvs. at det ikke er en betingelse for medlemskab at indgå i et driftsmæssigt samvirke eller have omsætning med virksomheden.

Medarbejdere i foreninger med begrænset ansvar omfattet af LEV § 3 deltager pr. definition i et driftsmæssigt samvirke på tilsvarende måde som ansatte i andelsvirksomheder omfattet af LEV § 4, og er efter vores vurdering alene af den grund omfattet af personkredsen, der kan være medlem af en forening med begrænset ansvar.

Derudover vurderer vi, at eksplicit nævnelse af ”medarbejdere” i LEV § 3 vil indebære risiko for, at der sluttes modsætningsvist i forhold til det foreningsretlige udgangspunkt om, at medlemskabet skal være åbent for alle, der støtter virksomhedens formål.

At foreninger med begrænset ansvar både kan have medlemmer, der er ansatte, og kan ejes fuldt ud af ansatte, samt have passive medlemmer, som ikke deltager i virksomhedens drift eller bidrager til dens omsætning, er også anerkendt i praksis.<sup>47</sup>

På denne baggrund, og af en række andre grunde, der omtales nærmere nedenfor i *afsnit 5.5.2*, er vi enige i intentionerne i *Forslag 4* til *Ekspertarbejdsgruppen om demokratiske virksomheder*, men efter vores opfattelse anses udbetaling af løn allerede i praksis for at opfylde kriteriet efter LEV § 1, stk. 1, om ”... fremme af virksomhedens deltageres økonomiske interesser gennem erhvervsdrift”, dvs. at der ikke er behov for en praksisændring, men for at praksis klargøres i Erhvervsstyrelsens vejledninger.

Samtidig er det vores vurdering, at det i forhold til afgrænsningen af medlemskredsen for virksomheder omfattet af LEV § 3 er uden betydning, om medarbejderne er lønnede eller ulønnede.

I forhold til opfyldelse af kriterierne i LEV § 4 om andelsformålet vurderer vi, at der efter nuværende praksis fortsat kræves ansættelse som lønmodtager, konsulent eller lignende samt deltagelse i virksomhedens drift og omsætning i ikke uvæsentligt omfang.

***Forslag 4: Skal udbetaling af løn være et økonomisk incitament i virksomheder med begrænset ansvar?***  
Arbejdes videre med i en underarbejdsgruppe – Analysetema 3

Som det fremgår af vores kommentar til *Forslag 3: Præcisering af mulighed for medarbejdereje*, følger alle andelsvirksomheder omfattet af LEV § 4, dvs. både andelsvirksomheder med begrænset ansvar og med personlig hæftelse, i praksis LEV § 3, stk. 1, 2. punktum, om:

*”... at virksomheden har minimum to deltagere, at der er mulighed for vekslende deltagerantal, og at økonomiske og forvaltningsmæssige rettigheder ikke er baseret på deltagernes andel af kapitalen.”*

Anvendelsesområdet for LEV § 3 er derfor først og fremmest foreninger, der har erhvervmæssige aktiviteter, som udelukkende, eller samtidig med ideelle, almennyttige eller almenvelgørende formål, må anses for at fremme medlemmernes økonomiske interesser i så væsentligt omfang, at de er registreringspligtige efter LEV.

Da formodningen for erhvervsdrivende virksomheder, i modsætning til ideelle foreninger, er, at medlemmerne har personlig, ubegrænset og solidarisk hæftelse, er det også i deres egen interesse, at foreningen registreres som virksomhed med begrænset ansvar efter LEV § 3.

---

<sup>47</sup> Jf. bl.a. *afsnit 5.5.2*. og *Delrapport 2.3. Mindre medarbejderejede virksomheder*.

I disse virksomheder er medlemskredsen afgrænset ud fra almindelige foreningsretlige regler om, at medlemskab som udgangspunkt skal være åbent for alle, der støtter foreningens formål, uden nogen form for forskelsbehandling, medmindre der foreligger særlige saglige grunde til afvisning eller udelukkelse, der skal kunne afgøres efter objektive kriterier og almindelige retsregler.

Som det fremgår af den foreløbige kommentar til *Forslag 3: Præcisering af mulighed for medarbejdereje*, er det relevant at indføje "ansatte" i LEV § 4 om andelsformålet for at klargøre allerede gældende praksis i forhold til andelsvirksomheder, hvor medlemmernes fælles interesser fremmes gennem deres aktive deltagelse i et driftsmæssigt samvirke og omsætning med virksomheden.

For almindelige erhvervsdrivende foreninger gælder ikke, som for andelsvirksomheder omfattet af LEV § 4, krav om driftsmæssigt samvirke eller regler om, at der ikke må være "passive" medlemmer med stemmerettigheder eller forvaltningsmæssige og økonomiske rettigheder i øvrigt. Hvilket også ville medføre, at medlemmer af en forening, der registreres som erhvervsdrivende efter LEV, må afvise eller udelukke allerede optagne medlemmer, der ikke deltager aktivt i foreningens drift og ledelse eller bidrager til dens omsætning.

Dette kan være tilfældet i foreninger, der er omfattet af særlovgivning, men gælder ikke som fast praksis for almindelige erhvervsdrivende foreninger, der er omfattet af LEV § 3, hvor det også er sædvanligt, at ansatte samtidig er medlemmer.<sup>48</sup>

Herudover må medlemskredsen for almindelige erhvervsdrivende foreninger afgrænses, dels ud fra almindelige foreningsretlige grundsætninger, dels ud fra definitionerne af "økonomiske interesser" og "erhvervsdrift" i LEV § 1, stk. 1 og stk. 4.

Jf. også lovbemærkningerne til og praksis efter disse bestemmelser, som gengives i oplægget om *Forslag 4: Løn som økonomisk incitament* og Erhvervsstyrelsens vejledninger, hvor der nævnes en række eksempler på, hvordan deltagernes økonomiske interesser kan fremmes både direkte og indirekte.

Eksemplerne omfatter bl.a. deltagelse i virksomhedens sædvanlige overskudsdeling, herunder i form af bonus, og i udlodning af dens nettoformue ved opløsning, samt i fællesadministration eller lignende. Disse eksempler er netop relevante for medarbejderejede virksomheder, og må også uden yderligere præciseringer antages at omfatte ansatte lønmodtagere, konsulenter, direktører m.v.

Udlodning til medlemmerne af overskud i den løbende drift og af resterende nettoformue ved opløsning, er ikke mulig i ideelle foreninger, og vil heller ikke være nok til at opfylde "andelsformålet" i LEV § 4, hvor der også skal foreligge et driftsmæssigt samvirke. Derimod må deltagelse i udlodning af overskud under den løbende drift og / eller af resterende nettoformue ved opløsning være fuldt ud tilstrækkeligt til, at ansatte kan være medlem af en forening med begrænset ansvar, dvs. F.M.B.A.

Yderligere gælder efter styrelsens praksis, der bl.a. omtales i den foreløbige kommentarer til *Forslag 3: Præcisering af mulighed for medarbejdereje*, at deltagelse i virksomhedens ledelse generelt vil opfylde betingelserne for medlemskab.

---

<sup>48</sup> Jf. bl.a. Thomsen, Feldthusen, Poulsen, et al. *Selskabsledelse i foreningsejede finansielle selskaber*, 2019 <https://research.cbs.dk>

Dette gælder både F.M.B.A.'er, andelsvirksomheder med begrænset ansvar, dvs. A.M.B.A.'er, og andelsvirksomheder med personlig hæftelse, der kun er omfattet af LEV § 4, men ikke direkte af LEV § 3.

Dermed vil f.eks. tidligere medarbejdere i F.M.B.A.'er, der som ansatte og ejer-medlemmer har medvirket til at oparbejde overskud og formue i virksomheden, også efter ansættelsesforholdets ophør kunne bevare medlemskab med stemmeret samt forvaltningsmæssige og økonomiske rettigheder i øvrigt (- jf. bl.a. Analyse & Tal F.M.B.A.).

På denne baggrund vurderer vi, at der ikke er behov for nærmere præcisering i LEV af, hvad der forstås ved "økonomiske incitamenter", eller for at Erhvervsstyrelsen ændrer praksis, men at det er hensigtsmæssigt at præcisere praksis yderligere i Erhvervsstyrelsens vejledninger.

I øvrigt må muligheden for at kunne være med til at skabe nye job for sig selv og andre ved at slutte sig sammen i en fælles virksomhed i almindelighed anses for at være et væsentligt økonomisk incitament, særligt inden for faggrupper, hvor alternativet i stigende omfang er gentagne korterevarende projektansættelser og andre former for prækariære ansættelsesvilkår med supplerende dagpenge, eller længevarende arbejdsløshed.

Som det fremgår ovenfor vurderer vi, at intentionen med *Forslag 3: Præcisering af mulighed for medarbejdere*, bør opfyldes ved at indføje "ansatte" i LEV § 4.

Vores vurdering af, at det ikke er hensigtsmæssigt at indføje "... herunder medarbejdere ..." i LEV § 3, bygger også på ovenstående synspunkter, som yderligere begrundes, at der ikke er behov for at nævne ansatte i LEV § 3 eller i øvrigt for at udelukke, henholdsvis tillægge, ansættelse selvstændig betydning i forhold til spørgsmål om ret til medlemskab af almindelige erhvervsdrivende foreninger omfattet af LEV § 3.

### **"Andelsformålet"**

Af Erhvervsstyrelsens vejledning *Virksomheder med begrænset ansvar (F.M.B.A. og A.M.B.A.)* fremgår desuden, at der skelnes mellem: "... om samhandlen mellem virksomheden og dens deltagere er udløst af en konkret henvendelse fra en identificérbar 3. mand, eller om deltagernes leverancer til virksomheden sker uden direkte sammenhæng med afsætningen fra denne", hvor den sidstnævnte "forretningsmodel" anses som væsentligt element i opfyldelse af LEV § 4.

Formuleringen er udtryk for Erhvervsstyrelsens fortolkning af Erhvervsankenævnets kendelse af 19. november 1998, hvor nævnet tiltrådte styrelsens afvisning af at registrere en virksomhed som A.M.B.A.<sup>49</sup>

"... da selskabet formål om at drive et bestillingskontor til at formidle afsætning af deltagernes individuelle og forskelligartede tjenesteydelser ikke indebærer et sådant samvirke mellem deltagere, at kravene til andelsformålet i LEV § 4 kan anses for opfyldt."

---

<sup>49</sup> Erhvervsankenævnet, 97-200.218, *Årsberetning 1998*, side 219 <https://naevneneshus.dk>

Nævnets afgørelse er central for forståelsen af det såkaldte "andelsformål" i LEV § 4, men styrelsens fortolkning må tillægges mindre betydning overfor, at begge de nævnte "forretningsmodeller" i praksis anvendes i større eller mindre omfang i forskellige brancher og fleksibelt efter skiftende markedsforhold, som netop virksomheder omfattet af LEV med mulighed for vekslende deltagerantal og kapital er særligt tilpasningsdygtige overfor.

Jf. bl.a. Hørlyck: *Dansk andelsret*, 3. udgave, 2000, side 7-19, adskiller andelsvirksomheder sig væsentligst fra andre virksomheder ved (- omformuleret her:)

- at der skal være tale om et ikke kun formelt, men faktisk og reelt driftsmæssigt samvirke mellem medlemmer, der deltager aktivt i virksomhedens drift og ledelse eller har omsætning med virksomheden i et ikke uvæsentligt omfang,
- at virksomhedens overskud og nettoformue som udgangspunkt forbliver i virksomheden som medlemmernes kollektive ejendom, men kan udloddes til medlemmerne, evt. til andre vedtægtsbestemte formål, overføres som disponibel driftskapital eller henlægges som reservekapital, eventuelt som "udelelig reserve", efter medlemmernes fælles beslutning,
- at medlemmernes eventuelle kapitalindskud og tilgodehavende overskudsandele, der er henlagt på deres individuelle driftslåns- eller kapitalkonti, enten ikke forrentes eller højst forrentes svarende til normal indlånsrente, evt. med et mindre tillæg på 1% efter nugældende praksis,
- at medlemmernes eventuelle kapitalandele ikke kan omsættes eller overdrages, men skal indløses og tilbagebetales ved udtræden, evt. efter en aftalt afdragsordning,

samt, efter nugældende dansk praksis (- til forskel bl.a. fra SCE-forordningen):

- at eventuelle "passive investorer" ikke må have stemmerettigheder, men kan yde lån og indskyde ansvarlig lånekapital på sædvanlige vilkår.

Dette gælder uanset, om virksomheden har begrænset ansvar eller personlig hæftelse og dermed ikke samtidig er omfattet af LEV § 3, stk. 1, 1. punktum.

Uanset om en andelsvirksomhed er direkte omfattet af LEV § 3, følger alle i praksis principperne i LEV § 3, stk. 1, 2. punktum, om "*... at virksomheden har minimum to deltagere, at der er mulighed for vekslende deltagerantal, og at økonomiske og forvaltningsmæssige rettigheder ikke er baseret på deltagernes andel af kapitalen*".

Dermed gælder også i andelsvirksomheder med personlig hæftelse:

- at medlemmernes stemmerettigheder er lige eller baseret på andre saglige og objektive kriterier, der er uafhængige af kapitalandele,
- at fordeling af eventuelt overskud til medlemmerne sker i forhold til deres bidrag til virksomhedens omsætning, arbejdsindsats eller andre saglige og objektive kriterier, der er uafhængige af kapitalandele, både under virksomhedens løbende drift, ved udtræden og ved omdannelse, salg, fusion, spaltning eller opløsning af virksomheden,
- at virksomheden kan have vekslende deltagerantal og kapital og har fri adgang til udtræden, typisk med et længere varsel.

De væsentligste forskelle mellem andelsvirksomheder med personlig hæftelse og virksomheder med begrænset ansvar er (- ud over hæftelsesforholdene, der i øvrigt kan variere på mange forskellige måder, f.eks. mellem I/S og K/S og ved vedtægts- og aftalebestede begrænsninger eller udvidelser, indirekte eller subsidiær hæftelse, forskellige prioritetsstillinger over for kreditorer og ved opløsning m.v.):

- at medlemmerne af andelsvirksomheder med personlig hæftelse har pligt til underskudsdekning, både under virksomhedens løbende drift, ved udtræden og ved opløsning af virksomheden, hvilket ikke gælder i virksomheder med begrænset ansvar, medmindre andet er vedtaget eller aftalt,
- at medlemmerne af andelsvirksomheder med personlig hæftelse i større omfang kan fradrage underskud og renter vedrørende virksomheden i den personlige indkomst end i andelsvirksomheder med begrænset ansvar, der er omfattet af almindelig selskabsbeskatning eller kooperationsbeskatning, men hvor medlemmerne ligesom i andelsvirksomheder med personlig hæftelse beskattes personligt af udbetalinger af overskud fra virksomheden, afhængig af deres individuelle skattemæssige status,
- at andelsvirksomheder med personlig hæftelse efter hidtidig praksis i nogle relationer ikke lige som virksomheder med begrænset ansvar anses for at være selvstændige juridiske enheder, hvilket bl.a. kan have betydning i forhold til udbetalinger fra Lønmodtagernes Garantifond.

#### **Forslag 5. Mulighed for passive investorer i A.M.B.A.'er og F.M.B.A.'er.**

Under intern afklaring i Erhvervsstyrelsen.

I forhold til de problemstillinger, der omtales i dette forslag, har vi flere, til dels indbyrdes uafhængige, vurderinger. Dels ud fra allerede gældende dansk praksis, dels på grundlag af international regulering og andre landes lovgivning om kooperative virksomheder.

Efter vores vurdering kan foreninger med begrænset ansvar omfattet af LEV § 3, allerede efter den nugældende praksis have medlemmer, der er "passive investorer" og ikke deltager direkte i virksomhedens drift, men har både økonomiske rettigheder, stemmerettigheder og forvaltningsmæssige rettigheder i øvrigt, herunder til at blive valgt til virksomhedens ledelse. Vi vurderer derfor, at der ikke er behov for, og at det heller ikke vil være hensigtsmæssigt at ændre LEV § 3 som foreslået.

Desuden er det vores vurdering, at andelsvirksomheder omfattet af LEV § 4, dvs. både med begrænset ansvar og personlig hæftelse, allerede efter nugældende praksis kan have "passive investorer" med økonomiske rettigheder og visse forvaltningsmæssige rettigheder, herunder eventuelt til mindretalsrepræsentation i virksomhedens ledelse, men ikke stemmerettigheder eller medlemsrettigheder i øvrigt.

I *Forslag 5* henvises bl.a. til den svenske *lov om økonomiske föreningar*. Loven omtales nærmere i *Delrapport 5.8.* om Sverige. Som det fremgår heraf, kan optages såkaldte "investerende medlemmer", der uafhængigt af deres samlede kapitalandele i alt kan kontrollere op til 33% af stemmerne.

Efter vores vurdering er der ikke behov for at ændre LEV eller praksis efter loven for at kunne have passive investorer i foreninger med begrænset ansvar og andelsvirksomheder, medmindre der ønskes mulighed for, at de også kan have stemmerettigheder og andre forvaltningsmæssige rettigheder, samt andre eller videregående økonomiske rettigheder end en vis, eventuelt lovbestemt begrænset, forrentning af deres kapitalindskud.



Vi vurderer, at mulighed for passiv deltagelse med fulde medlemsrettigheder op til en nærmere fastsat andel af de samlede stemmerettigheder er hensigtsmæssig, også i forbindelse med omdannelse og ejerskifte, hvor den oprindelige ejer vil kunne bevare økonomiske og forvaltningsmæssige rettigheder uden fortsat at skulle deltage aktivt i virksomhedens drift.

Samtidig indebærer det efter vores vurdering en række problemstillinger, der er for omfattende at regulere i LEV som registreringslov, og som er medvirkende til, at vi vurderer, der er behov for en selvstændig lov om andelsvirksomheder, der omtales nærmere nedenfor og i *afsnit 5.5.3*.

Ud over at indføje "ansatte" i LEV § 4 vurderer vi, at det er hensigtsmæssigt at foretage mindre ændringer af bestemmelsen, så "andelsvirksomheder" anvendes som samlebetegnelse i stedet for både "andels-selskaber" og "andelsforeninger", og at bestemmelsen tilføjes samme betingelser som i LEV § 3, 2. pkt., om "*... at virksomheden har minimum to deltagere, at der er mulighed for vekslende deltagerantal, og at økonomiske og forvaltningsmæssige rettigheder ikke er baseret på deltagernes andel af kapitalen*".

Desuden vurderer vi det som relevant at formulere en præcisering i bestemmelsen om, at de to deltagere, der er minimum, skal være medlemmer, der bidrager aktivt til virksomhedens drift og omsætning.

Efter vores vurdering er det hensigtsmæssigt, at disse betingelser fremgår direkte af LEV § 4 for at gøre det klart, at de gælder både for andelsvirksomheder med personlig hæftelse og for andelsvirksomheder med begrænset ansvar.

Dette vil ikke berøre adgangen til at fastsætte nærmere, saglige og objektive kriterier for medlemskab i virksomhedens vedtægter, men kan medvirke til at hindre registrering af virksomheder efter LEV § 4, der i realiteten fungerer som kapital-selskaber og ikke efter kooperative principper.

Herudover vurderer vi det som hensigtsmæssigt, at LEV fortsat hovedsageligt fungerer som registreringslov, der som omtalt ovenfor også kan omfatte en eventuel definition og registreringsordning for demokratiske virksomheder.

Samtidig vurderer vi, at det er relevant at gennemskrive og modernisere sprogbrugen samt at foretage en mere "logisk" inddeling af LEV §§ 3-4 og tilknyttede bestemmelser i LEV som registreringslov, herunder i forhold til øvrige forslag og initiativer, jf. ovenfor under *afsnit 5.4*.

## **Andre ændringer af LEV**

I gældende lovgivning og praksis skelnes generelt ikke mellem henholdsvis "andels-selskaber" og "andels-foreninger", som også i den juridiske litteratur antages at være omfattet af samme retsregler<sup>50</sup>.

P.t. bruges betegnelsen "andels-selskab" i CVR, mens der i selskabsskatteloven bruges betegnelser som "brugsforening", "andelsforening", "indkøbsforening", "produktionsforening", "salgsforening" og "blandet forening" om forskellige typer af andelsbaserede virksomheder omfattet af LEV § 4 eller LEV §§ 3-4.

---

<sup>50</sup> Jf. bl.a. Hørlyck: *Dansk Andelsret*, 3. udgave, 2000, side 7

Vi vurderer, at anvendelse af "andelsvirksomheder" og "kooperative virksomheder" som samlebetegnelser for virksomheder omfattet af LEV § 4 vil kunne lette sprogbrugen uden forringelse af det juridiske betydningsindhold. F.eks. i selskabsskatteloven efter modellen: "*Andelsvirksomheder, som er brugsforeninger ...*" osv.

Dette vil også give en mere klar fælles identitet, lettere genkendelighed og mere gennemsigtighed for andelsvirksomheder omfattet af LEV § 4:

- dels i forhold til andelsforeninger og andelsselskaber, der er omfattet af særlovgivning og mere præget enten af et foreningsretligt udgangspunkt, som f.eks. brancheforeninger, fagforeninger, andelsboligforeninger og investeringsforeninger, eller et selskabsretligt udgangspunkt, som f.eks. finansieringsselskaber, kapital-selskaber og koncerner, der er godkendt af SKAT til at være omfattet af kooperationsbeskatning, samt selskaber med begrænset ansvar (S.M.B.A.), der har været under udfasning siden 2004, bl.a. fordi mange i realiteten blev anvendt til omgåelse af selskabsloven,
- dels i forhold til betegnelsen "kooperativ", der anvendes i international regulering og certificering m.v. bl.a. fra International Cooperative Alliance, ICA og International Labour Organization, ILO, samt UN Inter-Agency Task Force on Social and Solidarity Economy, UNTFSE, hvor der skelnes mellem forskellige typer af kooperative, demokratiske og socialøkonomiske virksomheder og sammenslutninger ud fra andre kriterier end efter nugældende dansk lovgivning, jf. *Delrapport 4.1. Internationale regulering.*

I øvrigt mangler i dansk lovgivning en fast betegnelse for sammenslutninger af virksomheder, der er ligestillede medlemmer efter kooperative principper, i Danmark bl.a. tidligere kendt som "fællesforeninger" (- jf. bl.a. Fællesforeningen for Danmarks Brugsforeninger), i stedet for omvendt som i koncerner, hvor moderen kontrollerer døtrene. En kooperativ sammenslutning af denne type betegnes bl.a. som et "føderativt samvirke" i den norske *lov om samvirkeforetak, samvirkelova*, og i mange andre landes nationale lovgivning, med reference til international regulering om kooperativer fra ICA, ILO og EU, jf. *Delrapport 4.1. Internationale regulering*, og *Delrapport 5.7. Norge*.

Samtidig kan LEV § 3, stk. 1, 1. punktum forenkles ved at udelade: "*et andelsselskab (andelsforening) eller en forening*" og ændre ordlyden til: "*Ved en virksomhed med begrænset ansvar forstås i denne lov en virksomhed, hvor ingen af deltagerne hæfter personligt, uden begrænsning og solidarisk.*"

Desuden kan det være relevant at opdele LEV § 3, stk. 1, i flere selvstændige stykker, så den nuværende formulering i § 3, stk. 1, 2. punktum, bliver et nyt stk. 2, der mere enkelt kan henvises selvstændigt til, både i forhold til virksomheder, der har begrænset ansvar og virksomheder med personlig hæftelse, samt en eventuel definition af demokratiske virksomheder.

### 5.5.3. Selvstændig lov om kooperative virksomheder

Særligt på baggrund af erfaringerne med indførelsen af *lov om samvirkeforetak* eller *samvirkelova*, der omtales i *Delrapport 5.7. Norge*, med en sammenlignende analyse af relevante bestemmelser i loven i forhold til dansk andelspraksis og gengivelse af uddrag af forarbejderne, vurderer vi, at det er hensigtsmæssigt og kan indebære mange fordele at udarbejde en selvstændig lov om andelsbaserede, kooperative virksomheder og sammenslutninger, som klargør gældende dansk "andelspraksis".

Herunder praksis i forhold til andelsvirksomheder henholdsvis med personlig hæftelse og begrænset ansvar, brugs-, indkøbs-, produktions- og salgsforeninger, blandede foreninger og koncerner med andelsvirksomheder som moderselskaber, der kun er reguleret i selskabsskatteloven, samt bestemmelser om føderative samvirker og eventuelle andre lovgivningsmæssige og administrative initiativer under Erhvervsministeriets områder.

Samtidig bør loven klargøre forholdet til international regulering om kooperativer fra ICA, ILO og EU, herunder som grundlag for international certificering som kooperativ, samt i forhold til anvendelse af relevante bestemmelser i SCE-forordningen, jf. *Delrapport 4.2. International regulering*

*Lov om samvirkeforetak* kan anvendes som inspiration, men dansk andelspraksis og lovgivning i øvrigt er på flere områder forskellig fra lovgivningen i Norge, og *samvirkelova* kan derfor ikke uden videre "kopieres" til Danmark.

En selvstændig dansk lov om andelsvirksomheder behøver ikke at være lige så omfattende og detaljeret som *samvirkelova*, men kan på grundlag af dansk retstradition i vidt omfang i stedet henvise til relevante bestemmelser i selskabsloven og SCE-loven "... med de nødvendige tilpasninger efter virksomhedernes særlige natur".

Desuden bør udarbejdes en selvstændig vejledning om andelsvirksomheder samt informations- og vejledningspublikationer og interaktive faciliteter i IT-systemet og erhvervsfremmesystemet, der omfatter både andelsvirksomheder med begrænset ansvar og med personlig hæftelse, andelsbaserede koncerner og føderative samvirker, omdannelsesmuligheder og beskatningsformer, med henvisninger og links til andre relevante informationskilder.

#### 5.5.4. Selskabsloven

##### **Initiativ 8. Mulighed for at anvende en model svarende til den britiske EOT-model ifm. ejerskifte.**

Under intern afklaring i Erhvervsstyrelsen.

Som det fremgår af *afsnit 1.3.* i indledningen og *afsnit 4* samt *Delrapport 5.1. Sammenfatning. Udenlandske modeller og erfaringer*, har vi undersøgt modeller for ejerskifte til medarbejdere både i USA, UK og en række andre europæiske lande.

Flere af disse modeller bygger på konstruktioner, hvor ejerskabet til et kapitalselskab overdrages til en fondslignende virksomhedsform med institutionelt ejerskab, der varetager medarbejdernes interesser, mens deres stemmerettigheder og øvrige forvaltningsmæssige rettigheder udøves indirekte gennem forskellige former for kollektive fora med indstillingsret vedrørende valg af ledelsesmedlemmer og andre væsentlige beslutninger.

Efter vores vurdering er foreninger og andelsvirksomheder med begrænset ansvar også velegnede som "mellemstationer" og moderselskaber i forbindelse med gradvis eller fuldstændig overdragelse af virksomheder med individuelt ejerskab, bl.a. enkeltmandsvirksomheder og kapitalselskaber, til medarbejdereje, og desuden til demokratisk ejerskab for andre interessentgrupper.

Herunder forbrugere, borgere i lokalsamfund, en kreds af beslægtede demokratiske virksomheder og forskellige former for "hybridt" eller "multi-stakeholder" ejerskab.

Bl.a. derfor og på grund af en række yderligere forhold, der omtales i det følgende og *afsnit 5.5.3* samt i *Delrapport 4.1. Relevant dansk lovgivning* og *Delrapport 4.2. International regulering*, vurderer vi, at der er behov for en selvstændig dansk lov om kooperative virksomheder, der også omfatter koncerner og andre sammenslutninger mellem andelsvirksomheder og ligestillede virksomheder.

Som led i fremme af mulighederne for ejerskifte til medarbejdere vurderer vi, at der er behov for mindre ændringer af den skatte- og afgiftsmæssige lovgivning, så vilkårene for overdragelse til medarbejdere ligestilles med reglerne for familieoverdragelse, jf. det følgende afsnit og *Delrapport 4.3. Medarbejderaktier*.

## 5.6. Skattemæssig regulering

I dette afsnit omtales først skattemæssige regler, der er særligt relevante for foreninger med begrænset ansvar og andelsvirksomheder omfattet af LEV og derefter forskellige ordninger for medarbejderaktier i kapitalselskaber.

Vi vurderer overordnet, at det som led i fremme af demokratiske virksomheder er væsentligt at ligestille medarbejderejede virksomheder med øvrige virksomhedsformer, og ejerskifte til medarbejderejede virksomheder med familieoverdragelse, i forhold til den skatte- og afgiftsmæssige behandling, og at det bør indgå som generelt tema i de igangværende høringer i Skatteministeriet, hvorvidt dette kan have uønskede afledte virkninger og hvordan ligestillingen vil kunne gennemføres.

Følgende initiativer er alle i Høring i Skatteministeriet:

- *Initiativ 15.1. Mulighed for andelsbeskatning af medarbejderejede virksomheder og ifm. produktion, distribution eller handel med elektricitet.*
- *Initiativ 16. Indkomstbeskatning af bonusudlodning.* I høring hos Skatteministeriet.
- *Initiativ 17. Mulighed for anvendelse af investorfradragsordningen.* I høring hos Skatteministeriet.

### 5.6.1. Kooperations- og foreningsbeskatning

I forbindelse med de igangværende høringer anbefaler vi, at ministeriet specifikt høres om, hvordan og med hvilke afledte virkninger eksisterende særlige ordninger om kooperations- og foreningsbeskatning kan finde anvendelse for medarbejderejede virksomheder med begrænset ansvar efter LEV, med henblik på at fremme henlæggelse af overskud som bunden reserve, samt henlæggelse og udlodning til almennyttige og almenvælgørende formål, dvs. reglerne i selskabsskatteloven om:<sup>51</sup>

- Almindelig kooperationsbeskatning (også betegnet som "andelsbeskatning" og "formuebeskatning"), jf. SEL § 1, stk. 1, nr. 3, jf. §§ 14-16 A<sup>52</sup>
- Særlig kooperationsbeskatning for brugsforeninger, jf. SEL § 1, stk. 1, nr. 3 a<sup>53</sup>
- Almindelig foreningsbeskatning, jf. SEL § 1, stk. 1, nr. 6, jf. § 3, stk. 2-4<sup>54</sup>

Andelsvirksomheder med begrænset ansvar, der ikke opfylder de særlige krav for kooperationsbeskatning, er som udgangspunkt omfattet af almindelig selskabsskat, jf. SEL §, stk. 1, nr. 4.<sup>55</sup>

De relevante bestemmelser er gengivet *Delrapport 4.1 Relevant dansk lovgivning* side 23-25 og 29-32.

Som væsentlige særtræk for og forskelle mellem disse beskatningsformer kan nævnes, at:

---

<sup>51</sup> Selskabsskatteloven <https://www.retsinformation.dk>

<sup>52</sup> Skat.dk, *Den juridiske vejledning* <https://skat.dk>

<sup>53</sup> Skat.dk, *Den juridiske vejledning* <https://skat.dk>

<sup>54</sup> Skat.dk, *Den juridiske vejledning* <https://skat.dk>

<sup>55</sup> Skat.dk, *Den juridiske vejledning* <https://skat.dk>

- *Almindelig kooperationsbeskatning* indebærer en meget begrænset beskatning af virksomhedens formue, i stedet for almindelig selskabsbeskatning af dens overskud, der i høj grad fremmer, at overskud ikke udbetales til medlemmerne, men henlægges som reserve, der forbliver i virksomheden, jf. også formuleringen i LEV § 4. Ved efterfølgende udbetaling til medlemmerne i forbindelse med udtræden, opløsning m.v. afhænger beskatningen af medlemmets individuelle skattemæssige status, som udgangspunkt almindelig beskatning i den personlige indkomst. Efter de nugældende regler er beskatningsordningen betinget af, at virksomheden har mindst 10 medlemmer, der både kan være fysiske og juridiske personer, og at virksomhedens omsætning med ikke-medlemmer gennemsnitligt højst må udgøre 25 %. Medlemmernes omsætning med virksomheden skal være som led i erhverv og ikke privatforbrug. Kooperationsbeskatning er som udgangspunkt ikke mulig for koncerner med andelsvirksomheder som moderselskaber og datterselskaber, der har aktiviteter, som ligger uden for andelsformålet, jf. LEV § 4 og *Initiativ 15*.
- *Særlig kooperationsbeskatning for brugsforeninger* indebærer som udgangspunkt almindelig selskabsbeskatning af foreningens overskud, men samtidig mulighed for skattefri udlodning til medlemmerne, og ved opløsning m.v. af resterende nettoformue til gavn for brugsforeningsbevægelsen eller fremme af almene forbrugerinteresser efter skattemyndighedernes godkendelse. Der gælder ikke krav om et mindste antal medlemmer eller en bestemt fordeling af omsætningen mellem medlemmer og ikke medlemmer. Både private forbrugere, private og offentlige virksomheder kan være medlemmer med samme rettigheder.
- Ved *almindelig foreningsbeskatning* beregnes kun skat af indtægter ved erhvervmæssig virksomhed, men ikke af øvrig indkomst i form af kontingenter, offentligt og privat støtte og indtægtsgivende virksomhed i øvrigt med almennyttige eller almenvelgørende formål, ligesom henlæggelser og udlodninger til disse formål kan ske skattefrit, både løbende og ved opløsning m.v. Ordningen gælder også koncerner med almennyttige og almenvelgørende foreninger som moderselskaber, uden betingelser om, at datterselskaberne skal have tilsvarende formål. Den almindelige foreningsbeskatning kan desuden gælde for føderative samvirker i form af sammenslutninger med almennyttige og almenvelgørende formål, der bl.a. betegnes som fællesforeninger, hvor alle medlemmer er ligestillede og kontrollerer foreningen i stedet for omvendt. Både fysiske og juridiske personer kan være medlemmer.

Som det bl.a. fremgår af vores kommentarer til *Forslag: Præcisering af mulighed for medarbejdereje*, er det anerkendt i praksis i al fald siden 2011, at ansatte også er omfattet af LEV § 4 om andelsformålet, og at andelsvirksomheder, både med personlig hæftelse og med begrænset ansvar, kan være medarbejderejede, ligesom det også gælder for foreninger med begrænset ansvar efter LEV § 3.

På den baggrund vurderer vi, at medarbejderejede andelsvirksomheder bør ligestilles med andre andelsvirksomheder omfattet af almindelig kooperationsbeskatning efter SEL § 1, stk. 1, nr. 6, særligt for at gøre det mere attraktivt at henlægge overskud til reserver, jf. også *Initiativ 15*.

Kravene om, at virksomheden skal have mindst 10 medlemmer, kan være en ulempe for virksomheder og sammenslutninger af virksomheder og foreninger, der ønsker at praktisere direkte demokrati og kollektiv ledelse, jf. bl.a. den foreløbige kommentar til *Forslag 3: Mulighed for medarbejdereje*.

Vi anbefaler derfor, at Skatteministeriet høres om, hvorvidt ophævelse eller nedsættelse af dette krav vil medføre uønskede afledte virkninger.

Derimod har vi ikke konstateret, at kravet om en højeste gennemsnitlig omsætning med ikke-medlemmer på 25% udgør nogen særlig ulempe for medarbejderejede virksomheder omfattet af LEV.

Desuden vurderer vi, at dette krav umiddelbart harmonerer med overvejelserne om at åbne mulighed for, at passive investorer og andre, der ikke deltager direkte i virksomhedens drift eller omsætning, kan råde over en begrænset andel af stemmerettighederne, jf. bl.a. SCE-forordningen. Se venligst også vores kommentarer til *Forslag 5: Mulighed for passive investorer*.

Som omtalt i den foreløbige kommentar til *Forslag 3: Præcisering af mulighed for medarbejdereje*, ønsker mange medarbejderejede andelsvirksomheder at kunne foretage løbende udlodninger og henlæggelser med henblik på senere udlodning til almennyttige og almenvælgørende formål.

Vi har både fra tidligere undersøgelser og undersøgelser i forbindelse med denne rapport kendskab til, at medarbejderejede virksomheder omfattet af LEV i praksis overvejende har anvendt deres overskud og formue til almennyttige formål og er blevet godkendt af skattemyndigheder til at være omfattet af foreningsbeskatning i stedet for kooperativ- eller selskabsbeskatning, uden at ændre selskabsretlig status eller registrering.

CBS anbefaler, at Skatteministeriet og Erhvervsstyrelsen høres om, i hvilket omfang en videre udbredelse af denne praksis vil medføre uønskede afledte virkninger og eventuelt kræve særlige lovgivningsmæssige og administrative initiativer.

#### 5.6.2. Overskud og formue i andelsvirksomheder, herunder "bundne reserver"

##### **Initiativ 6. Mulighed for aktivsikring**

Under intern afklaring i Erhvervsstyrelsen

Såkaldt "aktivsikring", også betegnet som "bundne" eller "udelelige" reserver og "asset locks", er også forbundet med en række hæftelsesmæssige, regnskabstekniske og skattemæssige aspekter.

Både den selskabs- og skatteretlige praksis og juridiske litteratur er præget af uklarhed om begreber, betegnelser, kapital- og hæftelsesformer og deres prioritetsstilling m.v. i forskellige relationer og situationer, særligt i forhold til andelsvirksomheder omfattet af § 4 i lov om visse erhvervsdrivende virksomheder (LEV).

Det skyldes dels, at de særlige principper, der gælder for andelsvirksomheder, og på flere måder afviger fra både kapitalselskaber og erhvervsdrivende foreninger, ikke længere er almindeligt kendt, dels manglende skelnen mellem interne og eksterne relationer.

De forskellige formueandele og konti i andelsvirksomheder og deres indbyrdes prioritetsstilling i eksterne og interne relationer er angivet med tal i den følgende oversigt.

## Betegnelser

Som nævnt anvendes forskellige betegnelser for de enkelt konto og formueandele.

Jf. Hørlyck: *Dansk Andelsret*, 3. udgave, 2000, side 137-140, anvendes bl.a. følgende betegnelser:

A: Betegnes også som "ufordelt egenkapital".

D + F: Betegnes også under ét som "andelshaverkonti".

D: Betegnes desuden som "andelskonti" eller "fordelt egenkapital".

F: Betegnes også som "driftsfondskonti", "andelshavernes lånekapital" og "fremmedkapital".

A-D: Udgør virksomhedens egenkapital.

F + H: Udgør "ansvarlig lånekapital", der er gæld og dermed et passiv for virksomheden.

Regnskabsmæssigt har begge former for ansvarlige lån karakter af "fremmedkapital".

## Oversigt. Prioritetsstillingen af formueandele i andelsvirksomheder i eksterne og interne relation

Art Se venligst noter	Prioritetsstilling		
	For eksterne kreditorer	For ejer-medlemmer internt	
		Ved udtræden m.v.	Ved opløsning
A <b>Kollektiv egenkapital</b> overskud overført som reserve, evt. som "udelelig" eller "bunden" reserve m.v.	1.	0	5.
B <b>Kollektiv egenkapital i øvrigt</b> ikke fordelt overskud	1.	0	4.
C <b>Individuel indskudskapital</b> kapitalindskud fra ejer-medlemmer ved stiftelsen eller senere	1.	1.	1.
D <b>Individuelle kapitalkonti</b> kapitalindskud + overskudsandele tillagt ejer-medlemmers individuelle kapitalandele	1.	1.	1.
E <b>Evt. begrænset forrentning</b> (LEV § 4) af ejer-medlemmers individuelle kapitalandele, C+D, hvis vedtaget	1.	1.	1.
F <b>Individuelle driftslånskonti</b> overskudsandele stillet til rådighed af ejer-medlemmer som ansvarlig lånekapital	2.	2.	2.
G <b>Evt. begrænset forrentning</b> (LEV § 4) af ejer-medlemmers individuelle driftslånskonti, F, hvis vedtaget (?)	2.	2.	2.
H <b>Ansvarlig lånekapital fra eksterne</b> , der ikke er ejer-medlemmer, inkl. aftalt forrentning evt. på markedsvilkår	3.	0	0
I <b>Individuelle omsætningskonti</b> evt. tilgodehavender eller gæld mellemregninger, refusionsopgørelse	1.	3.	3.
J <b>Personlig hæftelse</b> pligt til underskudsdekning	Se noter	Se noter	Se noter



Ved prioritetsstilling forstås den indbyrdes rækkefølge mellem formueandele, der kan gøres krav gældende i, henholdsvis for eksterne kreditorer og for ejer-medlemmer i forbindelse med udtræden, salg, fusion, spaltning eller opløsning af virksomheden.

"0" angiver formueandele, der ikke kan gøres krav på i den pågældende relation og situation.

### **Forrentning**

*E*: Forrentning af ejer-medlemmernes individuelle kapitalandele, *C + D*, er direkte omfattet af reglen i LEV § 4, om "normal forrentning", der i praksis hidtil er tolket som diskontoen + højst 1%, hvilket dog p.t. ikke giver megen mening. Desuden er det et krav, at forrentningen enten skal fremgå af virksomhedens vedtægter eller en generalforsamlingsbeslutning med virkning for fremtiden, altså ikke tilbagevirkende kraft.

*G*: Forrentning af ejer-medlemmernes individuelle driftslånskonti, *F*, må umiddelbart også anses for omfattet af reglen i LEV § 4, men der er rejst tvivl om, hvorvidt der kan aftales forrentning på almindelige markedsvilkår ligesom for ekstern ansvarlig lånekapital.

*H*: Ansvarlig lånekapital fra eksterne, der ikke er ejer-medlemmer, kan frit aftales forrentet på almindelige markedsvilkår.

### **Individuelle omsætningskonti**

*I*: Ejer-medlemmernes individuelle omsætningskonti kan have flere formål.

Først og fremmest som konti til måling af deres individuelle bidrag til virksomhedens samlede omsætning, der anvendes som grundlag for beregning af deres andele i virksomhedens overskud, jf. princippet i LEV § 4.

Andelen i virksomhedens omsætning, evt. målt som gennemsnit over en længere årrække, gælder som beregningsgrundlag i alle situationer, både i forhold til udbetaling eller henlæggelse af overskudsandele under den løbende drift, i forhold til udbetaling af individuelle kapitalandele ved udtræden og ved opløsning m.v. herunder fordeling af evt. resterende nettoformue, med mindre den skal fordeles til vedtægtsbestemte formål, hvad typisk er tilfældet.

Desuden anvendes de individuelle omsætningskonti i nogle tilfælde som en form for "mellemregningskonti" til registrering af ejer-medlemmernes evt. tilgodehavender og gæld i virksomheden, hvilket umiddelbart ikke er hensigtsmæssigt, og i stedet bør ske via individuelle kapitalkonti eller driftslånskonti. Se venligst også nedenfor om "andelshaverlån".

### **Personlig hæftelse og underskudsdekning**

*J*: I andelsvirksomheder med begrænset ansvar (A.M.B.A.) omfattet af LEV §§ 3-4 gælder som udgangspunkt ikke personlig hæftelse eller pligt til underskudsdekning, men det kan være fastsat i forskelligt omfang i vedtægter, beslutning og aftaler, herunder i forbindelse med optagelse af lån og ansvarlig lånekapital fra eksterne.

Udbetaling til medlemmerne i forbindelse med udtræden og opløsning m.v. er altid begrænset til deres andel i virksomhedens nettoformue, fratrukket en evt. "bunden reserve".

Desuden er udbetaling ved udtræden begrænset af, om virksomheden har tilstrækkelig disponibel kapital på udtrædelsestidspunktet, herunder om der samtidig sker indtræden af et nyt ejer-medlem og om der kan indgås aftale om en flerårig afdragsordning.

Indgås aftale om en afdragsordning, får det udtrådte medlems tilgodehavende karakter og prioritetsstilling som ekstern ansvarlig lånekapital.

I andelsvirksomheder med personligt ansvar, der kun er omfattet af LEV § 4, og ikke af LEV § 3, gælder tilsvarende principper, med den forskel, at alle ejer-medlemmer som udgangspunkt hæfter personligt, ubegrænset og solidarisk, medmindre andet er aftalt med kreditor, og har pligt til underskudsdekning, både ved udtræden og opløsning m.v.

### **Andelshaverlån og sikkerhedsstillelse for ejer-medlemmer**

Ifølge langvarig praksis godkendt af erhvervs- og skattemyndigheder kan andelsvirksomheder omfattet af LEV § 4 yde lån og sikkerhedsstillelse overfor og direkte eller indirekte stille midler til rådighed for ejer-medlemmer, ledelsen og deres nærtstående på samme betingelser som kapitalselskaber efter §§ 210-212 i selskabsloven.<sup>56</sup>

Som væsentligste betingelser gælder, at andelshaverlån m.v. skal kunne rummes inden for virksomhedens frie reserver, ydes på almindelige markedsvilkår, og på grundlag af en beslutning om økonomiske og tidsmæssige begrænsninger og øvrige vilkår på en generalforsamling eller af ledelsen efter bemyndigelse fra generalforsamlingen.

Håndteringen af andelshaverlån m.v. bogholderi-, regnskabs-, revisions- og skattemæssigt er relevant for mange andelsvirksomheder, herunder i forbindelse med dannelse af føderative samvirker i form af fællesforeninger og lignende.

### **Prioritetsstillinger**

Ifølge § 93, stk. 2, i årsregnskabsloven, har visse kapitalselskaber omfattet af regnskabsklasserne C og D pligt til at angive ekstern ansvarlig lånekapital som en særskilt post, og oplyse om restgæld, løbetid og eventuelle særlige vilkår i forhold til prioritetsstilling.

Formålet er at sikre, at ansvarlig lånekapital ikke indregnes i egenkapitalen, da det vil være vildledende. Dette kan begrunde, at andelsvirksomheder frivilligt anvender samme praksis.

Uanset om den ansvarlige lånekapital er stillet til rådighed af ejer-medlemmer eller af eksterne, er den efterstillet virksomhedens øvrige kreditorer. Dette gælder også evt. tilskreven forretning. Långivere, der er ejer-medlemmer, er desuden efterstillet eksterne långivere, også med hensyn til evt. tilskreven forrentning.

---

<sup>56</sup> Jf. bl.a. Erhvervsstyrelsens vejledning <https://erhvervsstyrelsen.dk>

Ejer-medlemmer kun kan gøre krav gældende på udbetaling af andele i egenkapitalen i det omfang, eksterne långivere og andre eksterne kreditorer er fyldestgjort, og der samtidig også er dækning for den samlede ansvarlige lånekapital, der stillet til rådighed af ejer-medlemmerne.

Desuden skal evt. gæld for ejer-medlemmet i virksomheden indfries, evt. ved modregning, jf. også om andelshaverlån.

Udbetaling til ejer-medlemmer kan også være begrænset af vedtægtsbestemmelser om, at den del af egenkapitalen, der ikke består af kapitalindskud fra ejer-medlemmerne eller overført overskud til deres individuelle kapitalkonti, er "bunden" eller "udeelig" som "aktivsikring" eller formue, der skal udloddes til vedtægtsbestemte almennyttige formål eller lignende.

Ovenstående gælder som udgangspunkt både for andelsvirksomheder med begrænset ansvar omfattet af LEV §§ 3-4, og andelsvirksomheder med personlig hæftelse, der kun er omfattet af LEV § 4, men ikke af § 3.

## Beskatning

Ifølge Hørlyck: *Dansk Andelsret*, 3. udgave, 2000, side 184, gælder for ejer-medlemmernes individuelle driftslånskonti, at overførsel af overskud til disse indkomstbeskattes hos ejer-medlemmerne allerede ved tilskrivningen.

På grund af opmærksomheden p.t. omkring forskellige former for anvendelse og fordeling af overskud og formue i andelsvirksomheder omfattet af LEV § 4, er der behov både for en afklaring af de betegnelser, der anvendes, indretningen af kontoplaner, bogholderi og regnskaber, samt af den skattemæssige behandling af de forskellige dispositioner henholdsvis for andelsvirksomheder omfattet af almindelig selskabsskat og af kooperationsbeskatning, og for andelsvirksomheder med personlig hæftelse, afhængig af deres individuelle skattemæssige status som fysiske personer eller virksomheder.

### 5.6.3. Medarbejderaktie-ordninger

Se venligst også *Delrapport 4.3. Medarbejderaktier*, der er udarbejdet og stillet frit til rådighed for vores rapport af Skatteafdelingen i Beierholm København.

## Strategiske overvejelser

Det ses ofte, at danske og udenlandske arbejdsgivere erstatter en del af den almindelige lønudbetaling med tildeling af aktier eller købe- og tegningsretter i arbejdsgiverselskabet på gunstige vilkår for at fastholde dygtige medarbejdere. Medarbejdernes personlige og økonomiske interesser i virksomheden kan forøges ved at lade medarbejderne blive aktionærer i selskabet. For mange virksomheder kan aktieløn derfor være en attraktiv måde at tiltrække og fastholde kvalificerede medarbejdere på.

Realiteten er imidlertid også, at mens mange medarbejdere ikke behøver at blive overbevist om, at det er en god idé at deltage i et aktielønsprogram, kan aktier og investeringer for andre være et uinteressant eller kompliceret emne.

Et typisk motiv for virksomheden for at lave et aktieprogram er, at man ønsker at skabe en "vi-følelse". Alle skal på et eller andet plan være med i samme båd og man søger at sikre, at medarbejderne i højere grad har samme incitament som ejerne. Hermed reduceres også risikoen for interessekonflikter.

Et andet typisk motiv er at man ønsker at tiltrække og fastholde medarbejdere. Især i nystartede virksomheder, hvor man måske ikke har midlerne til at tilbyde en konkurrencedygtig løn i traditionel forstand, kan et aktielønsprogram være med til at få de rigtige medarbejdere ombord. De vil måske være villige til at acceptere en mindre fast løn end de ellers ville have krævet, hvis de får mulighed for at være med på en gevinst, skulle virksomheden blive en succes.

De fleste aktielønsordninger stiller derfor krav om en bestemt tidsperiode før aktierne bliver optjent og kan udnyttes. Det vil heller ikke være usædvanligt, hvis en aktielønsordning kræver, at medarbejderne fortsat er ansat, før de kan udnytte deres kurs.

Det der ofte går galt er, at man forsømmer enten at forklare medarbejderne klart hvad planen med virksomheden er. Skal virksomheden udvikles og sælges? Er det der, hvor medarbejderne skal realisere deres gevinst? Hvordan er medarbejderne stillet ved fratræden? Vil man fra virksomheden gerne have "gamle medarbejdere" hængende med optioner mv.? Hvilken sikkerhed kan og skal fratrædende medarbejdere have for, at de kan få noget ud af deres aktielønsprogram?

Hvis planen ikke er, at virksomheden skal sælges eller børsnoteres, skal virksomheden så have en ret eller pligt til at afregne med fratrædende medarbejdere? Hvis det er en ret, har medarbejderne jo reelt ingen garanti for, at programmet bare er luft. Omvendt duer det jo heller ikke, at man forpligter virksomheden på en måde, hvor man risikerer virksomhedens liv, fordi man skal opfylde forpligtelserne i et aktielønsprogram over for fratrådte medarbejdere.

Ofte vil man også skulle forholde sig til det forhold, at medarbejdere der er kapitalejere også har rettigheder. Det er selvfølgelig banalt, men får ikke altid den opmærksomhed det bør have. Skal der indgås en ejerftale? Skal denne regulere f.eks. medarbejdernes indsigelsesret hvis virksomheden tænkes solgt, eller nye, store, kapitalejere skal ind i virksomheden? Eller må medarbejderne tåle dette? Skal der være en medsalgsret- og pligt hvis en majoritet af kapitalejere ønsker at sælge virksomheden? Er det en overvejelse at bruge et aktieprogram som led i et generationsskifte i virksomheden, f.eks. fra mester til 1'm/k'en? osv.

Virksomhedens stiftere skal forholde sig til, hvor meget magt de reelt ønsker at afgive over virksomheden. Meget kan klares ved kapitalklasser med forskellig stemmevægt, men så ryger en del af fortællingen om at alle er i samme båd uvægerligt.

Ofte starter drøftelser med især nystartede virksomheder ud med et relativt kollektivt tankesæt, både i relation til økonomi og indflydelse, men meget ofte sker der det i løbet af processen, at stifterne, eller den "oprindelige" gruppe af medarbejdere, når til den konklusion, at man nok gerne vil deles om gevinsten, skulle det hele gå fantastisk, men man vil dog gerne selv bevare kontrollen over hvad og hvornår man skal sælge, tage nye partnere / investorer ind osv. Der er også en del, der løber lidt sur i de formalia både i forhold til selskabsret, aftalegrundlag osv. som man skal iagttage. Og så ender det hele med en forhåbentligt rigtig fornuftig bonusordning.

Rigtigt meget afhænger imidlertid af den konkrete virksomhed og dens medarbejdere. Mens mange medarbejdere ikke behøver at blive overbevist om, at det er en god idé at deltage i et aktielønsprogram, kan aktier og investeringer for andre være et uinteressant eller kompliceret emne. Og det helt afgørende er, at der lægges en plan, som medarbejderne kan se sig selv i, og som de mener giver en reel mulighed for en gevinst i form af "rigtige penge" på et tidspunkt. Det er let at sige dette, men i praksis kan det være udfordrende at få enderne til at mødes. Her er det væsentligt at se på den konkrete virksomhed og de mennesker der skal eje og drive den. Det er ikke alle der absolut kan og skal have et aktielønsprogram.

### **Skattemæssige overvejelser**

Aktieløn anvendes som nævnt ovenfor ofte som et tiltræknings- og fastholdelselement i virksomheder og benyttes i praksis som et incitament over for direktører og (nøgle)medarbejdere i virksomheder.

Den skattemæssige behandling af medarbejderne og arbejdsgiverselskabet er afhængig af, hvilket regelsæt, aktielønnen tildeles efter. Det er ofte oplagt at vælge den aflønning, der totalt set indebærer den mindste skattebetaling.

Medarbejderaktieordninger kan overordnet set med fordel tildeles efter forskellige lovbestemmelser.

- Ligningsloven § 16 – beskatning på retserhvervelsestidspunktet
- Ligningslovens § 28 – udskydelse af skat til udnyttelsestidspunkt eller afståelsestidspunktet
- Ligningslovens § 7P – udskydelse af skat til salgstidspunktet.

De 3 beskatningsmetoder er nærmere beskrevet i *Delrapport 4.3. Medarbejderaktier*, men overordnet kan det nævnes, at ligningslovens § 28 kun kan bruges på købe- og tegningsretter, mens ligningslovens § 7P også kan anvendes i forbindelse med tildelingen af aktier/anpartar.

Opfyldes betingelserne for anvendelse af ligningslovens §§ 7P og 28 ikke, så vil beskatningen i stedet ske efter ligningslovens § 16.

Også andre faktorer har betydning, såsom det tidspunkt, hvor skatten forfalder og udgør et likviditetstræk for medarbejderen og selskabet, videresalgsmuligheder og kursudviklingspotentiale mv.

### **Generelle regler og sammenligning**

Aktieløn i form af købe- og tegningsretter til medarbejdere, som indgår i en aktielønsordning beskattes som udgangspunkt som almindelig løn hos den ansatte og medregnes i den skattepligtige indkomst, jfr. statsskattelovens § 4 og Ligningslovens (LL) § 16.

Efter LL § 28 kan man udskyde beskatningstidspunktet, mens man efter LL § 7 P kan både udskyde beskatningstidspunktet og konvertere beskatningen fra almindelig lønbeskatning til udelukkende aktieavance beskatning.

Denne konvertering sker på bekostning af fradragsret i selskabet.

Vi har sammenholdt de overordnede regler for aktieløn i nedenstående skema:

<b>Regelsæt</b>	<b>LL § 16</b>	<b>LL § 28</b>	<b>LL § 7 P</b>
Omfattede personer	Ansatte, bestyrelsesmedlemmer mv. i det udstedende selskab / koncernforbundet selskab.	Ansatte, bestyrelsesmedlemmer mv. i det udstedende selskab / koncernforbundet selskab.	Ansatte i det udstedende selskab / koncernforbundet selskab. Bestyrelsesmedlemmer kan ikke anvende ordningen.
Omfattede papirer + begrænsninger vedr. værdien	Aktier, købe- og tegningsretter. Ingen begrænsning vedr. værdi.	Købe- og tegningsretter. Ingen begrænsning vedr. værdi.	Aktier, købe- og tegningsretter. Værdien må maks. udgøre 10% / 20% / 50% af medarbejderens årsløn. Der skal ske levering af aktier / anparter til medarbejderen ved udnyttelse.
Beskatningstidspunkt	Ved retserhvervelse og ved salg	Ved udnyttelse af købe- eller tegningsret og ved salg.	Ved salg
Beskatning af medarbejderen	Beskattes som personlig indkomst med AM-bidrag med op til ca. 56% ved udnyttelse. Ved salg er medarbejderen skattepligtig af avancen efter ABL med 27% / 42%	Beskattes som personlig indkomst med AM-bidrag med op til ca. 56% ved udnyttelse. Ved salg er medarbejderen skattepligtig af avancen efter aktieavancebeskatningsloven (ABL) med 27% / 42%	Beskattes ved salg af aktierne efter ABL med 27% / 42%
Fradragsret for selskabet	Fradrag	Fradrag, hvis købe- eller tegningsret udnyttes	Ingen fradragsret
Indberetningspligt for arbejdsgiver	Indberetningspligt på retserhvervestidspunktet.  Skal også indberettes til E-kapital.	Indberetningspligt til Skattestyrelsen ved indgåelse af aftale. Indberetningspligt til Skattestyrelsen ved udnyttelse. Skal også indberettes til E-kapital.	Ved tildeling skal der laves en markering i E-indkomst. Indberetningspligt til Skattestyrelsen ved udnyttelse. Skal også indberettes til E-kapital.
Indeholdelsespligt for arbejdsgiver	Ingen indeholdelsespligt	Ingen indeholdelsespligt	Ingen indeholdelsespligt

## 5.7. Finansiell regulering

### 5.7.1. Medlemsdemokrati mellem forening og driftsselskab

Jf. *Initiativ 7. Mulighed for at udøve medlemsdemokrati mellem forening og driftsselskab*. I høring hos Finanstilsynet.

I initiativbeskrivelsen henvises til FIL § 218, stk. 1, dvs. *lov om finansiell virksomhed*. Denne bestemmelse er nu ophævet.

Som vi forstår problemstillingen, vedrører den primært databeskyttelsesforordningen, og må efter vores umiddelbare vurdering kunne løses ved, at kunder og medlemmer i forbindelse med indgåelse af kunde-forholdet og medlemskabet anmodes om at give aktivt og specifikt samtykke til udveksling, behandling og opbevaring af persondata og øvrige informationer til brug for forvaltning af medlemskabet ved anvendelse af NemID eller MitID.

### 5.7.2. Muligheder for lån og sikkerhedsstillelse fra og mellem virksomheder

Som det fremgår af *afsnit 5.5.3*, er der i den norske *samvirkelova*, der regulerer virksomheder svarende til andelsvirksomheder omfattet af § 4 i *lov om visse erhvervsdrivende virksomheder*, udtrykkelig hjemmel for, at samvirkeforetak kan modtage kapitalindskud fra medlemmer med karakter af opsparing, der tilskrives en lovbestemt maksimal forrentning og tilbagebetales på nærmere bestemte vilkår inden for rammerne af virksomhedens frie reserver.

Desuden indeholder loven hjemmel for, at samvirkeforetak inden for samme rammer kan yde lån på sædvanlig markedsvilkår og stille sikkerhed for medlemmer efter tilsvarende regler, som efter den danske selskabslov gælder for kapitalejere, ledelsen, nærtstående og medarbejdere i kapital-selskaber, herunder til erhvervelse af kapitalandele i virksomheden.<sup>57</sup>

Endelig indeholder *samvirkelova* også hjemmel for, at koncernforbundne samvirkeforetak og sammen-slutninger af samvirkeforetak i såkaldte sekundærsamvirker og føderative samvirker, kan stille midler til rådighed, yde lån og stille sikkerhed for hinanden efter tilsvarende regler som gælder for koncerner efter den danske selskabslov.<sup>58</sup>

Efter vores vurdering, bl.a. i tilknytning til *Initiativ 5. Mulighed for passiv deltagelse iht. lov om visse erhvervsdrivende virksomheder (investerende medlemmer)*, er det hensigtsmæssigt at indføre tilsvarende muligheder for foreninger og andelsvirksomheder med begrænset ansvar, enten i LEV eller en selvstændig lov om andelsvirksomheder.

Vi vurderer umiddelbart, at dette kan ske uden uønskede afledte virkninger, men anbefaler, at spørgsmålet afklares nærmere i Erhvervsstyrelsen og ved høring af Finanstilsynet.

<sup>57</sup> Jf. selskabsloven, § 210, § 214 og § 215.

<sup>58</sup> Jf. bl.a. selskabsloven § 211.

### 5.7.3. Finanstilsynets praksis vedrørende pengeinstitutternes kundeportefølje

Jf. også *Initiativ 5. Mulighed for passiv deltagelse iht. lov om visse erhvervsdrivende virksomheder (investerende medlemmer)*.

I vores kvalitative undersøgelser påpeges både af pengeinstitutter, virksomheder og rådgivere, at Finanstilsynets nuværende praksis vedrørende krav til sammensætningen af pengeinstitutternes kundeporteføljer mangler tilstrækkelig forståelse og rum for, at mange demokratiske og kooperative virksomheder har som hovedformål at varetage medlemmernes fælles interesser i stabil forsyning med gode og billige produkter og ydelser samt i at bevare gode og stabile arbejdspladser, men ofte ikke har intentioner om at vækste eller bestemte vækst mål, og typisk heller ikke har omsættelige kapitalandele eller ønsker om senere salg med henblik på at kunne opnå markedsbestemte gevinster.

Denne praksis kan for nogle pengeinstitutters vedkommende, afhængig af deres øvrige kundeportefølje, medføre, at de må afvise demokratiske og kooperative virksomheder som kunder, uanset om de er velkonsoliderede og ikke har behov for lånefinansiering, eller i øvrigt er kreditværdige ud fra en sædvanlig vurdering.

Det er vores indtryk, at Finanstilsynets nuværende praksis for restriktiv og bør ændres, så der i højere grad tages hensyn til demokratiske og kooperativers særlige formål og karakter. Vi vurderer derfor, at spørgsmålet bør afklares ved høring af Finanstilsynet, samt i Erhvervsstyrelsen i forbindelse med overvejelser om lovgivningsmæssige initiativer i forhold til disse virksomhedsformer.

I den forbindelse henviser vi desuden til rapporten *Selskabsledelse i foreningsejede finansielle selskaber*, hvor det sammenfattende vurderes, at foreninger med begrænset ansvar og andelsbaserede virksomheder er velegnede som langsigtede og stabile ejerformer på linje med fondseje, hvor det fælles interessebestemte formål og den direkte demokratiske indflydelse for medlemmerne også kan indebære fordele frem for fonde i forhold til konkurrenceevne, omstillingsevne efter ændrede markedsforhold og stærkere samfundsforankring.<sup>59</sup>

### 5.7.4. Særlige problemstillinger påpeget af pengeinstitutter

I vores interviews med pengeinstitutter og rådgivere er yderligere påpeget to særlige problemstillinger, der ikke direkte vedrører den finansielle regulering, men andre lovgivningsområder, der omtales nærmere ovenfor i *afsnit 2*. samt *Delrapport 1.2*.

I forhold til iværksættere og virksomheder, der ønsker at anvende virksomhedsformer med kollektivt ejerskab påpeges, at flere ellers velegnede ordninger, som f.eks. investofradragsordningen, der er målrettet virksomheder omfattet af selskabsskattelovens § 1, stk. 1, nr. 1 eller 2, i praksis ikke anses for at omfatte foreninger og andelsvirksomheder med begrænset ansvar efter LEV § 3 og § 4.

---

<sup>59</sup> Thomsen, Feldthusen, Poulsen, et al. *Selskabsledelse i foreningsejede finansielle selskaber*, 2019 <https://research.cbs.dk>



Desuden opleves betalingen af lønsumsafgift som en barriere blandt flere andre for pengeinstitutter, der ønsker at bevare en landsdækkende struktur med lokale filialer. Denne problemstilling ligger umiddelbart uden for vores analysetemaer, men bør efter vores vurdering undersøges nærmere, bl.a. på baggrund af vores resultater, der fremgår af *Delrapport 1.2. Pengeinstitutfinansiering til og fra demokratiske virksomheder* om filialstrukturens betydning.

## 5.8. Andre lovregulerede områder, særlovgivning og ikke lovreguleret praksis

### 5.8.1. Registrerings- og certificeringsordninger

En eventuel lovbestemt definition og registreringsordning for demokratiske virksomheder, som omtalt i *afsnit 5.5.2*, skal også ses i forhold til kriterierne i *lov om registrerede socialøkonomiske virksomheder (RSV)* om, at virksomheden skal "være inddragende og ansvarlig i sit virke",<sup>60</sup> og de mere specifikke kriterier i *Udbudsloven* om, at "Ledelses- eller ejerskabsstrukturerne i den organisation, der gennemfører kontrakten, er baseret på principper om medarbejderejerskab eller medarbejderdeltagelse eller skal kræve aktiv deltagelse af medarbejdere, brugere eller interessenter."<sup>61</sup>

Som det fremgår ovenfor vurderer vi, at der ikke er behov for et særligt legalitetstilsyn med demokratiske virksomheder. I det omfang, der indføres en særlig registreringsordning for demokratiske virksomheder, der tilknyttes særlige fordele, vil det efter vores vurdering være tilstrækkeligt at kræve regnskabs- og revisionspligt, eventuelt særlige revisorerklæringer, efter bestemmelser i eller i medfør af den lovgivning, der regulerer disse fordele, f.eks. i skatte- og afgiftslovgivningen og kontraktvilkår fra offentlige udbydere, svarende til den praksis, der i øvrigt gælder ved udbud.

I den forbindelse er det efter vores opfattelse væsentligt, at sammenslutninger af demokratiske og kooperative virksomheder, der er omfattet af LEV, sidestilles med konsortie- og koncerndannelser mellem kapitalselskaber, sådan at de kan kvalificeres under ét ud fra deres samlede omsætning, kapital, erfaringsgrundlag og faglige kompetencer

Som bl.a. omtalt i *Delrapport 4.2. International regulering*, kan kooperative virksomheder og organisationer certificeres globalt efter en ordning, der bygger på de kooperative kendetegn, værdier og principper, som er vedtaget af ICA, *International Cooperative Alliance* og implementeret i FN, herunder til at anvende det kooperative mærke og globale domæne .coop.

Da de danske betegnelser for kooperative virksomheder ikke er almindelig kendt i udlandet, kan det være en fordel at blive certificeret til anvendelsen af mærket og domænet, der giver global genkendelighed, men p.t. er forholdsvis få danske virksomheder certificerede.

Indførelse af en selvstændig lov om kooperative virksomheder i Danmark, jf. ovenfor i *afsnit 5.5.3*. kan, sammen med denne certificeringsordning, efter vores vurdering have væsentlig betydning for øgede samarbejds- og samhandlingsmuligheder for danske virksomheder på både nationalt, regionalt og globalt plan.

---

<sup>60</sup> Jf. bl.a. § 5, stk. 1, nr. 4, i *Lov om registrerede socialøkonomiske virksomheder* <https://www.retsinformation.dk>

<sup>61</sup> Jf. § § 190, stk. 2, nr. 3, i *Udbudsloven* <https://www.retsinformation.dk>

### 5.8.2. Information, høring og repræsentation af medarbejdere

De lov- og aftalebestede regler om information- og høring, og medindflydelse og bestemmelse for medarbejdere og om medarbejderrepræsentation er efter vores opfattelse væsentlige at være opmærksom på for alle typer af demokratiske virksomheder.

Dels fordi de gælder, uafhængigt af om medarbejderne har ejerskab eller ønsket bestemmende indflydelse for en anden interessentgruppe som f.eks. forbrugere.

Dels fordi praktisering af disse regler, der også kan anvendes i virksomheder, som ikke er direkte omfattet, kan være et vigtigt element i forberedelserne til gradvis, delvist eller fuldstændigt ejerskifte til medarbejderne, jf. også nedenfor i *afsnit 5.8.4.* om god ledelse i demokratiske virksomheder.

Selskabslovens regler om medarbejderrepræsentation gælder for kapitalselskaber og erhvervsdrivende fonde enkeltvis og samlet for koncerner, der gennem de seneste tre år har beskæftiget gennemsnitligt 35 medarbejdere.

Reglerne indebærer, at medarbejderne har ret til at vælge et antal medlemmer til selskabets øverste ledelsesorgan svarende til halvdelen af det antal medlemmer, der i øvrigt vælges af generalforsamlingen eller udpeges af andre og dermed kontrollere en tredjedel af stemmerne i virksomhedens bestyrelse eller tilsynsråd.<sup>62</sup>

Disse regler gælder ikke for virksomheder, der er omfattet af LEV, dvs. interessentskaber, kommandit-selskaber, foreninger og selskaber med begrænset ansvar og andelsvirksomheder, som imidlertid frit kan vælge at anvende tilsvarende regler på vedtægts- eller aftalebestedt grundlag. Se venligst også nedenfor om reglerne i den norske *lov om samvirkeforetak* om medarbejderrepræsentation i ledelsen af kooperative virksomheder.

En række andre regler gælder for alle virksomheder i Danmark og deres eventuelle udenlandske datterselskaber.

Bl.a. *lov om information og høring*, der omfatter alle virksomheder med mindst 35 ansatte, herunder offentlige virksomheder og foreninger m.v. der ikke er omfattet af LEV. Ifølge loven har disse virksomheder *"... pligt til via lønmodtagerrepræsentanterne at give de ansatte fyldestgørende oplysninger om forhold af væsentlig betydning for de ansatte på virksomheden. Pligten til at informere omfatter som minimum*

- 1) information om den seneste udvikling og den forventede udvikling i virksomhedens aktiviteter, virksomhedens økonomiske situation og fremtidsudsigter, herunder om ordre- og markedssituationen samt produktionsforhold,*
- 2) information om virksomhedens beskæftigelsesforhold, herunder hvis beskæftigelsen på virksomheden er truet, og planer om større ændringer og foranstaltninger, som får betydning for beskæftigelsen, og*
- 3) information om virksomhedens beslutninger, som kan medføre betydelige ændringer i arbejdets tilrettelæggelse og ansættelsesforholdene."*<sup>63</sup>

---

<sup>62</sup> Jf. *Bekendtgørelse om medarbejderrepræsentation i aktie- og anpartsselskaber* [www.retsinformation.dk](http://www.retsinformation.dk) og Erhvervsstyrelsens vejledninger <https://erhvervsstyrelsen.dk> og <https://erhvervsstyrelsen.dk>

<sup>63</sup> Jf. *lov om information og høring af lønmodtagere*, § 4, stk. 1 [www.retsinformation.dk](http://www.retsinformation.dk)

For disse virksomheder gælder også en skærpet informations- og høringspligt og forhandlingspligt med medarbejderne i forbindelse med virksomhedsoverdragelse, der kan medføre afskedigelser eller andre væsentlige ændringer af ansættelsesforholdet.<sup>64</sup>

Reglerne skal overholdes både af overdrageren og erhververen, hvis erhververen i forvejen har ansatte, og inden for "rimelig tid", men giver typisk ikke medarbejderne tilstrækkelig mulighed for at tage beslutning om selv at overtage virksomheden.

Som det fremgår af *afsnit 5.6.* kræver et ejerskifte til medarbejderne typisk langvarige forberedelser med inddragelse af rådgivere og pengeinstitutter m.v.

På alle overenskomstdækkede private og offentlige områder er disse regler suppleret med aftaler om samarbejdsudvalg, SU, eller medindflydelses- og medbestemmelsesudvalg, MED, der også kan omfatte arbejdsmiljø.

Udvalgene er sammensat med lige mange repræsentanter for arbejdsgiver- og lønmodtager-siden og har, set i forhold til reglerne om information og høring, væsentligt udvidet kompetence og pligt til gensidig information, høring, drøftelser og udarbejdelse af retningslinjer og politikker, men ikke egentlig forhandlingspligt, vedrørende en lang række spørgsmål, herunder påtænkt indførelse af ny teknologi, omstrukturering eller overdragelse af virksomheden.<sup>65</sup>

Aftalerne på det private områder gælder kun direkte for overenskomstdækkede virksomheder med mindst 35 ansatte, men kan anvendes tilsvarende af virksomheder med færre medarbejdere på vedtægts- eller aftalebestemt grundlag, som udgangspunkt dog uden fagretlig gyldighed.

For grænseoverskridende virksomheder og koncerner i EU- og EØS-lande med tilsammen mindst 1.000 ansatte, gælder desuden direktiv-baseret lovgivning om "Europæiske samarbejdsudvalg".<sup>66</sup>

*Kooperationen*, der er arbejdsgiver- og interesseorganisation for kooperative og socialøkonomiske virksomheder i Danmark, har indgået en særlig samarbejdsaftale med FH (tidligere LO), om såkaldte virksomhedsnævn, VN, der også kan sammenlægges med arbejdsmiljøudvalg, AMU, til et fælles organ, betegnet SVAR.<sup>67</sup>

Samarbejdsaftalen, der er tilknyttet aftaler om ligebehandling og integration og om telearbejde, gælder for virksomheder med mindst 20 ansatte, der har indgået lokalaftale om anvendelsen.

For grænseoverskridende europæiske andelsselskaber, som er omfattet af SCE-forordningen, gælder et tilknyttet direktiv om medarbejderindflydelse, der kombinerer direktivbaserede regler for kapitalselskaber og koncerner om information, høring og medarbejderrepræsentation SCE-selskaber særligt tilpasset kooperative virksomheder og koncerner med i alt mindst 50 medarbejdere i mindst to medlemsstater.<sup>68</sup>

---

<sup>64</sup> Lov om lønmodtageres retsstilling ved virksomhedsoverdragelse [www.retsinformation.dk](http://www.retsinformation.dk)

<sup>65</sup> Se f.eks. Samarbejdsnævnet om samarbejdsaftalen mellem FH og DA <https://samarbejdsnaevnet.dk>

<sup>66</sup> Jf. Lov om europæiske samarbejdsudvalg [www.retsinformation.dk](http://www.retsinformation.dk)

<sup>67</sup> Se Kooperationen <https://kooperationen.dk>

<sup>68</sup> Se venligst *Delrapport 4.2. International regulering.*

I den norske *samvirkelova*, jf. *Delrapport 5.7. Norge*, er retten til medarbejderrepræsentation i ledelsen direkte reguleret ved bestemmelser i loven om, at et flertal af de ansatte i virksomheder med mere end 30 medarbejdere kan kræve valg af ét medlem af og én observatør i ledelsen, og i virksomheder med mere end 50 medarbejdere vælge en tredjedel af og mindst to medlemmer af ledelsen, samt i virksomheder med mere end 200 ansatte yderligere et medlem af eller to observatører i ledelsen, i alle tilfælde desuden med suppleanter. Tilsvarende gælder for sammenslutninger i føderative samvirker og koncerner, herunder hvis det kræves af lokale faglige organisationer, der repræsenterer et flertal af de ansatte.<sup>69</sup>

Efter vores vurdering kan indførelse af tilsvarende regler om medarbejderrepræsentation for danske virksomheder omfattet af LEV som i den norske *samvirkelova*, eventuelt med et andet laveste antal ansatte, medvirke til at fremme medarbejderejede kooperative virksomheder, herunder som led i forberedelse af generations- og ejerskifte.

### 5.8.3. Lønmodtagerstatus og dagpengeberettigelse

I det følgende omtales problemstillinger i tre initiativbeskrivelser, der alle er i høring i Beskæftigelsesministeriet, henholdsvis: *Initiativ 12. Mulighed for lønmodtagerstatus som medejer af en virksomhed. Initiativ 14. Dagpengeberettigelse. Initiativ 13. Udbetaling af løn fra Lønmodtagernes Garantifond.*

Problemstillingerne vedrører også selskabsretlige spørgsmål, jf. ovenfor i *afsnit 5.3. og Delrapport 2.3. og 3.3. Mindre medarbejderejede virksomheder* om pligt til at registrere mindst én direktør som ledelse for virksomheden, selv om den praktiserer direkte demokrati og kollektiv ledelse.

*Arbejdsløshedsforsikringsloven* og den tilhørende *Bekendtgørelse om selvstændig virksomhed i dagpengesystemet* er ændret med virkning pr. 1. januar 2018, så det nu fremgår af bekendtgørelsen som hovedregel, at en medejer af en erhvervsmæssig virksomhed, der er medlem af en a-kasse, kan have lønmodtagerstatus med ret til at optjene og modtage dagpenge, medmindre vedkommende har "afgørende indflydelse" i virksomheden, dvs. medmindre

"... medlemmet eller dennes ægtefælle alene eller sammen med nærmeste familie, jf. stk. 4, er indehaver af

- 1) mindst 50 % af selskabskapitalen,
- 2) mindst 50 % af selskabskapitalens stemmeværdi,
- 3) en bestemmende andel af selskabets kapital, eller
- 4) en bestemmende andel af stemmerne i selskabet.

[...] Som »nærmeste familie« [...] anses pågældendes eller ægtefællens børn, børnebørn, forældre, bedsteforældre og søskende."<sup>70</sup>

Tilsvarende gælder for medejere, der ikke er A-indkomstbeskattede lønmodtagere, men B-indkomstbeskattede på honorarbasis og lignende.

I dagpengesystemet gælder altså som udgangspunkt, at i virksomheder med kun to ejere, hvor stemmerettighederne er lige fordelt, kan ingen af medejerne altså have status som "lønmodtagere" eller rettere: som "ikke selvstændigt erhvervsdrivende".

<sup>69</sup> Jf. Lov om samvirkeforetak, §§ 67-68. Se venligst også *Delrapport 5.7. Norge*.

<sup>70</sup> Jf. *Bekendtgørelse om selvstændig virksomhed i dagpengesystemet*, § 2, stk. 3-4 [www.retsinformation.dk](http://www.retsinformation.dk)

Dette vil derimod som udgangspunkt være tilfældet for alle medejere i virksomheder med mere end to ejere, hvor alle kontrollerer mindre end 50% af stemmeandelene, eventuelt sammen med nærtstående.

Dette gælder uanset, om en medejer er registreret i CVR med titel som "direktør" eller medlem af ledelsesorganer i øvrigt, medmindre vedkommende i kraft af sin rolle reelt har afgørende indflydelse, der rækker videre end stemmerettighederne som medejer, hvilket kan forekomme på vedtægts- eller aftalebestemt grundlag.

I forhold til *lov om Lønmodtagernes Garantifond* vil registrering som "direktør" eller lignende i CVR efter nugældende praksis i sig selv være tilstrækkeligt til at udelukke vedkommende fra dækning af løntab i forbindelse afbrydelse af ansættelsesforhold ved virksomhedens konkurs m.v.<sup>71</sup>

Som omtalt ovenfor udgør dette en udfordring for medarbejderejede virksomheder, der ønsker at praktisere direkte demokrati og kollektiv ledelse uden traditionel én- eller tostrengt ledelse, men efter nuværende praksis er nødt til at registrere mindst én direktør i CVR.

Som det fremgår, ønsker disse virksomheder i stedet at kunne registrere to tegningsberettigede, der ikke har reelle ledelsesbeføjelser, men udelukkende administrative opgaver, mens ledelsesansvaret i øvrigt påhviler alle medejere kollektivt og solidarisk.

Medejere og ansatte, der kun har funktioner som tegningsberettigede, vil principielt kunne være omfattet af funktionærloven og dermed også have status som lønmodtagere i denne relation.<sup>72</sup>

Som omtalt i *afsnit 5.3.* anbefaler vi, at det undersøges, om virksomheder, der er omfattet af LEV og har vedtægtsbestemt kollektiv ledelse, kan registrere tegningsberettigede i stedet for direktører. Viser dette sig muligt, vurderer vi det også muligt at indføre ordning med dækning af denne type virksomheder fra Lønmodtagernes Garantifond uden uønskede afledte virkninger, hvis den samlede dækning af løntabet for alle ansatte reduceres forholdsmæssigt svarende til den gennemsnitlige løn for én ansat.

Som det fremgår ovenfor i *afsnit 3* og af *Delrapport 2.3. og 3.3.*, oplever især mindre virksomheder, at det er vanskeligt at finde pålidelig information og få kvalificeret rådgivning om en række spørgsmål, hvor sondringen mellem at være lønmodtager eller selvstændig kan være afgørende, og tilsvarende i forhold til status som medarbejder eller arbejdsgiver.

Definitionerne varierer mellem forskellige sæt af lovgivning på arbejdsmarkeds-, beskæftigelses- og socialområderne, og kan medføre vanskelige afgrænsningsspørgsmål, der gør det nødvendigt at indhente konkrete afgørelser fra a-kassen eller den relevante myndighed.

Vi vurderer derfor, at der bør udarbejdes let tilgængelige samlede vejledninger om de forskellige former for lønkomensation for medejere af virksomheder, der samtidig er ansatte i virksomheden, med henvisninger og links til relevante regler og myndigheder i tilknytning til den almindelige information og vejledning for iværksættere og virksomheder i erhvervsfremmesystemet.

---

<sup>71</sup> Jf. *Lov om lønmodtagernes Garantifond* [www.retsinformation.dk](http://www.retsinformation.dk)

<sup>72</sup> Jf. § 1, stk. 1, c, i *funktionærloven* [www.retsinformation.dk](http://www.retsinformation.dk)

#### 5.8.4. Anbefalinger om god virksomhedsledelse

##### **Initiativ 11. Anbefalinger om god ledelse af demokratiske virksomheder.**

Under intern afklaring i Erhvervsstyrelsen.

Efter vores vurdering er udarbejdelse af anbefalinger om god ledelse i demokratiske virksomheder et vigtigt led i udbredelsen af kendskabet til forskellige former virksomhedsdemokrati blandt iværksættere og ejer-ledere, i erhvervsfremme- og uddannelsessystemet, hos rådgivere, penge- og realkreditinstitutter, investorer, forvaltere af private og offentlige af støtte- og finansieringsordninger, relevante myndigheder og i offentligheden generelt.

Som det fremgår af vores analyser, varierer virksomhedsformerne overordnet set først og fremmest ved deres forskellige muligheder for ejerskab og governance-strukturer med forskellige former for direkte og indirekte demokrati og omfang af kontrol med væsentlige beslutninger.

Overvejelser om disse hensyn burde derfor være afgørende for valget af virksomhedsform, men i mangel af nærmere information og vejledning om deres betydning, er der risiko for tilfældige valg, der træffes ud fra, hvad der umiddelbart virker enklest og sikrest. Dvs. som vi kan se i vores kvantitative analyser, typisk med start som personligt ejet mindre virksomhed, PMV, eller enkeltmandsmandsvirksomhed, for derefter etablere sig i et anpartsselskab.

I forbindelse med udarbejdelse af anbefalinger om god ledelse i demokratiske virksomheder vurderer vi det som særligt væsentligt også at inkludere de, ind til videre ret ukendte, former for direkte demokratisk og kollektiv ledelse, der bl.a. praktiseres af de mindre medarbejderejede kooperative virksomheder, som indgår i vores analyser, jf. bl.a. *afsnit 3, Delrapport 2.3. og Delrapport 3.3.*

Dels fordi denne praksis tilsyneladende har været under udvikling og udbredelse gennem en længere årrække i Danmark og vist sig velfungerende i virksomheder, der både er velkonsoliderede og for fleres vedkommende innovative og i vækst, men ifølge vores respondenter fortsat mødes med manglende forståelse og udfordringer fra mange sider.

Dels fordi en beskrivelse af principper og praksis for direkte demokratisk kollektiv ledelse er et vigtigt element i belysning af hele "paletten" af governance-strukturer som grundlag for sammenligning af fordele og ulemper, udfordringer, løsningsmuligheder og kort- og langsigtede perspektiver ved de forskellige variationsmuligheder.

I anbefalinger om god ledelse i demokratiske virksomheder er det også relevant at omtale lov- og aftalebestemte regler om medindflydelse og medbestemmelse for medarbejdere og om medarbejderrepræsentation samt mulighederne for at anvende tilsvarende regler, selv om virksomheden ikke er direkte omfattet, jf. ovenfor i *afsnit 5.8.2.* da praktisering af disse former for medarbejderdemokrati kan være et vigtigt led i gradvis overgang til delvist eller fuldstændigt ejerskab for medarbejderne.

## 6. Sammenfatning af vurderinger og anbefalinger

Enkelte initiativer vedrører andre analysetemaer men har væsentligt overlap til Analysetema 3 og 4 og er derfor inkluderet.

Forslag	Vurderinger og anbefalinger	Hovedrapport	Delrapporter
1. Bedre mulighed for at omdanne demokratiske virksomheder  Analysetema 3	<p>Der er ikke behov for en ny virksomhedsform. Det er vigtigt at informere og vejlede om mulighederne for at praktisere demokrati og medarbejdereje inden for alle former for private virksomheder, herunder i koncerner, føderative samvirker og andre erhvervs-mæssige sammenslutninger – enkeltst i virksomhedsformer omfattet af LEV, <i>lov om visse erhvervsdrivende virksomheder</i>, §§ 3-4.</p> <p>Anbefalinger:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Indføjelse af hjemmel i selskabsloven for direkte omdannelse af alle former for kapital-selskaber, dvs. P/S, Aps og A/S (- ikke IVS), herunder i koncerner, til virksomhedsformer med begrænset ansvar omfattet af LEV, dvs. F.M.B.A. og A.M.B.A. (- ikke S.M.B.A.).</li> <li>- Indføjelse af hjemmel i LEV for direkte omdannelse mellem alle virksomhedsformer omfattet af loven, herunder fra virksomhedsformer med personlig hæftelse til virksomhedsformer med begrænset ansvar (- kræver individuelt kreditorsamtykke). I/S, K/S og F.M.B.A. er allerede omfattet af LEV § 4, men retsvirkningen er så vidt det kan ses ikke afklaret i praksis.</li> <li>- Evt. anvendelse af "andelsvirksomheder" og "kooperative virksomheder" som samle-betegnelser for andels-selskaber og andelsforeninger omfattet af LEV § 4.</li> </ul>	<p>2.1., s. 13-14</p> <p>5.2., s. 44-48</p> <p>5.4.1., s. 53</p> <p>5.4.3., s. 56-58</p>	<p>1.1.</p> <p>1.3.</p> <p>2.4.</p> <p>4.1., s. 2-5</p> <p>4.3.</p>
2. Definition af demokratiske virksomheder  Analysetema 1	<p>Der er ikke behov for en selvstændig lov om demokratiske virksomheder. Hvis anvendelse af betegnelsen "demokratisk virksomhed" tilknyttes særlige fordele i medfør af anden lovgivning, herunder evt. med særlige regnskabs- og revisionskrav eller lignende, kan der med udgangspunkt i den foreløbige definition fra <i>Tænk tanken Demokratisk Erhverv</i> udformes en bestemmelse i LEV, <i>lov om visse erhvervsdrivende virksomheder</i> som registreringslov med nærmere kriterier, som er anvendelig for alle virksomhedsformer (- undtaget virksomheder med kun én ejer), samt med henvisning til relevante bestemmelser i LEV og selskabsloven om registrering, offentliggørelse og kontrol, ledelsens og revisors pligter m.v.</p> <p>Anbefaling:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- En lovgivningsmæssig definition af "demokratisk virksomhed" bør koordineres i forhold til allerede gældende kriterier efter § 5, stk. 1, nr. 4, i <i>lov om registrerede</i></li> </ul>	<p>1.3., s. 10-12</p> <p>5.2.2., s. 60-61</p> <p>5.8.1., s. 86</p>	<p>4.1., s. 9-10</p> <p>4.2., s. 2</p>



	<p><i>socialøkonomiske virksomheder om, at virksomheden skal "... være inddragende og ansvarlig i sit virke" og § 190, stk. 2, nr. 3, i udbudsloven om, at "... ledelses- og ejerskabsstrukturen ... er baseret på principper om medarbejderejerskab eller medarbejderdeltagelse eller skal kræve aktiv deltagelse af medarbejdere, brugere eller interessenter", samt igangværende internationale initiativer vedr. juridiske og statistiske definitioner af Social and Solidarity Economy enterprises (SSE).</i></p>		
<p>3. Mulighed for at omfatte medarbejdere i lov om visse erhvervsdrivende virksomheder § 3</p> <p>Analyssetema 3</p>	<p>Medarbejdere kan i samme omfang som andre interessentgrupper være ejere af virksomheder omfattet af § 3 i LEV, <i>lov om visse erhvervsdrivende virksomheder</i>, dvs. foreninger med begrænset ansvar, F.M.B.A. Ansatte er desuden anerkendt som ejere af andelsselskaber og andelsforeninger omfattet af LEV § 4 i Erhvervsstyrelsens praksis siden 2011, herunder A.M.B.A.</p> <p>Anbefalinger:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- "ansatte" indføres i LEV § 4, efter "... aftagere, leverandører..." og før "... eller på anden lignende måde...", da der er tale om en forholdsvis ny og ukendt praksis (- ikke i LEV § 3).</li> <li>- Forenklet sprogbrug og inddeling af LEV §§ 3-4.</li> <li>- Revision af Erhvervsstyrelsens vejledning om F.M.B.A. og A.M.B.A.</li> <li>- Selvstændig lov om kooperative virksomheder (- se venligst <i>Initiativ 18</i>).</li> <li>- Anerkendelse af kollektiv ledelse (- se venligst <i>Initiativ 19</i>).</li> </ul>	5.2.2., s. 62-64; 69-70	4.1., s. 5-12
<p>4. Mulighed for løn som økonomisk incitament virksomheder med begrænset ansvar</p> <p>Analyssetema 3</p>	<p>Se venligst <i>Initiativ 3</i>.</p> <p>Jf. også omtalen af problemstillingen i vores hovedrapport, <i>afsnit 5.2.2. Lov om visse erhvervsdrivende virksomheder</i>, s. 64-68, og <i>Delrapport 4.1. Relevant dansk lovgivning</i>, s. 12-14.</p>	5.2.2., s. 64-68	4.1., s. 12-14
<p>5. Mulighed for passiv deltagelse iht. lov om visse erhvervsdrivende virksomheder (investerende medlemmer)</p> <p>Analyssetema 3</p>	<p>Vores kvantitative analyser viser ikke særlige finansielle udfordringer for producent- og forbrugerejede demokratiske virksomheder, herunder F.M.B.A. og A.M.B.A. Analysen omfatter også medarbejderejede demokratiske virksomheder, men data om disse virksomheder er for begrænsede til at vise noget om evt. særlige udfordringer.</p> <p>Efter gældende praksis kan F.M.B.A.'er og A.M.B.A.'er have passive investorer uden stemmerettigheder. Det har væsentlig betydning for finansieringsmulighederne både for iværksættere, eksisterende virksomheder og i forbindelse med generations- og ejerskifte at åbne mulighed for indskud af kapital fra passive investorer, der også kan have medlemsrettigheder og kontrollere en vis andel af stemmerettighederne.</p> <p>I stedet for "den svenske model", der omtales i Erhvervsstyrelsens <i>Forslag 5</i>, anbefaler CBS at tage udgangspunkt i de muligheder, der allerede gælder efter <i>forordning for europæiske andelsselskaber (SCE)</i> for, at passive investorer tilsammen kan råde over op til 25% af stemmerettighederne, samt for udstedelse</p>	<p>2.2., s. 15-19</p> <p>5.4.4., s. 58-59</p> <p>5.2.2., s. 68-69</p> <p>5.7.2., s. 83</p> <p>5.7.3., s. 84</p>	<p>1.2.</p> <p>4.1., s. 14-16</p> <p>4.2., s. 2-3 og Bilag 2</p> <p>5.1.</p>

	<p>af andele eller obligationer, der ikke er tilknyttet stemmerettigheder, men indstillingsret og evt. særlige økonomiske fordele, bl.a. i forbindelse med "crowd funding" og "community bonds". I A.M.B.A.'er vil kapitalindskud fra passive investorer med medlemsrettigheder være omfattet af samme lovbestemte begrænsninger for forrentning som kapitalandele for øvrige medlemmer, men kan uanset dette være attraktivt også for institutionelle investorer samt for føderative samvirker mellem kooperative virksomheder, der er udbredt i mange lande og bl.a. kendt fra Mondragon. Mulighederne bør ikke reguleres i LEV som registreringslov, men i en selvstændig lov om kooperative virksomheder, jf. <i>Initiativ 18</i>.</p> <p>Anbefaling:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Selvstændig lov om kooperative virksomheder bl.a. med inspiration fra <i>forordning om det europæiske andelsselskab (SCE)</i> og den norske <i>lov om samvirkeforetak</i>, herunder om muligheder for passive investorer med op til 25% af stemmerettighederne og føderative samvirker (- se venligst <i>Initiativ 18</i>).</li> </ul>		
<p>6. Mulighed for aktivsikring</p> <p>Analyssetema 4</p>	<p>Der er ikke behov for et særligt legalitetstilsyn med almindelige fuldt registreringspligtige virksomheder efter LEV, <i>lov om visse erhvervsdrivende virksomheder</i>, og selskabsloven.</p> <p>For virksomheder omfattet af LEV §§ 3-4 gælder som udgangspunkt, at enhver form for overskud og formue forbliver i virksomheden, medmindre der af generalforsamlingen træffes beslutning om udlodning til medlemmerne, hvilket kan begrænses i vedtægterne, herunder ved bestemmelser om "udelelige" eller "bundne" reserver. Derudover kan tidligere ejere m.fl. i vedtægterne tillægges ret til repræsentation i ledelsen, til deltagelse i generalforsamlinger m.v.</p> <p>De gældende regler i LEV, <i>lov om visse erhvervsdrivende virksomheder</i> og selskabsloven om registrering, offentliggørelse og kontrol er tilstrækkelige til at sikre mod, at der træffes beslutninger, som er i strid med bestemmelser i virksomhedens vedtægter, f.eks. om "udelelige" og "bundne" reserver. De relevante bestemmelser i LEV kapitel 4 anvendes dog i praksis kun fuldt ud for virksomheder med begrænset ansvar og ikke for andelsselskaber og andelsforeninger med personlig hæftelse, der også bør kunne omfattes af kapitel 4 som frivillig ordning. Dermed kan også for virksomhedsformer med personlig hæftelse opnås offentlig indsigt i vedtægterne og evt. ændringer af vedtægterne og andre registrerede forhold via CVR, herunder "Følg virksomhed" med løbende e-mail information om ændringer, så der kan reageres ved henvendelse til Erhvervsstyrelsen eller anlæggelse af retssag.</p> <p>Tilsvarende kan virksomheder, der ikke er direkte omfattet af, men frivilligt tilvælger regnskabs- og revisionspligt, blive omfattet af LEV kapitel 5 om ledelsens og revisors pligter.</p> <p>Denne form for kontrol kan effektiviseres yderligere ved, at LEV §§ 19 f-19 g overføres til kapitel 5, med den ændring, at "tilsynsmyndigheden" erstattes med "Erhvervsstyrelsen", så bestemmelserne gælder generelt for alle virksomheder omfattet af LEV kapitel 5.</p>	<p>5.4.2., s. 53-56</p> <p>5.6.2., s. 75-79</p>	<p>4.1., s. 16-31</p>

	<p>Desuden bør LEV kapitel 5 tilføjes en tilsvarende bestemmelse i selskabsloven om, at ledelsen har pligt til at påse, at virksomhedens kapitalberedskab til enhver tid er forsvarligt, herunder at der er tilstrækkelig likviditet til at opfylde virksomhedens nuværende og fremtidige forpligtelser, efterhånden som de forfalder.</p> <p>Det er vigtigt at være opmærksom på, at nogle virksomheder ønsker at have personlig hæftelse, og nogle at kunne holde overskud og formue disponibel til investeringer og imødegåelse af svingende omsætning m.v. og dermed ikke "bundne reserver". "Bundne" reserver, herunder til almennyttige formål, kan fremmes ved skattemæssige incitamentter (- se venligst <i>Initiativ 15</i>).</p> <p>Anbefalinger:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Udarbejdelse af en generel vejledning fra Erhvervsstyrelsen om, hvordan vedtægtsbestemmelser f.eks. om "udelelige" eller "bundne" reserver kan udformes, så de udgør et klart grundlag for, at Erhvervsstyrelsen kan nægte registrering af ændringer, der er i strid med vedtægterne eller ikke er besluttet i overensstemmelse med vedtægterne, samt om Erhvervsstyrelsens kontrol, mulighederne for løbende information om ændringer og mulighederne for at reagere over for ændringer, f.eks. for tidligere ejere af en virksomhed.</li> <li>- Indføjelse i LEV af bestemmelse om ledelsens ansvar for virksomhedens kapitalberedskab, frivillig ordning med mulighed for, at virksomheder med personlig hæftelse kan omfattes af LEV kapitel 4 om registrering, offentliggørelse og kontrol, samt overførelse af LEV §§ 19 f- 19 g til kapitel 5.</li> <li>- Indføjelse af udtrykkelig hjemmel i selskabsskatteloven for, at medarbejderejede kooperative virksomheder og føderative samvirker omfattet af LEV §§ 3-4 som frivillig ordning kan kooperationsbeskattes, dvs. beskattes af formuen i stedet for af overskud (- se venligst også <i>Initiativ 15</i>).</li> <li>- Indføjelse af udtrykkelig hjemmel i selskabsskatteloven for, at virksomheder omfattet af LEV §§ 3-4 kan foretage skattefri henlæggelser og udlodninger til almennyttige og kooperative formål, svarende til reglerne for brugsforeninger og øvrige sammenslutninger (- se venligst <i>Initiativ 15</i>).</li> </ul>		
<p>7. Mulighed for at udøve medlemsdemokrati mellem forening og driftsselskab</p> <p>Analyssetema 3</p>	<p>Anbefaling:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- I forbrugerejede demokratiske virksomheder, hvor medlemskabet er en direkte følge af indgåelsen af kundeforholdet, kan virksomheden i forbindelse med bekræftelse af og nærmere information om kundeforholdet og medlemskabet medsende en samtykkeerklæring udformet i overensstemmelse med GDPR-reglerne, hvor medlemmet kan give specifikt samtykke til at modtage oplysninger fra foreningens ledelse og administration samt til at deltage i it-baserede møder, afstemninger og medlemsfora m.v. der indebærer anvendelse af medlemmets e-mail adresse efter aktiv tilmelding i det enkelte tilfælde, evt. med mulighed for, at e-mail adressen bliver kendt af andre medlemmer og dermed for identifikation af medlemmet.</li> </ul>	<p>3.4., s. 24-25</p> <p>5.7.1., s. 83</p>	<p>2.1.</p> <p>3.1.</p>

<p>8. Mulighed for at anvende en model svarende til den britiske EOT-model ifm. ejerskifte</p> <p>Analyssetema 4</p>	<p>Vores kvantitative analyser viser ud fra et forsigtigt skøn, med forbehold for flere usikkerheder, at der p.t. er potentiale for overdragelse til medarbejdere blandt ca. 1.000 virksomheder eller i ca. 5% af alle generationsskifter.</p> <p>På grundlag af de indhentede rapporter fra andre lande har vi identificeret tre succesfulde modeller for medarbejdereje: Arbejderkooperativer, Employee Ownership Trust (EOT) og Employee Stock Ownership Plan (ESOP).</p> <p>Arbejderkooperativer omtales nærmere under <i>Initiativ 3-5, 12-17 og 18-19</i>.</p> <p>EOT- og ESOP-modellerne bygger begge på en konstruktion, hvor en "trust" ejer eller forvalter virksomheden og dens kapital på vegne af medarbejderne, der har indirekte indflydelse via "trustens" ledelse, som medarbejderne også kan være direkte repræsenteret i, evt. med bestemmende indflydelse. Den væsentligste forskel på de to modeller er, at kapitalen i EOT forbliver i virksomheden og medarbejderne kun kan få udbetalt udbytte, mens medarbejderne i ESOP også opsparer og kan få udbetalt individuelle kapitalandele ved udtræden.</p> <p>Der findes eksempler i Danmark både på EOT- og ESOP-lignende konstruktioner i koncerner med en erhvervsdrivende fond eller et kapitalselskab som moderselskab og kapitalselskaber som datterselskaber med indirekte indflydelse for medarbejderne via et repræsentantskab eller lignende og evt. også direkte repræsentation i virksomhedens ledelse.</p> <p>Begge modeller kan også praktiseres med direkte indflydelse for medarbejderne i virksomhedsformer omfattet af LEV, <i>lov om visse erhvervsdrivende virksomheder</i>, herunder F.M.B.A. og A.M.B.A., der gradvist, delvist eller fuldstændigt overtager ejerskabet af virksomheden, typisk et kapitalselskab. I både F.M.B.A. og A.M.B.A. kan kollektivt ejerskab kombineres med individuelle kapitalandele, med lige forvaltningsmæssige rettigheder, der ikke er baseret på kapitalandele og den forskel, at forrentningen af medlemmernes kapitalandele i A.M.B.A. er underlagt lovbestemt begrænsning. Åbnes der for "passive investorer" med op til 25% af stemmerettighederne i andelsvirksomheder, herunder A.M.B.A, vil den tidligere ejer også kunne bevare væsentlig indflydelse og forvaltningsmæssige og økonomiske rettigheder, ind til endelig udtræden og udbetaling af individuelle kapitalandele, evt. afdraget over en længere periode, hvor det resterende beløb er ansvarlig lånekapital. Dette er bl.a. muligt efter SCE-forordningen og lovgivningen om kooperativer i andre lande, men vil i Danmark kræve en selvstændig lov om kooperative virksomheder.</p> <p>Derudover kan EOT- og ESOP-lignende modeller anvendes i Danmark uden umiddelbart behov for andre ændringer af den selskabsretlige lovgivning.</p> <p>EOT- og ESOP-modellerne i UK og USA indebærer væsentlige fordele både for overdrageren af virksomheden og for medarbejderne i form af udskudt og nedsat kapitalgevinstbeskatning og skattefri udbytteudbetaling. Vi har ikke tilstrækkeligt grundlag for at vurdere, om der er behov for tilsvarende "positiv særbehandling" i den danske skatte- og</p>	<p>2.3., s. 19-20</p> <p>3.2., s. 22-23</p> <p>4., s. 26-41</p> <p>5.5.1., s. 60</p> <p>5.5.2., s. 60-70</p> <p>5.5.3., s. 70-71</p> <p>5.5.4., s. 71-72</p> <p>5.6.3., s. 79-83</p>	<p>1.3.</p> <p>2.4.</p> <p>4.3.</p> <p>5.1; 5.5-5.7.</p>
--	--	--	--

	<p>afgiftsmæssige lovgivning for at fremme udbredelsen af EOT- og ESOP-lignende modeller.</p> <p>Anbefalinger:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ligestilling af overdragelse til medarbejdere med familieoverdragelser.</li> <li>- Ligestilling af virksomheder omfattet af LEV, herunder F.M.B.A. og A.M.B.A. med kapitalselskaber i forhold til medarbejderaktie-programmer m.v. efter § 7 P, § 16 og § 28 i <i>ligningsloven</i>.</li> <li>- Selvstændig lov om kooperative virksomheder med inspiration fra SCE-forordningen og den norske <i>lov om samvirkeforetak</i>.</li> </ul>		
<p>9. Mulighed for at anvende erhvervsfremmesystemet til at fremme viden og vejledning om demokratiske virksomheder</p> <p>Analysesetema 2</p>	<p>Samtlige respondenter i vores kvalitative undersøgelser og cases efterlyser mere, bedre og lettere tilgængelig information, vejledning og rådgivning om demokratiske virksomheder i det offentlige erhvervsfremmesystem samt hos private erhvervsfremmeaktører, rådgivere og pengeinstitutter m.v.</p> <p>Efter vores vurdering har det afgørende betydning for udbredelsen af korrekt og fyldestgørende information om demokratiske virksomheder, herunder om kooperative og føderative virksomhedsformer, at der af Erhvervsstyrelsen udarbejdes et generelt gældende autoritativt og løbende opdateret juridisk informations- og vejledningsmateriale om det lovgivningsmæssige grundlag for og forskellene i muligheder og begrænsninger, krav, rettigheder og forpligtelser m.v. mellem alle relevante virksomhedsformer som ligestillede valgmuligheder for iværksættere og eksisterende virksomheder, bl.a. til brug for <i>virksomhedsguiden</i> m.v. samt for andre aktør- og interessentgrupper, herunder interesse- og brancheorganisationer m.v.</p> <p>Ligesom bl.a. i Norge kan der i tilknytning til information fra Erhvervsstyrelsen og i erhvervsfremmesystemet i øvrigt bringes henvisninger og links til interesse- og brancheorganisationer, der også kan, men ikke nødvendigvis behøver, indgå i samarbejde med nationale, regionale og lokale offentlige erhvervsfremmeaktører. Se venligst også <i>Initiativ 18</i> om internationale anbefalinger.</p> <p>Anbefalinger:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Informations- og vejledningsmateriale, juridiske vejledninger og revision af <i>Virksomhedsguiden</i> m.v. om demokratiske virksomheder, herunder om kooperative og føderative virksomhedsformer som ligestillede med øvrige virksomhedsformer, udarbejdet af Erhvervsstyrelsen til brug på <i>virksomhed.dk</i> og for offentlige og private aktører i erhvervsfremmesystemet m.v.</li> <li>- Informationskampagne, undervisningsmateriale, seminarer og kurser for medarbejdere i erhvervsfremmesystemet, uddannelsessystemet og i pengeinstitutter m.v. udviklet af</li> </ul>	3.3., s. 23-24	<p>2.2.-2.3.</p> <p>3.2-3.3.</p> <p>4.2.</p> <p>5.7.</p>

	<p>Erhvervsstyrelsen og gennemført i samarbejde med regionale og lokale offentlige og private aktører i erhvervsfremmesystemet.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Etablering af regionale og lokale inkubator-miljøer i samarbejde mellem offentlige og private aktører i erhvervsfremmesystemet med information, vejledning, kurser, workshops, seminarer og mentor-ordninger m.v. særlig målrettet udvikling af demokratiske og kooperative virksomheder, herunder med mulighed for lån af kontorplads m.v.</li> <li>- Etablering af "task force" i Erhvervsstyrelsen bl.a. til udarbejdelse af informations-, vejlednings- og uddannelsesmateriale og gennemførelse af intern uddannelse af medarbejdere med opgaver inden for sagsbehandling, information og vejledning vedrørende demokratiske og kooperative virksomheder, herunder online- og telefonservices m.v.</li> </ul>		
<p>10. Mulighed for at fremme kendskabet til demokratiske virksomheder i uddannelses-systemet</p> <p>Analyssetema 2</p>	<p>Flere respondenter i vores kvalitative undersøgelser og cases efterlyser, at viden om demokratiske virksomheder, herunder kooperative og føderative virksomheder og om kooperativbevægelsens udvikling og betydning internationalt og i Danmark, i højere grad inddrages i uddannelsessystemet på alle niveauer og både i den almene undervisning og særligt tilrettelagte undervisningsforløb. Se venligst også <i>Initiativ 18</i> om internationale anbefalinger.</p> <p>Anbefalinger:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Se venligst også <i>Initiativ 9</i> om foreløbige anbefalinger i forhold til erhvervsfremmesystemet.</li> <li>- Udbud af opgaver med udarbejdelse af undervisningsmaterialer om demokratiske, kooperative og føderative virksomhedsformer og om kooperativbevægelsens udvikling i Danmark og internationalt, til brug for undervisere og elever på ungdomsuddannelser, mellemlange uddannelser, højskoler m.v.</li> <li>- Udbud af PhD- og Erhvervs-PhD-stipendiat og programmer under Innovationsfonden målrettet forskning i demokratiske, kooperative og føderative virksomhedsformer.</li> <li>- Etablering af inkubator-miljøer på mellemlange og videregående uddannelser med information, vejledning, workshops og mentor-ordninger m.v. særlig målrettet udvikling af demokratiske og kooperative virksomheder.</li> </ul> <p>Etablering af forskningssamarbejde om demokratiske, kooperative og føderative virksomhedsformer mellem relevante universiteter i Danmark og udlandet, herunder kooperative universiteter, evt. forskningscenter med særskilt bevilling.</p>	<p>3.3., s. 23-24</p>	<p>2.2.-2.3.</p> <p>3.2-3.3.</p> <p>4.2.</p> <p>5.7.</p>

<p>11. Anbefalinger om god selskabsledelse i demokratiske virksomheder</p> <p>Analyssetema 3</p>	<p>Anbefalinger om god selskabsledelse i demokratiske virksomheder kan være et væsentligt element i udbredelsen af kendskabet til, hvordan forskellige interessentgrupper kan inddrages og få medindflydelse eller eje og kontrollere almindelige erhvervsdrivende virksomheder.</p> <p>Det er vigtigt, at anbefalingerne omfatter alle virksomhedsformer og både mindre som store producent-, forbruger- og medarbejderejede virksomheder, virksomheder med én- og tostrengt ledelse, med kollektiv ledelse, med direkte og indirekte indflydelse og inddragelse via fora som f.eks. et repræsentantskab. Principperne i de gældende lov- og aftalebestemte regler om information og høring, samarbejdsudvalg, medindflydelse, medbestemmelse og medarbejderrepræsentation kan ses som minimumsstandarder, og bør inddrages i alle tilfælde, da de kan anvendes i alle virksomheder, også i forhold til andre interessentgrupper som forbrugere.</p> <p>Anbefalingerne kan desuden fungere som præcisering og uddybning af, hvad der forstås ved "demokratisk ledelse", med udgangspunkt i den foreløbige definition fra <i>Tænketanken Demokratisk Erhverv</i>, og har også betydning i forhold til kriterierne i <i>lov om registrerede socialøkonomiske virksomheder</i>, <i>RSV</i>, og <i>Udbudsloven</i>, jf. også <i>Initiativ 2</i>.</p> <p>Vores kvalitative undersøgelser omfatter erfaringer om udfordringer og muligheder i forskellige ledelsesformer fra alle typer af demokratiske virksomheder. Desuden kan hentes inspiration fra forskningsbaserede anbefalinger og retningslinjer udarbejdet og samlet af ICA og ILO, jf. <i>Delrapport 4.2. International regulering</i>.</p> <p>Anbefalingerne om god selskabsledelse i demokratiske virksomheder må forventes at skulle udvikles over en længere periode og revideres løbende. Som udgangspunkt bør anbefalingerne kun være vejledende. Hvis anvendelsen af betegnelsen "demokratisk virksomhed" tilknyttes særlige fordele, kan "følg eller forklar" princippet i årsregnskabsloven anvendes.</p> <p>Anbefaling:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Udarbejdelse af anbefalinger om god selskabsledelse i demokratiske virksomheder.</li> </ul>	<p>3.4., s. 24-25</p> <p>5.8.2., s. 87-89</p> <p>5.8.4., s. 91</p>	<p>2.2.-2.3.</p> <p>3.2.-3.3.</p> <p>4.1., s. 11-12</p> <p>4.2.</p>
<p>12. Mulighed for Lønmodtagerstatus som medejer af en virksomhed</p> <p>Analyssetema 3</p>	<p>Se venligst <i>Initiativ 14</i>.</p>	<p>5.8.3, s. 89-90</p>	
<p>13. Udbetaling af løn fra Lønmodtagernes Garantifond</p>	<p>I forhold til Lønmodtagernes Garantifond vil registrering som "direktør" i CVR efter nugældende praksis i sig selv være tilstrækkeligt til at udelukke vedkommende fra dækning af løntab i forbindelse med konkurs. Dette er en særlig udfordring for medarbejderejede virksomheder omfattet af LEV, <i>lov om visse erhvervsdrivende virksomheder</i>, der ønsker at praktisere kollektiv</p>	<p>5.8.3, s. 89-90</p>	

<p>Analyssetema 3</p>	<p>ledelse uden én- eller tostrengt ledelse, men efter gældende praksis skal registrere mindst én direktør i CVR. Medejere og ansatte, der kun har funktioner som tegningsberettigede, vil principielt kunne være omfattet af funktionærloven og have status som lønmodtagere.</p> <p>Anbefaling:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Det bør undersøges, om der kan indføres en særlig ordning for medarbejderejede virksomheder omfattet af LEV med forholdsmæssig solidarisk dækning uden afledte uønskede virkninger.</li> </ul>		
<p>14. Dagpengeberettigelse</p> <p>Analyssetema 3</p>	<p>De relevante regler i <i>arbejdsløshedsforsikringsloven</i> er ændret pr. 1. januar 2018, jf. også <i>bekendtgørelse om selvstændig virksomhed i dagpengesystemet</i>. Hovedreglen er nu, at en medejer af en erhvervsmæssig virksomhed, der er medlem af en a-kasse, kan have lønmodtager-status med ret til at optjene og modtage dagpenge, medmindre vedkommende har "afgørende indflydelse", dvs. hvis: "... medlemmet eller dennes ægtefælle alene eller sammen med nærmeste familie ... er indehaver af 1) mindst 50% af selskabskapitalen, 2) mindst 50% af selskabskapitalens stemmeværdi, 3) en bestemmende andel af selskabets kapital, eller 4) en bestemmende andel af stemmerne i selskabet. ... Som nærmeste familie ... anses pågældendes eller ægtefællens børn, børnebørn, forældre, bedsteforældre og søskende." Tilsvarende gælder for medejere, der ikke er A-indkomst beskattede lønmodtagere, men B-indkomst beskattede honorarmodtagere og lignende. Dvs. at i virksomheder med flere end to medejere og lige stemmerettigheder vil alle typisk kunne have lønmodtagerstatus, medmindre én eller flere har "afgørende indflydelse" på andet grundlag. Registrering som ledelsesmedlem i CVR tillægges som udgangspunkt ikke selvstændig betydning i denne relation.</p> <p>Anbefaling:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Anerkendelse af forberedelser vedr. etablering af demokratisk eller kooperativ medarbejderejet virksomhed som jobsøgningsmål for ledige og delvist ledige i dagpengesystemet.</li> </ul>	<p>5.8.3, s. 89-90</p>	
<p>15. Muligheder for andelsbeskatning</p> <p>Analyssetema 3</p>	<p>Initiativet omhandler to selvstændige problemstillinger, der omtales særskilt nedenfor.</p> <p>Andelsbeskatning betegnes i skatteretlig praksis som kooperationsbeskatning, og er reguleret i selskabsskattelovens § 1, stk. 1, nr. 3 og §§ 14-16 A. Ordningen, der indebærer en meget lav beskatning af virksomhedens formue i stedet for sædvanlig selskabsskat af dens overskud, er frivillig og gælder kun for virksomheder omfattet af § 4 i LEV, <i>lov om visse erhvervsdrivende virksomheder</i>, der har mindst 10 medlemmer og en omsætning med ikke-medlemmer på højst 25%. Medlemsvirksomhederne kan også være moderselskaber i koncerner med datterselskaber, der ikke er omfattet af LEV § 4, f.eks. kapital-selskaber. Der skelnes ved opgørelsen af den skattepligtige formue mellem henholdsvis indkøbsforeninger,</p>	<p>5.6.1., s. 73-75</p>	<p>4.1., s. 29-31</p> <p>5.7.</p>



	<p>produktions- og salgs-foreninger og "blandede" foreninger efter forholdsvis komplicerede regler i selskabsskatte-lovens §§ 15-16 A. For medlemsvirksomheder, der er moderselskaber i koncerner, medregnes kapitalandele i datterselskaber ved formueopgørelsen. Andele i andre kooperative virksomheder omfattet af LEV § 4 medregnes ikke ved formueopgørelsen, jf. selskabsskatte-lovens § 14, stk. 2, 4. pkt., jf. § 1, stk. 1, nr. 3. Dette er særligt relevant for føderative samvirker.</p> <p>Ordningen indebærer et særligt incitament til at henlægge overskud som reserver og egen-kapital, der ikke behøver at være "bunden" eller "udelelig", men kan være det.</p> <p>Ifølge den juridiske litteratur har dette ikke været almindeligt, da formålet typisk har været at akkumulere disponibel kapital til aktivitetsudvidelser, markeds- og strukturtilpasninger m.v. gennem koncerndannelser, herunder ved opkøb af andre virksomheder, men i nogle tilfælde også med henblik på støtte af almennyttige formål.</p> <p>Vedr. mulighed for <b>kooperationsbeskatning af andelsvirksomheder ved afledte aktiviteter</b>, der ikke er direkte omfattet af virksomhedens vedtægtsbestemte kooperative formål, har vi ikke tilstrækkeligt kendskab til de konkrete omstændigheder.</p> <p>Vedr. mulighed for <b>kooperationsbeskatning af medarbejderejede andelsvirksomheder</b> vurderer vi, at det følger direkte af anerkendelsen af ansatte som omfattet af LEV § 4 i Erhvervsstyrelsens praksis siden 2011, men bør fremgå eksplicit ved indføjelser af "ansatte" både i LEV § 4 og selskabsskatte-lovens § 1, stk. 1, nr. 3, samt indføjelser af "herunder føderative samvirker" med virkning også for producentejede og andre forbrugerejede kooperative virksomheder end brugsforeninger i selskabsskatte-lovens § 14, stk. 2, 4. pkt. (- brugsforeninger er omfattet af selvstændig regulering i selskabsskatte-lovens § 1, stk. 1, nr. 3a).</p> <p>Da kooperationsbeskatning indebærer et særligt incitament til henlæggelse af overskud som reserver, herunder "bundne" eller "udelelige" reserver, er beskatningsformen relevant i forhold til <i>Initiativ 6 Aktivisering</i> samt ønsker om henlæggelse af overskud til almennyttige formål m.v. for medarbejderejede kooperative og føderative virksomheder omfattet af LEV § 4.</p> <p>Antallet af medarbejderejede virksomheder omfattet af LEV § 4 er stadig forholdsvis lavt. Ind til videre kan ikke konstateres koncerndannelser, men i 2022 forventes etableret flere føderative samvirker mellem medarbejderejede virksomheder. Disse samvirker har ind til videre ikke som mål at omfatte 10 eller flere virksomheder, der er én af de nugældende betingelser for kooperationsbeskatning. For at beskatningsformen kan være relevant for medarbejderejede virksomheder, er der behov for ændring til et lavere antal. Ifølge den norske <i>lov om samvirkeforetak</i>, kan et føderativt samvirke udgøres af tre eller flere kooperative virksomheder, hvoraf mindst én ejes eller</p>		
--	---	--	--

	<p>kontrolleres af flere kooperative virksomheder. Desuden vil virksomheder svarende til F.M.B.A.'er efter dansk lovgivning, der følger de kooperative principper i LEV § 4, bortset fra at have medlemmer, som ikke deltager direkte i virksomhedens drift eller omsætning, kunne indgå i føderative samvirker. Efter vores vurdering vil indførelse af tilsvarende regler ved en ændring af selskabsskattelovens § 1, stk. 1, nr. 3, ikke have afledte uønskede virkninger. Vi vurderer, at betingelsen om at omsætningen med ikke-medlemmer højst må udgøre 25% ikke er en særlig udfordring for medarbejderejede kooperative og føderative virksomheder.</p> <p>Da kooperationsbeskatning ikke specifikt har til formål at fremme henlæggelser og udlodninger til almennyttige formål, foreslår vi samtidig indførelse af hjemmel i selskabsskatteloven for, at virksomheder omfattet af LEV §§ 3-4 som frivillig ordning kan vælge beskatning svarende til reglerne for brugsforeninger og øvrige sammenslutninger, jf. selskabsskattelovens § 1, stk. 1, nr. 3a, og § 1, stk. 1. nr. 6</p> <p>Anbefalinger vedr. beskatning af medarbejderejede virksomheder:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Indførelse af udtrykkelig hjemmel i selskabsskatteloven for, at medarbejderejede kooperative og føderative virksomheder omfattet af LEV §§ 3-4 som frivillig ordning kan kooperationsbeskattes, dvs. beskattes af formuen i stedet for af overskud, samt ændring af betingelsen om antallet af medlemmer til mindst tre i stedet for mindst 10, jf. selskabsskatte-lovens § 1, stk. 1, nr. 3 og §§ 14-16 A.</li> <li>- Indførelse af hjemmel i selskabsskatteloven for, at virksomheder omfattet af LEV §§ 3-4 som frivillig ordning kan foretage skattefri henlæggelser og udlodninger til almennyttige og kooperative formål, svarende til reglerne for brugsforeninger og øvrige sammenslutninger, jf. selskabsskatteloven § 1, stk. 1, nr. 3a, og § 1, stk. 1. nr. 6.</li> </ul>		
<p>16. Indkomstbeskatning af bonusudlodning</p> <p>Analysesetema 3</p>	<p>Problemstillingen har nær sammenhæng med <i>Initiativ 22 Skatte- og afgiftsmæssige incitamenter for overdragelse til medarbejdere</i> (- se venligst nedenfor).</p> <p>Udgangspunktet ved udbetaling af bonus og overskudsandele i øvrigt til medarbejdere i F.M.B.A. og A.M.B.A. er beskatning som personlig indkomst, hvilket også gælder overskuds-andele henlagt på medarbejdernes individuelle kapitalkonti, når de udbetales ved udtræden eller opløsning af virksomheden. Som det fremgår af <i>Delrapport 4.3.</i> findes en række valgmuligheder for kapitalselskaber, hvor beskatningen kan udskydes og evt. i stedet ske efter aktieavancebeskatningsloven, bl.a. afhængig af, om virksomheden har fradragsret for udlodningen.</p> <p>Anbefaling:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ligestilling af virksomheder omfattet af LEV, herunder F.M.B.A. og A.M.B.A. med kapitalselskaber i forhold til medarbejderaktie-programmer m.v. efter § 7 P, § 16 og § 28 i <i>ligningsloven</i>.</li> </ul>		<p>4.3.</p>

<p>17. Mulighed for anvendelse af investorfradragsordning m.v.</p> <p>Analyssetema 3</p>	<p>Det er opfattelsen hos flere respondenter i vores kvalitative analyser, herunder pengeinstitutter, at en række af de eksisterende særlige skatteordninger til finansiering af opstart og vækst af små og mellemstore virksomheder, der bl.a. er beskrevet på Virksomhedsguiden, kun gælder kapitalselskaber og ikke virksomheder omfattet af LEV, <i>lov om visse erhvervsdrivende virksomheder</i>, herunder F.M.B.A. og A.M.B.A.</p> <p>Anbefaling:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ligestilling af virksomhedsformer omfattet af LEV, herunder F.M.B.A. og A.M.B.A. med kapitalselskaber i forhold til investorfradrags-, etablerings- og iværksætterkonto-ordninger og medarbejderaktieprogrammer m.v. lovgivningsmæssigt og i forhold til information og vejledning fra Erhvervsstyrelsen og Skat i erhvervsfremmesystemet, over for penge- og realkreditinstitutter m.v.</li> </ul>	<p>2.2., s. 15-19</p> <p>2.3., s. 19-20</p>	<p>1.2.</p> <p>1.3.</p> <p>4.3.</p>
<p>18. Selvstændig lov om kooperative virksomheder</p> <p>Analyssetema 3 og 4</p>	<p>LEV, <i>lov om visse erhvervsdrivende virksomheder</i>, bør bevares som registreringslov, med indføjelser af bestemmelser om frivillige ordninger om registrering, offentliggørelse og kontrol, samt enklere sprogbrug og inddeling m.v. som beskrevet under <i>Initiativ 1-3</i>.</p> <p>Derudover har en selvstændig lov om kooperative virksomheder efter vores vurdering afgørende betydning i en række relationer, herunder:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Afklaring af retsgrundlaget for kooperative virksomheder ved direkte selskabsretlig lovregulering frem for vejledninger og juridisk litteratur m.v. baseret på "andelspraksis" i forhold til LEV § 4, selskabsskattelovens § 1, stk. 1, nr. 3, jf. §§ 14-16 A, og henvisninger til "andelspraksis" i <i>lov om det europæiske andelsselskab (SCE)</i> m.v.</li> <li>- Lovregulering af en række spørgsmål, der p.t. ikke findes praksis eller lovgivning om i Danmark: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Primær- og sekundær-kooperativer, føderative samvirker og kooperative koncerner, herunder om mindretals- og forbrugerbeskyttelse og medarbejderrettigheder m.v. i forhold til virksomhedernes størrelse og primære interessentgrupper, med inspiration fra den norske <i>lov om samvirkeforetak</i>.</li> <li>- Passive investorer med op til 25% af de samlede stemmerettigheder, obligationer, "community bonds" og lignende uden stemmerettigheder, med inspiration fra <i>forordning om det europæiske andelsselskab (SCE)</i>.</li> <li>- Forsvarligt kapitalberedskab, "bundne" og "udelelige" reserver, med inspiration fra selskabsloven og den norske <i>lov om samvirkeforetak</i>.</li> <li>- Lovbestemt begrænset forrentning af medlemmernes kapitalandele, evt. knyttet til statsobligationer, med inspiration fra den norske <i>lov om samvirkeforetak</i>, evt. forbrugerprisindeks.</li> </ul> </li> <li>- Finansiell virksomhed, muligheder for gensidig sikkerhedsstillelse og lån mellem kooperative og</li> </ul>	<p>3.2., s. 22-23</p> <p>3.3., s. 23-24</p> <p>5.2.2., s. 70-71</p>	<p>4.1., s. 10-11</p> <p>4.2.</p> <p>5.1.</p> <p>5.7.</p>

	<p>føderative virksomheder og deres medlemmer, med inspiration fra <i>forordning om det europæiske andelsselskab (SCE)</i> og den norske <i>lov om samvirkeforetak</i>.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Fremme og ligestilling af demokratiske virksomheder, herunder kooperative og føderative virksomhedsformer, med øvrige virksomhedsformer.</li> <li>- Udbredelse af viden om og kendskab til demokratiske, kooperative og føderative virksomhedsformer i Danmark i offentligheden, erhvervsfremme- og uddannelsessystemet, hos myndigheder, private rådgivere og pengeinstitutter m.v. og blandt iværksættere og eksisterende virksomheder, der overvejer at blive demokratiske virksomheder, evt. ved ejerskifte til medarbejderne.</li> <li>- Øget genkendelighed og gennemsigtighed for danske demokratiske, kooperative og føderative virksomhedsformer globalt, øgede internationale samarbejds- og samhandlingsmuligheder for danske virksomheder generelt.</li> <li>- Opfyldelse af opfordringer og anbefalinger fra ILO, FN og EU, jf. <i>Delrapport 4.2. International regulering</i>: <ul style="list-style-type: none"> <li>- ILO: <i>ILO Recommendation on Promotion of Cooperatives</i> (No. 193), 2002  <a href="https://www.ilo.org/dyn/normlex/en/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100_ILO_code:R193">https://www.ilo.org/dyn/normlex/en/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100_ILO_code:R193</a></li> <li>- FN: <i>General Assembly Resolution 60/132, Cooperatives in social development</i>, 2005  <a href="https://www.un.org/development/desa/cooperatives/resources.html">https://www.un.org/development/desa/cooperatives/resources.html</a></li> <li>- EU: <i>Meddelelse fra Kommissionen til Rådet og Europa-Parlamentet, det Europæiske Økonomiske og Sociale Udvalg og Regionsudvalget om fremme af andelsselskaber i Europa</i>, 2004  <a href="https://eur-lex.europa.eu/legal-content/DA/ALL/?uri=celex:52004DC0018">https://eur-lex.europa.eu/legal-content/DA/ALL/?uri=celex:52004DC0018</a></li> </ul> </li> </ul> <p>Hverken <i>forordning om det europæiske andelsselskab (SCE)</i> eller den norske <i>lov om samvirkeforetak</i> kan "kopieres" direkte, men være til inspiration for en selvstændig dansk lov om kooperative virksomheder, der grundlæggende bygger på allerede gældende "andelspraksis", men også omfatter de yderligere muligheder, som allerede er reguleret i EU/EØS og andre lande, klart i den norske lov, der dog er mere omfattende end nødvendigt i Danmark, da den også omfatter bestemmelser, som efter dansk retstradition kan reguleres ved henvisning til bestemmelser i selskabsloven "... med de nødvendige tilpasninger". Erfaringerne fra Norge med den første selvstændige <i>lov om samvirkeforetak</i>, der trådte i kraft 1. januar 2008, er meget positive, både under forberedelsen med involvering af relevante aktører og interessenter, og efter lovens ikrafttræden med en femårig overgangsperiode, der dels førte til registrering af op mod tre tusinde selvejende institutioner m.v. der havde fulgt kooperative principper siden stiftelsen, for fleres vedkommende i begyndelsen af 1800-tallet, men ikke haft noget klart retsgrundlag, dels til registrering af et tilsvarende antal nye</p>		
--	---	--	--

	<p>kooperative virksomheder og føderative samvirker, så der ved udgangen af 2019 i alt var registreret 5.843 aktive virksomheder efter loven, mod 2.091 i Danmark. Desuden viser de norske erfaringer, at ligestillingen med andre virksomhedsformer lovgivningsmæssigt og i den offentlige information og vejledning for iværksættere og eksisterende virksomheder har ført til større diversitet i brancher og aktivitetsområder og mere innovation generelt, også i forhold til landdistriktsudvikling, der er integreret i det norske erhvervsfremmesystem.</p> <p>Se venligst <i>Delrapport 5.6. Norge</i>, herunder med gengivelse af forarbejderne til <i>lov om samvirkeforetak</i>, der indeholder overvejelser, vurderinger og anbefalinger om tilsvarende temaer og initiativer, som p.t. behandles af <i>Ekspertharbejdsgruppen om demokratiske virksomheder</i>.</p> <p>Anbefalinger:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Etablering af underarbejdsgruppe, evt. suppleret med eksterne videnspersoner, til indsamling af inspiration, relevant information og materiale, udarbejdelse af "synopsis" med foreløbig beskrivelse af relevant regulering samt evt. udkast til kommissorium for videre arbejde med en selvstændig lov om kooperative virksomheder i et selvstændigt udvalg.</li> <li>- Etablering af "task force" i Erhvervsstyrelsen til juridisk bistand for underarbejdsgruppen, indsamling af information om gældende dansk praksis, afklaring af juridiske spørgsmål og udarbejdelse af foreløbigt udkast til en selvstændig lov om kooperative virksomheder.</li> </ul>		
19. Kollektiv ledelse  Analysetema 3 og 4	<p>Samtlige mindre medarbejderejede virksomheder, der er omfattet af vores kvalitative undersøgelser og cases, praktiserer i stedet for én- eller to-strengt ledelse direkte demokrati og kollektiv ledelse, der bl.a. indebærer udfordringer i forhold til de nugældende krav om, at der skal registreres mindst én direktør i CVR som virksomhedens formelle ledelse. Dette har ikke noget reelt indhold, da virksomhederne i stedet udpeger to ejermedlemmer som tegningsberettigede i forening, udelukkende med administrative funktioner.</p> <p>Anbefalinger:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Governance-aspekter i forhold til kollektiv ledelse inddrages i arbejdet med anbefalinger om god selskabsledelse, jf. <i>Initiativ 11</i>.</li> <li>- Afklaring i Erhvervsstyrelsen af evt. afledte uønskede virkninger ved, at der for virksomheder med kollektiv ledelse alene vælges og registreres to ejermedlemmer som tegningsberettigede i forening.</li> </ul>	3.3., s. 23-24  3.4., s. 24-25	4.1., s. 11-12
20. Vækstfonden, EU's strukturfonde, Regionalfonden, Socialfonden,	<p>Bl.a. på baggrund af tilkendegivelser fra respondenter i vores kvalitative undersøgelser vurderer vi, at offentlige fonde kan have væsentlig betydning for udbredelsen af demokratiske, kooperative og føderative virksomheder i Danmark ved at referere til og implementere anbefalinger om disse virksomhedsformers særlige betydning bl.a. fra FN og EU gennem</p>	2.2., s. 15-19  3.2., s. 22-23	1.2.  4.2.  5.1.

<p>LAG, Innovationsfonden m.v.</p> <p>Analysetekst 3 og 4</p>	<p>målrettede programmer for finansiering og støtte via EU-midler og statslige midler.</p> <p>Herunder gennem samordning af kriterier for støtte, baseret på disse virksomhedsformers særlige formål, som ikke er at generere overskud til eksterne investorer eller økonomisk vækst i sig selv, men at imødekomme behov for interessentgrupper, der ikke dækkes af myndigheder eller andre private virksomheder, samt at skabe gode og stabile beskæftigelsesmuligheder for målgrupper og i brancher og geografiske områder, der umiddelbart ikke er attraktive for "traditionelle virksomheder". Se venligst også <i>Initiativ 18</i> om internationale anbefalinger.</p> <p>Ensartede kriterier for finansiering og støtte fra offentlige fonde af demokratiske, kooperative og føderative virksomhedsformer baseret på FN's 17 Verdensmål og SSE vil også kunne have betydning for Finanstilsynets retningslinjer om sammensætningen af penge- og realkreditinstitutternes kundeportefølje og deres kunde- og udlånspolitik, jf. <i>Initiativ 21</i>.</p> <p>I Norge er der positive erfaringer med samordning af ansøgningskriterier og samarbejde i øvrigt om information, vejledning og rådgivning om finansierings- og støttemuligheder mellem både offentlige og private fonde i <i>Innovasjon Norge</i>, der fungerer som offentlig erhvervsfremmeaktør, og blev etableret som statsligt-kommunalt selskab i 2004 ved samling af en lang række erhvervsråd og -myndigheder, private og offentlige fonde og finansielle institutioner, heraf flere med rødder fra midten af 1800-tallet. <i>Innovasjon Norge</i> yder generel vejledning, forskellige former for tilskud, lån og garantier, og forvalter et stort antal støtteprogrammer, hvoraf flere er sammenlignelige med danske ordninger under Vækstfonden, Innovationsfonden, Regionalfonden og Socialfonden Plus, suppleret med specifikke rådgivnings- og finansieringsmuligheder målrettet bestemte brancher og geografiske områder, der også anvendes til at fremme kooperative og føderative virksomhedsformer som led i udvikling af nye produkter, forretningsmodeller, lokale initiativer og innovation generelt. Se venligst <i>Delrapport 5.7. Norge</i>.</p> <p>Anbefaling:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Etablering af forum for drøftelser af fordele og udfordringer ved højere grad af samordning mellem offentlige finansierings- og støtteordninger i forhold til målrettede programmer og udbud, ensartede ansøgningskriterier, samfinansiering, information og vejledning, offentliggørelse og statistik over bevillinger m.v. samt evt. udarbejdelse af udkast til kommissorium for udvalgsarbejde om samordning.</li> </ul>		5.7.
21. Demokratiske pengeinstitutters muligheder for målrettet udlånspolitik,	I rapporter fra andre europæiske lande fremgår finansielt samarbejde mellem penge- og realkreditinstitutter indbyrdes og med kooperative sammenslutninger som væsentligt element i medarbejderejede virksomheders økonomiske stabilitet og resiliens. <i>Forordningen om det</i>	2.2., s. 15-19 3.2., s. 22-23	1.2. 5.1.

<p>lokal tilstedeværelse og føderativt samvirke</p> <p>Analyssetema 3 og 4</p>	<p><i>europæiske andelselskab</i> (SCE) indeholder selvstændig regulering om grænseoverskridende samarbejde mellem kooperative finansielle virksomheder i EU/EØS, og den norske <i>lov om samvirkeforetak</i>, indeholder også bestemmelser om finansiell virksomhed både i forhold til indlån, lån og sikkerhedsstillelse for medlemmer af den enkelte virksomhed og i føderative samvirker. Respondenter i vores kvalitative undersøgelser påpeger især to udfordringer for demokratiske penge- og realkreditinstitutter i Danmark. Dels at Finanstilsynets retningslinjer om sammensætningen af penge- og realkreditinstitutternes kundeportefølje ikke i tilstrækkelig grad tager hensyn til demokratiske og kooperative virksomheders særlige formål, jf. også <i>Initiativ 20</i> om offentlige fonde m.v. Dels at demokratiske pengeinstitutter belastes særligt af lønsumsafgiften ved opretholdelse af et landsdækkende filialnet, som ifølge vores kvantitative undersøgelse har væsentlig betydning for demokratiske virksomheder, jf. <i>Delrapport 1.2. Pengeinstitutfinansiering til og fra demokratiske virksomheder</i>.</p> <p>Vi vurderer umiddelbart, at nogle af disse udfordringer kan løses ved, at der i en selvstændig lov om kooperative virksomheder indføres mulighed for føderative samvirker mellem demokratiske penge- og realkreditinstitutter, der også kan danne grundlag for udvikling af målrettede finansieringsinstrumenter og -programmer for demokratiske og kooperative virksomheder som i andre europæiske lande og EU/EØS, herunder i samarbejde med offentlige fonde, jf. <i>Initiativ 20</i>.</p> <p>Anbefaling:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Etablering af forum for drøftelser om revision af retningslinjerne for sammensætningen af kundeporteføljerne og dermed for kunde- og udlånspolitikken og mulighederne for at udvikle finansieringsinstrumenter og -programmer målrettet demokratiske, kooperative og føderative virksomheder.</li> </ul>	<p>5.7.2., s. 83</p> <p>5.7.3., s. 84</p> <p>5.7.4., s. 84-85</p>	
<p>22. Skatte- og afgiftsmæssige incitamentter for overdragelse til medarbejdere, herunder i EOT- og ESOP-modeller</p> <p>Analyssetema 3 og 4</p>	<p>Se venligst <i>Initiativ 8</i>.</p> <p>Anbefalinger:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ligestilling af overdragelse til medarbejdere med familieoverdragelse.</li> <li>- Ligestilling af F.M.B.A. og A.M.B.A. med kapitalselskaber i forhold til medarbejderaktie-programmer m.v. efter § 7 P, § 16 og § 28 i <i>ligningsloven</i>.</li> <li>- At Skatteministeriet høres om, hvorvidt tilsvarende skatte- og afgiftsmæssige fordele som for EOT i UK og ESOP i USA vil medføre afledte uønskede virkninger.</li> <li>- Evt. kvalitative undersøgelser blandt virksomheder med potentiale for overdragelse til medarbejdere identificeret ved vores kvantitative og kvalitative undersøgelser, jf. <i>Delanalyse 1.3</i> og <i>Delanalyse 2.4</i>.</li> </ul>	<p>2.3., s. 19-20</p> <p>4., s. 26-41</p> <p>5.6.3., s. 79-83</p>	<p>1.3.</p> <p>2.4.</p> <p>4.3.</p> <p>5.1.</p>

## **KVANTITATIVE UNDERSØGELSR**

1

Denne del består af tre separate delrapporter:

1.1 Udbredelse af virksomhedsformer i Danmark

1.2 Pengeinstitutfinansiering til og fra demokratiske virksomheder

1.3 Ejer- og generationsskifte: Overdragelse til medarbejdereje

1



# KVANTITATIVE UNDERSØGELSER

## UDBREDELSE AF VIRKSOMHEDSFORMER I DANMARK

### Delrapport 1.1

Indhold	Side	
1.	Indledning	1
2.	Demokratiske virksomheder – foreløbig afgrænsning	2
3.	Almindelige virksomhedsformer og demokratiske virksomheder	4
4.	Virksomhedsformernes udbredelse og udvikling	9
4.1.	Generelle tendenser	9
4.2.	Virksomhedsformer med institutionelt ejerskab	11
4.3.	Virksomhedsformer med kollektivt ejerskab	13
4.4.	Virksomhedsformer med individuelt ejerskab	20
5.	Beskæftigelse	25
6.	Brancher	29
7.	Metoder og kilder	34
Bilag 1	Ændringer fra og til andre virksomhedsformer	36

## 1. Indledning

Denne delrapport indeholder en række kvantitative undersøgelser baseret på registerdata om danske virksomheder.

Undersøgelserne indgår som en vigtig del af grundlaget for vurderinger og anbefalinger fra CBS i forhold til *Analyssetema 3: Barrierer for demokratiske virksomheder* og *Analyssetema 4: Generations- og ejerskifte*.

Analyserne har særligt fokus på medarbejderejede, men inddrager også forbruger- og producentejede virksomheder.

I den forbindelse er det et generelt problem, at umiddelbart tilgængelige data fra CVR og Danmarks Statistik i mange tilfælde ikke indeholder oplysninger om ejerkredsen, men kun om ledelsen. Disse data giver derfor ikke i sig selv grundlag for en samlet undersøgelse af indflydelsen i virksomhederne for forskellige interessentgrupper og dermed heller ikke, om de forbruger-, producent- eller medarbejder-ejede.

De kvantitative analyser i denne delrapport er udført af CBS med særlig tilladelse og forskeradgang samt ved brug af egne databaser. Se venligst *afsnit 7* om metoder og kilder.

Desuden er gennemført kvalitative analyser baseret på spørgeskemaundersøgelser, interviews og konkrete cases, som er indeholdt i andre delrapporter fra CBS.<sup>1</sup>

De væsentligste forskelle mellem de juridiske rammer for de omfattede virksomhedsformer omtales i *Delrapport 4.1. Relevant dansk lovgivning*.

Som indledning til de kvantitative analyser følger først en foreløbig afgrænsning af feltet for demokratiske virksomheder blandt almindelige danske virksomhedsformer.

<sup>1</sup> Jf. bl.a. *Delrapport 2. Kvalitative undersøgelser* og *Delrapport 3. Cases*.

## 2. Demokratiske virksomheder – foreløbig afgrænsning

---

Tænketanken *Demokratisk Erhverv* har foreløbig defineret en demokratisk virksomhed som:

*”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.”*<sup>2</sup>

Denne definition anvendes her som udgangspunkt for afgrænsning af demokratiske virksomheder i forhold til almindelige virksomhedsformer, og dermed deres lovgivningsmæssige grundlag.

Desuden defineres kooperative virksomhedsformer som en særlig delmængde blandt demokratiske virksomheder. Definitionen tager udgangspunkt i international og EU-retlig regulering om kooperativer, der generelt refererer til andelsselskaber og andelsforeninger omfattet af § 4 i *lov om visse erhvervsdrivende virksomheder*, også kaldet LEV-loven, samt særlovgivning bl.a. inden for finans- og boligsektoren, der ikke indgår direkte i analysetemaerne.<sup>3</sup>

LEV § 4, om det såkaldte ”andelsselskab”, lyder i den nugældende formulering:<sup>4</sup>

*”§ 4. Ved et andelsselskab (andelsforening) forstås i denne lov en virksomhed omfattet af § 2, stk. 1 eller stk. 2, eller § 3, hvis formål er at virke til fremme af deltagerens fælles interesser gennem deres deltagelse i virksomheden som aftagere, leverandører eller på anden lignende måde, og hvor virksomhedens afkast, bortset fra normal forrentning af den indskudte kapital, enten fordeles blandt medlemmerne i forhold til deres andel i omsætningen eller forbliver indestående i virksomheden.”*

I lovgivningen skelnes generelt ikke mellem andelsselskaber og andelsforeninger.<sup>5</sup> Derfor anvendes ”andelsvirksomheder” her som samlebetegnelse for alle kooperative virksomhedsformer, der opfylder LEV § 4.

I Danmark har det tidligere været opfattelsen, at andelsvirksomheder ikke kan være medarbejderejede. Dette gælder ikke i international regulering og andre landes lovgivning om kooperativer, og muligheden fremgår nu også af Erhvervsstyrelsens vejledning om *Demokratiske Virksomheder*.<sup>6</sup>

LEV § 2, stk. 1, omfatter interessentskaber, forkortet I/S, og LEV § 2, stk. 2, kommanditselskaber, K/S.

LEV § 3, har følgende formulering:

---

<sup>2</sup> Tænketanken *Demokratisk Erhverv*, *Danmarks Demokratiske Virksomheder*, 2019 <https://demokratiskerhverv.dk>

<sup>3</sup> Se venligst bl.a. *Hovedrapport, Indledning, Delrapport 4.1. Relevant dansk lovgivning, Delrapport 4.2. International regulering*.

<sup>4</sup> Jf. *lov om visse erhvervsdrivende virksomheder* [www.retsinformation.dk](http://www.retsinformation.dk)

<sup>5</sup> Jf. bl.a. Hørlyck: *Dansk Andelsret*, 3. udgave, 2000.

<sup>6</sup> *Vejledning: Demokratiske Virksomheder* <https://virksomhedsguiden.dk> Se venligst også afsnit 4.3. og Figur 6.

**”§ 3.** Ved en virksomhed med begrænset ansvar forstås i denne lov et andelsselskab (andelsforening) eller en forening med begrænset ansvar, hvor ingen af deltagerne hæfter personligt, uden begrænsning og solidarisk. Det er desuden en betingelse, at virksomheden har minimum to deltagere, at der er mulighed for vekslende deltagerantal, og at økonomiske og forvaltningsmæssige rettigheder ikke er baseret på deltagernes andel af kapitalen.

Stk. 2. For selskaber med begrænset ansvar, der er stiftet før den 1. januar 2014, finder lovens regler om foreninger med begrænset ansvar tilsvarende anvendelse med de fornødne tilpasninger.”

Foreninger med begrænset ansvar omfattet af LEV § 3, stk. 1, forkortes normalt F.M.B.A., mens selskaber med begrænset ansvar omfattet af LEV § 3, stk. 2, forkortes S.M.B.A.

Muligheden for at stifte selskaber med begrænset ansvar blev ophævet pr. 1. januar 2014, og siden er mange omdannet, især til anpartsselskaber, eller opløst.

Der er først sket særskilt registrering i CVR af foreninger og selskaber med begrænset ansvar fra 2014.

De kooperative principper i LEV § 4, om overskudsfordeling efter omsætning og begrænset forrentning, kan også følges i foreninger med begrænset ansvar, der ikke er direkte omfattet af bestemmelsen, f.eks. fordi foreningen har ”passive” medlemmer, som ikke deltager aktivt i virksomhedens drift eller omsætning.<sup>7</sup>

Desuden følges principperne i LEV § 3, om, at antallet af deltagere kan veksle og at deres rettigheder ikke må være baseret på kapitalandele, i praksis også af de fleste virksomheder, der er omfattet af LEV § 4, selv om deltagerne, eller nogle af deltagerne, hæfter personligt, ubegrænset og solidarisk, som i interessentskaber og kommanditselskaber.<sup>8</sup>

Navne for andelsvirksomheder med begrænset ansvar, der er omfattet af både LEV § 3 og § 4, skal indeholde oplysning om ansvarsbegrænsningen, som kun må forkortes til ”A.M.B.A.”. Der findes ikke nogen fast betegnelse eller forkortelse for andelsvirksomheder med personlig hæftelse, som kun er omfattet af LEV § 4, men ikke af LEV § 3.<sup>9</sup>

I CVR og hos Danmarks Statistik registreres andelsvirksomheder under to forskellige betegnelser og koder.

Under virksomhedsformen ”*Andelsselskab med begrænset ansvar*” (kode 140) registreres kun enheder, hvor hæftelsesformen fremgår af vedtægterne og forkortelsen A.M.B.A. indgår i virksomhedsnavnet.<sup>10</sup>

Under virksomhedsformen ”*Andelsselskab*” (kode 130), indgår både enheder med A.M.B.A. i navnet og enheder uden nogen angivelse af hæftelsesformen i navnet eller andre umiddelbart tilgængelige informationer i CVR, som i mangel af andre oplysninger må formodes at have personlig, ubegrænset og solidarisk hæftelse.

<sup>7</sup> Se venligst bl.a. *Delrapport 4.1. Relevant dansk lovgivning*, særligt om medarbejderejede kooperative virksomheder

<sup>8</sup> Jf. LEV § 3, stk. 1, 2. punktum, og henvisningerne i LEV § 4 til § 2, stk. 1, og stk. 2.

<sup>9</sup> Jf. LEV § 6, stk. 6.

<sup>10</sup> Jf. afsnit 4 med omtalen af undersøgelsen af vedtægter for virksomheder registreret som ”*Andelsselskab med begrænset ansvar*”.

### 3. Almindelige virksomhedsformer og demokratiske virksomheder

Registerdata fra CVR og Danmarks Statistik omfatter p.t. 43 forskellige virksomhedsformer. Af hensyn til overskueligheden er både de kvantitative og øvrige analyser begrænset til de mest almindelige former for private erhvervsdrivende virksomheder i Danmark.

I alt op mod 20.000 danske virksomheder blev ved en undersøgelse offentliggjort i februar 2019 identificeret som demokratiske ud fra den foreløbige definition fra *Tænk tanken Demokratisk Erhverv*.<sup>11</sup>

CBS har med særlig tilladelse indhentet supplerende data for virksomhederne fra denne undersøgelse, opdateret til udgangen af 2019, som grundlag for udarbejdelse af følgende tabel.

**Tabel 1. Udbredelse af almindelige virksomhedsformer og demokratiske virksomheder, 2019**

Ejerskabs- og virksomhedsformer LEV = Lov om visse erhvervsdrivende virksomheder	Alle virksomheder		Demokratiske virksomheder		
	Antal	%	Antal	%	% af Alle
<b>Institutionelt ejerskab</b>					
Erhvervsdrivende fonde	1.407	0,2%	31	0,1%	2,2%
Andre fonde og selvejende institutioner	7.645	0,9%	75	0,4%	1,0%
<b>Kollektivt ejerskab</b>					
Frivillige foreninger (ikke omfattet af LEV, evt. af særlovgivning)	94.792	11,0%	1.768	8,4%	1,9%
Andre foreninger (ikke omfattet af LEV, evt. af særlovgivning)	35.457	4,1%	11.581	55,0%	32,7%
Foreninger med begrænset ansvar, F.M.B.A. (LEV § 3, stk. 1)	389	0,0%	188	0,9%	48,3%
Selskaber med begrænset ansvar, S.M.B.A. (LEV § 3, stk. 2)	732	0,1%	14	0,1%	1,9%
Andelsselskab (LEV § 4, evt. med begrænset ansvar)	1.518	0,2%	1.463	6,9%	96,4%
Andelsselskab med begrænset ansvar, A.M.B.A. (LEV §§ 3-4)	573	0,1%	500	2,4%	87,3%
Særlige finansielle virksomheder (LEV § 3 og evt. særlovgivning)	209	0,0%	72	0,3%	34,4%
<b>Individuelt ejerskab</b>					
Interessentskaber, I/S (LEV § 2, stk. 1)	20.581	2,4%	1.990	9,4%	9,7%
Kommanditselskaber, K/S (LEV § 2, stk. 2)	3.589	0,4%	289	1,4%	8,1%
Enkeltmandsvirksomheder	294.923	34,3%	0	0,0%	0,0%
Personligt ejede mindre virksomheder (PMV)	36.902	4,3%	0	0,0%	0,0%
Partnerselskaber, P/S (LEV § 2, stk. 2, og selskabsloven)	1.401	0,2%	238	1,1%	17,0%
Iværksætterselskaber, IVS (- under udfasning)	48.623	5,7%	59	0,3%	0,1%
Anpartsselskaber, Aps	269.968	31,4%	931	4,4%	0,3%
Aktieselskaber, A/S	36.652	4,3%	1.071	5,1%	2,9%
<b>Uoplyst virksomhedsform</b>	4.379	0,5%	791	3,8%	18,1%
<b>I alt</b>	<b>859.740</b>	<b>100,0%</b>	<b>21.061</b>	<b>100,0%</b>	<b>2,4%</b>

Kilde: CBS, egen tilvirkning. Tabellen inkluderer alle virksomheder, der på opgørelsestidspunkt var registreret i CVR med status som aktive og normale, uden hensyntagen til beskæftigelse eller økonomisk aktivitet.

<sup>11</sup> I alt mindst 18.605 virksomheder blev ud fra et forsigtigt skøn anset for omfattet af definitionen, jf. Tænk tanken Demokratisk Erhverv, *Danmarks Demokratiske Virksomheder*, 2019 <https://demokratiskerhverv.dk>

Den overordnede inddeling i tabellen efter ejerskabsformer er almindelig i andre landes retssystemer og anvendes af CBS i sammenlignende juridiske analyser af forskellige virksomhedsformer også i international sammenhæng. Ud over institutionelt, kollektivt og individuelt ejerskab indgår i denne systematik desuden offentligt ejerskab og hybridt eller "multi-stakeholder" ejerskab, bl.a. med kombineret privat og offentligt ejerskab, der ikke er omfattet af undersøgelsen. Betydningen af ejerskabsformerne omtales nærmere i *Delrapport 4.1. Relevant dansk lovgivning.*

Som det ses, er der store variationer mellem de enkelte virksomhedsformer, både i antallet og andelen af demokratiske virksomheder.

I tabellen indgår også virksomheder, der ikke umiddelbart er omfattet af definitionen, men kan have potentiale for blive det.

Virksomheder med kun én ejer, dvs. enkeltmandsvirksomheder og personligt ejede mindre virksomheder, PMV, har pr. definition ikke demokratisk ejerskab, men kan alligevel praktisere vidtgående inddragelse af ansatte og brugere m.v. og med tiden udvikle sig til demokratiske virksomheder med en større ejerkreds.

Fonde og selvejende institutioner kan også praktisere demokratisk ledelse ved at tillægge særlige interessentgrupper, f.eks. ansatte, indirekte indflydelse med forvaltningsmæssige, men ikke økonomiske rettigheder. F.eks. via et repræsentantskab med ret til at komme med indstillinger om valg til bestyrelsen, anvendelsen af overskud og formue og andre væsentlige beslutninger.<sup>12</sup>

En forening kan have indtægtsgivende aktiviteter, der er skatte- og afgiftspligtige som erhvervmæssig indkomst, men hvis overskuddet kun anvendes til at fremme ideelle, almenvelgørende eller almennyttige formål og ikke medlemmernes egne økonomiske interesser, anses foreningen ikke selskabsretligt for at være en erhvervsdrivende virksomhed og skal kun registreres i CVR, hvis den har ansatte, momspligtige aktiviteter eller modtager offentlig støtte.

Foreninger og selskaber med begrænset ansvar og andelsvirksomheder, der er omfattet af LEV, er omtalt ovenfor i *afsnit 2.*

Særlige finansielle virksomheder omfatter bl.a. kollektive og gensidige finansierings-, investerings- og forsikringsvirksomheder, som i international sammenhæng også anses for at være kooperative. Disse virksomheder følger som udgangspunkt principperne i LEV § 3, for virksomheder med begrænset ansvar, og kan samtidig være omfattet af særligt tilsyn efter LEV kapitel 5 a, samt af særlovgivning.<sup>13</sup>

Interessentskaber, I/S, og kommanditselskaber, K/S, er ikke selvstændigt lovregulerede og kun omfattet af få bestemmelser i LEV ud over § 2. Partnerselskaber, P/S, der også kaldes kommanditaktieselskaber, er både omfattet af LEV § 2, stk. 2, og selskabsloven.<sup>14</sup>

---

<sup>12</sup> I Norge er mange virksomheder af denne type blevet omregistreret eller omdannet til kooperative virksomheder efter definitionen i *lov om samvirkeforetak*, der blev vedtaget i 2007. Se venligst bl.a. *Delrapport 5.6. Norge*

<sup>13</sup> Se venligst bl.a. *Delrapport 4.2. International regulering*, og Thomsen, Feldthusen, Poulsen et al.: *Selskabsledelse i foreningsejede finansielle selskaber*, CBS, 2019 <https://research.cbs.dk>

<sup>14</sup> Jf. selskabslovens § 5, nr. 22, og tilknyttede bestemmelser.

I disse virksomhedsformer kan også praktiseres lige rettigheder uafhængigt kapitalindskud, men begrænset af, at væsentlige dispositioner kræver enstemmighed, og at deltagere, der hæfter personligt, kan have vetoret.

For øvrige kapitalselskaber, dvs. anpartsselskaber, Aps, iværksætterselskaber, IVS, der er under udfasning, og aktieselskaber, A/S, gælder som udgangspunkt, at deltagernes økonomiske og forvaltningsmæssige rettigheder, herunder stemmerettigheder, er direkte bestemt af deres kapitalandele.

Også kapitalselskaber kan opfylde den foreløbige definition af demokratiske virksomheder. F.eks. ved, at kapitalandelene er lige og dermed også stemmeandelene. Eller ved, at bestemte interessentgrupper, f.eks. medarbejderne, tillægges ret til at erhverve kapitalandele, som samlet indebærer, at de kollektivt råder over mindst 50% af stemmeandelene.

Disse muligheder er bl.a. anvendt for at kunne følge kooperative principper i medarbejderejede kapitalselskaber, da ansatte først er blevet anerkendt som medejere af andelsvirksomheder inden for de seneste ca. 10 år.<sup>15</sup>

Som det fremgår af den yderste højre kolonne i *Tablet 1*, er andelen af demokratiske virksomheder størst blandt virksomheder, der er registreret som *Andelselskab*, uanset hæftelsesform, med tilsammen 1.963 demokratiske virksomheder ud af i alt 2.091 andelsvirksomheder, svarende til i alt 93,9%.

Derefter kommer, målt efter andelen af demokratiske virksomheder inden for den enkelte virksomhedsform, foreninger med begrænset ansvar, der har en andel på 48,3%, og særlige finansielle virksomheder med 34,4%, samt andre foreninger, der ikke er omfattet af LEV, men kan have erhvervs-mæssige aktiviteter, med en andel på 32,7%.

Desuden er andelen af demokratiske virksomheder høj inden for virksomhedsformer, der er omfattet af LEV § 2, især partnerselskaber, som også er reguleret af selskabsloven, med 17,0%, samt interessentskaber med 9,7% og kommanditselskaber med 8,1%.

Andelen af demokratiske virksomheder er under 5% blandt alle øvrige virksomhedsformer, dvs. erhvervsdrivende fonde, andre fonde og selvejende institutioner, frivillige foreninger, selskaber med begrænset ansvar, iværksætterselskaber, anpartsselskaber og aktieselskaber.

Som det fremgår af den midterste kolonne og kolonnen næst yderst til højre, der viser antallet af demokratiske virksomheder og deres andel i forhold til samtlige, findes det højeste og næsthøjeste antal blandt frivillige foreninger og andre foreninger, der ikke er omfattet af LEV og ikke er mulige at omdanne, men kan fungere som "kuvøser" og danne grobund for "knopskydning" til demokratiske medarbejderejede virksomheder.

Antallet af demokratiske virksomheder er også højt blandt nogle af de mest udbredte virksomhedsformer, interessentskaber, anpartsselskaber og aktieselskaber, der kan have et stort potentiale for medarbejdereje.

---

<sup>15</sup> Jf. bl.a. *Delrapport 4.1. Relevant dansk lovgivning*, særligt om medarbejderejede kooperative virksomheder

På grundlag af Tabel 1 kan foreløbig konstateres, at andelen af demokratiske virksomheder ifølge den foreløbige definition fra *Tænketanken Demokratisk Erhverv* er størst blandt virksomhedsformer med kollektivt ejerskab, hvor deltagernes rettigheder ikke er baseret på kapitalandele.

Definitionen kan også omfatte forskellige former for koncerndannelser og sammenslutninger af virksomheder.

Bl.a. på grund af for små datamængder har det ikke været muligt at identificere, hvilke og hvor mange demokratiske virksomheder, der indgår i koncernforhold eller andre former for sammenslutninger.

Dette vil være relevant at undersøge nærmere, da koncerner og andre former for sammenslutninger også kan være baseret på demokratiske, kooperative og føderative principper og have væsentlig betydning for udviklingen af virksomhedsdemokrati generelt.

Af den følgende tabel fremgår antallet og fordelingen af de mest almindelige virksomhedsformer, der indgår i koncernforhold.

**Tabel 2. Koncerndannelser, 2018**

Moderselskab	Fond		Virksomhed m. begr. ansvar		Andels- virksomhed		Kapitalselskab	
	Antal	%	Antal	%	Antal	%	Antal	%
<b>Moderselskaber i alt</b>	415	23,9%	56	23,2%	83	19,2%	53.811	37,0%
<b>Datterselskaber i alt</b>	1.325	76,1%	185	76,8%	349	80,8%	91.543	63,0%
<b>Virksomheder i alt</b>	1.740	100,0%	241	100,0%	432	100,0%	145.354	100,0%
Foreninger (ikke omfattet af LEV)	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	5	0,0%
Virksomheder med begrænset ansvar, F.M.B.A. og S.M.B.A.	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	4	0,0%
Andelsvirksomheder	0	0,0%	14	7,6%	7	2,0%	0	0,0%
Særlige finansielle virksomheder	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	5	0,0%
Interessentskaber, I/S	27	2,0%	0	0,0%	0	0,0%	7	0,0%
Kommanditselskaber, K/S	8	0,6%	0	0,0%	5	1,4%	490	0,5%
Partnerselskaber, P/S	15	1,1%	0	0,0%	6	1,7%	359	0,4%
Iværksætterselskaber, IVS	0	0,0%	16	8,6%	10	2,9%	6.473	7,1%
Anpartsselskaber, ApS	387	29,2%	83	44,9%	86	24,6%	66.012	72,1%
Aktieselskaber, A/S	879	66,3%	65	35,1%	232	66,5%	18.178	19,9%
Udenlandsk virksomhed	5	0,4%	0	0,0%	0	0,0%	10	0,0%
<b>Uoplyst virksomhedsform</b>	4	0,3%	7	3,8%	3	0,9%	0	0,0%
<b>I alt</b>	1.325	100%	185	100%	349	100%	91.543	100%

Kilde: CBS, egen tilvirkning.

Det har ikke været muligt at indhente data for senere år end 2018. Resultaterne omtales nærmere nedenfor under de enkelte virksomhedsformer.



Koncernerne er i et særligt register i Danmarks Statistik, der blev etableret i 2019, identificeret ud fra, at mindst én virksomhed, her betegnet som ”moderselskab”, direkte eller indirekte ejer eller råder over mere end 50% af stemmerettighederne i én eller flere andre virksomheder.<sup>16</sup>

Dette er dog ikke i alle tilfælde ensbetydende med, at moderselskabet reelt kontrollerer de virksomheder, der her betegnes som ”datterselskaber”.

Bl.a. kan der imellem moder- og datterselskaberne være etableret et repræsentantskab eller lignende, hvor delegerede fra datterselskaberne kommer med indstillinger om valg til bestyrelsen, anvendelsen af overskud og andre væsentlige beslutninger, som moderselskabet følger på vedtægts- og aftalebestemt grundlag, uafhængigt af de formelle ejerforhold.

I koncernregisteret er det muligt at følge udviklingen gennem en længere årrække i antallet af koncerner, fordelingen på virksomhedsformer for moder- og datterselskaberne, samt deres beskæftigelse, der omtales i følgende afsnit.

Dertil kommer en række andre forskellige former for sammenslutninger og mere eller mindre faste samarbejdsforhold mellem virksomheder, hvis samlede udvikling og beskæftigelse m.v. ikke umiddelbart kan undersøges i registerdata.

Heraf er nogle formaliserede f.eks. som kooperative fællesforeninger, der er registreret som andels-selskaber, evt. med begrænset ansvar, og bl.a. i Norge betegnes som føderative samvirker, der ejes af selvstændige virksomheder med lige indflydelse i den fælles virksomhed, men som ikke umiddelbart er muligt at udsøge samlede data for.

Der er heller ikke registerdata for samarbejde i fælles kontraktbaserede relationer i form af konsortier, entreprenør- og leverandørfællesskaber og lignende, hvor de deltagende virksomheder som udgangspunkt har lige indflydelse, men hæfter solidarisk indad- og udadtil som i interessentskaber.

Desuden findes mange andre varianter, hvor virksomheder arbejder sammen om bestemte typer af opgaver, fast eller fra sag til sag, på eget initiativ, via brancheorganisationer eller såkaldte platform-samarbejder, der formidler aftaleindgåelse for medlemmerne.

Disse forskellige former for sammenslutninger og samarbejdsforhold har også væsentlig betydning for den samlede vækst, beskæftigelse, omsætning mellem virksomhederne og forbrugerne og samfundsøkonomien generelt, men deres bidrag er ikke registrerbare på samme måde som for koncerner.

---

<sup>16</sup> Se venligst nærmere i *Afsnit 7* om metoder og kilder.

## 4. Virksomhedsformernes udbredelse og udvikling

---

I det følgende undersøges udbredelsen og udviklingen for de enkelte virksomhedsformer og for koncerner, inddelt efter ejerskabsformer som i *Tabel 1*.

I nogle tilfælde må data udelades på grund af statistisk usikkerhed eller af diskretionshensyn, fordi datamængden er for lille. Se venligst *afsnit 7* om metoder og kilder.

Der medregnes kun virksomheder med status i CVR som aktive og normale på opgørelsestidspunktet.

På grundlag af data fra CVR sammenlignes de væsentligste tendenser i udviklingen inden for og på tværs af de enkelte virksomhedsformer over en 15-årig periode fra 2005-2019.

Derudover inddrages data for koncerner fra Danmarks Statistik, dog kun for en 10-årig periode fra 2009-2018, samt supplerende data for enkelte virksomhedsformer.

Desuden har vi undersøgt ændringer fra og til de forskellige virksomhedsformer over en længere periode fra 2003-2019, som er mulig i tilfælde, hvor en større andel af de ansatte er fulgt med efter ændringen. Resultaterne fremgår af tabeller for de enkelte virksomhedsformer i *Bilag 1*, der også kommenteres i de følgende afsnit.

Antallet af ændringer er generelt ikke højt, men varierer væsentligt for de enkelte virksomhedsformer og kan have flere forskellige årsager.

Mange iværksættere starter naturligt i den enklest mulige virksomhedsform, som en personligt ejet mindre virksomhed, PMV, en enkeltmandsvirksomhed eller et interessentskab med flere ejere, og får først efter en årrække afdraget evt. lån og opsparet tilstrækkelig kapital til at opfylde kravene f.eks. for et anpartsselskab.

I nogle tilfælde går det "den modsatte vej" for en virksomhed, f.eks. fordi den ikke længere opfylder kapitalkravet for et anpartsselskab og må opløses, i værste fald ved konkurs, eller drives videre som interessentskab eller virksomhed med kun én ejer.

Desuden påvirkes udviklingen generelt og for den enkelte iværksætter og virksomhed af ændringer i lovgivningen, indførelse og afskaffelse af virksomhedsformer og umiddelbart tilgængelige informations-, vejlednings- og rådgivningsmuligheder om de enkelte virksomhedsformer m.v. der også belyses af CBS ved kvalitative undersøgelser.<sup>17</sup>

### 4.1. Generelle tendenser

---

Den følgende *Figur 1* viser udviklingen i perioden 2005-2019 for samlet for alle almindelige virksomhedsformer.

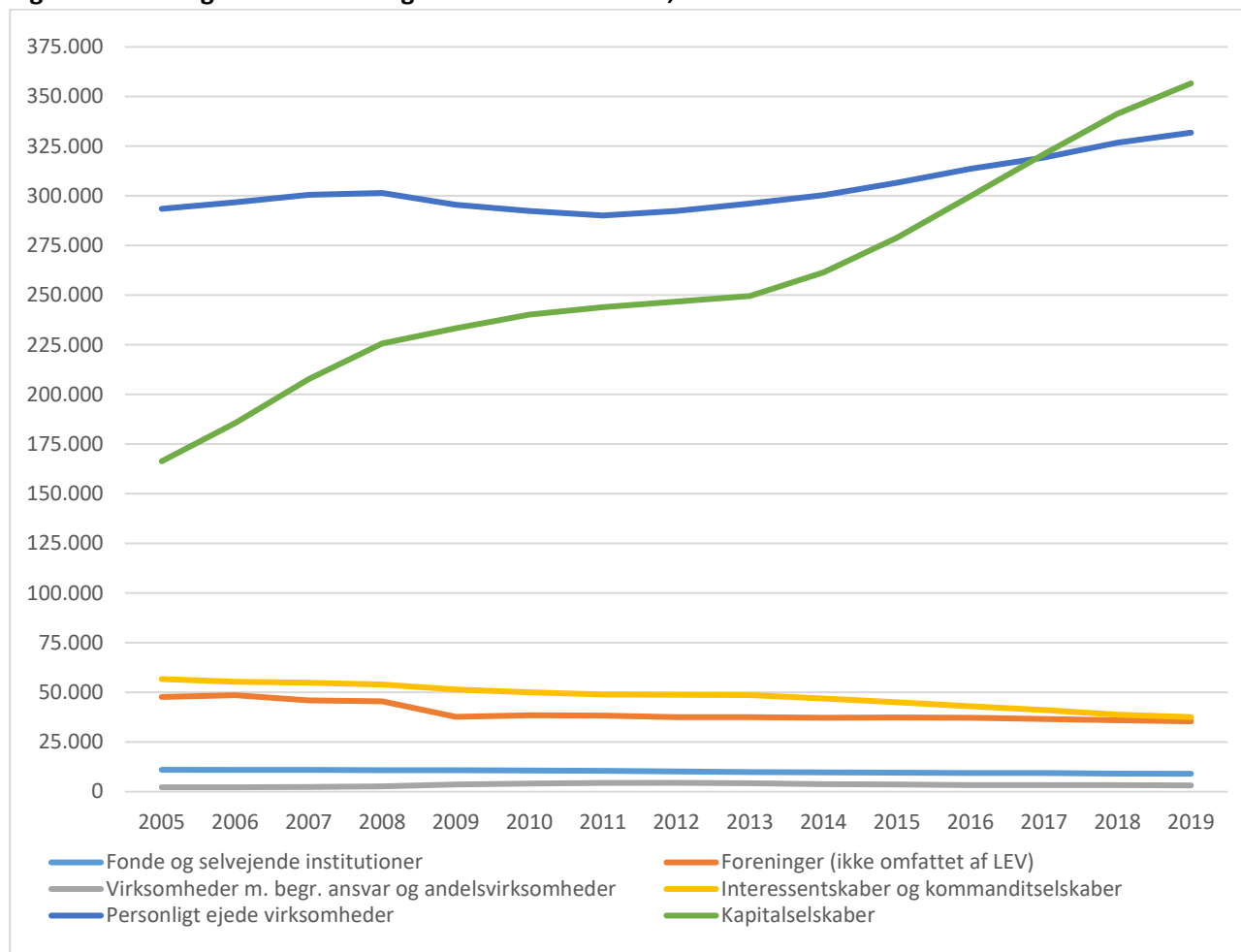
Udviklingen for de enkelte virksomhedsformer omtales mere detaljeret i de efterfølgende afsnit.

---

<sup>17</sup> Se venligst bl.a. *Delrapport 2. Kvalitative undersøgelser og Delrapport 3. Cases*.

Vi kan ikke vise udviklingen for demokratiske virksomheder, hvor vi kun har opdaterede data for 2019 på grundlag af undersøgelsen fra *Tænk tanken Demokratisk Erhverv*, jf. *Tabel 1*, side 4.

**Figur 1. Udviklingen for almindelige virksomhedsformer, 2005-2019**



Kilde: CBS, egen tilvirkning.

Disse tendenser siger ikke i sig selv noget om udviklingen af demokratiske virksomheder, der som omtalt i *afsnit 3* kan forekomme inden for alle virksomhedsformer, bortset fra personligt ejede virksomheder, jf. også *Tabel 1*.

Som det ses, er der i perioden en svagt faldende tendens i antallet af virksomhedsformer med institutionelt ejerskab, dvs. fonde og selvejende institutioner, og i antallet af frivillige foreninger og andre foreninger med kollektivt ejerskab, der ikke er omfattet af LEV, samt i interessentskaber og kommanditselskaber med individuelt ejerskab.

Udviklingen for andre virksomhedsformer med kollektivt ejerskab, dvs. virksomheder begrænset ansvar og andelsvirksomheder, der er omfattet af LEV, har været nogenlunde stabil i perioden, bortset fra store udsving for selskaber med begrænset ansvar, der omtales nedenfor.

Personligt ejede virksomheder er efter et svagt fald igen i stigning, mens kapitalsselskaber er blevet mere end fordoblet og de seneste år har overhalet personligt ejede virksomheder i antal.

Samlet set er væksten altså hovedsageligt sket indenfor virksomhedsformer med individuelt ejerskab.

Den følgende tabel viser tendenser i ændringer fra og til andre virksomhedsformer i perioden 2003-2019. Ændringerne for de enkelte virksomhedsformer kommenteres nærmere i de følgende afsnit på baggrund af tabellerne i *Bilag 1*.

**Tabel 3. Ændringer fra og til andre virksomhedsformer – alle virksomheder, 2003-2019**

Virksomhedsformer	Ændringer fra andre %	Ændringer til andre %	Virksomheder i alt 2019
Foreninger og selskaber med begrænset ansvar, F.M.B.A. og S.M.B.A. (LEV § 3, stk. 1-2) *	3,0%	5,6%	1.121
Andelsselskab (LEV § 4, evt. med begrænset ansvar) **	0,0%	3,6%	1.518
Andelsselskab med begrænset ansvar, A.M.B.A. (LEV §§ 3-4)	9,1%	10,6%	573
Interessentskaber, I/S (LEV § 2, stk. 1)	9,7%	8,3%	20.581
Kommanditselskaber, K/S (LEV § 2, stk. 2)	2,8%	2,6%	3.589
Enkeltmandsvirksomheder	1,1%	4,1%	331.825
Partnerselskaber, P/S (LEV § 2, stk. 2, og selskabsloven)	11,8%	1,4%	1.401
Iværksætterselskaber, IVS (selskabsloven - under udfasning)	0,5%	0,1%	48.623
Anpartsselskaber, APS (selskabsloven)	5,1%	2,1%	269.968
Aktieselskaber, A/S (selskabsloven)	17,6%	10,5%	36.652

Kilde: CBS, egen tilvirkning.

\* Note: Foreninger med begrænset ansvar, F.M.B.A. og selskaber med begrænset ansvar, S.M.B.A., er først registreret særskilt fra 2014.

\*\* Note: For virksomheder registreret som "Andelsselskab" er datamængden for lille til, at der kan angives antal under "Ændringer fra andre."

Som det fremgår af *afsnit 7* om metoder og kilder, er datamængden begrænset, men kan vise tendenser og indikationer i forhold til stabiliteten og mobiliteten inden for de enkelte virksomhedsformer, samt om virkningerne af lovændringer i perioden.

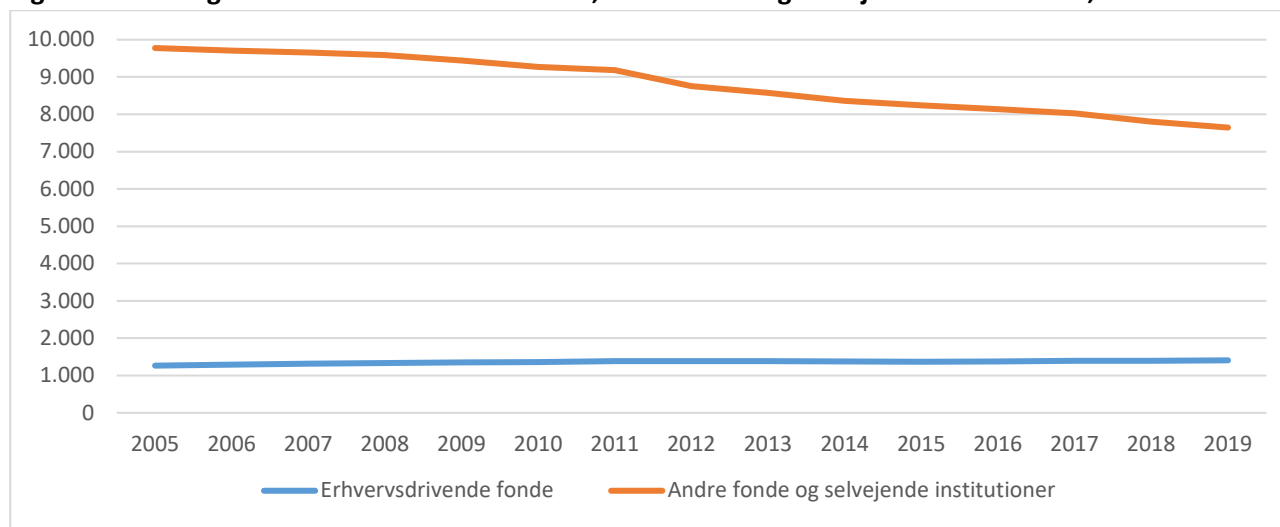
I forhold til iværksætterselskaber skal bemærkes, at muligheden for at stifte nye blev ophævet pr. 15. april 2019, og at seneste frist for omregistrering til anpartsselskaber eller opløsning udløb pr. 15. oktober 2021, men at et stort antal fortsat er registreret som iværksætterselskaber.

#### 4.2. Virksomhedsformer med institutionelt ejerskab

Fonde og selvejende institutioner er som udgangspunkt ikke omfattet af den foreløbige definition af demokratiske virksomheder fra *Tænk tanken Demokratisk Erhverv*, men kan, som bl.a. omtalt i *afsnit 3*, praktisere forskellige former for indirekte demokratisk indflydelse bl.a. for medarbejdere.

Som det fremgår af den følgende *Figur 2*, har antallet af erhvervsdrivende fonde været stabilt i perioden, mens antallet af øvrige fonde og selvejende institutioner er faldet jævnt, i mange tilfælde formodentlig på grund af sammenlægninger.

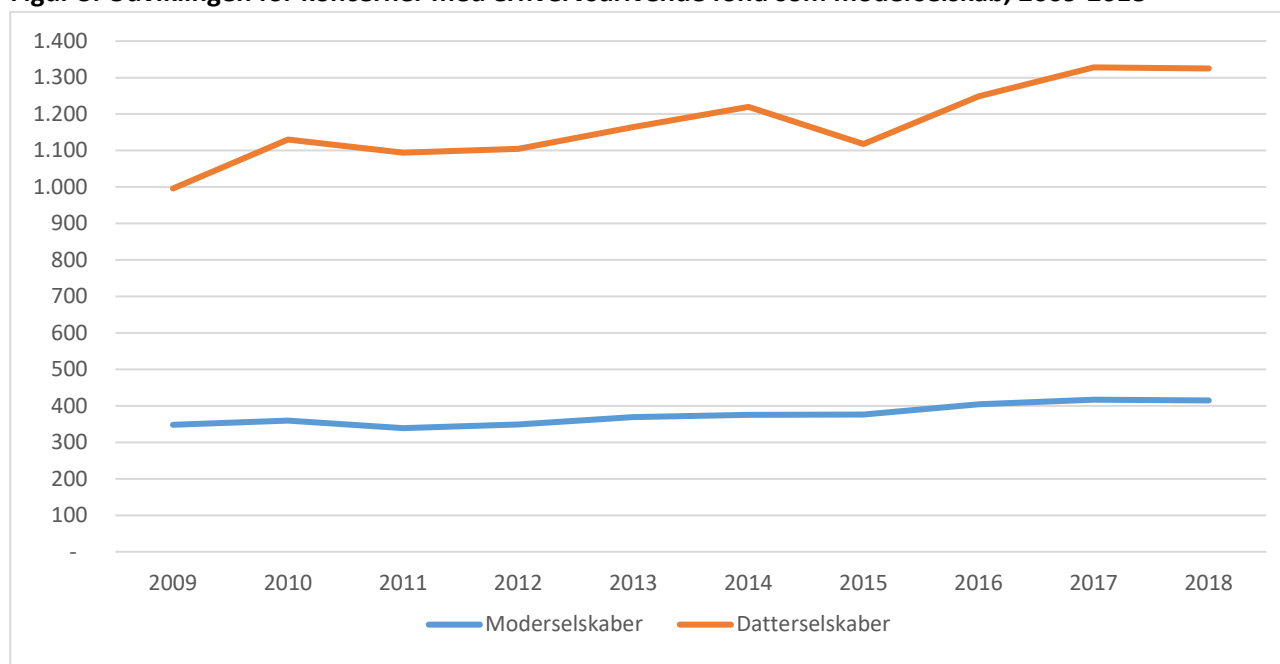
**Figur 2. Udviklingen for erhvervsdrivende fonde, andre fonde og selvejende institutioner, 2005-2019**



Kilde: CBS, egen tilvirkning.

Op mod en tredjedel af de erhvervsdrivende fonde er moderselskaber i koncerner, og som det fremgår af den følgende figur, har der i perioden været en svag stigning i antallet af fonde, der er moderselskaber, og samtidig stor vækst i antallet af datterselskaber.

**Figur 3. Udviklingen for koncerner med erhvervsdrivende fond som moderselskab, 2009-2018**



Kilde: CBS, egen tilvirkning.

Jf. Tabel 2 ovenfor, side 7, omfatter datterselskaberne i koncerner med fonde som moderselskaber hovedsagligt anparts- og aktieselskaber, der generelt har en lav andel af demokratiske virksomheder, men også interessentskaber og partnerselskaber, der kan have en forholdsvis høj andel, jf. afsnit 3 og Tabel 1.

### 4.3. Virksomhedsformer med kollektivt ejerskab

#### Foreninger, der ikke er omfattet af LEV

Foreninger, der ikke er registreringspligtige som erhvervsdrivende virksomheder efter LEV, indgår i undersøgelsen fra *Tænk tanken Demokratisk Erhverv*, men omtales kun i begrænset omfang her, da de ikke kan omdannes eller ændre virksomhedsform uden forudgående opløsning.

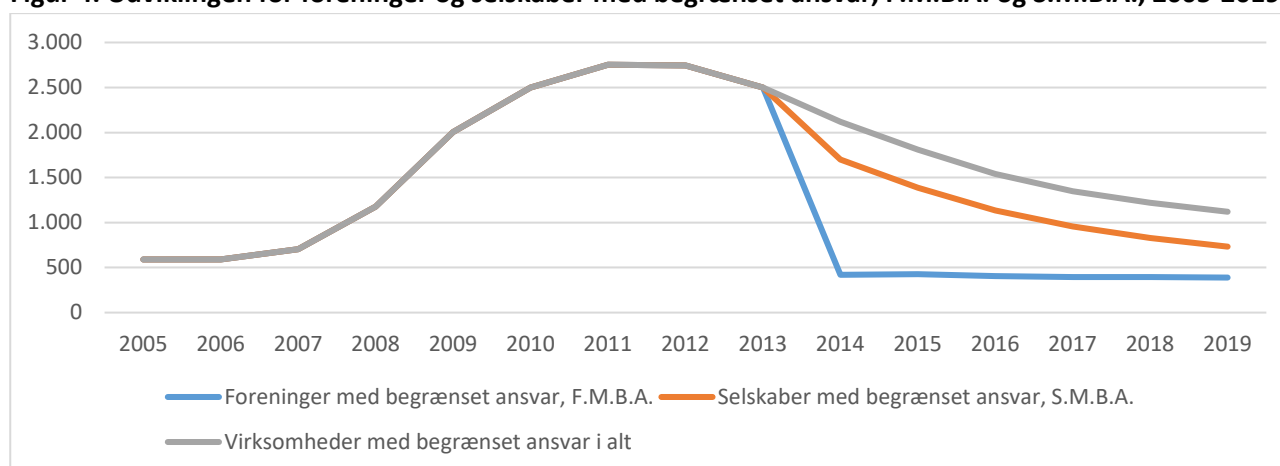
Disse foreninger kan danne grundlag for udvikling af demokratiske og kooperative medarbejderejede virksomheder ved at fungere som "kuvøser" og ved "knopskydning", men eksisterende registerdata giver ikke mulighed for at undersøge udviklingen eller potentialet nærmere.

#### Foreninger og selskaber med begrænset ansvar, F.M.B.A. og S.M.B.A.

Den følgende figur viser udviklingen for virksomheder med begrænset ansvar, der er omfattet af LEV § 3.

Foreninger og selskaber med begrænset ansvar blev først særskilt registreret i CVR fra 2014 og vises derfor samlet ind til da.

**Figur 4. Udviklingen for foreninger og selskaber med begrænset ansvar, F.M.B.A. og S.M.B.A., 2005-2019**



Kilde: CBS, egen tilvirkning.

Som det ses, er det samlede antal foreninger og selskaber med begrænset ansvar mere end fordoblet i perioden.

Jf. Tabel 1 ovenfor, side 4, var der ved udgangen af 2019 registreret 219 foreninger med begrænset ansvar, og 732 selskaber med begrænset ansvar.

Udviklingen har været stærkt præget af, at LEV § 3, fra periodens begyndelse i stigende omfang blev anvendt som hjemmel for at etablere såkaldte selskaber med begrænset ansvar, S.M.B.A.

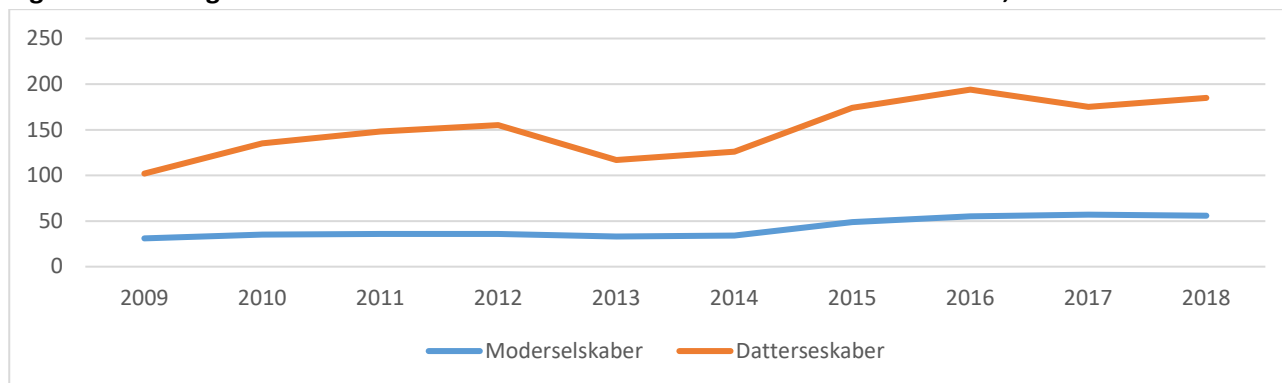
Da det med tiden viste sig, at mange selskaber med begrænset ansvar i realiteten kun var stiftet for at undgå kapitalkravene for kapitalselskaber og i praksis også fungerede som kapitalselskaber, blev muligheden afskaffet og LEV § 3 ændret fra 2014, samtidig med indførelsen af iværksætterselskaber, IVS, der omtales nedenfor.

Siden er mange selskaber med begrænset ansvar blevet opløst eller omregistreret, og efter 2014 har antallet af foreninger med begrænset ansvar været nogenlunde stabilt, mens antallet af selskaber med begrænset ansvar er faldet stærkt. Det tyder på, at lovændringen har virket forholdsvis effektivt, jf. også nedenfor om iværksætterselskaber.

Efter ændringen af LEV § 3 gælder samme regler for fortsat aktive selskaber med begrænset ansvar som for foreninger med begrænset ansvar *"... med de fornødne tilpasninger"*.<sup>18</sup>

Også for denne type koncerner kan konstateres en svag stigning i antallet af moderselskaber samtidig med, at antallet af datterselskaber næsten er fordoblet.

**Figur 5. Udviklingen for koncerner med F.M.B.A. eller S.M.B.A. som moderselskab, 2009-2018**



Kilde: CBS, egen tilvirkning.

Jf. Tabel 2, side 7, var et forholdsvis stort antal foreninger og selskaber med begrænset ansvar i 2018 moderselskaber i koncerner, hvor de fleste datterselskaber er anparts- eller aktieselskaber, og et mindre antal iværksætterselskaber, der formodentlig siden er omdannet til anpartsselskaber eller opløst.

Andelsvirksomheder udgør en større andel af datterselskaberne end i andre koncerner, og da andelen af demokratiske virksomheder er højest blandt foreninger med begrænset ansvar og andelsvirksomheder, er det sandsynligt, at flere af disse koncerner som helhed være omfattet af definition og sammenlignelige med større udenlandske kooperative og føderative sammenslutninger.

<sup>18</sup> Jf. LEV § 3, stk. 2.

Tabel 4 i bilag 1 viser ændringerne i perioden 2003-2019 mellem virksomhedsformer for foreninger og selskaber med begrænset ansvar, der ved udgangen af 2019 i alt omfattede 1.121 virksomheder.

Som det fremgår af kolonnerne til venstre i Tabel 4, har 5 af virksomhederne tidligere været foreninger, der ikke er omfattet af LEV, 10 enkeltmandsvirksomheder og 7 anpartsselskaber, mens 12 er ændret fra andre virksomhedsformer, som datamængden er for lille til at bringe tal for.

Som tidligere omtalt er det ikke muligt at foretage særskilte opgørelser før 2014 henholdsvis for foreninger med begrænset ansvar, F.M.B.A., og for selskaber med begrænset ansvar, S.M.B.A.

Formodentlig er ændringerne fra anpartsselskaber hovedsagligt er sket til selskaber med begrænset ansvar i tilfælde, hvor kapitalkravet for anpartsselskaber ikke længere har kunnet opfyldes.

Af kolonnerne til højre fremgår, at 6 tidligere foreninger og selskaber med begrænset ansvar i perioden er ændret til andelsvirksomheder, 5 til enkeltmandsvirksomheder, 37 til anpartsselskaber, 8 til aktieselskaber og 7 til andre virksomhedsformer.

Ændringerne til andelsvirksomheder kan være sket både for foreninger og selskaber med begrænset ansvar, der har besluttet at følge de kooperative principper i LEV § 4.

Som også omtalt i afsnit 3 kan en forening med begrænset ansvar, ud over at være omfattet af LEV § 3, i praksis også opfylde de kooperative principper i LEV § 4, bortset fra evt. at have passive medlemmer.<sup>19</sup>

Jf. afsnit 3 og Tabel 1, side 4, er op mod 50% af de foreninger med begrænset ansvar, F.M.B.A., der indgår i undersøgelsen fra *Tænketaenken Demokratisk Erhverv*, demokratiske ifølge den foreløbige definition, og har den tredjehøjeste andel blandt samtlige virksomhedsformer.

Ændringerne til kapitalselskaber er sandsynligvis hovedsageligt sket for selskaber med begrænset ansvar, efter at de er blevet i stand til at opfylde kapitalkravene.

Der er formodentlig et større potentiale for demokratiske og kooperative medarbejderejede virksomheder blandt foreninger, som ikke er omfattet af LEV, men kan være udgangspunkt for, at dens tidligere ansatte stifter en ny selvstændig virksomhed, blandt foreninger med begrænset ansvar samt blandt enkeltmandsvirksomheder, der ønsker at udvide ejerkredsen.

## Andelsvirksomheder

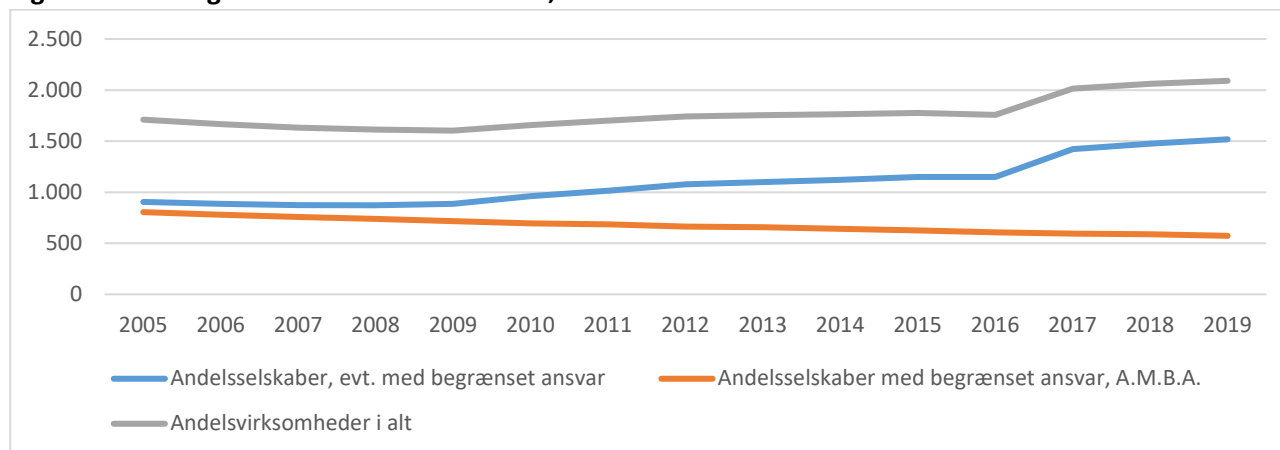
Den følgende figur viser udviklingen i antallet af andelsvirksomheder i perioden 2005-2019, dels samlet, dels særskilt efter registreringen i CVR henholdsvis som "Andelsselskab" og "Andelsselskab med begrænset ansvar". Registrerede enheder under "Andelsselskab" omfatter både andelsvirksomheder med begrænset ansvar og med personlig hæftelse. Som omtalt i afsnit 3 følger mange andelsvirksomheder med personlig hæftelse også principperne i LEV § 3 om, at der skal være mulighed for vekslende deltagerantal, og at deltageres rettigheder ikke må være baseret på kapitalandele.

<sup>19</sup> Se bl.a. omtalen af *Analyse & Tal F.M.B.A.* i Delrapport 3. Cases.



Som det fremgår, har det samlede antal andelsvirksomheder efter et mindre fald frem til 2009 de seneste år været stigende.

**Figur 6. Udviklingen for andelsvirksomheder, 2005-2019**



Kilde: CBS, egen tilvirkning.

Da over 90% af andelsvirksomhederne samtidig er demokratiske, jf. *Tabel 2*, side 4, har vi foretaget en række yderligere undersøgelser, der rækker frem til udgangen af 2021 og omfatter gennemgang af vedtægter og hjemmesider m.v. samt kvalitative undersøgelser, der er gengivet i andre delrapporter.<sup>20</sup>

Ifølge CVR er der i perioden 2005-2021 i alt registreret 655 andelsvirksomheder, der fortsat var aktive og havde status som normale ved udgangen af 2021, henholdsvis 554 under "Andelsselskab" og 101 under "Andelsselskab med begrænset ansvar".

Mens der i CVR kun fremgår få oplysninger om enheder, der er registreret under virksomhedsformen "Andelsselskab", skal enheder registreret som "Andelsselskab med begrænset ansvar", offentliggøre vedtægter m.v.

På grundlag af disse oplysninger har vi forsøgt at afgrænse ejerkredsen for den enkelte virksomhed i forhold til "... aftagere, leverandører eller på anden lignende måde ...", jf. LEV § 4, klassificeringen i undersøgelsen fra *Tænk tanken Demokratisk Erhverv* samt i Erhvervsstyrelsens vejledning om *Demokratiske virksomheder*.<sup>21</sup>

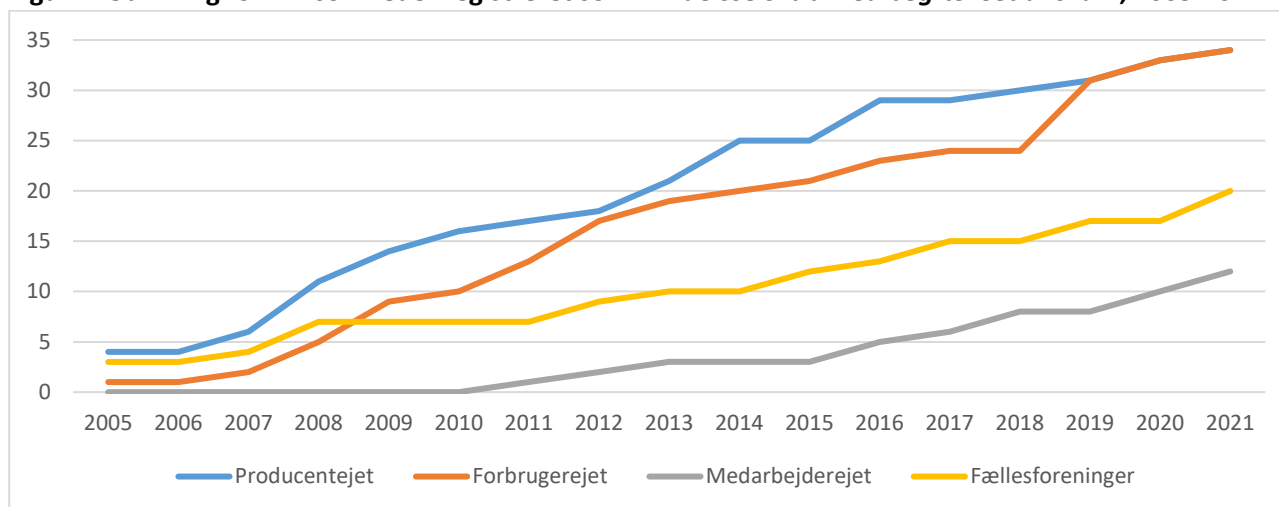
I den følgende figur er valgt en inddeling i producent-, forbruger- og medarbejderejede virksomheder samt fællesforeninger.

Opgørelsen omfatter kun virksomheder registreret i CVR under "Andelsselskab med begrænset ansvar", der havde status som aktive og normale pr. 31. december 2021. Erhvervsstyrelsen har stillet vedtægter for de fleste af disse virksomheder til rådighed for opgørelsen.

<sup>20</sup> Se venligst bl.a. *Delrapport 2. Kvalitative undersøgelser* og *Delrapport 3. Cases*.

<sup>21</sup> Tænk tanken Demokratisk Erhverv, *Danmarks Demokratiske Virksomheder*, 2019 <https://demokratiskerhverv.dk>  
 Erhvervsstyrelsens vejledning: *Demokratiske virksomheder* <https://virksomhedsguiden.dk>

Figur 7. Udvikling for virksomheder registreret som "Andelselskab med begrænset ansvar", 2005-2021



Kilde: CBS, egen tilvirkning

Kategoriseringen af virksomhederne inden for de fire grupper bygger i enkelte tilfælde på skøn, bl.a. hvor brancheregistreringen i CVR for nogle virksomheder ikke har været dækkende for deres hovedaktiviteter ifølge andre oplysninger fra vedtægter og hjemmesider, men usikkerheden i undersøgelsen skønnes dog at være forholdsvis lille.<sup>22</sup>

Omkring en tredjedel af de producentejede andelsvirksomheder i Figur 7 har hovedaktiviteter inden for landbrug og fødevarer, og de øvrige forholdsvis stor spredning på brancher.

En stor del af de forbrugerejede andelsvirksomheder har hovedaktivitet indenfor for varme- og energiforsyning og forskellige former for finansiel virksomhed. Desuden er der gennem de seneste år registreret et stigende antal lokale detailhandelsforretninger.

Som omtalt i afsnit 2 har det tidligere været opfattelsen, at andelsvirksomheder ikke kunne ejes af ansatte, og som det fremgår af Figur 7, er der ikke registreret medarbejderejede andelsvirksomheder før i 2011, mens antallet ved udgangen af 2021 var steget til 12.

Dertil kommer et mindre antal kontorfællesskaber, hvor medlemmerne ikke er ansatte men selvstændige konsulenter og lignende, der indgår i et produktionsmæssigt samvirke i eget og ikke virksomhedens CVR-numer.

De fleste medarbejderejede andelsvirksomheder i Figur 7 findes inden for erhvervsservice, information og kommunikation, undervisning og kultur, og enkelte inden for fødevarer og bygge- og anlægsvirksomhed.<sup>23</sup>

Fællesforeninger omfatter forskellige former for sammenslutninger og samvirker om fælles faciliteter, indkøb, salg, administration, udlejning, projekt- og entreprisopgaver, finansiering og forsikring m.v.

<sup>22</sup> Jf. også afsnit 6 nedenfor om brancheregistreringen for samtlige virksomhedsformer ved udgang af 2019, herunder for andelsvirksomheder registreret som "Andelselskab".

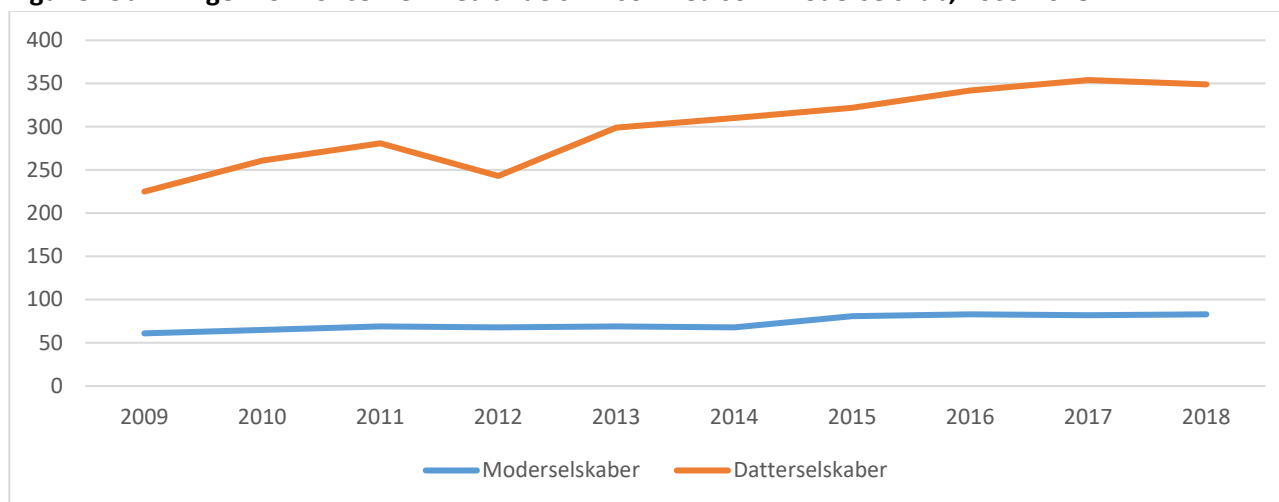
<sup>23</sup> Se bl.a. omtalen af *Flexwerker A.M.B.A.* og *Entropy Labs Coop A.M.B.A.* i Delrapport 3. Cases.

Flere af fællesforeningerne danner ramme om lokale forsamlings- og kulturhuse, boligfællesskaber, idræts- og fritidsfaciliteter og lignende, der har erhvervsmæssige indtægter hovedsagligt ved udlejning.

Det vil være relevant at foretage en nærmere undersøgelse af spredningen blandt andelsvirksomheder og fællesforeninger i forhold til interessentgrupper, aktivitetsområder og geografi for at vurdere potentialet for større udbredelse, også som led i by- og landdistriktsudvikling.

Som det fremgår af den følgende figur for koncerner med andelsvirksomheder som moderselskab, er antallet af moderselskaber steget svagt i perioden, mens der er sket en væsentlig vækst i antallet af datterselskaber, bortset fra en kort nedgang i 2012.

**Figur 8. Udviklingen for koncerner med andelsvirksomhed som moderselskab, 2009-2018**



Kilde: CBS, egen tilvirkning.

Jf. *Tabel 2* ovenfor, side 7, er datterselskaberne i disse koncerner overvejende kapitalselskaber, men samtidig indgår også andelsvirksomheder, samt kommanditselskaber og partnerselskaber, der ifølge *Tabel 1*, side 4, også har en forholdsvis høj andel af demokratiske virksomheder.

Der er derfor sandsynligt, at moder- og datterselskaberne i en række tilfælde også er demokratiske virksomheder, og at koncernerne dermed er sammenlignelige med større udenlandske kooperative og føderative sammenslutninger.

Som omtalt er også andre former for sammenslutninger mellem virksomheder, der ikke er koncernforbundne, men følger kooperative og føderative principper, relevante at undersøge nærmere for at vurdere potentialet for større udbredelse som alternativ til traditionelle koncern- og konsortiedannelser, herunder i forhold til konkurrence- og udbudsretlige regler, governance-aspekter m.v.

I *Bilag 1* viser *Tabel 5* og *Tabel 6* ændringer fra og til andre virksomhedsformer for andelsvirksomheder i perioden 2003-2019.

For virksomheder registreret som "Andelsselskab" er datamængden for lille til, at det er muligt at oplyse ændringer fra andre virksomhedsformer i kolonnerne til venstre.

Af kolonnerne til højre i *Tabel 5* fremgår, at 22 er ændret til foreninger, der ikke er omfattet af LEV, hvilket kan skyldes, at de er ophørt med at have til formål at fremme medlemmernes egne økonomiske interesser og kun har ideelle, almennyttige eller almenvælgørende formål. Desuden er 4 ændret til foreninger med begrænset ansvar, muligvis fordi de har ønsket at optage passive medlemmer, der ikke deltager direkte i virksomhedens drift eller omsætning. Som det fremgår af *Tabel 1*, side 4, er der i begge virksomhedsformer en høj andel af demokratiske virksomheder.

Som det ses, har 13 enheder, der tidligere har været registreret som "Andelsselskab", ændret registrering til "Andelsselskab med begrænset ansvar", hvilket både kan skyldes, at de oprindeligt er fejlregistreret, eller at de siden er ændret til have vekslende i stedet for fast medlemskreds og kapital, jf. LEV § 3.

I alt 11 er i perioden ændret til kapitalselskaber, hvilket er væsentligt mindre end for enheder, der er registreret som "Andelsselskab med begrænset ansvar", jf. *Tabel 6* i *bilag 1*, der viser ændringer til og fra andre virksomhedsformer for enheder registreret under denne betegnelse.

Af kolonnerne til venstre fremgår, at 3 er ændret fra foreninger, der ikke er omfattet af LEV, og formodentlig er stiftet af tidligere ansatte, mens 6 er ændret fra et selskab med begrænset ansvar og dermed, ud over at være omfattet af LEV § 3, også opfylder LEV § 4.

I alt 15 er ændret fra virksomheder registreret som "Andelsselskab", dvs. 2 flere end i *Tabel 5*, hvilket kan skyldes opgørelsesmetoden, jf. *Afsnit 7* om metoder og kilder.

Som det ses er 13 ændret fra enkeltmandsvirksomheder og kan være eksempler på, at ejeren er gået sammen med ansatte om at stifte en andelsvirksomhed.

Endelig er 3 ændret fra anpartsselskaber og 10 fra aktieselskaber, hvilket kan skyldes, at de ikke længere har været i stand til at opfylde kapitalkravene, men også at ejerne har besluttet at følge de kooperative principper i LEV § 4.

Som det fremgår af kolonnerne til højre, er der i perioden sket lige så mange ændringer til som fra enkeltmandsvirksomheder, der kan skyldes ophør af driftsmæssigt samvirke med andre.

Desuden er der sket væsentlige flere ændringer til end fra kapitalselskaber, henholdsvis til 18 anpartselskaber og 26 aktieselskaber, der kan være motiveret af ønsker om fast frem for vekslende deltagerantal og kapital og at deltagernes rettigheder skal være bestemt af kapitalandele.

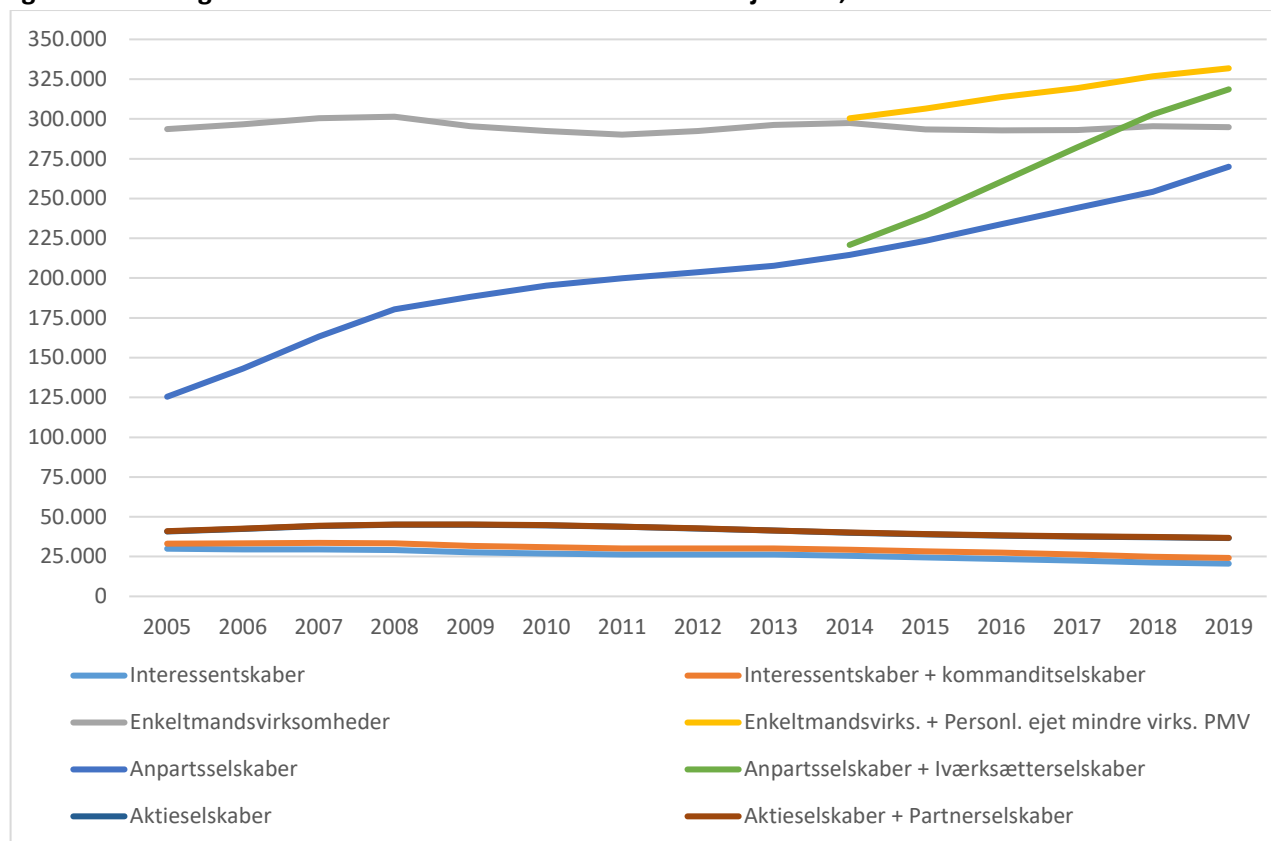
I forhold til det samlede antal ændringer, der fremgår nederst i tabellen, er 15 ud af i alt 52 ændret fra andre andelsvirksomheder, mens der blandt de øvrige virksomhedsformer må formodes at være et forholdsvist stort potentiale for ændringer til andelsvirksomheder med begrænset ansvar, herunder medarbejderejede.

Andelen af virksomheder, som er ændret til andre virksomhedsformer, især kapitalselskaber, er dog samtidig højt, også sammenholdt med øvrige virksomhedsformer, jf. *Tabel 3* ovenfor, side 11.

#### 4.4. Virksomhedsformer med individuelt ejerskab

I dette afsnit sammenlignes udviklingen for alle virksomhedsformer med individuelt ejerskab, jf. den følgende figur.

**Figur 9. Udviklingen for virksomhedsformer med individuelt ejerskab, 2005-2019**



Kilde: CBS, egen tilvirkning.

Som det fremgår, er der i perioden sket et jævnt, men svagt, fald i antallet af interessentskaber og kommanditselskaber.

Jf. Tabel 7 i Bilag 1 for interessentskaber, er 1561 ændret fra enkeltmandsvirksomheder, mens 239 er ændret fra anpartsselskaber og 105 fra aktieselskaber, formodentlig fordi de ikke længere har kunnet opfylde kapitalkravene. Et tilsvarende antal er ændret "den anden vej" til kapitalselskaber, henholdsvis 1.159 til anpartsselskaber og 424 til aktieselskaber, og har dermed opnået begrænset ansvar.

Jf. Tabel 8 i Bilag 1 for kommanditselskaber, er 6 ændret fra interessentskaber og 28 fra enkeltmandsvirksomheder, hvilket bl.a. kan skyldes ønske om differentieret hæftelse, hvor kommanditisterne kun hæfter med deres kapitalandele, mens komplementaren hæfter personligt og ubegrænset, ved flere komplementarer også solidarisk.

I alt 58 kommanditselskaber er ændret fra kapitalselskaber, henholdsvis 29 fra anpartsselskaber og 29 fra aktieselskaber, hvilket også kan skyldes ønske om differentieret hæftelse, men desuden, at virksomhederne ikke længere har været i stand til at opfylde kapitalkravene.

Jf. *afsnit 3* og *Tabel 1* opfylder omkring 10% af interessentskaberne og 8% af kommanditselskaberne den foreløbige definition af demokratiske virksomheder i undersøgelsen fra *Tænk tanken Demokratisk Erhverv*

Interessentskaber og kommanditselskaber er direkte omfattet af LEV § 4, jf. henvisningerne til LEV § 2, stk. 1 og stk. 2, i bestemmelsen. Retsvirkningen af dette i forhold til omdannelser er så vidt det kan ses ikke afklaret i praksis, men relevant at undersøge nærmere.

Interessentskaber er den mest udbredte virksomhedsform blandt alle, der er omfattet af LEV, og har formodentlig et stort potentiale for omdannelse til demokratiske og kooperative virksomheder, herunder medarbejderejede.

Desuden kan både interessentskaber og kommanditselskaber have potentiale for at blive ændret til partnerselskaber.

Antallet af enkeltmandsvirksomheder har været nogenlunde stabilt i perioden, og indførelsen i 2014 af nem registreringsadgang for indehavere af en personligt ejet mindre virksomhed, PMV, uden ansatte eller momspligt, har, som det ses af *Figur 9*, også medført en væsentlig stigning i antallet af registrerede virksomheder med kun én ejer.

Som det fremgår af *Tabel 9* i *Bilag 1*, i kolonnerne til venstre, er 1.581 tidligere interessentskaber, hvor medejerskab for andre er ophørt, 1.474 anpartsselskaber og 472 aktieselskaber, hvor ændringen kan have samme årsag samt formodentlig i mange tilfælde, at virksomheden ikke længere har været i stand til at opfylde kapitalkravet.

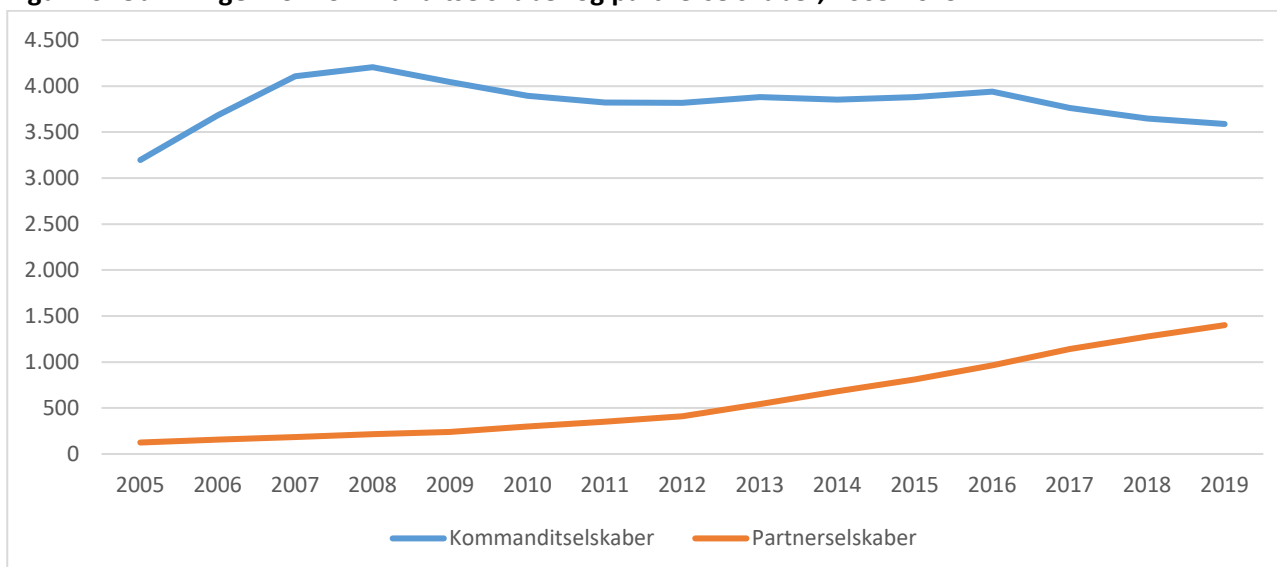
Som det ses i kolonnerne til højre, er 1.531 ændret "den anden vej" fra virksomheder med kun én ejer til interessentskaber.<sup>24</sup> Et stort antal er ændret til kapitalselskaber, henholdsvis 9.271 til anpartsselskaber og 2.247 til aktieselskaber, og har dermed været i stand til at opfylde kapitalkravene samt formodentlig i mange tilfælde også at udvide ejerkredsen.

Partnerselskaber, også betegnet som kommanditaktieselskaber, er, ud over at være omfattet af LEV § 2, stk. 2, også selvstændigt reguleret og registreringspligtig efter selskabsloven, jf. § 2, nr. 5 og tilknyttede bestemmelser i selskabsloven. Partnerselskaber beskattes ikke som kapitalselskaber, men som personligt ejede virksomheder, interessentskaber og kommanditselskaber.

Den følgende figur viser, at der i perioden er sket en forholdsvis stor stigning i antallet af partnerselskaber, som ikke modsvares af et tilsvarende fald i antallet af kommanditselskaber, hvilket tyder på, at partnerselskaber har fået stigende opmærksomhed også som alternativ til andre virksomhedsformer.

<sup>24</sup> Differencerne mellem tabellerne skyldes den anvendte metode, jf. *afsnit 7* om metoder og kilder

Figur 10. Udviklingen for kommanditselskaber og partnerselskaber, 2005-2019



Kilde: CBS, egen tilvirkning.

Der gælder ikke kapitalkrav for kommanditselskaber, mens partnerselskaber er omfattet af kapitalkravet for aktieselskaber, der også er nedsat i perioden, til p.t. mindst 400.000 kr.

Som udgangspunkt hæfter den ene type deltagere i kommandit- og partnerselskaber, kommanditisterne, begrænset, mens den anden, komplementaren, hæfter personligt, ubegrænset, og ved flere, solidarisk. Komplementaren kan dog også være en virksomhed med begrænset ansvar, hvad ofte er tilfældet. Samtidig har komplementaren som udgangspunkt mere vidtgående forvaltningsmæssige rettigheder og ejerbeføjelser end kommanditisterne, herunder vetoret i forhold til visse beslutninger.<sup>25</sup>

Som det fremgår af *Tabel 10* i *Bilag 1* i kolonnerne til venstre, er et forholdsvis stort antal partnerselskaber ikke "stiftet fra grunden", men ændret fra andre virksomhedsformer, henholdsvis 32 fra enkeltmands-virksomheder, 37 fra interessentskaber, 20 fra anpartsselskaber og 54 fra aktieselskaber.

Og som det ses i kolonnerne til højre, er kun få senere ændret "den anden vej", henholdsvis 8 til anparts-selskaber og 8 til aktieselskaber.

Jf. *afsnit 3* og *Tabel 1*, side 4, udgør andelen af demokratiske virksomheder 17,0% for partnerselskaber, 9,7% for interessentskaber og 8,1% for kommanditselskaber, mens andelen er væsentligt lavere blandt øvrige virksomhedsformer med individuelt ejerskab.

Derfor må formodes at være et stort potentiale for udbredelse af demokratiske virksomheder i partnerselskabsformen.

Som omtalt ovenfor i *afsnit 4.1*, er antallet af kapitalselskaber blevet mere end fordoblet i perioden og har overhalet antallet af personligt ejede virksomheder, som dog også har været stigende.

<sup>25</sup> Se bl.a. Erhvervsstyrelsens vejledning om partnerselskaber <https://erhvervsstyrelsen.dk>

Perioden er desuden præget af væsentlige forskydninger mellem virksomhedsformer omfattet henholdsvis af LEV og af selskabsloven som følge af en række lovændringer. Som omtalt oven for bl.a. ved udfasningen af selskaber med begrænset ansvar fra 2014 og den samtidige indførelse af iværksætterselskaber, som også er udfaset med frist for omregistrering eller opløsning i oktober 2021.

Som det fremgår af *Tabel 11* i *Bilag 1*, i kolonnerne til venstre, har et stort antal iværksætterselskaber været "stiftet fra grunden", da kun 8 er ændret fra interessentskaber og 92 fra enkeltmandsvirksomheder, mens henholdsvis 117 er ændret fra anpartsselskaber og 13 fra aktieselskaber, hvilket formodentlig skyldes, at virksomhederne ikke har været i stand til at opfylde kapitalkravene.

Som det fremgår af kolonnerne til højre, er kun 39 iværksætterselskaber ændret til anpartsselskaber i perioden, hvilket skal ses i sammenhæng med, at tabellen kun omfattet data ind til udgang af 2019 og at fristen for omregistrering eller opløsning er udsat flere gange, senest til den 15. oktober 2021.

I perioden er der samtidig sket nedsættelse af kapitalkravene for anpartsselskaber til p.t. mindst 40.000 kr. og forenkling af lovgivningen og registreringsadgangen, der tilsyneladende har haft forholdsvis hurtig og stor effekt, som det ses af stigningen for anpartsselskaber i *Figur 9*, side 20, sammenholdt med faldet i antallet af selskaber med begrænset ansvar, S.M.B.A., jf. *Figur 4*, side 13.

Som det fremgår af *Tabel 12* i *Bilag 1* for anpartsselskaber, kolonnerne til venstre, er 1.097 ændret fra interessentskaber og 9.182 fra enkeltmandsvirksomheder, i begge tilfælde formodentlig for at opnå begrænset ansvar. Samtidig er 3.006 ændret fra aktieselskaber, hvilket må skyldes, at virksomhederne ikke længere har kunnet opfylde kapitalkravet på nu mindst 400.000 kr.

Som det ses i kolonnerne til højre, er 218 igen ændret til interessentskaber og 1.475 til interessentskaber, hvilket er et forholdsvis lavt antal, mens 108 i perioden er ændret til iværksætterselskaber, og siden også har skullet omregistreres eller opløses. 3.437 er ændret til aktieselskaber og har dermed opfyldt det væsentligt højere kapitalkrav.

Mange anpartsselskaber har kun én ejer, men kan have forholdsvis mange ansatte og dermed også potentiale for omdannelse til demokratiske eller kooperative virksomheder, hvilket dog vil kræve lovændringer.

*Tabel 13* i *bilag 1* viser ændringerne fra og til andre virksomhedsformer for aktieselskaber i perioden.

Som det fremgår af kolonnerne til venstre, er kun 362 ændret fra interessentskaber, mens 2.234 er ændret fra enkeltmandsvirksomheder, i begge tilfælde formodentlig for at opnå begrænset ansvar, bredere ejerkreds og dermed også bedre mulighed for at opfylde kapitalkravet, som også er lykkedes for 3.455 anpartsselskaber.

Som det ses af kolonnerne til højre, er kun 84 "ændret tilbage" til interessentskaber og 448 til enkeltmandsvirksomheder, mens 2.989 er ændret til anpartsselskaber, formodentlig fordi de ikke længere har været i stand til at opfylde kapitalkravet for aktieselskaber.



Som det fremgår af *afsnit 3* og *Tabel 1*, side 4, kan aktieselskaber også være demokratiske ifølge den foreløbige definition fra Tænkertanken Demokratisk Erhverv.

Definitionen kan bl.a. opfyldes ved at have lige ejer- og stemmeandele eller ved at tillægge bestemte interessentgrupper, f.eks. medarbejderne, ret til at erhverve kapitalandele med en samlet stemmeandel på mindst 50% eller tilsvarende indirekte indflydelse gennem et repræsentantskab eller lignende.

Enkelte aktieselskaber er desuden blevet godkendt som omfattet af den særlige kooperationsbeskatning, der også gælder koncerner.

Mulighed for direkte omdannelse af aktieselskaber til foreninger eller andelsvirksomheder med begrænset ansvar vil dog, lige som for andre kapitalselskaber, kræve lovændringer.<sup>26</sup>

---

<sup>26</sup> Se venligst bl.a. *Delrapport 4.1. Relevant dansk lovgivning.*

## 5. Beskæftigelse

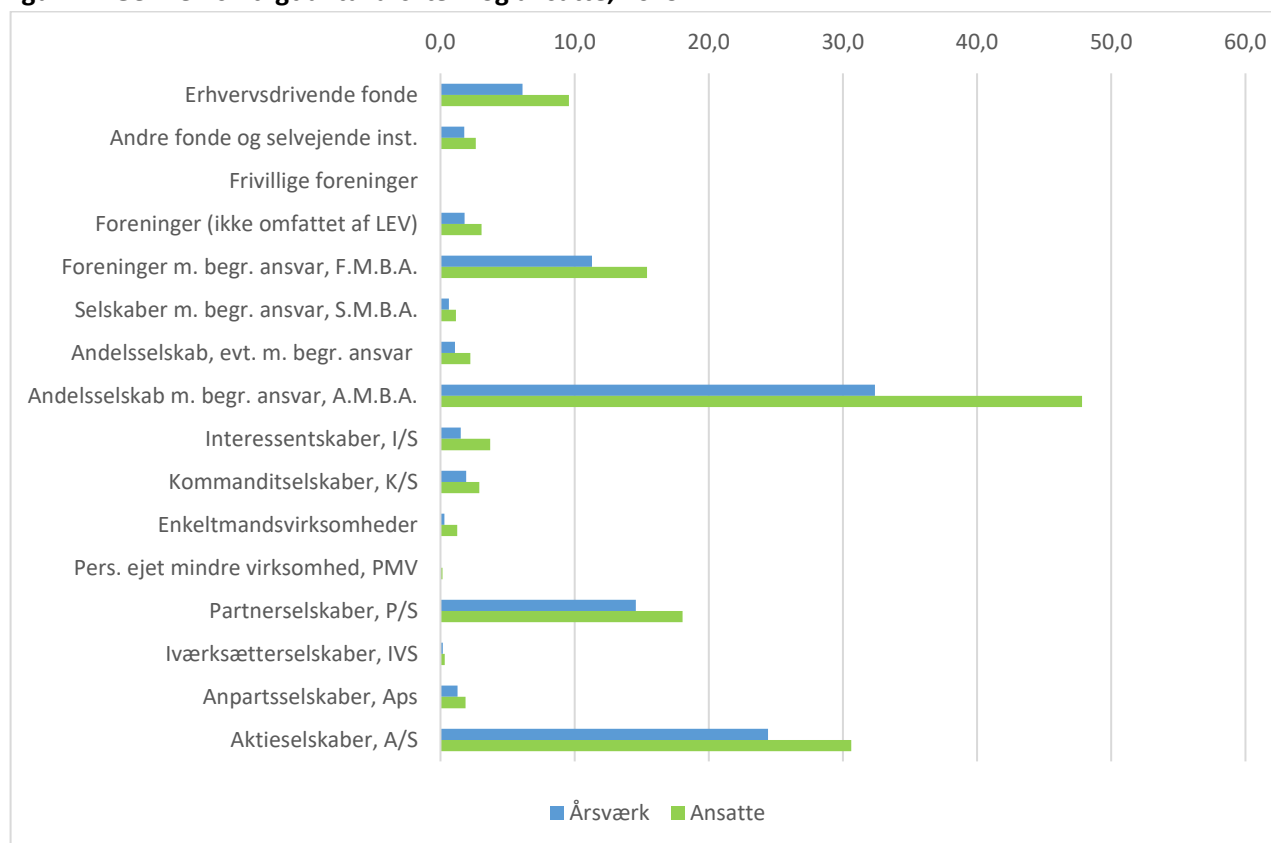
Data i CVR og Danmarks Statistik om beskæftigelsen i de enkelte virksomheder giver mulighed for at undersøge potentialet for udbredelse af medarbejderejede demokratiske virksomheder på andre måder.

Se venligst også *Delrapport 1.3.* om potentiale for overdragelse til medarbejdere.

De følgende opgørelser inkluderer også virksomheder, der ingen ansatte har, jf. *afsnit 7* om metoder og kilder.

Opgjort efter den gennemsnitlige beskæftigelse pr. virksomhed er der store variationer mellem virksomhedsformerne, som det ses i den følgende figur.

**Figur 11. Gennemsnitligt antal årsværk og ansatte, 2019**



Kilde: CBS, egen tilvirkning.

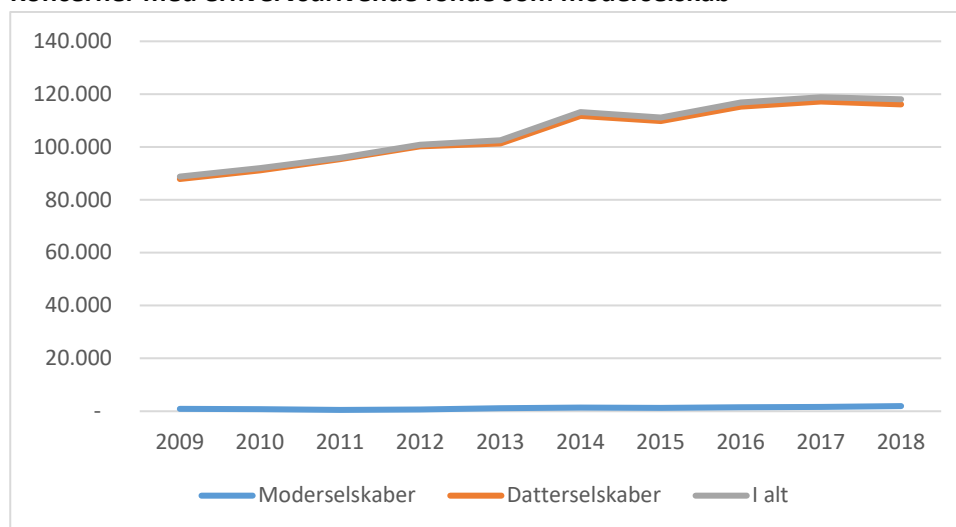
Som det ses, var den gennemsnitlige beskæftigelse pr. virksomhed i 2019, målt både i årsværk og antal ansatte, højest blandt virksomheder registreret som "Andelsselskab med begrænset ansvar", og derefter, i rækkefølge: aktieselskaber, partnerselskaber, foreninger med begrænset ansvar og erhvervsdrivende fonde.

Andre opgørelsesmåder viser, at variationerne bl.a. hænger sammen, om virksomhederne indgår i koncerner, jf. de følgende figurer, der viser udviklingen i beskæftigelsen i koncerner opdelt efter moderselskabets virksomhedsform.

Det er ikke muligt at bringe tilsvarende data for den samlede beskæftigelse i andre former for sammenslutninger, f.eks. kooperative fællesforeninger og føderative samvirker.

**Figur 12. Udviklingen i årsværk 2009-2018**

**Koncerner med erhvervsdrivende fonde som moderselskab**

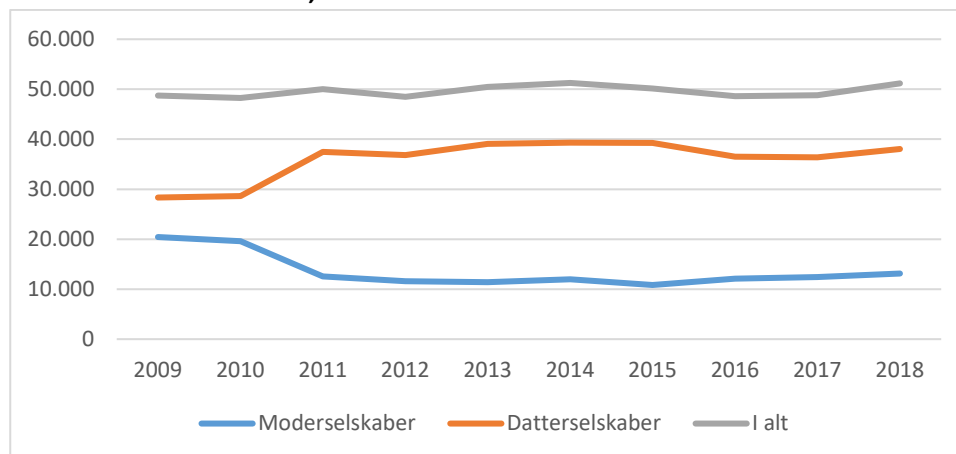


Kilde: CBS, egen tilvirkning.

I koncerner med erhvervsdrivende fonde som moderselskab er beskæftigelsen i moderselskaberne lav, men stabil, mens den er langt højere og har været næsten konstant stigende i datterselskaberne.

**Figur 13. Udviklingen i årsværk 2009-2018**

**Koncerner med F.M.B.A., S.M.B.A. eller andelsvirksomhed som moderselskab**



Kilde: CBS, egen tilvirkning.

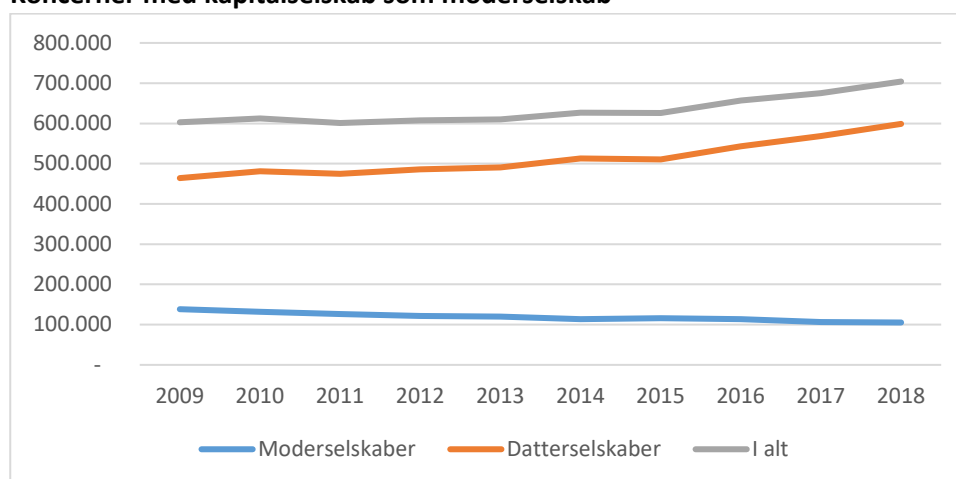
I koncerner, hvor moderselskabet er en virksomhed med begrænset ansvar eller andelsvirksomhed, var beskæftigelsen i moderselskaberne ved periodens begyndelse næsten dobbelt så høj som i koncerner med erhvervsdrivende fonde som moderselskab, men er nu faldet til et tilsvarende niveau.

Samtidig er beskæftigelsen i datterselskaberne er steget, så det samlede resultat er stort set uændret beskæftigelse.

Dette tyder på omfattende omstruktureringer af aktiviteter fra moder- til datterselskaberne i perioden, der er gennemført med en fortsat høj gennemsnitlig beskæftigelse i virksomhederne.

Udviklingen for koncerner med kapitalselskaber som moderselskaber viser også et forholdsvis stort fald i beskæftigelsen i moderselskaberne, mens beskæftigelsen i datterselskaberne er steget relativt mere, særligt efter midten af perioden, jf. den følgende figur.

**Figur 14. Udviklingen i årsværk 2009-2018**  
**Koncerner med kapitalselskab som moderselskab**



Kilde: CBS, egen tilvirkning.

Som det fremgår ved sammenligning af figurerne, er beskæftigelsen i moderselskaberne målt i forhold til datterselskabernes beskæftigelsesandel lavest i de fondsejede koncerner og højest i koncerner, der har virksomheder med begrænset ansvar og andelsvirksomheder som moderselskaber.

Dette medvirker til at forklare den høje gennemsnitlige beskæftigelse i virksomheder med begrænset ansvar og andelsvirksomheder, jf. *Figur 11* ovenfor.

I forhold til vurdering af potentialet for omdannelse til medarbejderejede demokratiske og kooperative virksomheder er det især relevant at se på antallet af ansatte i den enkelte virksomhed.

Den følgende *Figur 15* viser, hvor mange virksomheder, der ikke har ansatte, fra 1-5 ansatte, og 10 eller flere ansatte.

Virksomhedsformerne med den højeste andel af demokratiske virksomheder, dvs. foreninger med begrænset ansvar og andelsvirksomheder, jf. ovenfor i afsnit 3 og Tabel 1, side 4, kan stiftes af to fysiske eller juridiske personer, og kan derfor være relevante for enkeltmandsvirksomheder allerede ved 1 ansat og i forbindelse med overvejelser om ansættelse af første medarbejder eller udvidelse af ejer kredsen.

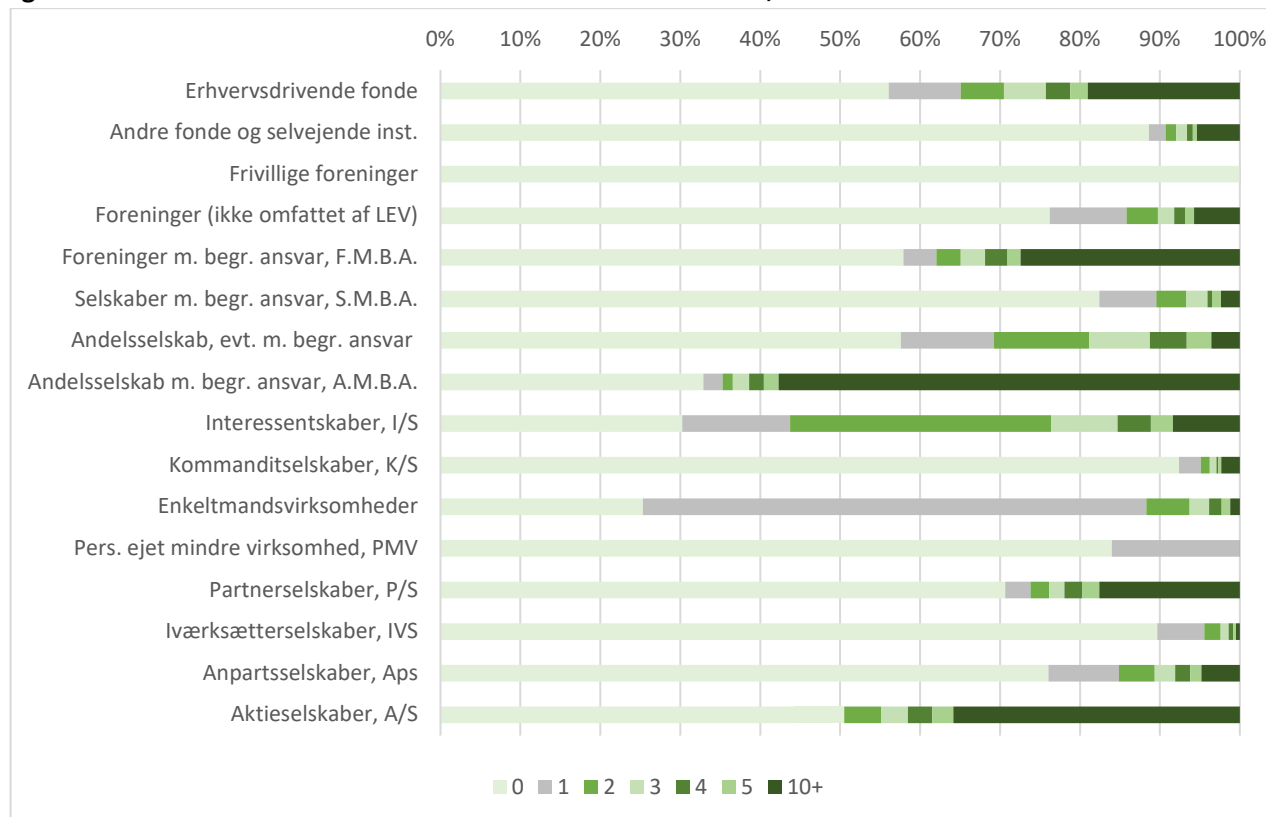
Disse virksomhedsformer er i alle tilfælde velegnede for virksomheder med kun én ejer, der udvikler sig til at have 2 eller flere ansatte, og for mindre grupper af iværksættere, der vil starte fælles virksomhed med lige demokratisk indflydelse uden hierarkisk ledelse.

Med 5-10 eller flere ansatte er det måske mere relevant at overveje et partnerselskab, eller en andelsvirksomhed med sædvanlig tostrengt ledelse, dvs. med både en direktion og bestyrelse.

Bliver antallet af medarbejdere højere eller ved med at vokse, kan det overvejes at knopskyde til flere selvstændige kooperative virksomheder, der som ligestillede medlemmer indgår i en fællesforening eller anden form for føderativt samvirke, eller koncerndannelser, hvor også foreninger med begrænset ansvar og andelsvirksomheder kan være moderselskaber.

Disse spørgsmål behandles både i hovedrapporten og i andre delrapporter.<sup>27</sup>

**Figur 15. Antal ansatte i intervaller fra 0 til flere end 10 ansatte, 2019**



Kilde: CBS, egen tilvirkning.

<sup>27</sup> Se bl.a. *Delrapport 4 4 og 4 4*.

Som det ses, svarer de virksomhedsformer, hvor flest har 10 eller flere ansatte, til virksomhederne med de højeste antal beskæftigede pr. virksomhed, jf. *Figur 11* ovenfor, side 25, dvs. i rækkefølgen virksomheder registreret som "Andelselskab med begrænset ansvar", aktieselskaber, foreninger med begrænset ansvar, og derefter dog lidt flere erhvervsdrivende fonde end partnerselskaber.

## 6. Brancher

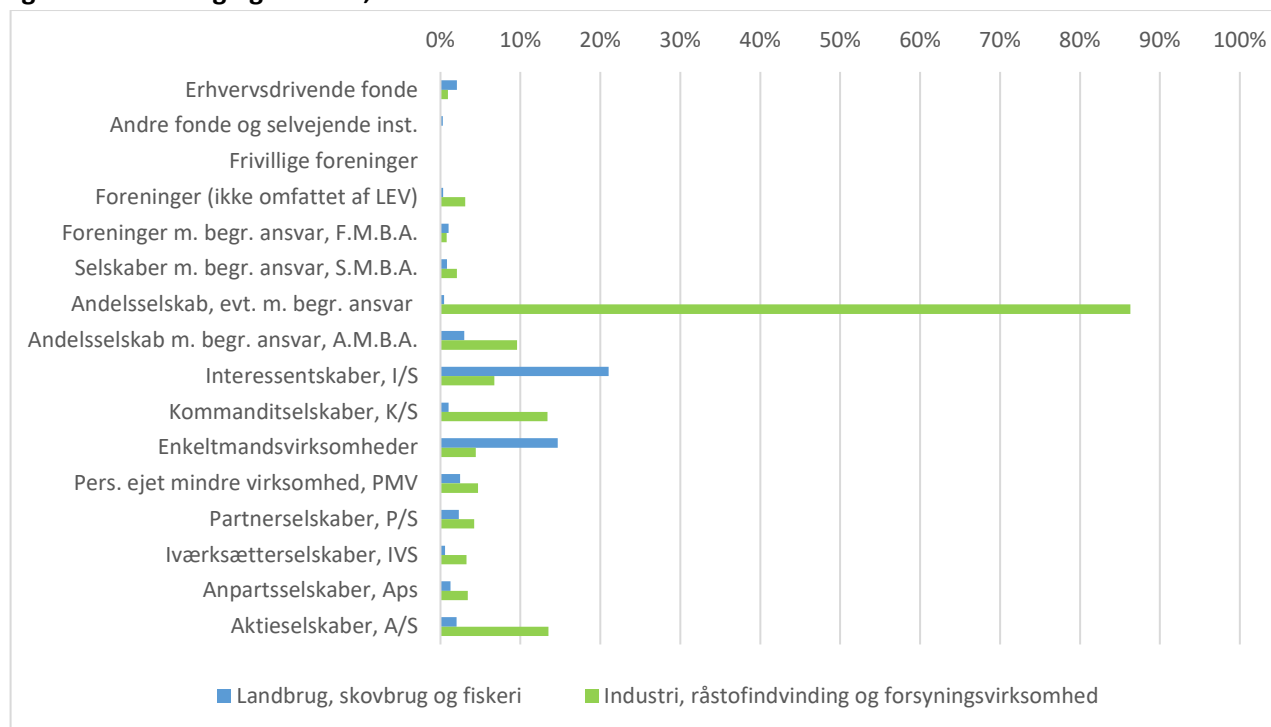
I det følgende bringes oversigter, der viser virksomhedernes fordeling på hovedbrancher, foreløbig kun til inspiration for videre undersøgelser.

Data om branchetilørsforhold i CVR og Danmarks Statistik, der er baseret på virksomhedernes egne registreringer, er i mange tilfælde ikke fuldt ud, eller længere, dækkende for deres aktiviteter ifølge andre tilgængelige informationer, bl.a. på virksomhedernes hjemmesider.

Som omtalt i indledningen giver de registrerede ejerforhold i CVR heller ikke i sig selv tilstrækkeligt grundlag for at undersøge, hvilke interessentgrupper blandt producenter, forbrugere, medarbejdere og andre, der er ejere eller har bestemmende indflydelse i virksomhederne, og dermed heller ikke, hvilke brancher, de har hovedaktiviteter indenfor.

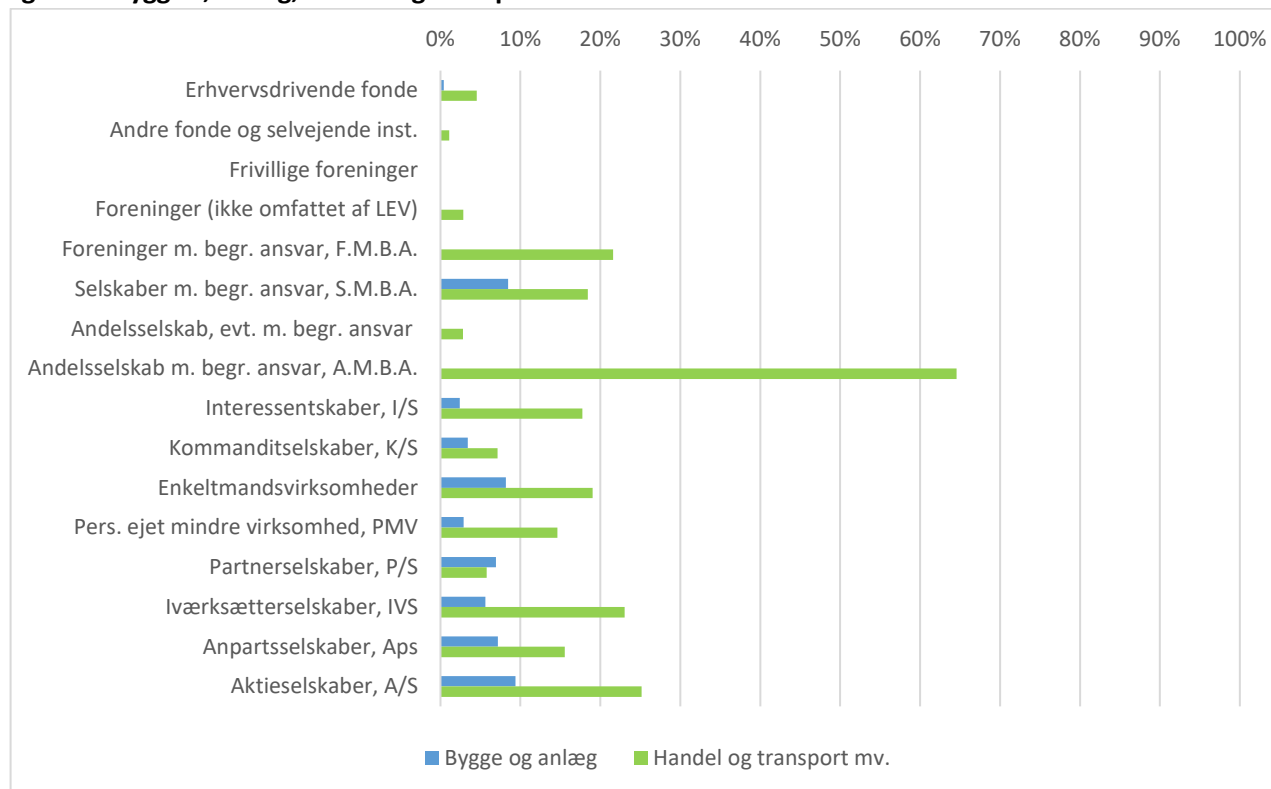
Som det fremgår af *afsnit 4* og *Figur 7* har vi foretaget en gennemgang af vedtægter og andre oplysninger for andelsvirksomheder, der er registreret som "Selskab med begrænset ansvar", som grundlag for en afgrænsning mellem henholdsvis producent-, forbruger- og medarbejderejede virksomheder og andre, vi har valgt at betegne som fællesforeninger, herunder i forhold til deres hovedaktiviteter. Dette har ikke været muligt for andre virksomhedsformer.

**Figur 16. Landbrug og industri, 2019**



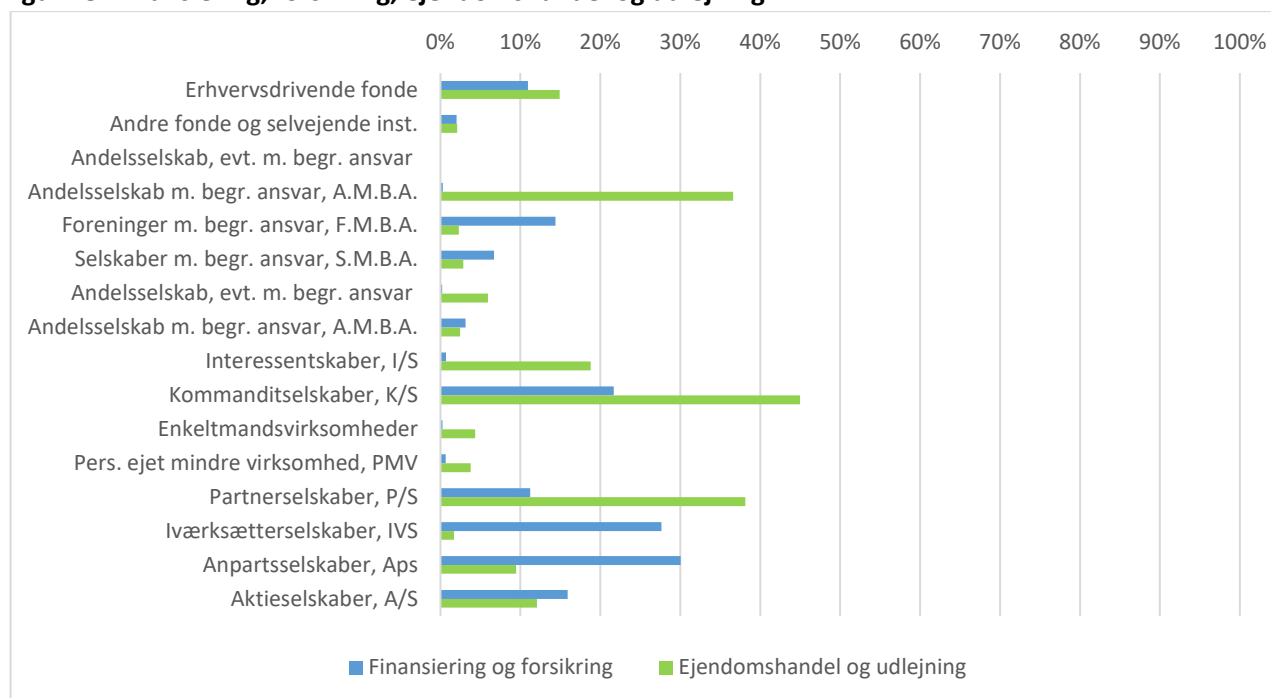
Kilde: CBS, egen tilvirkning.

Figur 17. Byggeri, anlæg, handel og transport



Kilde: CBS, egen tilvirkning.

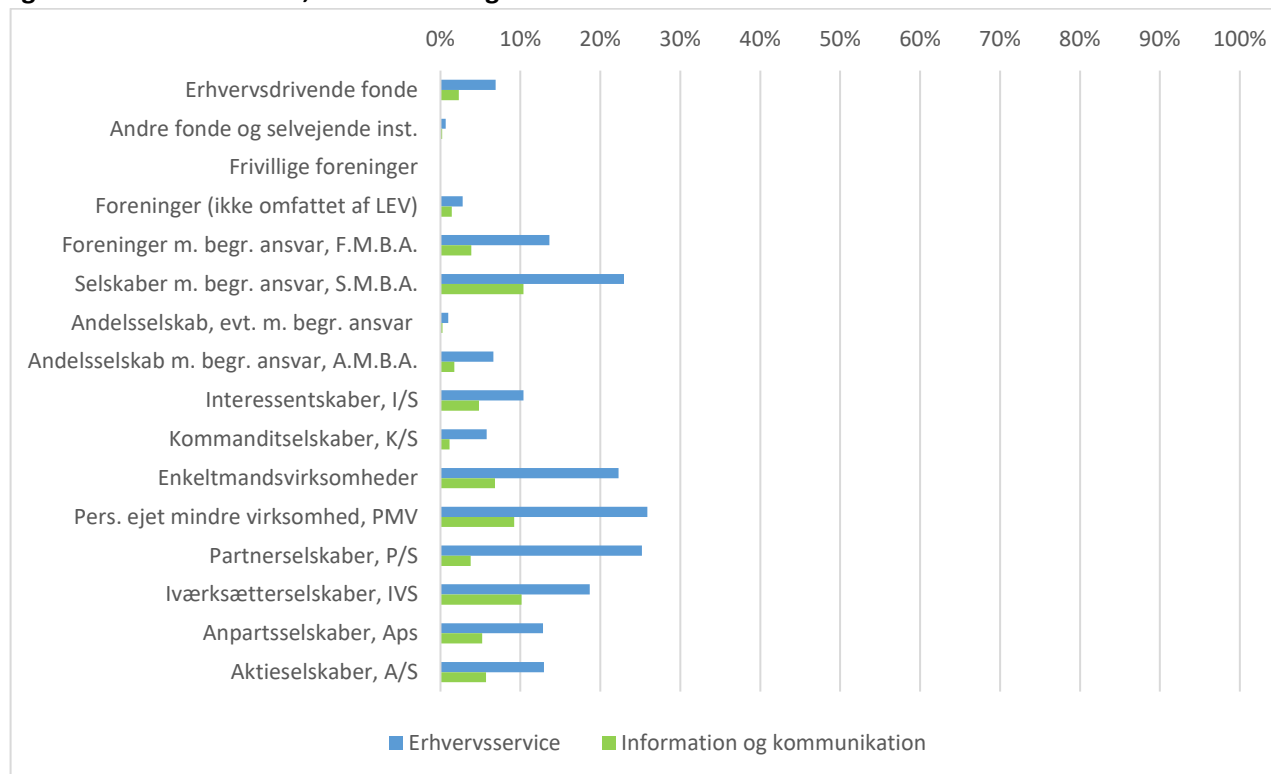
Figur 18. Finansiering, forsikring, ejendomshandel og udlejning



Kilde: CBS, egen tilvirkning.

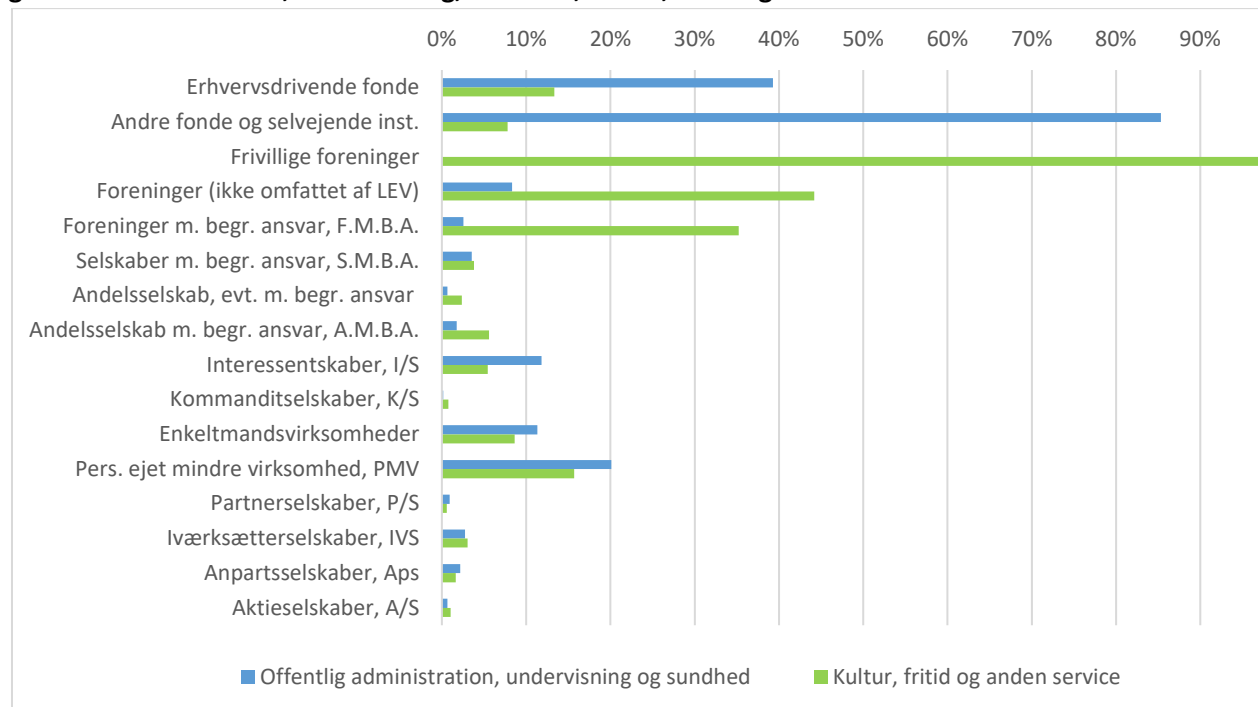


Figur 19. Erhvervsservice, information og kommunikation



Kilde: CBS, egen tilvirkning.

Figur 20. Administration, undervisning, sundhed, kultur, fritid og anden service



Kilde: CBS, egen tilvirkning.

Som også omtalt i *afsnit 4*, vil det være relevant at undersøge branchefordelingen inden for og på tværs af de enkelte virksomhedsformer nærmere i forbindelse med mere omfattende analyser af potentialet for udbredelse af demokratiske og kooperative virksomheder, herunder i forhold til by- og landdistriktsudvikling.

## 7. Metoder og kilder

---

### Demokratiske virksomheder

Tænketanken Demokratisk Erhverv publicerede i forbindelse med offentliggørelsen af rapporten *Danmarks Demokratiske Virksomheder* i 2019 en liste med CVR numre for alle de virksomheder, som ifølge deres definition, gennemgang og opgørelse kan kategoriseres som demokratiske. Denne liste har vi med særlig tilladelse og forskeradgang fået Danmarks Statistik til at sammenkøre med andre CVR baserede registre, for eksempel FIRM registret.

### Virksomhedsformernes udbredelse og udvikling

Data om de enkelte virksomhedsformer er baseret på Danmarks Statistiks firmaregister, FIRM, der har til formål at "... give en sammenhængende og konsistent beskrivelse af det danske erhvervsliv gennem økonomiske, beskæftigelses- og regnskabsmæssige oplysninger på firmaniveau." <sup>28</sup>

I denne delrapport fokuseres på udviklingen for de mest almindelige virksomhedsformer over en 15-årig periode fra 2005-2019.

Opgørelserne inkluderer alle virksomheder, der har status som aktive og normale i CVR, uden hensyntagen til beskæftigelse eller økonomisk aktivitet, herunder virksomheder uden ansatte. Derfor afviger totalerne også fra dem, der for eksempel kan fremsøges i Statistikbanken, som kun omfatter virksomheder, der betegnes som "reelt aktive", det vil sige, har beskæftigelse og indtjening af en vis størrelse.

### Koncerner

Koncernforbundne selskaber identificeres i Danmarks Statistiks koncernregister. En koncern defineres i dette register som "... to eller flere virksomheder beliggende i Danmark, og som har en indbyrdes ejerrelation. En ejerrelation anses for at være til stede hvis en dansk virksomhed ejer eller kontrollerer mere end 50% af en anden dansk virksomhed (regnskabsteknisk svarer det til tilknyttede selskaber)." <sup>29</sup>

### Ændringer mellem virksomhedsformerne

Denne undersøgelse er den første af sin art i Danmark og bygger på en ny algoritme, som vi har udviklet til formålet. Undersøgelsen har været mulig via særlig forskeradgang for CBS til registerdata fra Danmarks Statistik. Data om virksomhedsformerne kommer fra FIRM, og oplysninger om, hvem der er ansat hvor og hvornår, kommer fra IDAN registret. Undersøgelsen omfatter data fra perioden 2003-2019.

---

<sup>28</sup> [www.dst.dk](http://www.dst.dk)

<sup>29</sup> [www.dst.dk](http://www.dst.dk)

Ved ændring af virksomhedsform skifter virksomheden også CVR-nummer. For at kunne følge den enkelte virksomhed gennem én eller flere ændringer, har vi taget udgangspunkt i, om mere end halvdelen af medarbejderne fortsat er ansat i virksomheden efter ændringen.

Vi inkluderer kun virksomheder, der har mindst 3 ansatte gennem mindst to på hinanden følgende år. Desuden har vi frasorteret tilfælde, hvor virksomhedsformen er ændret i forbindelse med salg.

Der er således et antal virksomheder, der ikke er med i vores opgørelser, enten fordi de er for små eller ingen ansatte har.

Det betyder, at undersøgelsen ikke giver et fuldstændigt billede, men viser tendenser i, hvilke virksomhedsformer, enhederne har i udgangspunktet, hvilke, der kan have været "mellestationer", og hvilke, som er deres foreløbige "endestationer" inden for den undersøgte periode.

Der tages ikke udgangspunkt i den virksomhedsform, en virksomhed stiftes i, men i den virksomhedsform, virksomheden er registreret under ved periodens begyndelse i 2003. Det kan derfor ikke udelukkes, at der er virksomheder, som allerede inden da har været igennem én eller flere omdannelser, uden at dette fremgår af vores opgørelser.

### **Beskæftigelse**

Data om beskæftigelsen kommer, ligesom om virksomhedsformerne, fra den generelle firmastatistik FIRM. Der er to mål for beskæftigelse: henholdsvis "november beskæftigelse" – altså antal beskæftigede i den enkelte virksomhed ultimo november i et givet år – og så et beregnet antal fuldtidsbeskæftigede i årsværk.

### **Brancher**

Firmastatistikken FIRM er også udgangspunktet for virksomheders brancheoplysninger. Vi har brugt Dansk Branchekode 2007 (DB07) og standardgrupperingen på 10 grupper. I *afsnit 6* er disse slået sammen to-og-to af hensyn til overskueligheden.

## Bilag 1. Ændringer fra og til andre virksomhedsformer, 2003-2019

Tabel 3. Ændringer fra og til andre virksomhedsformer – alle virksomheder, 2003-2019

Virksomhedsformer	Ændringer fra andre %	Ændringer til andre %	Virksomheder i alt 2009
Foreninger og selskaber med begrænset ansvar, F.M.B.A. og S.M.B.A. (LEV § 3, stk. 1-2) *	3,0%	5,6%	1.121
Andelsselskab (LEV § 4, evt. med begrænset ansvar) **	0,0%	3,6%	1.518
Andelsselskab med begrænset ansvar, A.M.B.A. (LEV §§ 3-4)	9,1%	10,6%	573
Interessentskaber, I/S (LEV § 2, stk. 1)	9,7%	8,3%	20.581
Kommanditselskaber, K/S (LEV § 2, stk. 2)	2,8%	2,6%	3.589
Enkeltmandsvirksomhed - Pers. ejet mindre virksomhed, PMV	1,1%	4,1%	331.825
Partnerselskaber, P/S (LEV § 2, stk. 2, og selskabsloven)	11,8%	1,4%	1.401
Iværksætterselskaber, IVS (- under udfasning, selskabsloven)	0,5%	0,1%	48.623
Anpartsselskaber, APS (selskabsloven)	5,1%	2,1%	269.968
Aktieselskaber, A/S (selskabsloven)	17,6%	10,5%	36.652

Kilde: CBS, egen tilvirkning.

\* Note: Foreninger med begrænset ansvar, F.M.B.A. og selskaber med begrænset ansvar, S.M.B.A. er først registreret særskilt fra 2014

\*\* Note: For *Andelsselskab* er datamængden for lille til, at der kan angives antal under "Ændringer fra andre."

Tabel 4. Ændringer fra og til andre virksomhedsformer, 2003-2019

## Foreninger og selskaber med begrænset ansvar, F.M.B.A. og S.M.B.A.

Virksomhedsformer	Fra	%	Til	%
Forening (ikke omfattet af LEV, evt. af særlovgivning)	5	14,7%	0	0,0%
Forening med begrænset ansvar, F.M.B.A. (LEV § 3, stk. 1)	0	0,0%	0	0,0%
Selskab med begrænset ansvar, S.M.B.A. (LEV § 3, stk. 2)	0	0,0%	0	0,0%
Andelsselskaber (LEV § 4, evt. med begrænset ansvar)	0	0,0%	0	0,0%
Andelsselskab med begrænset ansvar, A.M.B.A. (LEV §§ 3-4)	0	0,0%	6	9,5%
Interessentskab, I/S (LEV § 2, stk. 1)	0	0,0%	0	0,0%
Kommanditselskab, K/S (LEV § 2, stk. 2)	0	0,0%	0	0,0%
Enkeltmandsvirksomhed - Pers. ejet mindre virksomhed, PMV	10	29,4%	5	7,9%
Partnerselskab, P/S (LEV § 2, stk. 2, og selskabsloven)	0	0,0%	0	0,0%
Iværksætterselskab, IVS (- under udfasning)	0	0,0%	0	0,0%
Anpartsselskab, Aps	7	20,6%	37	58,7%
Aktieselskab, A/S	0	0,0%	8	12,7%
<b>Øvrige virksomheder</b>	12	35,3%	7	11,1%
<b>Ændringer i alt</b>	<b>34</b>	<b>100,0%</b>	<b>63</b>	<b>100,0%</b>
<b>Virksomheder i alt 2019 - Ændringer i alt i %</b>	<b>1.121</b>	<b>3,0%</b>	<b>1.121</b>	<b>5,6%</b>

Kilde: CBS, egen tilvirkning.

Tabel 5. Ændringer fra og til andre virksomhedsformer, 2003-2019

Virksomheder registreret som *Andelselskab* \*

Virksomhedsformer	Fra	%	Til	%
Forening (ikke omfattet af LEV, evt. af særlovgivning)	0	0,0%	22	40,7%
Forening med begrænset ansvar, F.M.B.A. (LEV § 3, stk. 1)	0	0,0%	4	7,4%
Selskab med begrænset ansvar, S.M.B.A. (LEV § 3, stk. 2)	0	0,0%	0	0,0%
<i>Andelselskab</i> (LEV § 4, evt. med begrænset ansvar *)	0	0,0%	0	0,0%
<i>Andelselskab med begrænset ansvar</i> , A.M.B.A. (LEV §§ 3-4)	0	0,0%	13	24,1%
Interessentskab, I/S (LEV § 2, stk. 1)	0	0,0%	0	0,0%
Kommanditselskab, K/S (LEV § 2, stk. 2)	0	0,0%	0	0,0%
Enkeltmandsvirksomhed - Pers. ejet mindre virksomhed, PMV	0	0,0%	0	0,0%
Partnerselskab, P/S (LEV § 2, stk. 2, og selskabsloven)	0	0,0%	0	0,0%
Iværksætterselskab, IVS (- under udfasning)	0	0,0%	0	0,0%
Anpartsselskab, Aps	0	0,0%	5	9,3%
Aktieselskab, A/S	0	0,0%	6	11,1%
<b>Øvrige virksomheder</b>	0	0,0%	4	7,4%
<b>Ændringer i alt</b>	<b>0</b>	<b>0,0%</b>	<b>54</b>	<b>100,0%</b>
<b>Virksomheder i alt 2019 - Ændringer i alt i %</b>	<b>1.518</b>	<b>0,0%</b>	<b>1.518</b>	<b>3,6%</b>

Kilde: CBS, egen tilvirkning.

\* Note: "*Andelselskab*" kan omfatte både andelsvirksomheder med personlig hæftelse og med begrænset ansvar, dvs. A.M.B.A. Datamængden er for lille til at vise ændringer fra andre virksomhedsformer.

Tabel 6. Ændringer fra og til andre virksomhedsformer, 2003-2019

Virksomheder registreret som *Andelselskab med begrænset ansvar, A.M.B.A.*

Virksomhedsformer	Fra	%	Til	%
Forening (ikke omfattet af LEV, evt. af særlovgivning)	3	5,8%	0	0,0%
Forening med begrænset ansvar, F.M.B.A. (LEV § 3, stk. 1)	0	0,0%	0	0,0%
Selskab med begrænset ansvar, S.M.B.A. (LEV § 3, stk. 2)	6	11,5%	0	0,0%
<i>Andelselskab</i> (LEV § 4, evt. med begrænset ansvar)	15	28,8%	0	0,0%
<i>Andelselskab med begrænset ansvar</i> , A.M.B.A. (LEV §§ 3-4)	0	0,0%	0	0,0%
Interessentskab, I/S (LEV § 2, stk. 1)	0	0,0%	0	0,0%
Kommanditselskab, K/S (LEV § 2, stk. 2)	0	0,0%	0	0,0%
Enkeltmandsvirksomhed - Pers. ejet mindre virksomhed, PMV	13	25,0%	13	21,3%
Partnerselskab, P/S (LEV § 2, stk. 2, og selskabsloven)	0	0,0%	0	0,0%
Iværksætterselskab, IVS (- under udfasning)	0	0,0%	0	0,0%
Anpartsselskab, Aps	3	5,8%	18	29,5%
Aktieselskab, A/S	10	19,2%	26	42,6%
<b>Øvrige virksomheder</b>	2	3,8%	4	6,6%
<b>Ændringer i alt</b>	<b>52</b>	<b>100,0%</b>	<b>61</b>	<b>100,0%</b>
<b>Virksomheder i alt 2019 - Ændringer i alt i %</b>	<b>573</b>	<b>9,1%</b>	<b>573</b>	<b>10,6%</b>

Kilde: CBS, egen tilvirkning.

Tabel 7. Ændringer fra og til andre virksomhedsformer, 2003-2019

## Interessentskaber, I/S

Virksomhedsformer	Fra	%	Til	%
Forening (ikke omfattet af LEV, evt. af særlovgivning)	0	0,0%	0	0,0%
Forening med begrænset ansvar, F.M.B.A. (LEV § 3, stk. 1)	0	0,0%	0	0,0%
Selskab med begrænset ansvar, S.M.B.A. (LEV § 3, stk. 2)	0	0,0%	0	0,0%
Andelsselskaber (LEV § 4, evt. med begrænset ansvar)	0	0,0%	0	0,0%
Andelsselskab med begrænset ansvar, A.M.B.A. (LEV §§ 3-4)	0	0,0%	0	0,0%
Interessentskab, I/S (LEV § 2, stk. 1)	0	0,0%	0	0,0%
Kommanditselskab, K/S (LEV § 2, stk. 2)	0	0,0%	0	0,0%
Enkeltmandsvirksomhed - Pers. ejet mindre virksomhed, PMV	1.561	78,2%	0	0,0%
Partnerselskab, P/S (LEV § 2, stk. 2, og selskabsloven)	0	0,0%	0	0,0%
Iværksætterselskab, IVS (- under udfasning)	0	0,0%	0	0,0%
Anpartsselskab, Aps	239	12,0%	1.159	67,7%
Aktieselskab, A/S	105	5,3%	424	24,8%
<b>Øvrige virksomheder</b>	90	4,5%	130	7,6%
<b>Ændringer i alt</b>	<b>1.995</b>	<b>100,0%</b>	<b>1.713</b>	<b>100,0%</b>
<b>Virksomheder i alt 2019 - Ændringer i alt i %</b>	<b>20.581</b>	<b>9,7%</b>	<b>20.581</b>	<b>8,3%</b>

Kilde: CBS, egen tilvirkning.

Tabel 8. Ændringer fra og til andre virksomhedsformer, 2003-2019

## Kommanditselskaber, K/S

Virksomhedsformer	Fra	%	Til	%
Forening (ikke omfattet af LEV, evt. af særlovgivning)	0	0,0%	0	0,0%
Forening med begrænset ansvar, F.M.B.A. (LEV § 3, stk. 1)	0	0,0%	0	0,0%
Selskab med begrænset ansvar, S.M.B.A. (LEV § 3, stk. 2)	0	0,0%	0	0,0%
Andelsselskab (LEV § 4, evt. med begrænset ansvar)	0	0,0%	0	0,0%
Andelsselskab med begrænset ansvar, A.M.B.A. (LEV §§ 3-4)	0	0,0%	0	0,0%
Interessentskab, I/S (LEV § 2, stk. 1)	6	5,9%	0	0,0%
Kommanditselskab, K/S (LEV § 2, stk. 2)	0	0,0%	0	0,0%
Enkeltmandsvirksomhed - Pers. ejet mindre virksomhed, PMV	28	27,7%	14	14,9%
Partnerselskab, P/S (LEV § 2, stk. 2, og selskabsloven)	0	0,0%	0	0,0%
Iværksætterselskab, IVS (- under udfasning)	0	0,0%	0	0,0%
Anpartsselskab, Aps	29	28,7%	43	45,7%
Aktieselskab, A/S	29	28,7%	28	29,8%
<b>Øvrige virksomheder</b>	9	8,9%	9	9,6%
<b>Ændringer i alt</b>	<b>101</b>	<b>100,0%</b>	<b>94</b>	<b>100,0%</b>
<b>Virksomheder i alt 2019 - Ændringer i alt i %</b>	<b>3.589</b>	<b>2,8%</b>	<b>3.589</b>	<b>2,6%</b>

Kilde: CBS, egen tilvirkning.

**Tabel 9. Ændringer fra og til andre virksomhedsformer, 2003-2019**  
**Enkeltmandsvirksomheder og personligt ejede mindre virksomheder, PMV**

Virksomhedsformer	Fra	%	Til	%
Forening (ikke omfattet af LEV, evt. af særlovgivning)	0	0,0%	0	0,0%
Forening med begrænset ansvar, F.M.B.A. (LEV § 3, stk. 1)	0	0,0%	0	0,0%
Selskab med begrænset ansvar, S.M.B.A. (LEV § 3, stk. 2)	0	0,0%	0	0,0%
Andelsselskab (LEV § 4, evt. med begrænset ansvar)	0	0,0%	0	0,0%
Andelsselskab med begrænset ansvar, A.M.B.A. (LEV §§ 3-4)	0	0,0%	0	0,0%
Interessentskab, I/S (LEV § 2, stk. 1)	1.581	41,7%	1.531	11,3%
Kommanditselskab, K/S (LEV § 2, stk. 2)	0	0,0%	0	0,0%
Enkeltmandsvirksomhed - Pers. ejet mindre virksomhed, PMV	0	0,0%	0	0,0%
Partnerselskab, P/S (LEV § 2, stk. 2, og selskabsloven)	0	0,0%	0	0,0%
Iværksætterselskab, IVS (- under udfasning)	0	0,0%	0	0,0%
Anpartsselskab, Aps	1.474	38,9%	9.271	68,3%
Aktieselskab, A/S	472	12,5%	2.247	16,5%
<b>Øvrige virksomheder</b>	<b>264</b>	<b>7,0%</b>	<b>532</b>	<b>3,9%</b>
<b>Ændringer i alt</b>	<b>3.791</b>	<b>100,0%</b>	<b>13.581</b>	<b>100,0%</b>
<b>Virksomheder i alt 2019 - Ændringer i alt i %</b>	<b>331.825</b>	<b>1,1%</b>	<b>331.825</b>	<b>4,1%</b>

Kilde: CBS, egen tilvirkning.

**Tabel 10. Ændringer fra og til andre virksomhedsformer, 2003-2019**  
**Partnerselskaber, P/S**

Virksomhedsformer	Fra	%	Til	%
Forening (ikke omfattet af LEV, evt. af særlovgivning)	0	0,0%	0	0,0%
Forening med begrænset ansvar, F.M.B.A. (LEV § 3, stk. 1)	0	0,0%	0	0,0%
Selskab med begrænset ansvar, S.M.B.A. (LEV § 3, stk. 2)	0	0,0%	0	0,0%
Andelsselskab (LEV § 4, evt. med begrænset ansvar)	0	0,0%	0	0,0%
Andelsselskab med begrænset ansvar, A.M.B.A. (LEV §§ 3-4)	0	0,0%	0	0,0%
Interessentskab, I/S (LEV § 2, stk. 1)	32	19,3%	0	0,0%
Kommanditselskab, K/S (LEV § 2, stk. 2)	0	0,0%	0	0,0%
Enkeltmandsvirksomhed - Pers. ejet mindre virksomhed, PMV	37	22,3%	0	0,0%
Partnerselskab, P/S (LEV § 2, stk. 2, og selskabsloven)	0	0,0%	0	0,0%
Iværksætterselskab, IVS (- under udfasning)	0	0,0%	0	0,0%
Anpartsselskab, Aps	20	12,0%	8	40,0%
Aktieselskab, A/S	54	32,5%	8	40,0%
<b>Øvrige virksomheder</b>	<b>23</b>	<b>13,9%</b>	<b>4</b>	<b>20,0%</b>
<b>Ændringer i alt</b>	<b>166</b>	<b>100,0%</b>	<b>20</b>	<b>100,0%</b>
<b>Virksomheder i alt 2019 - Ændringer i alt i %</b>	<b>1.401</b>	<b>11,8%</b>	<b>1.401</b>	<b>1,4%</b>

Kilde: CBS, egen tilvirkning.



Tabel 11. Ændringer fra og til andre virksomhedsformer, 2003-2019

Iværksætterselskaber, IVS (- under udfasning med frist for omdannelse eller opløsning i 2021)

Virksomhedsformer	Fra	%	Til	%
Forening (ikke omfattet af LEV, evt. af særlovgivning)	0	0,0%	0	0,0%
Forening med begrænset ansvar, F.M.B.A. (LEV § 3, stk. 1)	0	0,0%	0	0,0%
Selskab med begrænset ansvar, S.M.B.A. (LEV § 3, stk. 2)	0	0,0%	0	0,0%
Andelsselskab (LEV § 4, evt. med begrænset ansvar)	0	0,0%	0	0,0%
Andelsselskab med begrænset ansvar, A.M.B.A. (LEV §§ 3-4)	0	0,0%	0	0,0%
Interessentskab, I/S (LEV § 2, stk. 1)	8	3,2%	0	0,0%
Kommanditselskab, K/S (LEV § 2, stk. 2)	0	0,0%	0	0,0%
Enkeltmandsvirksomhed - Pers. ejet mindre virksomhed, PMV	92	36,7%	0	0,0%
Partnerselskab, P/S (LEV § 2, stk. 2, og selskabsloven)	0	0,0%	0	0,0%
Iværksætterselskab, IVS (- under udfasning)	0	0,0%	0	0,0%
Anpartsselskab, Aps	117	46,6%	39	15,5%
Aktieselskab, A/S	13	5,2%	0	0,0%
Øvrige virksomheder	21	8,4%	1	0,4%
<b>Ændringer i alt</b>	<b>251</b>	<b>100,0%</b>	<b>40</b>	<b>15,9%</b>
<b>Virksomheder i alt 2019 - Ændringer i alt i %</b>	<b>48.623</b>	<b>0,5%</b>	<b>48.623</b>	<b>0,1%</b>

Kilde: CBS, egen tilvirkning.

Tabel 12. Ændringer fra og til andre virksomhedsformer, 2003-2019

Anpartsselskaber, Aps

Virksomhedsformer	Fra	%	Til	%
Forening (ikke omfattet af LEV, evt. af særlovgivning)	0	0,0%	0	0,0%
Forening med begrænset ansvar, F.M.B.A. (LEV § 3, stk. 1)	0	0,0%	0	0,0%
Selskab med begrænset ansvar, S.M.B.A. (LEV § 3, stk. 2)	0	0,0%	0	0,0%
Andelsselskaber (LEV § 4, evt. med begrænset ansvar)	0	0,0%	0	0,0%
Andelsselskab med begrænset ansvar, A.M.B.A. (LEV §§ 3-4)	0	0,0%	0	0,0%
Interessentskab, I/S (LEV § 2, stk. 1)	1.097	7,9%	218	3,8%
Kommanditselskab, K/S (LEV § 2, stk. 2)	0	0,0%	0	0,0%
Enkeltmandsvirksomhed - Pers. ejet mindre virksomhed, PMV	9.182	66,4%	1.475	26,0%
Partnerselskab, P/S (LEV § 2, stk. 2, og selskabsloven)	0	0,0%	0	0,0%
Iværksætterselskab, IVS (- under udfasning)	0	0,0%	108	1,9%
Anpartsselskab, Aps	0	0,0%	0	0,0%
Aktieselskab, A/S	3.006	21,7%	3.437	60,7%
Øvrige virksomheder	547	4,0%	427	7,5%
<b>Ændringer i alt</b>	<b>13.832</b>	<b>100,0%</b>	<b>5.665</b>	<b>100,0%</b>
<b>Virksomheder i alt 2019 - Ændringer i alt i %</b>	<b>269.968</b>	<b>5,1%</b>	<b>269.968</b>	<b>2,1%</b>

Kilde: CBS, egen tilvirkning.

Tabel 13. Ændringer fra og til andre virksomhedsformer, 2003-2019

## Aktieselskaber, A/S

Virksomhedsformer	Fra	%	Til	%
Forening (ikke omfattet af LEV, evt. af særlovgivning)	0	0,0%	0	0,0%
Forening med begrænset ansvar, F.M.B.A. (LEV § 3, stk. 1)	0	0,0%	0	0,0%
Selskab med begrænset ansvar, S.M.B.A. (LEV § 3, stk. 2)	0	0,0%	0	0,0%
Andelsselskab (LEV § 4, evt. med begrænset ansvar)	0	0,0%	0	0,0%
Andelsselskab med begrænset ansvar, A.M.B.A. (LEV §§ 3-4)	0	0,0%	0	0,0%
Interessentskab, I/S (LEV § 2, stk. 1)	362	5,6%	84	2,2%
Kommanditselskab, K/S (LEV § 2, stk. 2)	0	0,0%	0	0,0%
Enkeltmandsvirksomhed - Pers. ejet mindre virksomhed, PMV	2.234	34,6%	448	11,7%
Partnerselskab, P/S (LEV § 2, stk. 2, og selskabsloven)	0	0,0%	0	0,0%
Iværksætterselskab, IVS (- under udfasning)	0	0,0%	0	0,0%
Anpartsselskab, Aps	3.455	53,6%	2.898	75,4%
Aktieselskab, A/S	0	0,0%	0	0,0%
<b>Øvrige virksomheder</b>	399	6,2%	415	10,8%
<b>Ændringer i alt</b>	<b>6.450</b>	<b>100,0%</b>	<b>3.845</b>	<b>100,0%</b>
<b>Virksomheder i alt 2019 - Ændringer i alt i %</b>	<b>36.652</b>	<b>17,6%</b>	<b>36.652</b>	<b>10,5%</b>

Kilde: CBS, egen tilvirkning.

# KVANTITATIVE UNDERSØGELSER

## **PENGEINSTITUTFINANSIERING TIL OG FRA DEMOKRATISKE VIRKSOMHEDER**

### Delrapport 1.2

# PENGEINSTITUTFINANSIERING

## TIL OG FRA DEMOKRATISKE VIRKSOMHEDER

### Delrapport 1.2

#### Indledning og sammenfatning

Pengeinstitutfinansiering knytter sig til demokratiske virksomheder på to måder. Pengeinstitutterne selv kan have demokratisk ejerskab, og de kan have kunder med demokratisk ejerskab. I denne delrapport sættes der fokus på begge måder. Først undersøges de seneste 15 års udvikling i pengeinstitutsektoren og dens udlån til dansk erhvervsliv. Som det vil fremgå, har det været en periode med store forandringer.

Pengeinstitutter med demokratisk ejerskab er sparekasser, andelskasser og foreningsejede banker. Institutter med denne form for ejerskab er blevet færre i antal men relativt større målt på udlån og tilstedeværelse (antal filialer). Det absolutte udlån er også steget.

Finansieringsbegrænsninger forringer for alle virksomheder – finansielle som ikke-finansielle – mulighederne for at opretholde drift og foretage investeringer. I det, der her undersøges, er der ingen tegn på særlige finansieringsbegrænsninger for pengeinstitutter med demokratiske virksomheder.

Dette resultat er i overensstemmelse med resultaterne i Thomsen et al. (2019), der fremhæver de demokratisk ejede pengeinstitutters langsigtede ejerskab som en væsentlig del af forklaringen på deres levedygtighed. Det langsigtede ejerskab viser sig på flere måder i ledelsen og driften; eksempelvis gennem aktivt arbejde med at sikre formålet, herunder at fastholde de grundlæggende værdier, som typisk ligger vægt på nærhed, trykthed og samfundsansvar.

Pengeinstitutter med demokratisk ejerskab har samtidig øget deres udlån til små og til yngre virksomheder mere end andre pengeinstitutter, som i stigende grad ser ud til at have prioriteret større og ældre virksomheder. De lader også en større del af deres samlede udlån gå til andre ikke-finansielle virksomheder med demokratisk ejerskab. Det peger umiddelbart i retning af, at pengeinstitutter med demokratisk ejerskab i højere grad end andre institutter er i stand til at anerkende værdien af og

bæredygtigheden i de planer, som ikke-finansielle virksomheder med demokratisk ejerskab søger pengeinstitutfinansiering til.

Dette kan have at gøre med de særlige kendetegn, der er for sådanne institutter, jf. igen Thomsen et al. (2019), der på baggrund af egne analyser og litteraturstudier af internationale erfaringer finder, at den dobbelte bundlinje, der tilsiger, at medlemmernes interesser skal varetages side om side med indtjeningen, er central for institutternes forretningsmodel.

I anden del af denne delrapport undersøges en række aspekter af ikke-finansielle virksomheders finansiering på tværs af ejerformer. Er der tegn på, at virksomheder med demokratisk ejerskab har problemer med kapitalfremskaffelse, sådan som det mange steder er fremhævet i den økonomiske litteratur særligt om medarbejderejede virksomheder (Mygind og Poulsen, 2021)? Ikke-finansielle virksomheder med demokratisk ejerskab deler mange af de karakteristika, der lader til at tjene de demokratiske pengeinstitutter godt.

Det ser ikke ud til at være tilfældet i Danmark. Dog findes der ikke tilstrækkelige data for medarbejderejede virksomheder til på nuværende tidspunkt at konkludere noget om denne kategori. For mere om medarbejderejede virksomheders oplevelser af finansieringsbegrænsninger henvises dels til delrapporten med kvalitative undersøgelser, som ITU har lavet, der opsummerer de oplevede barrierer, dels til delrapporten med case-beskrivelser. For mere om mulighederne for og betydning af ekstern kapital henvises til delrapporten om relevant dansk lovgivning og delrapporten om erfaringer og modeller fra udlandet.

Øvrige ikke-finansielle virksomheder med demokratisk ejerskab – der i det følgende kategoriseres som enten forbrugerdemokrati, foreningsdemokrati eller virksomhedsdemokrati, jf. Tænk tanken Demokratisk Erhverv (2019), har mindre bankgæld end andre virksomheder men til gengæld mere realkreditgæld og mere egenkapital. Det billede er nogenlunde konsistent på tværs af virksomhedsstørrelser og brancher. Kapitalintensiteten viser ikke tegn på særlige finansieringsbegrænsninger.

#### Formål

Denne delrapport har til formål at være med til at undersøge finansiering som en mulig barrierer for demokratiske virksomheder ved at sætte særligt fokus på pengeinstitutfinansiering. Dermed går delrapporten ud over det, der lægges op til i beskrivelsen af analysetemaet, jf. nedenfor.

Det vurderes imidlertid at have væsentlig betydning at inddrage og rapportere på mere konkrete og lokale forhold, der står i direkte relation til spørgsmålet om finansiering som en begrænsning, hvorfor en sådan undersøgelse var en del af det afgivne og senere accepterede tilbud.

## Baggrund

Baggrunden for denne undersøgelse er en konstatering af, at det kan være en udfordring for demokratiske virksomheder at skaffe kapital, jf. beskrivelsen af Analysetema 3.2, der her gengives i sin fulde ordlyd:

*Det kan være en udfordring for demokratiske virksomheder at skaffe kapital. Der findes i udlandet forskellige ordninger, der letter kapitaladgangen for nye samt etablerede demokratiske virksomheder. Ordningerne inkluderer bl.a. skattemæssige regler ved allokeringen af overskud til udelelige reserver, lovpligtige bidrag til fællesejede fonde, community shares og Employee Ownership Trusts som de kendes fra Storbritannien og de amerikanske ESOP-modeller, samt mulighed at involvere eksterne investorer under særlige vilkår (fx Sverige, Frankrig, Italien, og Spanien). Med udgangspunkt i relevante udenlandske modeller skal analysen komme med forslag ift. at fjerne barrierer og igangsætte initiativer for at rejse finansiering til demokratiske virksomheder i Danmark.*

For en direkte adressering af de udenlandske ordninger og initiativer og mulighederne inden for dansk lovgivning henvises til delrapporten om erfaringer og modeller fra udlandet og delrapporten om relevant dansk lovgivning.

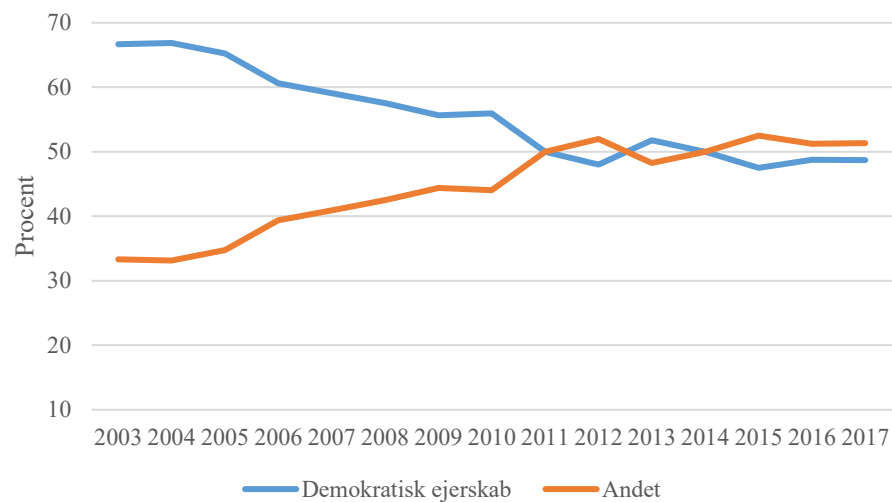
## Del 1

### **Pengeinstitutfinansiering fra demokratiske virksomheder**

Udbredelse af pengeinstitutter med demokratisk ejerskab

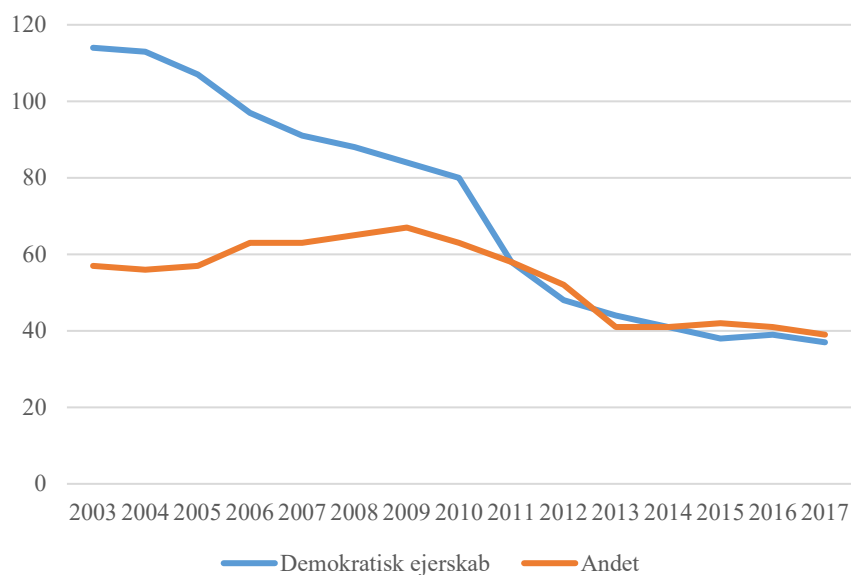
I det senest tilgængelige år (2017) var der 37 pengeinstitutter med demokratisk ejerskab ud af i alt 76 pengeinstitutter, hvilket svarer til en andel på 48,7%, som har været faldende over tid, jf. Figur 1. I starten af perioden var der en klar overvægt af pengeinstitutter med demokratisk ejerskab. Fordelingen mellem de to grupper var da således, at to tredjedele af pengeinstitutterne havde demokratisk ejerskab, mens en tredjedel havde andet ejerskab. I slutningen af perioden er forskellen stort set forsvundet, og der er en lidt større andel af pengeinstitutter med andet ejerskab – 51% mod 49% med demokratisk ejerskab. Denne nogenlunde ligelige fordeling har eksisteret siden 2011 og været forholdsvis stabil siden da.

Figur 1: Andel af pengeinstitutter fordelt på type af ejerskab



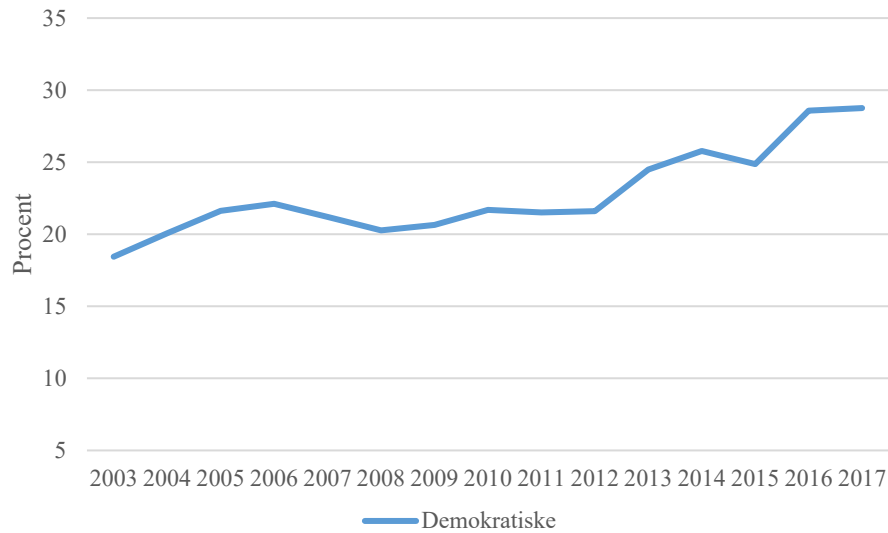
Figur 2 viser, at tilbagegangen i antallet af pengeinstitutter i overvejende grad er gået ud over de demokratiske banker i perioden frem til og omkring finanskrisen. Herefter følger de to ejerformer hinanden.

Figur 2. Antal pengeinstitutter fordelt på type af ejerskab



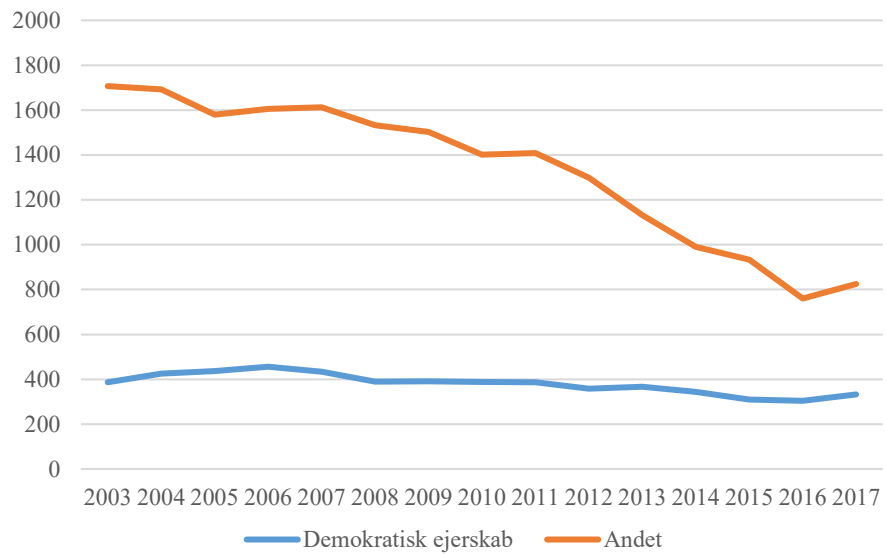
De 37 pengeinstitutter med demokratisk ejerskab stod i 2017 år for 29% af alle filialerne. Den andel har været stigende over tid fra 18% tilbage i år 2003, jf. Figur 3. Som det fremgår af Figur 4, er tilbagegangen i antallet af filialer koncentreret omkring pengeinstitutter med andet ejerskab. Konklusionen på denne udvikling er således, at de demokratisk ejede banker er blevet stærkt indskrænket, men at de samtidig har været i stand til at opretholde et filialnet. Øvrige banker har derimod opretholdt deres antal nogenlunde men indskrænket filialnettet betydeligt.

Figur 3. Demokratiske pengeinstitutters andel af det samlede antal filialer



Udviklingerne i Figur 1 til 4 viser, at der er færre og færre pengeinstitutter med demokratisk ejerskab, men at disse samtidig står for flere og flere af de tilbageværende filialer. Det kan være udtryk for, at pengeinstitutter med demokratisk ejerskab i højere grad prioriterer fysisk tilstedeværelse og baserer deres forretningsmodel herpå.

Figur 4. Antal filialer fordelt på type af ejerskab

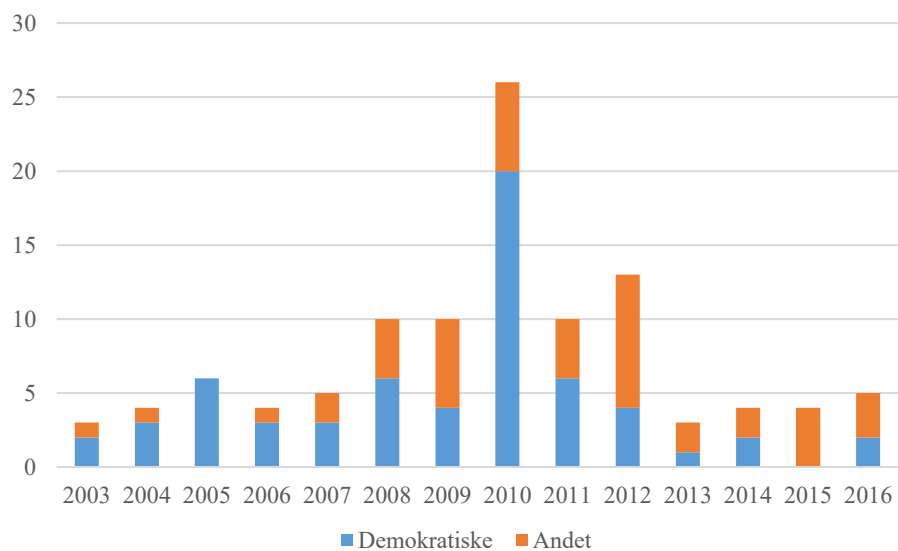




## Lukninger af pengeinstitutter og filialer

I perioden fra 2003 til 2016, er der blevet lukket 62 pengeinstitutter med demokratisk ejerskab og 45 pengeinstitutter med andet ejerskab, jf. Figur 5. En lukning identificeres ved, at et pengeinstitut, der har registreret ind- og udlån i år t, ikke længere er i registret i år t+1. Derfor er år 2016 og ikke år 2017 det seneste år, vi kan identificere lukninger. Hen igennem 00'erne blev der kun med enkelte undtagelser lukket flere pengeinstitutter med andet ejerskab end med demokratisk ejerskab. 2010 var et år med særligt mange lukninger. De efterfølgende år er mere moderate, og i de fleste af disse år er det pengeinstitutter med andet ejerskab, der lukker flest institutter.

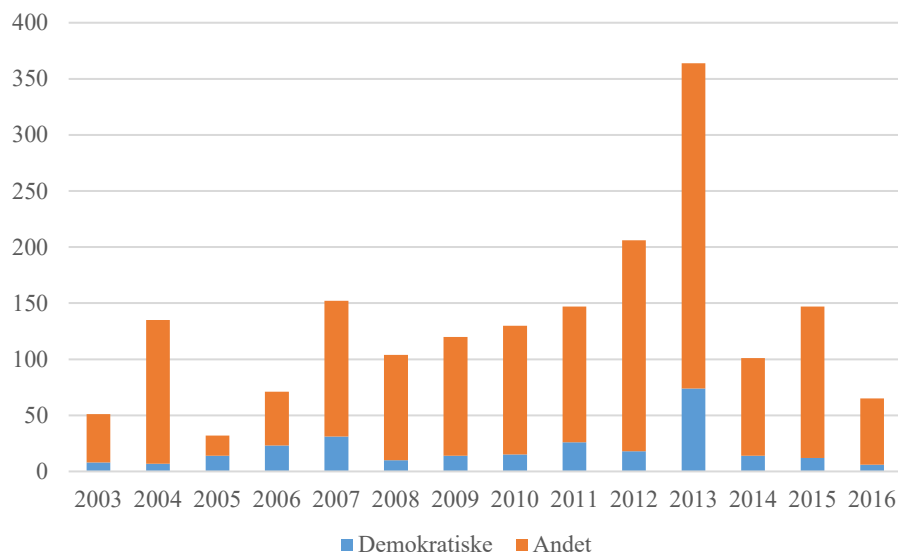
Figur 5. Lukning af pengeinstitutter fordelt på type af ejerskab



Kigger vi i stedet på antallet af lukkede filialer, der tilhører pengeinstitutter med et demokratisk ejerskab, ser fordelingen anderledes ud. Figur 6 viser, at pengeinstitutter med demokratisk ejerskab kun har stået for 272 ud af i alt 1.825 filiallukninger i perioden 2003 til 2016.

Tabel 1 viser antallet af filiallukninger fordelt efter landsdele og ejerskab. De tre landsdele, der i absolutte tal er hårdest ramt, er Nordjylland, Østjylland og Sydjylland. Det er også her, at pengeinstitutter med demokratisk ejerskab lukker flest filialer, om end aldrig så mange som dem med andet ejerskab. I relative termer – antal lukninger i en landsdel i forhold til antal filialer i samme landsdel – lukker pengeinstitutter med andet ejerskab flere filialer i alle landsdele med undtagelse af Bornholm.

Figur 6. Lukning af filialer fordelt på type af ejerskab



Tabel 1: Filiallukninger fordelt på landsdel og type af ejerskab

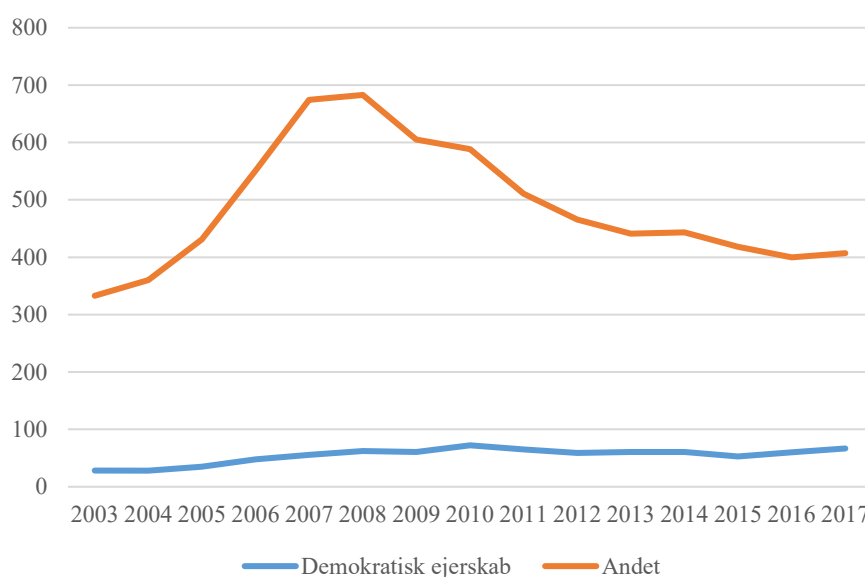
	Demokratisk		Andet	
	Antal	Andel	Antal	Andel
Bornholm	1	12,5%	10	7,1%
Byen København	22	3,9%	195	9,4%
Fyn	14	4,0%	167	7,9%
Københavns omegn	11	5,3%	118	7,9%
Nordjylland	64	5,7%	212	7,3%
Nordsjælland	9	6,3%	86	6,9%
Sydjylland	39	4,4%	249	8,5%
Vest- og Sydsjælland	30	6,5%	160	8,5%
Vestjylland	28	4,4%	133	6,5%
Østjylland	46	3,8%	205	7,3%
Østsjælland	8	7,1%	74	11,0%
Total	272		1609	

## Del 2

### Pengeinstitutfinansiering til demokratiske virksomheder

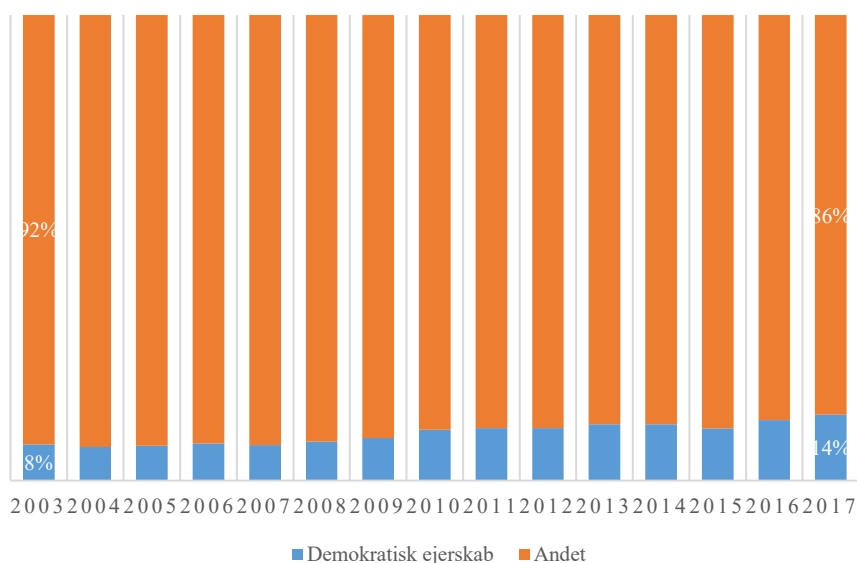
Udlån til erhvervslivet Mens de demokratiske banker bliver mere end halveret i antal i den undersøgte periode, bliver deres samlede udlån faktisk forøget med mere end en faktor 2 fra 28 mia. kr. i 2003 til 67 mia. kr. i 2017. Til sammenligning stiger udlånet kraftigt for øvrige banker op mod finanskrisen, hvorefter det falder i de følgende år, så niveauet i 2017 kun er lidt over niveauet i 2003, jf. Figur 7. Samtidig må det konstateres, at banker med andet ejerskab til trods for deres relative tilbagegang stadig har et samlet udlån, der er 6 gange større end de demokratiske banker.

Figur 7. Udlån fordelt på type af ejerskab (mia. kr.)



I det senest tilgængelige år stod pengeinstitutter med demokratisk ejerskab for 14% af den samlede pengeinstitutfinansiering til danske virksomheder. Den andel har været stigende over tid fra 8% i 2003 til 14% i 2017, jf. Figur 8. Over perioden har institutter med demokratisk ejerskab øget deres udlån til erhvervslivet med 140%, mens det tilsvarende tal for institutter med andet ejerskab er 22%.

Figur 8. Andel af total udlån fordelt på type af ejerskab



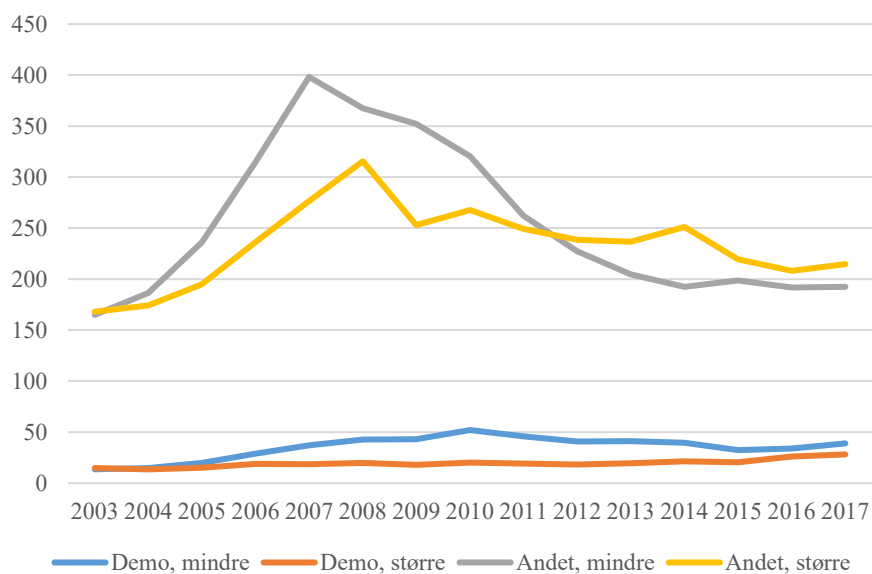
Virksomheders  
størrelse og alder

### Størrelse

I det tidligst tilgængelige år (2003) udgjorde pengeinstitutternes udlån til henholdsvis små (mindre end 10 ansatte) og større virksomheder omtrent den samme andel af deres samlede udlån uanset typen af ejerskab. Små og større virksomheder modtog hver især omkring 50% af det samlede udlån. I perioden frem til 2017 har pengeinstitutter med demokratisk ejerskab øget deres udlån til små virksomheder mere end deres udlån større virksomheder, og på den måde er små virksomheder kommet til at udgøre en større andel af det samlede udlån. For pengeinstitutter med andet ejerskab forholder det sig omvendt.

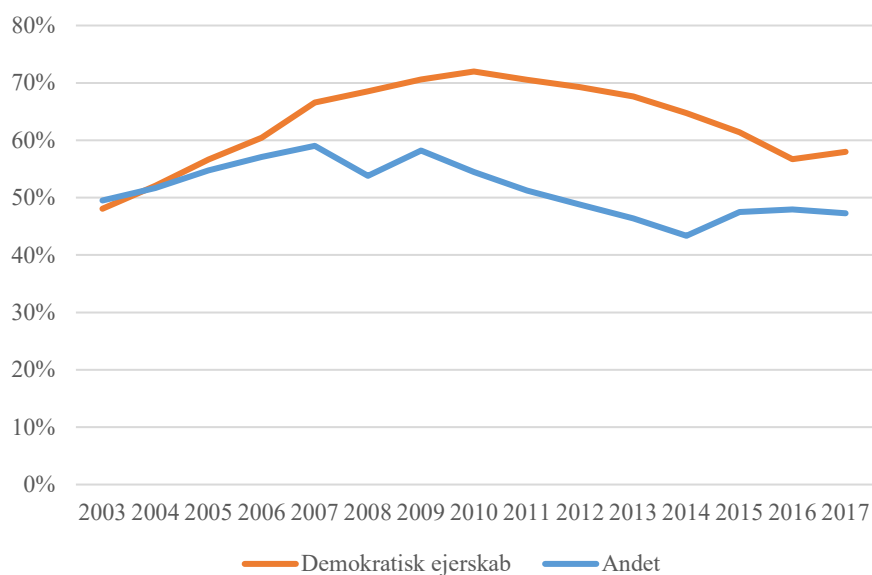
I Figur 9 er det beskrevet, at bankernes udlån har været større til de mindste virksomheder op til Finanskrisen. Ejerskabet spiller en rolle her. For de pengeinstitutter, der har et andet ejerskab, begrænses allerede tidligt i Finanskrisen lån til de mindste virksomheder. Året efter sker det samme for de større virksomheder. Nedgangen i lån til de mindste virksomheder er imidlertid noget større end for de større virksomheder, så allerede i 2011 har de største virksomheder – for første gang i den undersøgte periode – en større andel af det samlede udlån end de mindste virksomheder. For pengeinstitutter med demokratisk ejerskab er de mindre virksomheder også dominerende i begyndelsen men her fortsætter dominansen om end aftagende i styrke helt op til 2017.

Figur 9. Udlån efter type af ejerskab og virksomhedsstørrelse (mia. kr.)



Andelen af udlån til de mindste virksomheder i pengeinstitutter med henholdsvis demokratisk og andet ejerskab er vist i Figur 10.

Figur 10. Andel af udlån til mindre virksomheder efter type af ejerskab



### Alder

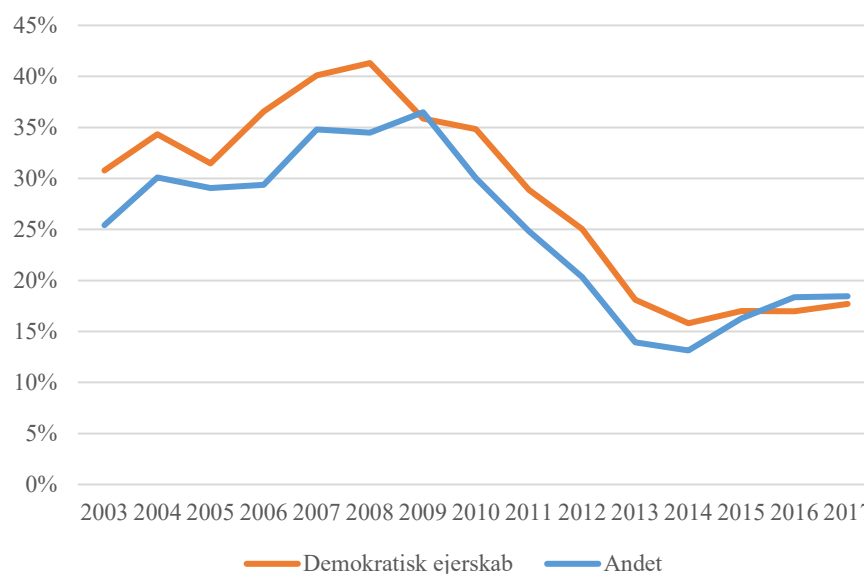
Ser vi på udlån til henholdsvis unge (etableret for mindre end 5 år siden) og ældre virksomheder, har pengeinstitutter med demokratisk ejerskab øget deres udlån til såvel yngre og ældre virksomheder men mest til ældre

virksomheder. Pengeinstitutter med andet ejerskab har reduceret udlånet til yngre virksomheder og øge udlånet til ældre virksomheder.

Figur 11 præsenterer udlånsandelen, der går til unge virksomheder. Heraf kan det ses, at unge firmaers andel af de samlede lån udvikler sig næsten ens for de to typer af pengeinstitut ejerskab, idet det dog skal bemærkes, at pengeinstitutter med demokratisk ejerskab indtil 2015 udlåner en lidt større andel af deres samlede udlån til unge firmaer. Fra 2015 (og i 2009) er andelen identiske.

Denne strømligning kan meget vel være relateret til den øgede kontrol og regulering af banker, som fulgte efter Finanskrisen. Overordnet set er låneandelen under begge typer af ejerskab faldet fra 35-40% til 15-20%. Dette har givetvis haft store konsekvenser for antallet af start-ups og for deres muligheder for at øge beskæftigelsen.

Figur 11. Udlånsandel, der går til unge virksomheder



Virksomheders  
ejerskab

Hvis det antages, at de ikke-finansielle virksomheder, der er demokratisk ejet i 2019, jf. Tænk tanken Demokratisk Erhvervs kortlægning fra samme år, også var det i 2017, kan udlån fra pengeinstitutter med og uden demokratisk ejerskab kobles til ikke-finansielle virksomheder med forskellig ejerskab. Det er gjort i Tabel 2 nedenfor, hvoraf det fremgår, at ikke-finansielle virksomheder med demokratisk ejerskab i år 2017 modtog 20% af det samlede udlån fra pengeinstitutter med demokratisk

ejerskab. For pengeinstitutter med andet ejerskab var den tilsvarende andel 8%.

Det peger umiddelbart på, at pengeinstitutter med demokratisk ejerskab i højere grad dækker demokratiske virksomheders behov for bankgæld. En betydelig større andel af deres samlede udlån går til disse virksomheder. I absolutte tal er udlånet fra pengeinstitutter med andet ejerskab 2,5 gange større end det fra pengeinstitutter med demokratisk ejerskab. Det skal dog ses i sammenhæng med, at pengeinstitutter med andet ejerskab samlet set udlåner mere end 6 gange så meget som pengeinstitutter med demokratisk ejerskab.

*Tabel 2. Udlån i 2017 fra pengeinstitutter til ikke-finansielle virksomheder efter type af ejerskab (mia. kr.)*

	Udlån i alt	Andel af totalen
Udlån fra banker med demokratisk ejerskab		
Til demokratisk ejede virksomheder	13,3	19,9%
Til andre	53,7	80,1%
Fra banken med andet ejerskab		
Til demokratisk ejede virksomheder	33,9	8,3%
Til andre	373,0	91,7%

Demokratiske virksomheder lånte i 2017 47 mia. kr. ud af 474 mia. kr. til alle virksomheder, det vil sige 10% af de samlede udlån. Hvis der havde været en tilfældig fordeling af udlån skulle de demokratiske banker have udlånt 10% af deres samlede udlån til de demokratiske virksomheder. Tabellen viser, at de faktisk udlåner 20%.

### **Del 3**

#### **Virksomheders kapitalforhold**

##### **Indledning**

Ud fra de ovenstående undersøgelser kan der ikke siges noget om, hvorvidt virksomheder med demokratisk ejerskab er mere finansielt begrænsende end andre virksomheder. De ser ud til at have en god samarbejdspartner i pengeinstitutter med demokratisk ejerskab, men om det er tilstrækkeligt til at holde dem fri fra finansielle begrænsninger kan ikke vurderes på det grundlag.

For at komme tættere på et svar på det spørgsmål ses der i det følgende nærmere på virksomhedernes kapitalforhold. Der er ikke tale om en egentlig undersøgelse af finansielle begrænsninger men af forhold, der

kan være med til at pege på, om der er tegn på, at virksomheder med demokratisk ejerskab er mere begrænsede end andre virksomheder.

Mange virksomheder uanset ejerskab oplever vanskeligheder med at opnå den finansiering, de ønsker. Dog er der også mange virksomheder, der slet ikke søger finansiering, men eftersom der ingen danske undersøgelser findes af ”discouraged borrowers”, vides det ikke, om de virksomheder, der ikke søger finansiering, ikke har brug for den, eller om de på forhånd afholder sig fra at søge på grund af en forventning om at blive afvist. Sidstnævnte kan være en utilsigtet konsekvens af manglende kendskab til demokratisk organisering og virksomhedsdrift, jf. resultaterne i delrapport 2 og Megafons undersøgelser for af kendskabet til demokratiske virksomheder.

Ifølge Danmarks Statistik søgte 33% af de danske små og mellemstore virksomheder i 2018 om finansiering (DST, 2019). 72% af de virksomheder, der søgte pengeinstitutfinansiering, opnåede fuldt ud den søgte lånefinansiering. For realkreditfinansiering og egenkapitalfinansiering var de tilsvarende tal 65% og 86%.<sup>1</sup> Nogle virksomheder opnåede delvist finansiering men 16%, 26% og 2% fik afslag på henholdsvis pengeinstitutfinansiering, realkredit og egenkapital. Indtil videre er det desværre ikke muligt at adskille de ansøgende virksomheder på ejerform.

I det følgende præsenteres der først nogle generelle betragtninger om virksomheders kapitalforhold i relation til spørgsmålet om mulige finansielle begrænsninger. I den forbindelse fremhæves nogle væsentlige forskelle mellem kapitalselskaber og andelsselskaber, der er vigtige, eftersom demokratiske virksomheder findes i begge virksomhedsformer, jf. delrapporten om udbredelse af virksomhedsformer i Danmark.

Herefter præsenteres beskrivende statistik henholdsvis for demokratiske virksomheder og virksomheder med andet ejerskab. Der skal i den forbindelse tages forbehold for manglende repræsentativitet. For mange små virksomheder er der ikke regnskabsoplysninger i registrene (og hvor der er, er de nogle gange opregnede og i så fald ekskluderes de fra undersøgelsen på grund af de uregelmæssigheder, der kan følge af, at nogle regnskabsoplysninger er opregnede, mens andre ikke er det; for eksempel at identiteten mellem aktiver, egenkapital og passiver ikke er overholdt). De beskrivende statistikker giver et indblik og nogle indtryk, men de kan ikke regnes for at være et gennemsnit for alle virksomheder

---

<sup>1</sup> Statistikbanken, Tabel ATF3.



inden for hver ejerform. Der, hvor det er muligt, ser vi på to forhold: kapitalstruktur og kapitalintensitet.

Generelle  
betragtninger om  
kapitalforhold

Demokratiske virksomheder kan være organiseret som kapitalselskaber, men i de tilfælde er de som udgangspunkt ikke underlagt de samme potentielle begrænsninger som demokratiske virksomheder, der er organiseret som andelsvirksomheder.

I kapitalselskaber er det kapital, der giver økonomiske og forvaltningsmæssige rettigheder. Jo mere kapital, jo flere af disse rettigheder (aktieklasser, stemmelofter m.v. kan ophæve den lineære sammenhæng, men det vil vi ikke komme nærmere ind på her). I andelsvirksomheder forholder det sig anderledes, fordi deltagelsen ikke er bestemt eller betinget af kapitalindskud.

I modsætning til kapitalselskaber er der ikke noget krav om kapitalindskud ved etablering af et andelsselskab. I nogle danske andelsselskaber er der krav om et medlemsindskud. I andre glæder et princip om ”nøgen ind, nøgen ud”. Det betyder, at der ikke skal foretages et indskud, når et nyt medlem indtræder, og at der ikke udbetales noget, skulle dette medlem på et tidspunkt udtræde.

I mange demokratiske virksomheder er det derfor sådan, at egenkapital udelukkende bygges op gennem opsøret overskud. Det kan betyde, at det tager længere tid for disse virksomheder at opbygge soliditet og stille sikkerhed, hvilket kan gøre det vanskeligere at opnå pengeinstitut- og realkreditfinansiering på konkurrencedygtige vilkår.

I forlængelse heraf skal det bemærkes, at andelsselskabers formål ikke er at maksimere virksomhedens profit men i stedet er at tilgodese andre interesser hos medlemmerne. Det udfordrer helt naturligt den målestok, der vurderer en virksomheds succes generelt og – i forhold til temaet i denne delrapport – kreditværdighed på dens evne til at generere profit.

I Cracogna, Fici og Henry (2013) fremhæves bundne reserver som et tiltag mod finansielle begrænsninger. Dette genfindes også i det 3. ICA princip, hvor der blandt andet står: ”developing [the] cooperative, possibly by setting up reserves, part of which at least would be indivisible.” Personlig hæftelse kunne være et andet, og det er tilsyneladende ret udbredt, jf. igen delrapport 1.1 om danske virksomhedsformer.

Bundne reserver har den fordel, at de på samme tid opbygger kollektiv egenkapital og forstærker virksomhedens kreditværdighed. De kan på

den måde være med til at sikre en sund kapitalstruktur. En virksomhed kan nemlig risikere at komme til at stå i en uheldig situation, hvis den låner for meget i forhold til sin egenkapital. Det lægger pres på likviditeten og besværliggør alt andet lige fremtidige og længerevarende investeringer.

## Kapitalstruktur

For at få et indblik i kapitalstrukturen undersøges følgende balanceposter som andele af virksomhedens samlede aktiver: egenkapital, bankgæld, realkreditgæld og øvrig gæld. Undersøgelsen deler virksomheder op efter demokratisk ejerskab og størrelse. En virksomhed kategoriseres som demokratisk, hvis den er omfattet af Tænketaenken Demokratisk Erhvervs kortlægning fra 2019, og den kategoriseres som mindre, hvis den beskæftiger færre end 10 årsværk.

Tabel 3 viser resultaterne for de mindre virksomheder, og Tabel 4 viser dem for de større virksomheder. Der kigges kun på virksomheder som selvstændige enheder uden hensyntagen til eventuelle koncernforbindelser, der muligvis kan have betydning for en virksomheds kapitalforhold.

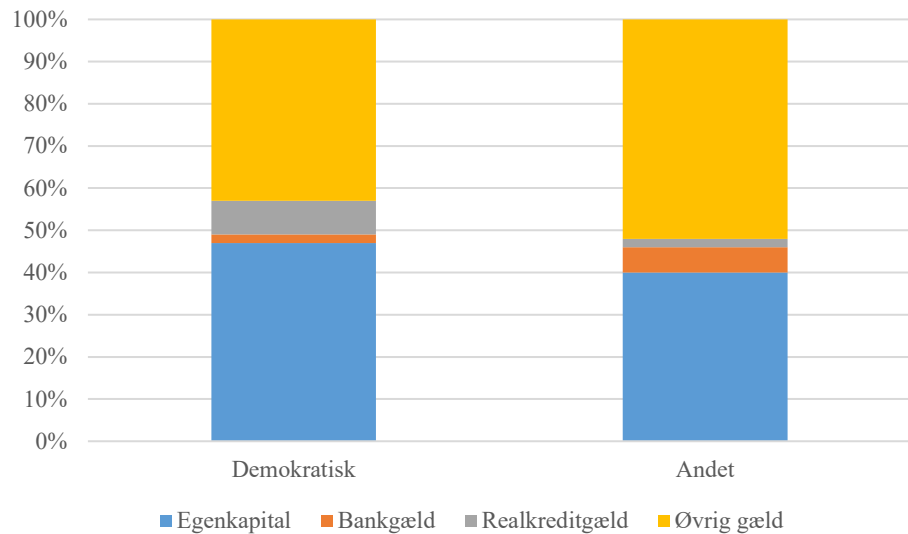
*Tabel 3. Kapitalstruktur efter ejerskab, mindre selskaber, 2017*

	Demokratisk	Andet
Egenkapital	0,47	0,40
Bankgæld	0,02	0,06
Realkreditgæld	0,08	0,02
Øvrig gæld	0,43	0,52
N	654	38.004
Kategorier		
Medarbejderejede	4	
Forbrugerdemokrati	542	
Foreningsdemokrati	40	
Virksomhedsdemokrati	68	

Note: Andele af aktiver i alt.

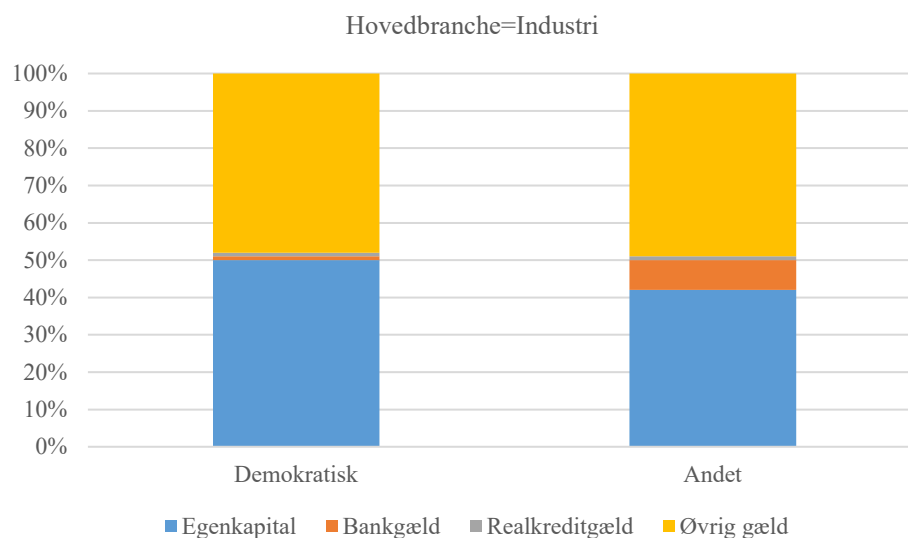
Som det fremgår af Tabel 3 og Figur 13 har demokratiske virksomheder mindre bankgæld end andre virksomheder men til gengæld mere realkreditgæld. Øvrig gæld er mindre og egenkapitalen er højere. Det skal bemærkes, at kun 4 observationer kommer fra kategorien medarbejderejede virksomheder.

Figur 13. Kapitalstruktur efter ejerskab, mindre selskaber



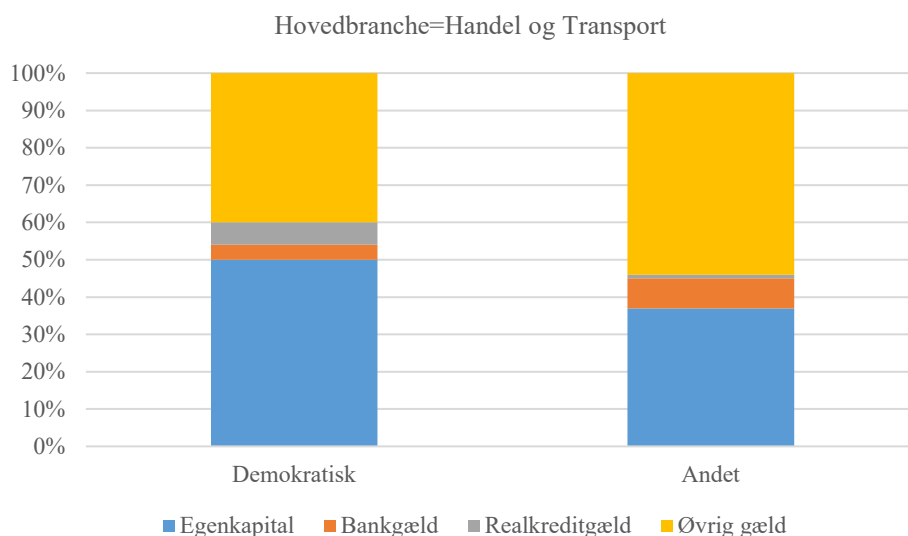
Den dominerende branche blandt de mindre demokratiske virksomheder er Industri (n=295), og den dominerende virksomhedsform er andelsselskab med personlig hæftelse. Et nærmere kig i underbrancherne viser, at det primært er forbrugerejede vandværker, der er i denne gruppe af mindre demokratiske virksomheder. Deres sammenlignelighed med virksomheder med andet ejerskab i samme hovedbranche må ikke overvurderes.

Figur 14a. Kapitalstruktur, ejerskab og branche, mindre selskaber



Den næststørste branche er Handel og Transport (n=169), og her er den dominerende virksomhedsform blandt de mindre demokratiske virksomheder andelselskab med begrænset hæftelse, A.M.B.A.

Figur 14b. Kapitalstruktur, ejerskab og branche, mindre selskaber



For større virksomheder med 10 eller flere årsværk i 2019 er det overordnede mønster meget lig det for mindre selskaber.

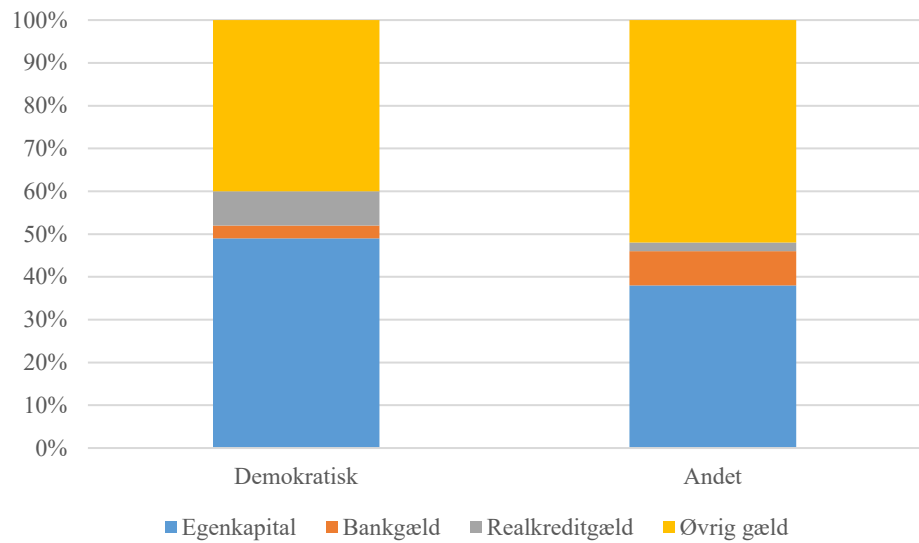
Tabel 4. Kapitalstruktur efter ejerskab, større selskaber, 2019

	Demokratisk	Andet
Egenkapital	0,49	0,38
Bankgæld	0,03	0,08
Realkreditgæld	0,08	0,02
Øvrig gæld	0,40	0,52
N	318	12.950
Kategorier		
Medarbejderejede	4	
Forbrugerdemokrati	196	
Foreningsdemokrati	32	
Virksomhedsdemokrati	86	

Note: Andele af aktiver i alt.

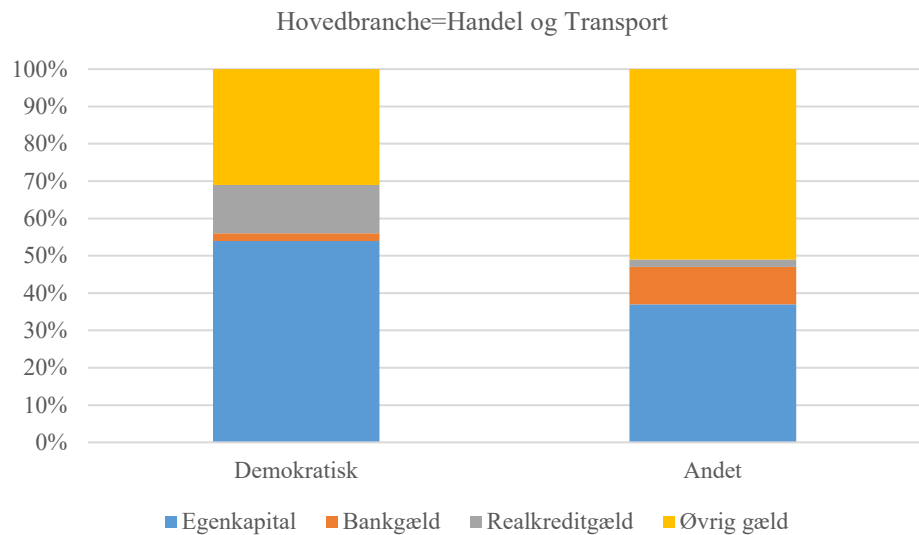
Som det fremgår at Tabel 4 og Figur 15 har større demokratiske virksomheder også mindre bankgæld end andre virksomheder men til gengæld mere realkreditgæld, ligesom øvrig gæld også er mindre, og egenkapitalen er også er højere.

Figur 15. Kapitalstruktur efter ejerskab, større selskaber



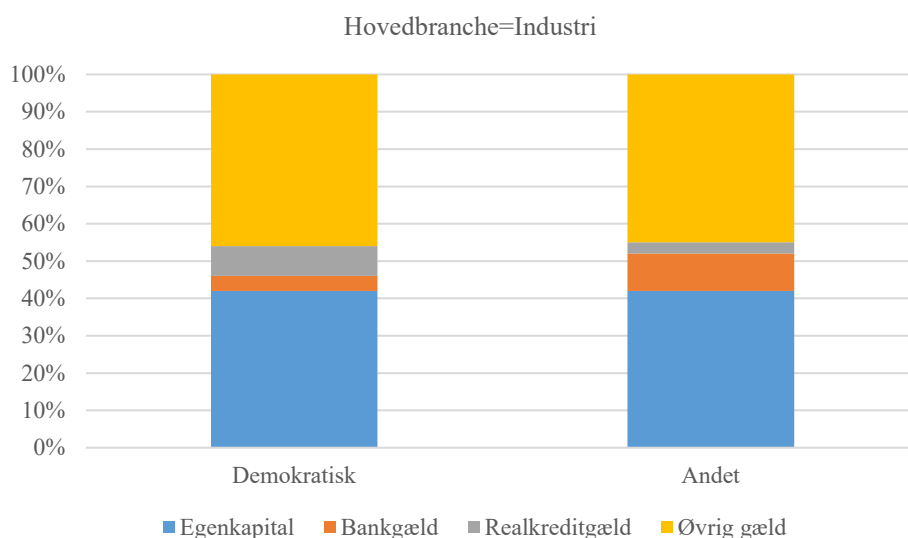
For de større selskaber er der byttet om på de dominerende brancher. Her er det Handel og Transport, der er størst (n=144), og Industri der er næststørst (n=69). I begge brancher er det A.M.B.A.'er, der er flest af.

Figur 16a. Kapitalstruktur, ejerskab og branche, større selskaber



På tværs af de forskellige brancher og virksomhedstørrelser er det her blandt større selskaber inden for Handel og Transport at forskellene mellem de to ejerformer er størst. Der er 17%-point forskel på egenkapitalens andel af de samlede aktiver og bankgælden er lav i forhold til de øvrige gældsposter.

Figur 16b. Kapitalstruktur, ejerskab og branche, større selskaber



Til sidst er det naturligt at koble ejerskabet af virksomheder til ejerskabet af pengeinstitutter for at se, om demokratiske virksomheder, der er kunder i pengeinstitutter med demokratisk ejerskab, har en anden kapitalstruktur end demokratiske virksomheder, der er kunder i pengeinstitutter med andet ejerskab.

Tabel 5. Kapitalstruktur, demokratiske virksomheder efter type af ejerskab for pengeinstitut

	Demokratisk	Andet
	Mindre selskaber	
Egenkapital	0,46	0,47
Bankgæld	0,03	0,02
Realkreditgæld	0,06	0,08
Øvrig gæld	0,45	0,43
N	78	576
	Større selskaber	
Egenkapital	0,46	0,49
Bankgæld	0,03	0,03
Realkreditgæld	0,05	0,09
Øvrig gæld	0,46	0,39
N	38	280

I tabellen ovenfor er de demokratiske virksomheder inddelt efter størrelse på samme måde som tidligere. I relation til pengeinstitutternes ejerskab er det særligt bankgæld, der er interessant at se nærmere på, og som det fremgår, er der ikke så mange forskelle, når det opgøres på denne måde. Mindre selskaber har dog et procentpoint mere af deres samlede aktiver

finansieret med bankgæld, når de er kunder i en demokratisk bank, sammenlignet med dem, der er kunder i en bank med et andet ejerskab. I relative termer svarer det til 50% mere bankgæld.

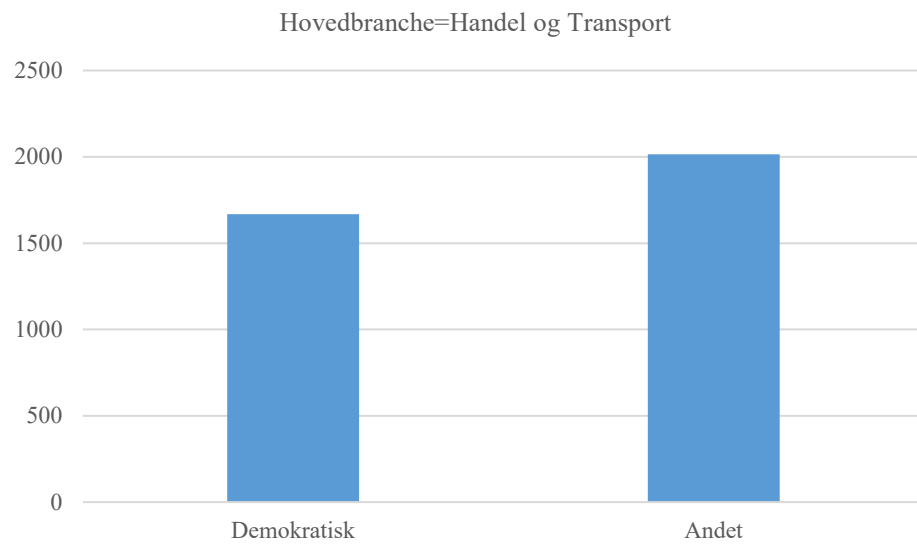
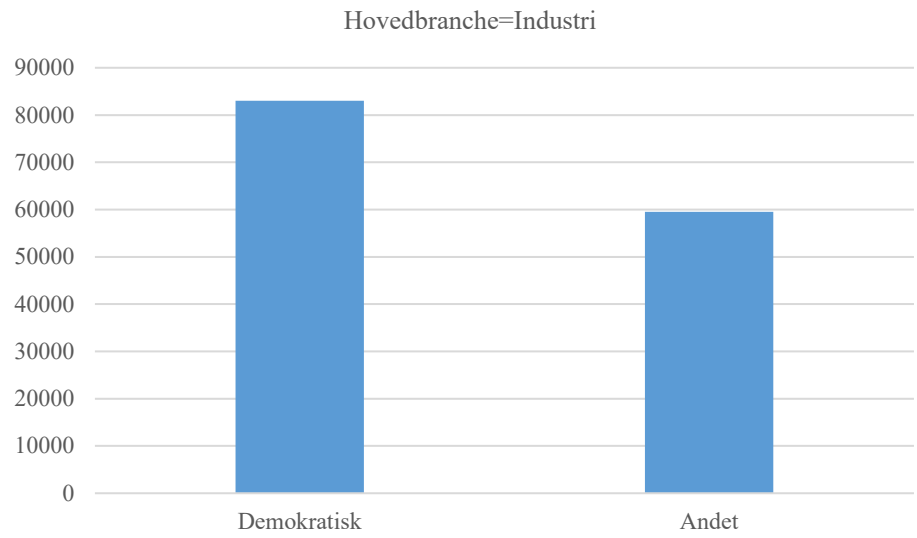
#### Kapitalintensitet

Kapitalintensiteten, som den er defineret her, siger noget om, hvor mange aktiver en virksomhed bruger per beskæftiget årsværk. Jo mindre det forhold er, jo mindre er der investeret i driften af virksomheden. Hvis en virksomhed er finansielt begrænset vil den være nødt til at prioritere ikke-kapitalkrævende aktiviteter. Det vil medføre, at kapitalintensitet er relativ lav, og på den måde kan en sammenligning af kapitalintensiteten mellem virksomheder med demokratisk ejerskab og andet ejerskab bidrage til vurderingen af, om demokratiske virksomheder ser ud til at være mere finansielt begrænsede end andre virksomheder.

Også i forhold til kapitalintensitet er det vigtigt at tage hensyn til brancheforskelle og størrelsen af virksomheden, som det fremgår af figurene nedenfor.

Figur 17 viser, at for mindre selskaber med demokratisk ejerskab er kapitalintensiteten højere end andre selskabers inden for den dominerende hovedbranche, som er Industri (med vandforsyning og renovation som den dominerende underbranche). Inden for Handel og Transport, der er den næststørste branche, har demokratiske virksomheder en lidt mindre kapitalintensitet.

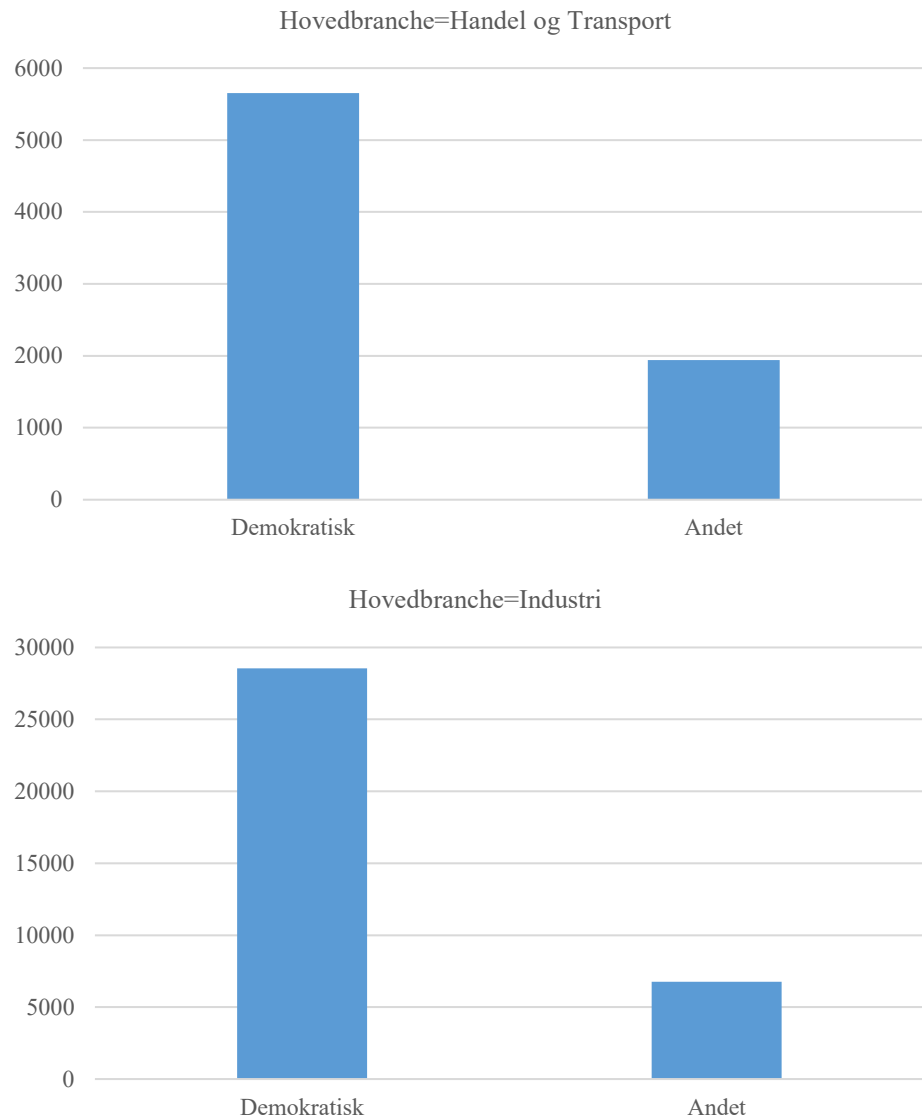
Figur 17. Kapitalintensitet, ejerskab og branche, mindre selskaber





For større selskaber er kapitalintensiteten generelt højere i virksomheder med demokratisk ejerskab end i virksomheder med andet ejerskab, jf. Figur 18.

Figur 18. Kapitalintensitet, ejerskab og branche, større selskaber



Samlet set peger disse undersøgelser af kapitalintensitet ikke på, at virksomheder med demokratisk ejerskab har flere eller større finansieringsproblemer end andre virksomheder. Undersøgelsen omfatter dog kun knap 1.000 demokratiske virksomheder, hvoraf langt de fleste (738) af Tænketanken Demokratisk Erhverv er kategoriseret som forbrugerdemokratier.

Data

Denne delrapport er hovedsageligt udarbejdet på data fra FIRM og URTEVIRK registre hos Danmarks Statistik, som er blevet

sammenkørt med data fra Tænk tanken Demokratisk Erhvervs opgørelser af henholdsvis ikke-finansielle virksomheder og pengeinstitutter med demokratisk ejerskab.

De for dette projekt tilgængelige versioner af FIRM og URTEVIRK er kvalitetssikret til og med 2017 og dækker perioden fra 2003. Datasættet med demokratiske pengeinstitutter er skabt af Tænk tanken Demokratisk Erhverv med henblik på at blive kombineret med disse registre og dækker derfor samme periode.

Opgørelsen over ikke-finansielle virksomheder med demokratisk ejerskab er derimod et tværsnit fra 2019. Som nævnt gøres den antagelse, at kategoriseringen af ejerskabet i 2019 også var gældende i 2017, såfremt virksomheden eksisterer i samme CVR nummer og virksomhedsform i 2017.

URTEVIRK stammer fra SKAT og indeholder alle rentebærende lån fra danske pengeinstitutter til danske ikke-finansielle virksomheder. Vi opsætter følgende regel for at inkludere et pengeinstitut fra URTEVIRK: Kun pengeinstitutter der optræder både i URTEVIRK og IRTEVIRK, som er et register over indlån fra ikke-finansielle virksomheder, og som samtidig er registreret hos Danmarks Statistisk som værende en del af den finansielle sektor.

Filialer er identificeret som de til disse CVRNR tilhørende arbejdsstedsnumre.

Til undersøgelsen af realkreditfinansiering har vi brugt PANTVIRK, der på lige fod med URTEVIRK og IRTEVIRK er et register hos Danmarks Statistik fra SKAT. PANTVIRK indeholder informationer om alle pantebreve til danske ikke-finansielle virksomheder. Der kan ikke skelnes mellem forskellige typer af pantebreve.

## **Del 4**

### **Interview med direktør i demokratisk pengeinstitut**

Den 22. februar 2022 blev en bankdirektør for et demokratisk pengeinstitut interviewet som en del af arbejdet med de to analysetemaer. I dette afsnit fremhæves to for denne delrapport relevante observationer, der kom frem under interviewet.

Som det fremgår af undersøgelserne ovenfor af udviklingen i filialer, har pengeinstitutter med demokratisk ejerskab holdt fast i deres filialer hen

over den seneste 15-årige periode, mens pengeinstitutter med andet ejerskab i meget stort omfang har reduceret deres filial-tilstedeværelse. Demokratiske pengeinstitutter er således i stigende omfang dem, der er til stede ude i landet, og som stadig tilbyder et sted at møde op til personlig rådgivning (både for privat- og erhvervs kunder). Det er direktørens vurdering, at det er meget værdifuldt for kunderne, og at det er et særkende ved pengeinstitutter med demokratisk ejerskab, som det er vigtigt at værne om. Lønsumsafgiften gør det imidlertid dyrere for pengeinstitutter at have flere frem for færre ansatte, og prioriteringen af bemandede filialer kommer på denne måde til at ramme demokratiske pengeinstitutter hårdt, og en omlægning af denne ville kunne hjælpe med at opretholde en tæt kontakt til kunderne.

For pengeinstitutterne er erhvervs kundernes egenkapital meget vigtig, eftersom fravær af egenkapital medfører en så stor risiko på udlån – med tilsvarende store hensættelser til følge – at det ofte bliver uinteressant for ikke at sige umuligt for dem at stille lån til rådighed. I kapital selskaber er der allerede kapitalkrav, og der er mulighed for udstede nye kapitalandele, hvis det vurderes nødvendigt (og i øvrigt er muligt). Denne mulighed eksisterer ikke på nuværende tidspunkt i andelsvirksomheder. En mulighed for passiv kapital i andelsvirksomheder vil direkte kunne imødekomme dette behov fra bankerne – foruden at udskyde tidspunktet eller reducere behovet for pengeinstitutfinansiering i første omgang. I forlængelse her af vil det være interessant at overveje muligheden for at lade investorfradraget omfatte andelsvirksomheder.

## Referencer

- ❖ Cracogna, Fici og Henry (2013). *International Handbook of Cooperative Law*. Springer.
- ❖ Danmarks Statistisk (2019). Små og mellemstore virksomheders adgang til finansiering 2018. *Nyt fra Danmarks Statistik*, nr. 399.
- ❖ Mygind, N. og Poulsen, T. (2021). Employee Ownership: Pros and Cons - A Review. *Journal of Participation and Employee Ownership*, 4(2), 136-173.
- ❖ Thomsen, S. (Ed.) (2019). *Selskabsledelse i foreningsejede finansielle selskaber*. Copenhagen Business School.
- ❖ Tænk tanken Demokratisk Erhverv (2019). Danmarks demokratiske virksomheder.

# KVANTITATIVE UNDERSØGELSER

## **EJER- OG GENERATIONSSKIFTE: OVERDRAGELSE TIL MEDARBEJDEREJE**

### Delrapport 1.3

# EJER- OG GENERATIONSSKIFTE: OVERDRAGELSE TIL MEDARBEJDEREJE

## Delrapport 1.3

### Indhold

Opsummering.....	1
Formål .....	2
Baggrund.....	3
Barrierer .....	5
Metode .....	5
<i>Medarbejdereje og overdragelse til medarbejdereje .....</i>	<i>6</i>
<i>Identifikation af forhold med betydning for overdragelse til medarbejdereje .....</i>	<i>7</i>
Data .....	8
Resultater .....	9
<i>Udbredelse af medarbejdereje .....</i>	<i>9</i>
<i>Overdragelser til medarbejdere .....</i>	<i>14</i>
<i>Potentielle overdragelser til medarbejdere.....</i>	<i>19</i>
Referencer .....	24
Bilag 1. Tabeller.....	25

### Opsummering

Medarbejderejede virksomheder synes at være mere udbredte, end tidligere opgørelser har vist. På baggrund af en ny og til formålet udviklet algoritme er der identificeret 8.220 virksomheder blandt

danske aktie-, anparts- og interessentskaber, der i seneste tilgængelige år (2018) havde 2 eller flere medarbejdere som ejere. På grund af begrænsninger i ejerdata undervurderer dette tal imidlertid det faktiske antal, ligesom det ikke tager hensyn til medarbejdere organiseret i andre virksomhedsformer. Hvis der betinges, at der skal være ansatte ejere udenfor direktionen er tallet 5.291. Hvis det yderligere betinges, at medarbejdere udenfor direktionen skal eje mindst 50% af stemmerettighederne, er tallet 4.690, og hvis det endeligt skal betinges på demokratisk ejerskab defineret som bredt og dybt ejerskab på samme tid er tallet 2.095, hvoraf 1.910 er i virksomheder med færre end 5 ansatte.

Baseret på analyser af 1.191 overdragelser til medarbejdere over en 15 årig periode fra 2003 til 2018 fremsætter rapporten også et bud på et antal virksomheder, der har et særligt potentiale for overdragelse til medarbejdere. Med den anvendte metode identificeres der omkring 500 virksomheder, der på nuværende tidspunkt har et sådant potentiale. På grund af begrænsninger i data undervurderer det tal formentlig det faktiske potentiale, men det kan ikke siges med hvor meget. Dertil kommer, at det er et bud, der er baseret på skift til medarbejdere, der er sket på trods af de barrierer, der har været for sådanne skift. Et forsigtigt bud, og med forbehold for alle de usikkerheder, der naturligt er knyttet dertil, er, at det faktiske potentiale i lyset af arbejdet med at fremme demokratiske virksomheder er dobbelt så stort, og at cirka 1.000 danske virksomheder eller omkring 5% af alle ejer- og generationsskifter er relevante for medarbejdere.

## Formål

Denne delrapport har til formål at undersøge potentialet blandt danske erhvervsvirksomheder for overdragelse til medarbejdere. Formålet er alene at fremkomme med et bud på hvor mange virksomheder, der med rimelighed kan tænkes overdraget til medarbejderne. Denne vurdering foretages på baggrund af den metode, der er beskrevet nedenfor, hvor det vil fremgå, at vurderingen foretages ud fra de forhold, der historisk har haft betydning for overdragelse til medarbejdere. Det vil sige, at såfremt der har været barrierer, der har forhindret virksomhedsejere i at overdrage ejerskabet til en større eller mindre gruppe af medarbejderne, vil disse barrierer i en vis forstand blive reproduceret og videreført i en vurdering, der lægger fortiden til grund. Også derfor må det siges at være et forsigtigt bud på potentialet. Tiltag, der kan fjerne eller reducere barrierer, må alt

andet lige føre til, at flere af disse virksomheder finder det attraktivt at overdrage til medarbejdere, men sådanne tiltag ville også kunne føre til, at helt nye segmenter af virksomheder begynder at overveje denne mulighed.

Formålet er ikke at vurdere fordele og ulemper ved de forskellige juridiske konstruktioner, der kan danne rammerne om en overdragelse til medarbejdere. Hertil henvises til delrapporten om relevant dansk lovgivning og til delrapporten om erfaringer og modeller fra udlandet. Ej heller er det formålet at vurdere, om der bør tilstræbes direkte eller indirekte ejerskab gennem kollektive eller individuelle ordninger. I tilknytning til det sidste bør det dog nævnes, at den metode, der ligger til grund for den vurdering af potentialet for overdragelse til medarbejdere, der fremsættes i denne rapport, er baseret på en metode, der kun ser på direkte, individuelt ejerskab.

## Baggrund

Baggrunden for denne undersøgelse er en opfattelse af, at medarbejderejede virksomheder ikke er særlig udbredte i Danmark, og at det kan være udtryk for, at der er visse barrierer for etablering af virksomheder med denne type ejerskab, hvad enten det er i forbindelse med opstart eller generations- og ejerskifte.

I denne delrapport fokuseres der på overdragelse af allerede eksisterende erhvervsvirksomheder, jf. beskrivelsen af Analysetema 4, hvis formål gengives her:

*Generations- og ejerskifte i danske virksomheder er en stor økonomisk og samfundsmæssig udfordring i dansk erhvervsliv. Analysen har fokus på de oplevede og faktiske barrierer i forbindelse med overdragelse af en eksisterende virksomhed til hel eller delvise demokratiske virksomhedsformer som et alternativ.*

Der er en række samfundsøkonomiske gevinster, der knyttes til medarbejderejerskab, jf. Mygind og Poulsen (2021) som fremhæver, at medarbejdereje medfører større identifikation med virksomheden og øger produktiviteten. I udlandet har disse effekter været størst, når en bred gruppe af medarbejdere ejer en majoritet af virksomheden, og når de økonomiske rettigheder er supplerede

med forvaltningsmæssige beføjelser. Når medarbejderne på denne måde har kontrollen med virksomheden ses også en mere lige lønfordeling og mere stabil beskæftigelse.

I forskningslitteraturen er disse gevinster knyttet til medarbejdereje både i forbindelse med opstart og generations- og ejerskifte. I nærværende undersøgelse skal der som nævnt fokuseres på overdragelse af allerede eksisterende erhvervsvirksomheder, hvilket kan have den fordel, at mange flere medarbejdere meget hurtigere vil blive en del af de mekanismer, der producerer de førnævnte gevinster.

I delrapport 2.4 fra ITU er der en særskilt, kvalitativ undersøgelse af to virksomheder, der er direkte relevante for den her delrapport. Den ene virksomhed har været igennem en overdragelse til medarbejdereje, og ejerlederen i den anden overvejer det. Den virksomhed, der har været igennem det, fremhæver i særdeleshed medarbejdernes øgede motivation, der i forskningslitteraturen er en meget vigtig forudsætning for, at de fleste af de samfundsmæssige gevinster kan realiseres. Samme virksomhed oplever også, at dens succes risikerer at komme til at stå i vejen for det fortsatte medarbejderejerskab. Selskabet er organiseret som et aktieselskab, og dets værdi er blevet så høj, at det kan være vanskeligt for nye medarbejdere – herunder ledere, der i dette selskab har en relativ høj ejerandel – at købe sig ind, ligesom det af samme grund kan være vanskeligt for afgangende medarbejdere at sælge sig ud.

Når selskabet er organiseret som et kapitalselskab, fungerer det så at sige på kapitalens præmisser, der altså kan komme til at stå i vejen for overdragelse eller fastholdelse af medarbejdereje, og hvis de ikke står i vejen kan de så i hvert fald skabe ulige forhold for de medejende medarbejdere, eftersom nogen har købt relativt billigt, og andre ville skulle købe relativt dyrt med dertilhørende risiko for på sigt at måtte sælge med et tab. Hvis ejerskabet havde været indirekte kunne dette være undgået. Selv med direkte ejerskab kunne det være undgået men da under en anden virksomhedsform (andelsselskab). Denne problemstilling peger blandt andet på betydningen af virksomhedsformer og disses muligheder og begrænsninger samt på mulighederne for at fjerne barrierer ved at tænke på alternative modeller som for eksempel de amerikanske ESOPs eller britiske EOTs.



## Barrierer

For en gennemgang af potentielle barrierer henvises dels til delrapporten med kvalitative undersøgelser, som ITU har lavet, der opsummerer de oplevede barrierer, dels til delrapporten med case-beskrivelser. For en gennemgang af den eksisterende forskning i faktiske barrierer henvises til Mygind og Poulsen (2021), der opsummerer de barrierer, som den internationale forskningslitteratur peger på, men først og fremmest til delrapporten om erfaringer og modeller fra udlandet.

Der knytter sig også potentielle barrierer til skat, som de ovennævnte delrapporter ikke kommer ind på. I delrapport 4.1 om relevant danske lovgivning gennemgås en række skattetekniske forhold med relevans for overdragelse til medarbejdere. Skattespørgsmål er tæt knyttet til modellen for overdragelse, og som det fremgår af beskrivelserne af ESOP og EOT har de deres helt egne skatteforhold. Under de nugældende danske regler kan skat være en barriere for eksempel for overdragelse til medarbejdere i stedet for til familien, eftersom der i tilfælde af sidstnævnte er nogle særlige fordelagtige forhold.

## Metode

Overordnet er ideen at bruge registerdata fra Danmarks Statistisk til at identificere medarbejderejede virksomheder. Dette er ikke tidligere blevet gjort i dansk forskning og er i sig selv meget spændende, da det kan bidrage til kortlægningen af denne særlige form for demokratiske virksomheder. Derfor vil der blive præsenteret nogle figurer og tabeller med data for udbredelse.

Med udgangspunkt i identifikationen af medarbejderejede virksomheder identificeres dernæst overdragelser til medarbejdereje ved at sammenligne ejerskab over tid. Der er mange data-tekniske kriterier for, hvornår en virksomhed kategoriseres som det ene eller andet, men basalt set handler denne anden identifikationsproces om at identificere virksomheder, der går fra ikke at have medarbejdereje til at have medarbejdereje. Ved hjælp af multipel regressionsanalyse er det derefter muligt at undersøge forhold, der historisk har haft betydning for erhvervsvirksomheders overdragelse til medarbejdereje.

Dernæst identificeres alle ejerledede virksomheder i seneste tilgængelige år (2018) med en ejerleder, der er 55 år eller ældre. Denne gruppe er den bruttomængde, hvorfra de potentielle overdragelser findes. Tidligere undersøgelser ved Center for Ejerledede Virksomheder (Bennedsen og Nielsen, 2014; Westergård-Nielsen, 2019) har vist, at det er blandt ejerledede virksomheder, der må forventes flest successioner. I disse undersøgelser bruges ejerlederens alder som markør for sandsynligheden for et forestående ejer- og generationsskifte, og det er altså herfra, den anvendte aldersgrænse kommer fra. I lighed med disse undersøgelser er det således et bud på antallet af overdragelser indenfor for de kommende 10 år, det vil sige i perioden frem til, at de nuværende ejerledere er 65 år, der i hvert fald historisk har været den periode, hvor langt den største del har succederet deres virksomhed (eller lukket, hvor der ikke har været mulighed for succession).

Til sidst kombineres resultaterne fra undersøgelsen af de faktorer, der indtil nu har betydet noget for overdragelser, med karakteristika for de virksomheder, der er i bruttomængden. Under antagelse af at disse faktorer også i fremtiden vil have betydning for overdragelser, identificeres til sidst de virksomheder, der passer på faktorerne. På denne måde kan der gives et bud på det antal virksomheder, der har et særligt potentiale for overdragelse til medarbejdereje.

### *Medarbejdereje og overdragelse til medarbejdereje*

Hvornår er tale om medarbejdereje? Oplysninger om virksomheders reelle ejere er indhentet fra Erhvervsstyrelsens ”system til system adgang til CVR data”. Disse data er efterfølgende blevet overdraget til og sammenkørt med person- og virksomhedsdata i Danmarks Statistik med henblik på at kunne sammenholde de virksomheder, alle personer i registreret beskæftigelse er ansat i, med disse virksomheders ejere. Der, hvor en person i samme år er registreret som ejer og ansat i det samme CVR nummer, er der tale om en ansat ejer.

Hvornår er der tale om overdragelse til medarbejdereje? Som nævnt ovenfor er ideen at identificere virksomheder, der går fra ikke at have medarbejdereje til at have medarbejdereje. For at en virksomhed i denne analyse kategoriseres som en medarbejderejet virksomhed, må der for det første være tale om en virksomhed med mindst 2 ansatte ejere, og for det andet må der ikke være tale om en virksomhed med flere ansatte ejere fra samme familie, da en sådan virksomhed i stedet kategoriseres som familieejet frem for medarbejderejet.

Blandt de resterende virksomheder ekskluderes de tilfælde, hvor der er en eller flere medarbejdere, som går fra at være ansatte til også at være ejere, såfremt disse personer bliver registreret som en del af ledelsen, og såfremt ejerkredsen i de efterfølgende år ikke udvides med ansatte ejere uden for ledelsen.

Efter dette skal der være mere end en medarbejder, som går fra ansat til også at være ejer, og som ikke har nogen roller i ledelsen. Hvis der var ansatte ejere af denne slags året før, tæller det ikke som en overdragelse til medarbejdereje (men i stedet som en allerede medarbejderejet virksomhed). Hvis der er en ansat ejer ved starten af perioden, kan der blive tale om overdragelse til medarbejdereje, jf. ovenstående.

For virksomheder, hvor andelen af ansatte ejere i forhold til antal ansatte er meget lille, er der næppe tale om en demokratisering af virksomheden. Derfor ekskluderes til sidst de virksomheder, der ved deres sidste skift af medarbejdere til ejere har en andel af 'ansatte ejere/antal ansatte' under 10 %. Det resulterer samlet set i 1.191 overdragelser til medarbejdereje.

### *Identifikation af forhold med betydning for overdragelse til medarbejdereje*

Det er denne gruppe af virksomheder, der analyseres med henblik på at afdække forhold, der historisk har haft betydning for den slags overdragelser. Det gøres ved en multipel regressionsanalyse, hvor sandsynligheden for overdragelse til medarbejdereje estimeres som en funktion af en række forhold omkring virksomheden og dens ansatte. Til en sådan analyse er der behov for en kontrolgruppe. Det vil sige en gruppe virksomheder, der kunne have overdraget ejerskabet men ikke gjorde det, og som de virksomheder, der faktisk gjorde det, kan sammenlignes med. Der er ingen faste regler for, hvordan en kontrolgruppe udvælges. Analysen giver det bedste resultat, når der er tale om ellers identiske virksomheder, hvilket dog i praksis er næsten umuligt at opnå. Beslutningen her er, at virksomheder i kontrolgruppen skal have 1 ansat ejer gennem hele perioden, at der skal være mindst 1 ansat i året, at den skal være mindst 1 år gammel, og at virksomhedsformen skal være enten A/S, ApS eller I/S, jf. nedenfor. Ved at betinge på samme ejer over tid for virksomhederne i kontrolgruppen undgås det, at den "forurenes" af opkøbs- eller frasalgsaktiviteter. Det kan være vanskeligt at fortolke resultaterne, hvis der sker ændringer i virksomhedsstrukturen som følge af sådanne forandringer. De forhold, som de to grupper af virksomheder til sidst sammenlignes på, og som altså har vist sig væsentlige for sandsynligheden for overdragelse til medarbejdereje, er:

virksomhedsform, branche, virksomhedsstørrelse og -alder, kønsfordelingen for virksomhedens ansatte og til sidst deres uddannelsesniveau.

## Data

Oplysninger om virksomheders reelle ejere er indhentet fra Erhvervsstyrelsens ”system til system adgang til CVR data”.<sup>1</sup> Disse data giver informationer om ejere og ejerandele. Det er ikke alle virksomhedsformer, der skal registrere oplysninger om reelle ejere, og det er heller ikke alle, for hvem det giver mening at tale om ejere – f.eks. andelsselskaber. I analyserne indgår tre virksomhedsformer: aktieselskaber, A/S, anpartsselskaber, ApS, og interessentskaber, I/S. Hos Erhvervsstyrelsen findes der også ejeroplysninger for iværksætterselskaber og kommanditselskaber, men der er så få af disse, der skifter til medarbejderejerskab (12 i alt), at de ekskluderes fra analysen.

Ejerdata er efterfølgende blevet overdraget til og sammenkørt med person- og virksomhedsdata fra Danmarks Statistik. IDAN er det primære register hos Danmarks Statistik i denne her sammenhæng. Det særlige ved IDAN er, at der kobles personer og virksomheder sammen. I IDAN kan en person dog have ansættelse flere steder inden for samme år. En person kan også have flere typer ansættelser i samme virksomhed i samme år. Kun ansatte ejere og medarbejdere med ansættelsestype A (arbejdsgivere) eller H (hovedbeskæftigede) inkluderes.

Der er ejerdata fra 2018 og tilbage. Oplysninger om ejere findes ikke for alle virksomheder før 2017. Nogen har og nogen har ikke. Analysen er udelukkende baseret på virksomheder, der har oplysning om ejer, mens virksomheder uden disse oplysninger er ekskluderet. Der er nødvendige oplysninger om virksomhederne fra andre kilder, som først findes fra 2003. Derfor er analysen baseret på data fra perioden 2003 til 2018.

---

<sup>1</sup> <https://data.virk.dk/datakatalog/erhvervsstyrelsen/system-til-system-adgang-til-cvr-data>

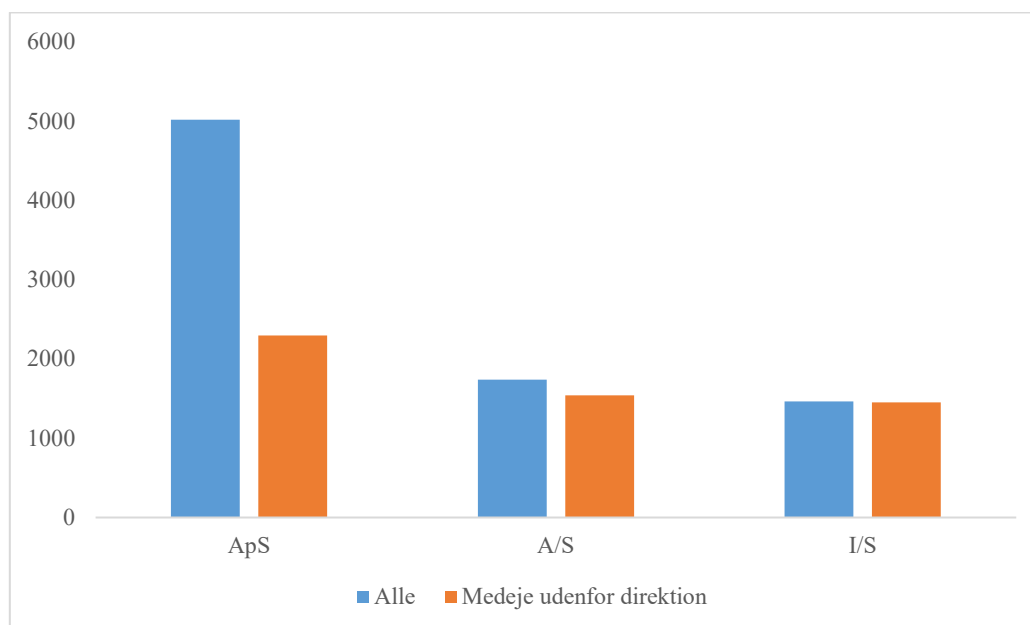
## Resultater

### *Udbredelse af medarbejdereje*

Som beskrevet ovenfor defineres en virksomhed i denne delrapport som en medarbejderejet virksomhed eller måske rettere en virksomhed med medarbejderejerskab, hvis der er 2 eller flere ansatte ejere. Dette er ikke i sig selv ensbetydende med, at virksomheden kan siges at være en demokratisk virksomhed. Faktisk må det betragtes som næsten udelukket, at individuelt og direkte medeje af et kapitalselskab kan opfylde definitionen herfor. Det vil i hvert fald kræve, at der på den ene eller anden måde lægges begrænsninger på den frie omsættelighed eller stemmeandelene, hvis princippet om ”et medlem, en stemme” skal efterleves (selv tilnærmelsesvis).

Som også beskrevet ovenfor præsenteres der først resultater for udbredelsen af medarbejderejede virksomheder. Figur 1 viser antallet af virksomheder, der opfylder definitionen, fordelt på virksomhedsformer og for to forskellige måder at opgøre antallet på. På den ene måde tælles virksomheder efter antallet af ansatte ejere uden hensyn til deres stilling i virksomheden. På den anden måde tælles der kun virksomheder, hvor der er ansatte ejer udenfor direktionen – uagtet om der er eller ikke er ansatte ejere i direktionen. Direktionen omfatter i disse opgørelser alle de personer, der i Danmarks Statistiks deltagerregister er registreret som en del af virksomhedens direktion. Baggrunden for at opgøre antallet af virksomheder med medarbejdereje på disse to måder er, at der i mange tilfælde vil være forskel på den demokratiske forankring af ejerskabet alt efter, om det kun eksisterer i direktionen, eller om det er delt med medarbejder udenfor direktionen. I den internationale litteratur om medarbejdereje vil det typisk være en forudsætning, at det bredes ud til en større gruppe end direktionen, hvor det i mange tilfælde vil have karakter af at være en del af et incitamentsprogram. For anpartsselskaber gør denne sondring en stor forskel, mens den næsten ingen forskel gør for aktieselskaber og interessentskaber. I 2018 var der i alt 8.220 virksomheder med medarbejdereje, og 5.291 af disse har medarbejdereje udenfor direktionen.

Figur 1. Antal virksomheder med medarbejdereje (år 2018)

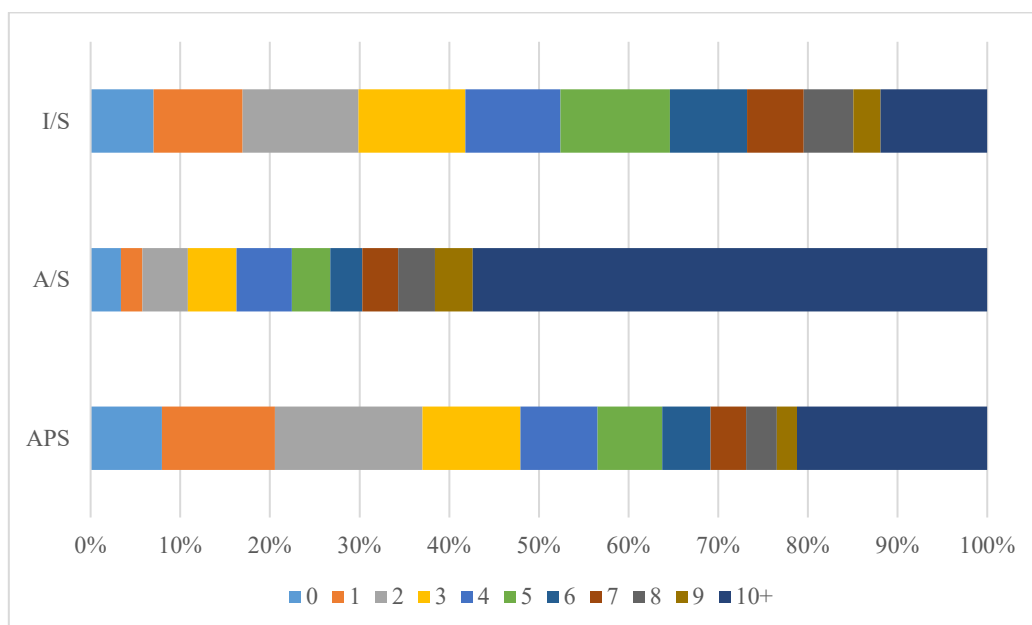


Note: Den bagvedliggende tabel er i bilag 1.

Kilde: CBS, egen tilvirkning.

Figur 2 viser hvor stor en andel af virksomhederne, der har et bestemt antal beskæftigede. Her vises kun figuren for de virksomheder, der har medarbejdereje udenfor direktionen, det vil sige de 5.291 virksomheder fra ovenfor. Billedet er ikke væsentligt anderledes, når betingelsen om, at det skal være ejerskab udenfor direktionen, fjernes, jf. bilag 1 hvor den tilsvarende figur findes. Figuren opgør antal ansatte med hovedbeskæftigelse i virksomheden. Dette er grunden til, at der er virksomheder med 0 ansatte, selvom definitionen kræver 2 eller flere ansatte ejere, som i disse tilfælde så vil være registret med ansættelsestype A (arbejdsgivere). Men ingen af virksomhedsformerne har en særlig stor andel i gruppen med 0 ansatte. For anpartsselskaber er den største andel i gruppen med 10 eller flere ansatte (21%). For aktieselskaber er denne gruppe langt den største – 57% af alle aktieselskaber med medarbejdereje har 10 eller flere ansatte. For interessentskaber er der en forholdsvis jævn fordeling af virksomhederne hen over de forskellige størrelseskategorier.

Figur 2. Beskæftigelse i virksomheder med medarbejdereje (år 2018)

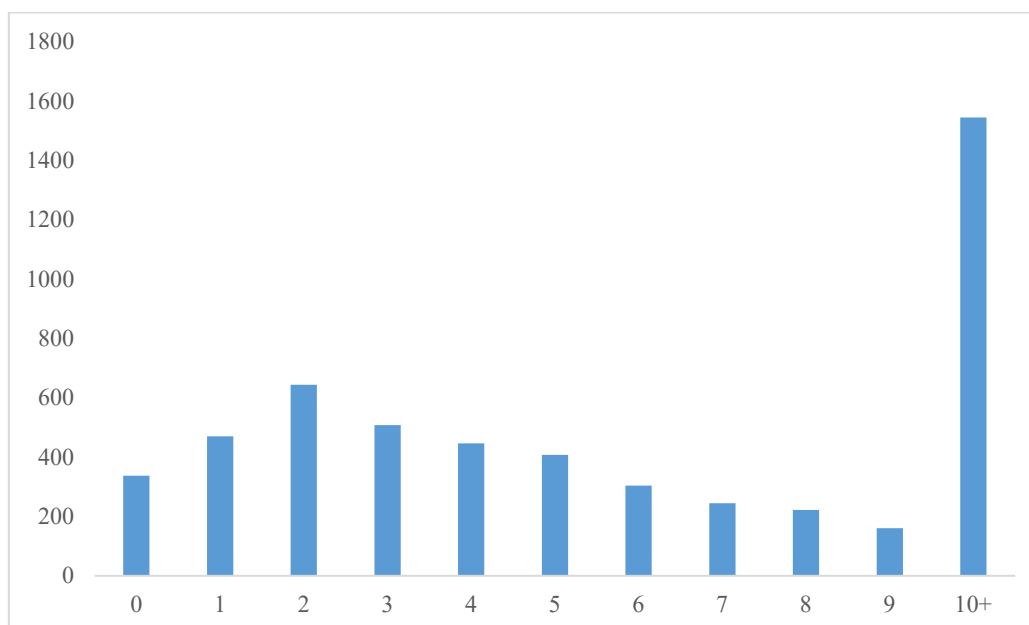


Note: Den bagvedliggende tabel er i bilag 1.

Kilde: CBS, egen tilvirkning.

Samlet set er der ikke tale om en stor gruppe meget små virksomheder, hvor det måske er forholdsvis nemt og naturligt at etablere medarbejderejerskab. Det eksistere i mange større virksomheder. I alt er der 1.545 virksomheder, der har 10 eller flere ansatte og samtidig opfylder definitionen for medarbejdereje, jf. figur 3 der viser det samlede antal af medarbejderejede virksomheder indenfor de forskellige størrelsesgrupper.

Figur 3. Antal medarbejderejede virksomheder efter beskæftigelse (år 2018)



Note: Den bagvedliggende tabel er i bilag 1. Samme som til figur 2.

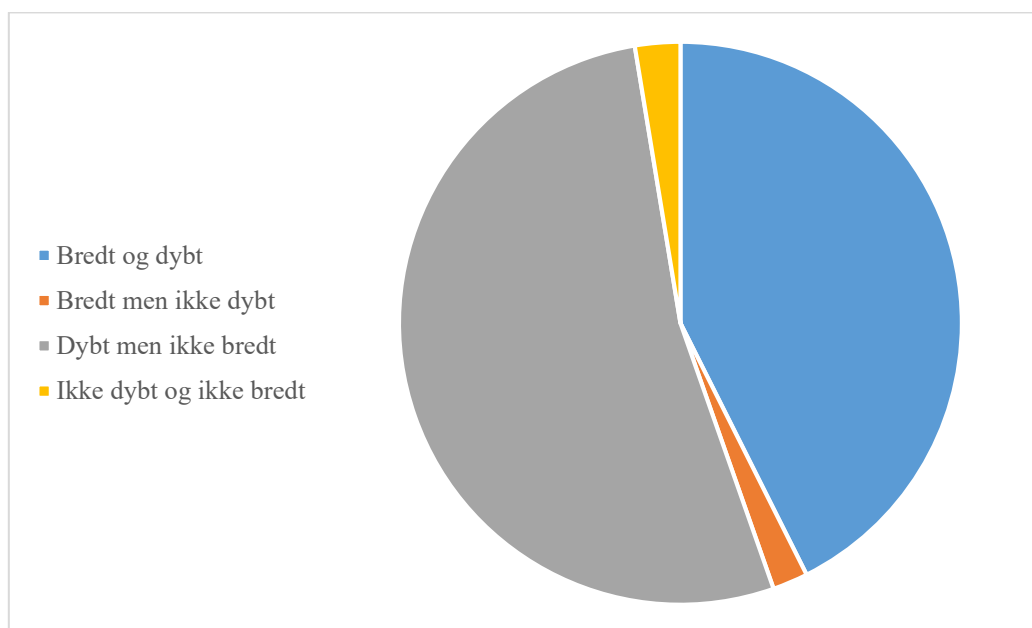
Kilde: CBS, egen tilvirkning.

I relation til demokratiske virksomheder er det dog ikke blot tilstedeværelse af medarbejderejerskab, der betyder noget. Det skal normalt være både bredt og dybt for at kunne betragtes som demokratisk, det vil sige, at flertallet af medarbejderne ejer majoriteten af virksomheden nogenlunde lige. Bredden ligger i, at der er mange, der ejer, og dybden ligger i, at disse mange ejer en stor del.

Figur 4 viser andelen af virksomheder, der på denne måde er demokratisk ejet af medarbejderne, og tabel 1 viser i lidt flere detaljer hvordan bredden og dybden varierer. Som det fremgår af figur 4, fordeler virksomhederne sig i to store grupper, der er fælles om at være karakteriseret ved dybt medarbejderejerskab. Der er med andre ord tale om virksomheder med meget koncentreret ejerskab. Den største gruppe (53% af virksomhederne) har dybt men ikke bredt ejerskab. Den næststørste gruppe (43%) har både bredt og dybt ejerskab og er som sådan at betragte som demokratiske virksomheder.



Figur 4. Andel af medarbejderejede virksomheder der er demokratiske (år 2018)



Note: Den bagvedliggende tabel er i bilag 1. Der mangler ejeroplysninger for ejere i 373 virksomheder, hvorfor figuren er baseret på 4.918 virksomheder i stedet for 5.291.

Kilde: CBS, egen tilvirkning.

Der er imidlertid stor variation i bredden og dybden af ejerskab på tværs af virksomhedsstørrelser, jf. tabel 1, der viser hvor mange virksomheder, der er i hver af de 5 kategorier. Mere end 90% af de demokratiske virksomheder har mindre end 5 ansatte, og der er i disse data ingen demokratiske virksomheder med medarbejdereje med 10 eller flere ansatte.

Tabel 1. Bredde og dybde i medarbejderejerskab (år 2018)

		Ejerandel				
		1-24%	25-50%	51-75%	76-100%	
		0-4 ansatte				
Andel ejere	1-24%	0	0	0	0	
	25-50%	0	11	41	262	
	51-75%	0	13	42	423	
	76-100%	24	63	169	1276	
			5-9 ansatte			
	1-24%	0	8	7	85	
	25-50%	10	41	115	812	
	51-75%	0	0	0	140	
	76-100%	0	0	0	45	
			10-19 ansatte			
	1-24%	11	34	84	551	
	25-50%	0	0	15	170	
	51-75%	0	0	0	0	
	76-100%	0	0	0	0	
			20-49 ansatte			
	1-24%	0	0	0	0	
	25-50%	0	0	0	331	
	51-75%	0	0	0	0	
	76-100%	0	0	0	0	
			50+ ansatte			
1-24%	0	13	31	91		
25-50%	0	0	0	0		
51-75%	0	0	0	0		
76-100%	0	0	0	0		

Note: Der mangler ejeroplysninger for ejere i 373 virksomheder, hvorfor tabellen er baseret på 4.918 virksomheder i stedet for 5.291.

Kilde: CBS, egen tilvirkning.

### Overdragelser til medarbejdere

Det forgående afsnit præsenterede resultater for udbredelsen af medarbejderejede virksomheder. Disse resultater bidrager i sig til et mere præcist billede af udbredelsen og kan i senere arbejde afdække væsentlige på nuværende tidspunkt ukendte forhold om medarbejderejede virksomheder i

Danmark.<sup>2</sup> Men alt dette er egentlig blot forarbejder til denne rapports egentlige ærinde, der er at fremkomme med et bud på hvor mange virksomheder, der med rimelighed kan tænkes overdraget til medarbejdere. Som det er beskrevet i metodeafsnittet, er udgangspunktet herfor en identifikation af virksomheder, der overgår til at være helt eller delvist medarbejderejede. Der er 1.191 sådanne virksomheder i den undersøgte periode.

Tabel 2 viser beskrivende statistik for disse virksomheder. Tabellen viser, at der er en nogenlunde ligelig fordeling mellem de tre virksomhedsformer. Omkring en tredjedel af skiftene kommer fra hver form. Det er bemærkelsesværdigt for så vidt, at der generelt er flere aktieselskaber og endnu flere anpartsselskaber, jf. delrapport 1.1. I betragtning af, at der også er en forholdsvis stor andel af de medarbejderejede virksomheder, der er anpartsselskaber, jf. figur 1 ovenfor, er det også bemærkelsesværdigt, at det mest er i aktieselskaber, at der har været skift. Man kan på den måde tale om en (lille) overrepræsentation af skift blandt aktieselskaber og interessentskaber.

Tre brancher står for to tredjedele af alle skiftene, og de er: handel og transport, erhvervsservice (herunder revisorer) og offentlig administration, undervisning og sundhed (herunder klinikker). Både revisorer og klinikker er eksempler på områder, hvor kundekontakt er vigtig, og hvor virksomheden nemt kan afhænge af den enkelte medarbejder og dennes kundeportefølje.

Alderen på de virksomheder, der skifter, er forholdsvis høj i forhold til den gennemsnitlige alder på virksomheder. To tredjedele af de virksomheder, der skifter, er mere end 20 år gamle, hvilket naturligt hænger sammen med, at skift i ejerform typisk sker i forbindelse med et generationsskifte.

De fleste er mindre virksomheder med 10 eller færre ansatte. Kun 5% af skiftene har været i virksomheder med mere end 20 ansatte. Dette sidstnævnte forhold er vigtig at have in mente, når buddet på hvor mange virksomheder, der kan tænkes overdraget til medarbejdere, vurderes. Metoden lægger sig nemlig tæt op ad de historiske forhold, det vil sige, at den kun i meget begrænset omfang vil forudsige skift blandt større virksomheder. Det er nok her, at potentialet for indførelse af nye modeller for overdragelse til medarbejdere er størst.

Den beskrivende statistik for de virksomheder, der skifter til medarbejdereje, peger på, at det i overvejende grad er blandt de mindre virksomheder, at der allerede med de nugældende regler,

---

<sup>2</sup> For eksempel at undersøge deres kapitalforhold, hvilket ikke var muligt i delrapport 1.2 om pengeinstitutfinansiering til og fra demokratiske virksomheder på grund af meget få observationer i Tænk tanken Demokratisk Erhvervs opgørelse, der blev lagt til grund for undersøgelsen af kapitalforhold i demokratiske virksomheder.

muligheder og barrierer findes en vej for nogen. Men også her kan vejen formodentligt åbnes for flere.

Tabel 2. Beskrivende statistik for virksomheder, der skifter til medarbejdereje

	N	%
Antal virksomheder i alt	1.191	
Virksomhedsform		
Anpartsselskab, ApS	398	33,4
Aktieselskab, A/S	447	37,5
Interessentskab, I/S	346	29,1
Branche		
1. Landbrug, skovbrug, fiskeri	5	0,4
2. Industri, råstoffer, forsyning	69	5,8
3. Bygge og anlæg	87	7,3
4. Handel og transport mv.	249	20,9
5. Information og kommunikation	122	10,2
6. Finansiering og forsikring	9	0,8
7. Ejendomshandel og udlejning	30	2,5
8. Erhvervsservice	311	26,1
9. Off. adm, undervisn., sundhed	283	23,8
10. Kultur, fritid, anden service	26	2,2
Virksomhedsstørrelse		
Gennemsnit	8,4	(Std. afv. 9,5)
Antal ansatte (N)		
1 - 5	532	44,7
6 - 10	342	28,7
11 - 20	262	22,0
> 20	55	4,6
Virksomhedsalder		
Gennemsnit	26,8	(Std. afv. 15,8)
Gruppe		
1 - 5	167	14,0
6 - 10	106	8,9
11 - 20	159	13,4
> 20	759	63,7

Kilde: CBS, egen tilvirkning.

Tabel 3 viser beskrivende statistik for en række variable relateret til arbejdsstyrken i de virksomheder, der skifter. I denne tabel er der også statistik for de virksomheder, der er med i

kontrolgruppen. Den første variabel vedrører om personaleomsætning, altså hvor mange der går ind og ud af virksomheden. Churn måler, hvor stor en andel af de ansatte, der hvert år forlader virksomheden, idet man fraregner de jobs, der enten nedlægges eller oprettes i virksomheden. Churn er således udtryk for personaleomsætningen for en virksomhed, der hverken vokser eller indskrænker. En stor churn er udtryk for mere gennemtræk. Tallene i tabellen viser, at de virksomheder, der skifter til medarbejdereje, har en mere stabil arbejdskraft, om end forskellen ikke er stor og heller ikke blandt de variable, der til sidst matches på.

Tenure variabelen viser, hvor længe medarbejderne i gennemsnit har været i virksomheden. Ansatte i de virksomheder, der skifter til medarbejdereje, har i gennemsnit lidt længere erfaring, men her er forskellen heller ikke stor.

Tabel 3 viser også, at der er en betydelig større andel af kvinder i de virksomheder, der skifter til medarbejdereje, og at de ansatte i gennemsnit er yngre og har længevarende uddannelser end de ansatte i kontrolgruppen. I begge grupper er erhvervsuddannelse den mest forekommende.

*Tabel 3. Beskrivende statistik for arbejdsstyrken i virksomheder, der skifter til medarbejdereje*

	Skift til medeje		Kontrol	
	Gns.	Std. afv.	Gns.	Std. afv.
Churn	0,24	0,24	0,28	0,42
Tenure (år)	5,60	3,78	5,16	5,01
Kønsfordeling				
Andel mænd	0,57	0,37	0,74	0,36
Andel kvinder	0,43	0,37	0,26	0,36
Alder	40,52	8,23	42,44	11,15
Uddannelse				
Folkeskole	0,16	0,20	0,21	0,28
Gymnasial	0,10	0,16	0,08	0,20
Erhverv	0,35	0,28	0,42	0,38
Kort videregående uddannelse	0,19	0,24	0,06	0,18
Mellemlang videregående uddannelse	0,06	0,12	0,10	0,25
Lang videregående uddannelse	0,13	0,21	0,10	0,25
Ukendt	0,02	0,07	0,03	0,11

Kilde: CBS, egen tilvirkning.

Tabel 4 viser beskrivende statistisk for de medarbejdere, der bliver nye ejere i forbindelse med skift til medarbejderejerskab. I de 1.191 skift, der er identificeret, er der 2.998 ansatte, der bliver nye ejere. I gennemsnit er der således tale om, at hvert skift gør 2,5 ansatte til nye medejere af den virksomhed, de arbejder i. Tre fjerdedele af alle de nye medarbejderejere er mænd, og en fjerdedel er kvinder. Deres gennemsnitsalder er 44 år og således over aldersgennemsnit for hele arbejdsstyrken i deres virksomheder, ligesom deres tenure også er over gennemsnittet. Deres uddannelsesniveau er koncentreret om erhvervsfaglige uddannelser, som en fjerdedel har, og om lange videregående uddannelser, som næsten halvdelen har.

Der tegner sig således et billede af, at mænd er overrepræsenterede blandt nye medarbejderejere, og at ansatte med en lang videregående uddannelse også er overrepræsenterede. Det betyder blandt andet, at kvinder er underrepræsenterede, og at ansatte med en erhvervsfaglig uddannelse er underrepræsenterede. Sådanne uligheder bør også være en del af overvejelserne om at fremme muligheden for medarbejdereje.

Tabel 4 viser også, at de nye medarbejderejeres samlede ejerandel i gennemsnit er oppe på 70%, hvilket vil sige, at der i mange tilfælde er tale om reelle ejer- og generationsskifter og ikke ”blot” en udvidelse af ejerkredsen med nogle af de ansatte. Endelig indeholder tabellen en fordeling af de nye medarbejderejere på deres forskellige roller i virksomhederne. Halvdelen er ejere uden anden tilknytning end deres ansættelse. En fjerdedel af dem er i direktionen, og en lige så stor andel er engageret som bestyrelsesmedlemmer.

Tabel 4. Beskrivende statistik for nye medarbejderejere

	N	%	Gns.	Std. afv.
Antal nye ejere	2.998			
Heraf mænd	2.260	75,4		
Heraf kvinder	738	24,6		
Alder			44,0	8,2
Uddannelse				
Folkeskole	156	5,2		
Gymnasial	201	6,7		
Erhverv	746	24,9		
Kort videregående uddannelse	214	7,1		
Mellemlang videregående uddannelse	358	11,9		
Lang videregående uddannelse	1.309	43,7		
Ukendt	14	0,5		
Tenure			8,1	6,0
Antal nye ejere i virksomheden			2,5	1,0
Ejerandel*			0,7	0,3
Direktion	787	26,3		
Bestyrelse	783	26,1		
Kun ejer	1.428	47,6		

Note: 108 ejere har ikke oplysninger om ejerandel.

Kilde: CBS, egen tilvirkning.

### Potentielle overdragelser til medarbejdere

Vurderingen af potentialet for overdragelse til medarbejdere foretages på baggrund af den bruttomængde, der blev nævnt i metodeafsnittet. Udgangspunktet for denne bruttomængde er alle ejerledede virksomheder i seneste tilgængelige år (2018) med en ejerleder, der er 55 år eller ældre. Fra tidligere undersøgelser vides det, at en meget stor del af denne gruppe vil ejer- og generationsskifte indenfor de kommende 10 år. I princippet kunne alle ejerledede virksomheder tænkes at være potentielle, ligesom mange andre virksomheder med andre ejerformer og ejerstrukturer kunne være det. Men i et forsøg på at komme med en mere præcis – om end så også mere restriktiv og forsigtig – vurdering end det, tages der udgangspunkt i de ejerledede virksomheder, der er i 2018 levede op til kriterierne for kontrolvirksomhederne. Det giver en bruttomængde på 1.676 virksomheder. Tabel 5 viser beskrivende statistik for disse virksomheder.

Tabel 5. Beskrivende statistik for bruttomængden (år 2018)

	N	%
Antal virksomheder i alt	1.676	
Virksomhedsform		
APS	1.361	81,2
A/S	315	18,8
Branche		
1. Landbrug, skovbrug, fiskeri		
2. Industri, råstoffer, forsyning	155	9,2
3. Bygge og anlæg	241	14,4
4. Handel og transport mv.	481	28,7
5. Information og kommunikation	99	5,9
6. Finansiering og forsikring		
7. Ejendomsandel og udlejning	67	4,0
8. Erhvervsservice	412	24,6
9. Off. adm, undervisn., sundhed	185	11,0
10. Kultur, fritid, anden service	36	2,1
11. Uoplyst aktivitet		
Virksomhedsstørrelse		
Gennemsnit	5,4	(Std. afv. 22,1)
Antal ansatte (N)		
1 - 5	1.322	78,9
6 - 10	202	12,1
11 - 20	97	5,8
> 20	55	3,3
Virksomhedsalder		
Gennemsnit	24,4	(Std. afv. 16,1)
Gruppe		
1 - 5	226	13,5
6 - 10	209	12,5
11 - 20	350	20,9
> 20	891	53,2

Kilde: CBS, egen tilvirkning.

Potentialet blandt disse virksomheder er først og fremmest i anpartsselskaber og indenfor brancher som bygge og anlæg, handel og transport og erhvervsservice. Der er også tale om små virksomheder, der har eksisteret i mange år.

Bruttomængden er på mange måder forskellig fra de virksomheder, der over tid har skiftet til medarbejdereje. Det gælder også for arbejdsstyrken, at der er forskelle mellem arbejdsstyrken i bruttomængden og arbejdsstyrken i de virksomheder, der skifter til medarbejdereje, jf. tabel 6.



Tabel 6. Beskrivende statistik for arbejdsstyrken i bruttomængden

	Gns.	Std. afv.
Kønsfordeling		
Andel mænd	0,72	0,35
Andel kvinder	0,28	0,35
Alder i virksomheden	53,42	11,26
Uddannelse		
Folkeskole	0,18	0,28
Gymnasial	0,08	0,20
Erhverv	0,41	0,39
Kort videregående uddannelse	0,05	0,16
Mellemlang videregående uddannelse	0,13	0,27
Lang videregående uddannelse	0,14	0,29
Ukendt	0,01	0,08

Kilde: CBS, egen tilvirkning.

En sammenligning af tabel 3 og 6 viser for eksempel, at der er nogle distinkte karakteristika for arbejdsstyrken i de virksomheder, der skifter til medarbejdereje, som det er vigtigt at tage hensyn til, når bruttomængden granskes for potentielt kommende medarbejderejede virksomheder. Disse er i særdeleshed kønsfordeling og uddannelse. Gennemsnitsalder for ansatte er for usikker at matche på, fordi den i bruttomængden trækkes op af ejerlederens alder, der per definition er sat til at skulle være mindst 55 år. Derfor bør der ikke tages hensyn til denne.

Hvor mange virksomheder i bruttomængden har så forhold, der ligner dem, vi kender fra de virksomheder, der skifter? Det afhænger af naturligvis af, hvor mange forhold, der vurderes at være relevante. Tabel 7 præsenterer de forskellige scenarier.

Tabel 7. Potentielle overdragelser til medarbejdere

Krav til match	Antal virksomheder
Forhold knyttet kun til virksomheden	
Form, branche	1.676
Form, branche, størrelse	1.665
Form, branche, størrelse, alder	1.624
Forhold knyttet både til virksomheden og arbejdsstyrken	
Form, branche, størrelse, alder og ansattes uddannelsestype	597
Form, branche, størrelse, alder og ansattes uddannelsestype og kønsfordeling	412

Kilde: CBS, egen tilvirkning.

Det mest forsigtige bud er således omkring 400 virksomheder. Det er primært anpartsselskaber med 5 eller færre ansatte. 20% af dette potentiale er i segmentet mellem 5 og 20 ansatte og små 5% i segmentet over 20 ansatte. Disse virksomheder har virksomhedskarakteristika og en arbejdsstyrke, der er meget tæt på de virksomheder, der historisk har skiftet til medarbejdereje.

Kravet til bruttomængden om, at der kun må være en ansat ejer, betyder, at interessentskaber ikke er med. I den periode, der her er undersøgt, har der været omtrent lige så mange skift til medarbejdereje i interessentskaber, som der har været i henholdsvis anparts- og aktieselskaber. Det betyder alt andet lige, at antallet af potentielle skift kan øges med 120 virksomheder resulterende i en foreløbig total på lidt flere end 500 virksomheder.

Dette er et meget forsigtigt bud baseret på nogle forholdsvis stramme betingelse og altså alene baseret på de historiske erfaringer. Det vil sige, at såfremt der har været barrierer, der har forhindret virksomhedsejere i at overdrage ejerskabet til en større eller mindre gruppe af medarbejderne, vil disse barrierer i en vis forstand blive reproduceret og videreført i en vurdering, der lægger fortiden til grund. Også derfor må det siges at være et meget forsigtigt bud på potentialet. Tiltag, der kan fjerne eller reducere barrierer, må forventes at føre til, at flere af disse virksomheder finder det attraktivt at overdrage til medarbejdere. Sådanne tiltag vil imidlertid også kunne føre til, at helt nye segmenter af virksomheder begynder at overveje denne mulighed.

Mindre restriktive betingelser for analysen af de historiske skift til medarbejdereje, vil efter alt at dømme føre til en betydelig større bruttomængde. Og indføres der nye tiltag til at lette overgangen til medarbejdereje kan dette tal godt tænkes fordoblet til omkring 1.000 potentielle virksomheder svarende til cirka 5% af alle ejer- og generationsskifter. Sådant et estimat er af naturlige årsager behæftet med stor usikkerhed.

## Referencer

Bennedsen, M. og Nielsen, K. (2014). Ejerledelse i Danmark: Baggrund og udbredelse. Rapport, Center for Ejerlede Virksomheder.

Mygind, N. og Poulsen, T. (2021). Employee Ownership: Pros and Cons - A Review. *Journal of Participation and Employee Ownership*, 4(2), 136-173.

Westergård-Nielsen, N. (2019). Ejerledees aldersfordeling. Arbejdsrapport, Center for Ejerlede Virksomheder.

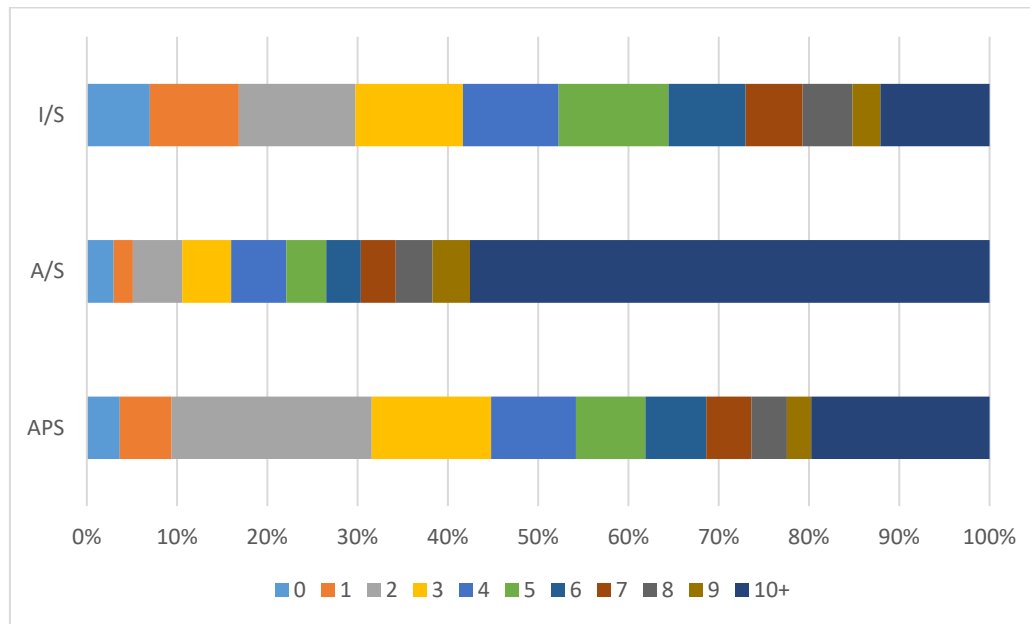
## Bilag 1. Tabeller

Tabel B.1. Antal virksomheder med medarbejdereje (år 2018) – baggrund for Figur 1

Virksomhedsform	Alle	Medeje udenfor direktion
ApS	5.019	2.297
A/S	1.739	1.542
I/S	1.462	1.452
Total	8.220	5.291

Kilde: CBS, egen tilvirkning.

Figur B.1. Beskæftigelse i virksomheder med medarbejdereje (år 2018) - baseret på alle ansatte ejere uden hensyn til om de er i direktion eller ej – supplement til Figur 2.



Tabel B.2. Antal medarbejderejede virksomheder efter beskæftigelse (år 2018) – baggrund for figur 2 og 3

Virksomhedsform	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10+	I alt
APS	183	289	378	251	198	165	124	91	79	52	487	2.297
A/S	52	37	78	84	95	66	55	62	63	65	885	1.542
I/S	102	144	188	173	154	177	125	92	80	44	173	1.452
Total	337	470	644	508	447	408	304	245	222	161	1.545	5.291

Kilde: CBS, egen tilvirkning

Tabel B.3. Antal medarbejderejede virksomheder der er demokratiske – baggrund for figur 4

		Ejerandel			
		1-24%	25-50%	51-75%	76-100%
Andel ejere	1-24%	11	55	122	727
	25-50%	10	52	171	1575
	51-75%	0	13	42	563
	76-100%	24	63	169	1321

Kilde: CBS, egen tilvirkning.

Note: Grønne celler svarer til kategorien ”Bredt og dybt”. Gule celler svarer til kategorien ”Bredt men ikke dybt”. Orange celler svarer til kategorien ”Dybt men ikke bredt”. Røde celler svarer til kategorien ”Ikke dybt og ikke bredt”.

# **KVALITATIVE, INTERVIEW- OG SPØRGESKEMABASEREDE ANALYSER**

2

Denne del består af fire separate delrapporter:

- 2.1 Forbrugerejede virksomheder
- 2.2 Større medarbejderejede virksomheder
- 2.3 Mindre medarbejderejede virksomheder
- 2.4 Generationsskifte til medarbejdere

Rapporterne er udarbejdet af ITU for CBS på grundlag af en samarbejdsaftale mellem de to forskningsinstitutioner.

**KVALITATIVE, INTERVIEW- OG  
SPØRGESKEMABASEREDE ANALYSER**

**FORBRUGEREJEDE VIRKSOMHEDER**

Delrapport 2.1





# DEMOKRATISKE VIRKSOMHEDER

*Forbrugereje*



## Indholdsfortegnelse

---

Indledning.....	3
Analyse .....	4
1. Ejerform .....	6
2. Beslutninger .....	16
3. Udfordringer .....	19
4. Ændringer .....	23
5. Offentlige myndigheder.....	26
6. Rammevilkår .....	28
7. Kommunikation .....	31
8. Finansiering .....	37
9. Andre findings.....	40

## Om rapporten

Denne rapport er udarbejdet af IT-Universitetet i København i samarbejde med CBS. Rapporten er udarbejdet til CBS i forbindelse med forskningsleverance til Erhvervsministerets ekspertgruppe for demokratiske virksomheder og demokratisk iværksætteri.

### Forfattere og modtagere

Lene Nielsen (ITU)  
Hanne Westh Nicolajsen (ITU)  
Fie Foged Victor (ITU)  
Stine Sivertsen (ITU)  
Vasiliki Baka (ITU)  
Raluca Stana (ITU)  
Thomas Poulsen (CBS)

# INDLEDNING

---

Vi har i forbindelse med udarbejdelse af rapporten interviewet medarbejdere fra Coop, Andel og Forenet Kredit samt udsendt spørgeskemaer til et antal udvalgte medarbejdere fra hver af disse virksomheder.

Det kan være svært at sammenligne virksomhederne, da alle har virksomhederne komplekse organisationsstrukturer med repræsentantskaber, hvorfra der vælges bestyrelser og mange datterselskaber med professionelle bestyrelser.

I Coop hedder repræsentantskabet Landsrådet, mens det i både Andel og Forenet Kredit hedder Repræsentantskab. Når vi i det følgende omtaler repræsentantskab dækker det således over både Landsråd og Repræsentantskab.

Generelt så vælges bestyrelserne fra repræsentantskaberne. Der er dog undtagelser, hos Coop vælges der lokale bestyrelser, fra hvilke repræsentantskabet vælges, der så igen vælger den øverste bestyrelse. I Andel har de mulighed for at udpege en række eksperter, der kan sidde med i bestyrelsen.

Rapporten er struktureret således at den følger analyseresultater fra spørgeskemaet, som uddybes med data fra interviews.

## ANALYSE

### Deltagerpræsentation

De Interviewede er	
Virksomhed	Interviewpersoner
Andel, Coop, Forenet Kredit	1 direktør, 1 vicedirektør, 1 bestyrelsesformand

Spørgeskemaer	
Virksomhedstype	Antal besvarelser
Forbrugereje	32

### Data fra spørgeskemaundersøgelse

#### 1. Hvor længe har du været ansat i virksomheden?

[More Details](#)

[Insights](#)

0-4 år	11
5-9 år	8
10-20 år	6
Mere end 20 år	7



Hvad er din rolle?	
Konsulent/specialkonsulent	5
Projektleder	4
Leder/afdelingsleder/teamleder	4
Strategi & Udvikling	3
Chef: Crowdfunding/produkt	3

## Forbrugereje

### Forskningsresultater

Stabsdirektør/direktør	2
Kommunikation	2
Bestyrelsesmedlem	2
IT/Digital ansvarlig	2
HR	1
Kursusadministrator	1
Administrativ medarbejder	1
Marketingkoordinator	1

# 1. EJERFORM

---

For rigtig mange betyder ejerformen at de føler, at de er del af noget større der er til gavn for samfundet. Virksomhedernes værdier er kendte og det nævnes at dette også betyder at det er lettere at indrage etiske værdier. Det at være del af noget større har også betydning i det daglige arbejde, hvor det giver stolthed og motivation. Bagsiden af den demokratiske ejerform er at beslutninger tager længere tid. Dette kan også anskues positivt, da alle beslutninger er diskuteret fra forskellige vinkler.

For den enkelte medarbejder har det betydning, bl.a. at man altid repræsenterer virksomheden – også privat. Arbejdsmæssigt opfattes organisationen som flad, og enkelte opfatter arbejdsgangene som ustruktureret og at den der råber højest kommer længst. Dette gør sig også gældende for bestyrelsen, hvor det underliggende repræsentantskab kan opleve at de ikke bliver hørt.

Den demokratiske ejerform er også et konkurrenceparameter, der gør at virksomheden adskiller sig fra konkurrenterne.

*”Det er afgørende for min motivation og engagement, at Nykredit er foreningsejet, og af den grund har mulighed for at dele fremgangen med kunder samt bevare et langsigtet perspektiv om at være til gavn for kunder og samfund.”*

*”Ikke noget jeg tænker så meget over, men jeg føler samhørighed med foreningen og dermed vores ejere. Det giver mig en form for trykthed.”*

*”Vores virksomhed fungerer demokratisk hvilket betyder at der er mange stemmer på mange niveauer der skal høres før der tages større beslutninger. Det kan tydeligt mærkes i hverdagen hvor ting nogle gange tager længere tid at få gennem alle led, men hvor man også kan være nogenlunde sikker på at emner er blevet vendt og drejet fra forskellige vinkler inden de vedtages. Det er også mit indtryk, at det er nemmere at prioritere begreber som fx etik og ansvarlighed, da det er medlemmerne der skal høres og ikke fx en aktionærgruppe der hovedsagligt er interesserede i bundlinjen. Især de sidste er ekstremt vigtigt for mig.”*

Virksomhederne har komplekse organisationsstrukturer med repræsentantskaber hvorfra der vælges bestyrelser og mange datterselskaber med professionelle bestyrelser. Da repræsentantskaber vælges blandt medlemmerne, kan det være vanskeligt at forstå både organisationen og det område, de skal arbejde med. Dette er f.eks. gældende for Andel, hvor det er svært at forstå lovreguleringerne. Det samme er gældende for bestyrelserne, i nogle tilfælde suppleres derfor med personer, der har viden indenfor det specifikke område. Bestyrelsen skal være enige med repræsentantskabet om de overordnede linjer der

## Forbrugereje

### Forskningsresultater

arbejdes henimod. Som det ses af nedenstående kommentar, så er der en opfattelse af at de kritiske røster pacificeres, når de er blevet valgt ind i bestyrelsen.

*"I dette andelsselskab har repræsentantskabet ikke sin egen forretningsorden eller et forretningsudvalg. Der er ikke en formand for repræsentantskabet, men kun for bestyrelsen. Nogle repræsentantskabsmedlemmer giver udtryk for, at kritiske røster bliver pacificeret, når de bliver valgt ind i bestyrelsen - de deltager fx ikke længere på debatforum, hvor det typisk er bestyrelsesformanden, der melder ud på den samlede bestyrelses vegne."*

*"Mange af os ansatte er både ansatte og andelshavere. Det giver for det første en dobbelthed i rollen. For det andet betyder andelsejerskabet, at man i sociale sammenhænge altid også repræsenterer virksomheden, det kan være selskabeligt, til skolearrangementet eller i badmintonklubben. Endvidere har det betydning for ting som karriereveje og lønmæssige rammer, der er præget af ejerformen, fordi alle handlinger altid skal kunne tåle en offentlig debat i et større forum. Endelig betyder det store debatforum også, at man som ansat kan opleve at det er svært at stille alle tilfreds, fordi ejerkredsen er bred og divers."*

*"Det er mit indtryk, at folk i vid udstrækning anser store dele af vores arbejde som demokratisk i dets natur og finder en stolthed heri, men at der også er et uforløst potentiale, der kan komme til udtryk ved en tydeligere fælles italesættelse af vores værdigrundlag og mission."*

### Data fra spørgeskemaundersøgelse

#### 3. Hvilken ejerform har I? (Vælg gerne flere hvis relevant)

[More Details](#)

● Personligt selskab	0
● Andelsselskab eller -forening	30
● Kapitalselskab	1
● Fond	1
● Ved ikke	0





### 4. Hvilken betydning oplever du, at ejerformen har for dig?

[More Details](#)

<span style="color: blue;">●</span> Ingen betydning	1
<span style="color: orange;">●</span> Mindre betydning	2
<span style="color: green;">●</span> Stor betydning	29
<span style="color: red;">●</span> Ved ikke	0



### Uddybning af ejerformens betydning (gruppering af de afgivne åbne svar)

#### At være del af noget større

En positiv følelse af at forbrugerne ejer os 4

Beslutning skal kunne skabe værdi for andelshaverne og understøtte et aktivt ejerskab 3

Man har forbrugernes og samfundets interesser for øje. 3

Ejerskab 2

Potentiale for stærke bånd til medlemmer 2

Kollektive ejerform mærkes i hele organisationen 1

Tæt på egne værdier - andelstanken 1

#### Konkurrenceparameter

Differentierer fra øvrige aktører 3

#### Beslutningsproces

Demokrati – lang beslutningstid, men mange forskellige vikler inddrages 2

Dialog om løsninger 1

#### Indflydelse på det daglige arbejde

Motivation 2



## Forbrugereje

### Forskningsresultater

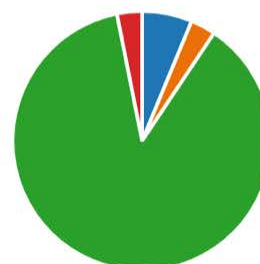
Det præger dagligdagen	2
Stolthed	1
I hverdagen har det ingen betydning	1

#### 6. Hvilken betydning oplever du, at ejerformen har for jer som ansatte?

[More Details](#)

[Insights](#)

<span style="color: blue;">●</span> Ingen betydning	2
<span style="color: orange;">●</span> Mindre betydning	1
<span style="color: green;">●</span> Stor betydning	28
<span style="color: red;">●</span> Ved ikke	1



#### Uddybning af betydningen af ejerformen for ansatte

##### At være en del af noget

Det giver mening at arbejde for medlemmer/forbrugere fremfor aktionærer 6

Ansatte og kunder er andelshavere og medejere 1

Fælles indsats fremmer samarbejde 1

Når man er valgt til bestyrelsen, skal man varetage hele virksomhedens interesse - og den er ikke altid i tråd med, hvad andelshaverne ønsker. 1

Servicere medlemmerne 1

##### Fokus på værdier

Fokus og prioritet på vores værdier 2

Uforløst potentiale 1

##### Indflydelse på det daglige arbejde

Stolthed 2

## Forbrugereje

### Forskningsresultater

Man repræsenterer altid virksomheden, også i sociale sammenhænge og alle handlinger skal kunne tåle en offentlig debat i et større forum	1
Indflydelse	1
Det afhænger af funktionen man er ansat i	1
Ingen betydning	1
<b>Indflydelse på beslutningsprocesser</b>	
<b>Gennemsyrrer alle større beslutninger</b>	2
Tingene tager længere tid	1
Langsigtet tænkning	1
<b>Indflydelse på organisationsstrukturen</b>	
Med den flade organisationsstruktur følger en mere kaotisk arbejdsform med uklare mandater og en fornemmelse af at den der råber højest kommer længst	1
Flad organisation	1
<b>Konkurrenceparameter</b>	
Det er vigtigt i dialogen med kunderne, differentiering til konkurrenter	2

### Data fra interview

Ejerform		
Andel	Coop	Forenet kredit
Repræsentantskab, bestyrelse, daglige ledelse. Bestyrelsen er valgt af repræsentantskabet.	<b>Medlemmerne:</b> Alle medlemmerne ejer Coop. Ejerne (medlemmerne) kan møde op til generalforsamling og	<b>Forenet Kredit:</b> Nykredit Koncernen er et datterselskab af Forenet Kredit, og Totalkredit er et datterselskab i Nykredit Koncernen.

<p>Der er møder mellem repræsentantskab og bestyrelse.</p> <p>Møde ca 1 gang om mdr á 6 timers varighed.</p> <p>Formandskab forbereder møderne.</p>	<p>stemme om hvem der skal i bestyrelsen i butikken.</p> <p><b>Bestyrelsen i butikken:</b></p> <p>Bestyrelsen stemmer om hvem der skal sidde i landsrådet.</p> <p><b>Landsrådet:</b></p> <p>Landsrådet er den øverste myndighed og de bestemmer hvem der skal sidde i den øverste bestyrelse.</p> <p><b>Den øverste bestyrelse:</b></p> <p>Under den øverste bestyrelse er der medarbejdere.</p> <p>Den øverste bestyrelse vælger bestyrelsesmedlemmer til datterselskaberne.</p> <p><b>Datterselskaberne:</b></p> <p>De tre datterselskaber har en bestyrelse hver. Her er det professionelle bestyrelsesmedlemmer som er headhunted til rollen.</p>	<p><b>Bestyrelsen:</b></p> <p>Bestyrelsen i Forenet Kredit består af otte medlemmer, der vælges direkte af repræsentantskabet.</p> <p>Bestyrelsen er ansvarlig for foreningens strategi, rammerne for den daglige ledelse og investeringer.</p> <p>Bestyrelsen ansætter direktionen, som varetager den daglige ledelse.</p> <p>(Kilde: <a href="https://forenetkredit.dk/om-os/">https://forenetkredit.dk/om-os/</a>)</p>
---	---	---

Organisering		
Andel	Coop	Forenet kredit
<p><b>Koncern:</b></p> <p>Vi er en koncern med 10 datterselskaber under os.</p>	<p><b>Overordnet ansvar:</b></p> <p>Coop Amba har det fulde ansvar for alt fordi de er moderselskabet.</p>	<p>Ingen data fra interview</p>

Bestyrelsen i Andel sidder på toppen og strategien er meget overordnet. Daglig drift tager andre bestyrelser sig af.

#### **Bestyrelser i datterselskaberne:**

I datterbestyrelserne, der var det papirbestyrelser, direktionen og egne ansatte. Nu er der flere eksterne kommet ind udefra med konkrete ekspertiser i forhold til f.eks. salg eller med branchekompetencer. Nu har vi fået rigtige bestyrelser.

#### **Kompetencemangel:**

Bestyrelsen har 12 wild cards til at supplere repræsentantskabet, hvis der manglede kompetencer. Jeg fik opfordring til at træde ind i repræsentantskabet, derefter opfordring til bestyrelsen.

#### **Transparens og korrespondens:**

Formanden for Coop Amba er med i bestyrelsen for Coop Bank, Coop Danmark og Coop Invest sammen med tre fra hovedbestyrelsen.

### Repræsentantskabet

#### **Andel**

#### **Coop**

#### **Forenet kredit**

#### **Beslutningsproces:**

Bestyrelsen skal være enige med repræsentantskabet på 137 medlemmer om den retning vi arbejder i.

Ingen data fra interview

#### **Den øverste myndighed:**

Repræsentantskabet er den øverste myndighed. Der er 104 medlemmer og 70 er valgt af låntagere og 30 valgt af obligationsejere.

Ved hurtige beslutninger skal vi være i harmoni med repræsentantskabet – ellers har vi ikke gjort det godt nok.

#### **Repræsentantskabets opgaver/ansvar:**

Repræsentantskabet skal føre tilsyn, vælge bestyrelse, godkende vedtægter,

Der er ingen afstemninger undtagen ved vedtægtsændringer. For eksempel da vi fik nyt navn sidste år. det krævede vedtægtsændring.

#### **Demokratisk indflydelse:**

Der er stort fremmøde til repræsentantskabsmøderne og de er nysgerrige og engagerede. De har lavet værdiskabelses strategi.

Den største fordel ved at være andelshaver er den demokratiske indflydelse. Det er det de får ud af det

#### **Fremtidige muligheder:**

Vi drøfter større beslutninger – skal vi med i Nordsøen, investere i el-bil opladere, være med i energi-øen.

#### **Eksempel på beslutning:**

Den største prøve var da Ørsted satte sin forretning til salg. Vi var oppe mod

Repræsentantskabet vælger bestyrelsen, beslutter hvordan overskuddet skal fordeles og godkender ændringer af vedtægter.

#### **Diversitet:**

Det er en bred skare af personer der sidder i repræsentantskabet.

Det gør at beslutningerne bliver mere forankret.

Man skal ikke være bange for at få nogle kritiske meninger i spil overfor bestyrelsen.

store internationale udbydere og det lykkedes. Det var en investering på 22 mia. kr.

Repræsentantskabet havde ikke fået at vide at vi havde givet et bud førend vi havde skrevet under. De måtte ikke vide det pga. konkurrenter var børsnoterede selskaber. Samme aften vi havde gjort det var vi spændte på hvordan det blev taget imod. Der var stor anerkendelse og ros.

#### Vidensgrundlag for medlemsvalgte

Andel	Coop	Forenet kredit
Som noget nyt er der kurser der skaber et bedre vidensgrundlag. Det er meget reguleret hvad kan vi beslutte. Der arrangeres virtuelle tema arrangementer. Der er en opdeling mellem kommerciel aktivitet og monopol aktivitet og det skal være adskilt.	Ingen data fra interview	Ingen data fra interview

#### Deling af overskud

Andel	Coop	Forenet kredit
-------	------	----------------

## Forbrugereje

### Forskningsresultater

<b>Rabat:</b> Vi må give rabat på vores tariffer. Det er kun af overskuddet i netselskabet, det må vi gerne sende tilbage som rabat, hvis vi har meddelt det til skat året før og har fået lov. Ellers må vi ikke.	<b>Bonus:</b> De giver bonus via en rabat. Hvis de skulle give dividende, skulle medlemmerne betale skat. Kunderne får procenter af det de køber. Geninvestering: Overskuddet bliver geninvesteret i virksomheden.	<b>Kundekroner via Totalkredit:</b> En del af overskuddet spares op. De bruger en del af overskuddet på rabatter og kundekroner til medlemmerne.  <b>Grønne lån:</b> De vedtog sidste år at lave banklån til favorable vilkår til grønne formål (isolering, udskiftning af oliefyr, mv.).
---	---	--

Udelelige reserver		
Andel	Coop	Forenet kredit
Det er det jo nok det hele. Vi kan man trække kapital ud, vores vedtægter siger at det kan vi ikke. Kapitalen skal blive i selskabet.	Ingen data fra interview	Ingen data fra interview

## 2. BESLUTNINGER

### Opsummering af findings relateret til beslutninger

Som det kan ses af spørgeskemaundersøgelsen, er der ikke helt enighed om, hvem det er der træffer de overordnede strategiske beslutninger. I nogle af svarene i spørgeskemaundersøgelsen beskrives det, at ledelsen laver oplæg til de overordnede strategiske beslutninger, der siden beslutes af bestyrelsen og diskuteres med repræsentantskabet.

*“Der kan ofte skabes en flaskehalseffekt. Det er også meget tydeligt, hvor hurtigt vores konkurrenter kan ændre forretningsgange. Her er vi mere låste - omend det tager lang tid at vende skuden.”*

*“Beslutningsprocessen kan blive lang, da mange skal involveres. Omvendt betyder det at beslutningerne bliver bedre, da de er mere gennemarbejdede.”*

*“Bestyrelsen træffer beslutninger efter dialog med repræsentantskab og oplæg fra og dialog med direktion.”*

*“Beslutninger træffes i foreningen og i samspil med koncerndirektionen i virksomheden. Den endelige beslutning ligger i ejerskabet=foreningen som afstikker retningen i samråd med virksomheden.”*

*“Ledelsen laver indstillinger til bestyrelsen, som træffer visse beslutninger, mens større og mere vidtrækkende beslutninger træffes af repræsentantskabet.”*

### Data fra spørgeskemaundersøgelse

Hvordan træffer I beslutninger på et højere strategisk plan?	
Beslutninger træffes af repræsentantskab og bestyrelse	
Bestyrelse og Landsrådet	6
Repræsentantskabet i dialog med bestyrelsen	3
De overordnede strategiske beslutninger er politiske og vedtages af bestyrelserne for de enkelte selskaber	2



## Forbrugereje

### Forskningsresultater

Bestyrelsen	2
Landsrådet	2
Overordnede strategiske beslutninger træffes i vores øverste bestyrelse og i selskabsbestyrelserne. Retningen og mandaterne for strategierne afstemmes i landsrådet	1
Stemmeflertal	1
<b>Ledelsen har indflydelse på beslutninger</b>	
Bestyrelsen træffer beslutninger efter dialog med repræsentantskab og oplæg fra og dialog med direktion	3
Dialog mellem bestyrelsen og direktionen, men altid i harmoni med repræsentantskabet	3
Ledelsen laver indstillinger til bestyrelsen, som træffer visse beslutninger, mens større og mere vidtrækkende beslutninger træffes af repræsentantskabet.	2
Vi forsøger at inddrage og alligne hele kontoret typisk via en ledergruppe struktur, inden det præsenteres for bestyrelsen	1
Direktionen og direktøren	1
<b>Opdeling i driftsselskaber og medlemsejede selskaber</b>	
Et samarbejde mellem Coop amba og direktionen i Coop Danmark. Ejer strategien besluttet af landsrådet	1
Et årshjul beskriver hvilke strategiske beslutninger, der hører under Amba bestyrelsen, og hvilke der ligger i driftsselskaberne	1
Vi opretter business cases, der viser værdien af en given strategisk opgave. Denne opgave løftes ind i en digital komite som blåstempler den inden den præsenteres for ledergruppen (direktionen). Ved større tiltag godkendes det i landsrådet.	1

Hvordan træffer I "hverdags"-beslutninger?	
<b>Hverdagsbeslutninger træffes i teams</b>	
I teams/i afdelingen/i projektgruppen	9
Ved dialog	1
Ud fra en intuitiv fornemmelse/på flad fod	3
<b>Hverdagsbeslutninger træffes af ledelsen</b>	
<b>Af direktionen</b>	6
I ledergruppen	2
<b>Adm direktør</b>	1
<b>Koncernledelsen</b>	1
<b>I bestyrelsen</b>	1
<b>Hverdagsbeslutninger træffes ud fra forretningsmæssige perspektiver</b>	
Efter mere rene forretningsmæssige ræsonnementer, med en skelen til andelshaverne og repræsentantskabet	2
I kæderne i samarbejde med fx ledelsen, kategori, marketing, it og/eller andre afdelinger	4

## 3. UDFORDRINGER

---

### Opsummering af findings relateret til udfordringer

De udfordringer der omtales i både spørgeskema og interviews relaterer sig til medlemmernes forståelse af det demokratiske ejerskab, til beslutningsprocesserne, de medlemsvalgtes viden samt demokratiske udfordringer med repræsentativitet.

De foreslåede løsninger er relateret til disse udfordringer:

- Kampagner der inviterer medlemmerne til at stille op til valg. Aktuelt er dette lykkedes for Andel der har forhøjet stemmeprocenten til repræsentantskabsvalget og som bruger wild cards til at sikre diversitet.
- Ved at skabe arrangementer for medlemmerne, kan det blive tydeligere, hvad det er de kan få indflydelse på.

Med den komplekse struktur er det dog en udfordring, at ikke alle led har lige stor interesse i at kommunikerer det demokratiske ejerskab.

Totalkredit prioriterer at omtale Forenet Kredit, mens bankerne, som samarbejder med Totalkredit, ikke har fokus på Totalkredits ejere. Dette kan skyldes at bankerne et led længere væk. Den manglende omtale er en udfordring, da bankerne har kontakten med kunderne, som er Forenet Kredits medlemmer.

*“En udfordring, jeg ser er, at en forening er på mange måder "de aktives demokrati"; og det er ikke altid at "de aktive" afspejler majoriteten. Der ses i nogle foreningsejede virksomheder at (minoritets-) grupperinger rykker meget stærkt ind i de demokratiske valg. Sådan er det nok i alle foreninger og man må hele tiden prøve at inspirere og aktivere medlemmerne til at tage medansvar, så der kommer den rette bredde i beslutningerne.”*

*“Det kan være svært at tydeliggøre medlemsdemokratiet - at man rent faktisk som medlem kan opnå indflydelse.”*

## Data fra spørgeskemaundersøgelse

### 11. Oplever du udfordringer forbundet med den demokratiske ejerform?

[More Details](#)

 Insights

<span style="color: blue;">●</span> Ja	21
<span style="color: orange;">●</span> Nej	10
<span style="color: green;">●</span> Ved ikke	1



### Uddybning af udfordringer forbundet med den demokratiske ejerform

#### Forståelse af medlemskabet

Det er vanskeligt at forklare den brede medlemsskare, hvad de egentlig kan være med til at bestemme. 8

Den er lidt sværere at forklare til folk, som ikke kender til konstruktionen. Men når først de forstår, så giver det meget mening for mange. 1

Folk ikke er klar over, at de er andelshavere. 1

#### Beslutningsproces

Langsom/lang beslutnings proces 8

Uformelle interessenter og evnen til hurtige beslutninger 1

#### Viden

Stort vidensgab mellem ansatte og lægmænd (medlemsvalgte) 1

Ikke alle medlemmer af repræsentantskabet sætter sig godt nok i tingene 1

#### Demokratisk udfordring

Det er ikke attraktivt nok at være medlem af repræsentantskabet, så der er ikke megen mangfoldighed i dette forum. 2

Hvis det fungerer er det stærkt. Hvis demokratiet er svagt er det omvendte. 1

#### Data fra interview

Udfordring		
Andel	Coop	Forenet kredit
<p><b>Manglende faglig viden:</b> Repræsentantskabet består af almindelige mennesker med interesser. Det er en udfordring at omsætte interesser til forståelse af det strategiske niveau. Tæt dialog med direktionen.</p> <p><b>Manglende engagement:</b> Andel kæmper med at ikke alle pladser er besat i repræsentantskabet. De har en målsætning om kampvalg i alle kommuner samt en stemmeprocent på 15.</p> <p><b>Løsninger:</b> For at opnå målsætningen inviterede de nogle til at stille op. De første der blev valgt ind, var kendis-agtige, men de havde meget fravær og manglende interesse.  I dag er udfordringen at sikre større diversitet, at få kvinder og unge mennesker ind. De er i gang med at aktivere deres wild cards i</p>	<p><b>Lang beslutningsproces:</b> Konstruktionen i Coop giver en lang beslutningsproces, fordi der er flere interessenter.  Store beslutninger tager lang tid, men til gengæld er de mere gennemarbejdede, når de bliver vedtaget.</p> <p><b>Fordele:</b> Man skal forberede sig bedre end andre direktører, fordi man skal kunne håndtere flere holdninger.  Landsrådet består af mange forskellige mennesker, derfor får vi testet forslag på en anden måde.</p>	<p><b>Begrænset kendskab til FK:</b> Der er forskel på kendskabet:  I <b>Nykredit</b> kender kunderne det godt. De har brandet sig meget på at være foreningseje. Deres medarbejdere er gode til at italesætte det.  De kunder der ved, at Nykredit er en del af Forenede Kredit, rater Nykredit højere.  <b>Totalkredit</b>, er gode til at kommunikere om ejerformen og Forenet kredit. Bankerne som samarbejder med Totalkredit er et led længere ude og kommunnikere meget lidt eller slet ikke om Forenet Kredit og ejerstrukturen.</p>

forhold til at prøve at sikre en større diversitet i repræsentantskabet, idet der mangler kvinder og unge mennesker.

#### Løsning på udfordring

Andel	Coop	Forenet kredit
<p>Flere skal deltage i valg. Derfor markedsføres valg meget mere.</p> <p>Tidligere lå vi under 5%, først øgede vil til 8% og nu 11%</p> <p>Nu er der 3 el 4 kommuner på valg, og flere steder er der kampvalg.</p>	<p><b>Kendskab:</b></p> <p>64% af vores medlemmer forstår hvordan vi er ejet. Det er meget godt.</p> <p>Det er sværere at få folk til at forstå at de kan få indflydelse, og at vi er demokratiske. Det kan vi ikke gøre med kampagner. Der er det bedre med arrangementer.</p> <p><b>Løsning:</b></p> <p>En måde vi kan vise dem det på er ved at involvere dem. Man kan fx spørge om man skal gøre mest for at bekæmpe madspild eller plastik, også kan man agere ud fra det.</p>	<p>Ingen data fra interview</p>

## 4. ÆNDRINGER

### Opsummering af findings relateret til ændringer

Under interviewene kom der ikke forslag til konkrete ændringer, men det kom der fra spørgeskemaerne:

- Nogle af forslagene går på at øge kendskabet til det demokratiske ejerskab, f.eks. ved at tale om medejere og ikke om medlemmer og ved at profilere bestyrelsesmedlemmer lokalt.
- At det skal blive nemmere at øve indflydelse.
- At kommunikationen skal ændres både internt og eksternt, internt skal informationerne være bedre til repræsentantskab og bestyrelse og eksternt skal der kommunikeres bedre om medejerskab f.eks. på uddannelsesinstitutioner.
- Også politisk kunne der ske ændringer både hvad angår skatteregler, muligheden for at kommunikere til medlemmerne samt at det gøres lettere at etablere andelselskaber.

### Data fra spørgeskemaundersøgelse

Er der nogle områder, hvor du mener, at konkrete ændringer kunne gøre det nemmere at være en demokratisk virksomhed? Skriv gerne flere områder.
<b>Kendskab</b>
Større kendskab i befolkningen til fællesejede virksomheder
Øget profilering af bestyrelserne og deres rolle ude i lokalsamfundene
Foranstaltninger der kan øge bevidstheden om ejerskabet og interessen for at engagere sig i virksomheden
<b>Medlemsindflydelse</b>
Nemmere og mere konkrete muligheder for medlemmerne at få noget at skulle have sagt
Bedre inddragelse af medlemmer/borgere i sager, som er relevante og giver mening for dem
En nem måde at yde indflydelse, som organisationen kan håndtere og bruge strategisk og taktisk

## Forbrugereje

### Forskningsresultater

Input som kan operationaliseres uden at spænde ben for fx allerede vedtagne politiske beslutninger eller tilsidesætte saglige og dokumenterede prioriteringer
<b>Information/kommunikation</b>
Mere og bedre information til repræsentantskab og andelshavere
<b>Kan vi kommunikere anderledes?</b>
Der kunne være mere fokus på de demokratiske ejerformer på diverse uddannelser
<b>Udøvelse af demokrati</b>
Brug af vejledende afstemninger eller afstemninger om mindre beslutninger blandt repræsentantskabet
<b>Mere fokus på diversitet</b>
Kan vi kalde medlemmer medejere?
<b>Politiske initiativer</b>
Politiske initiativer / omtale der fremmede etableringen af Andelsselskaber
Muligt at kommunikere direkte med sine andelshavere, fx at kunne sende breve og mails om andelshaverfordele
Skatteregler kunne understøtte forskellige former for overskudsdeling

### Data fra interview

Ændringer		
Andel	Coop	Forenet kredit
Begrænsningerne er fordi vi er i en reguleret sektor. Produkterne skal udbydes til alle på samme vilkår. Det er ikke andelsformen, men	Ingen data fra interview	Mener ikke at de skal have andre vilkår/fordele end andre virksomheder.



## Forbrugereje

### *Forskningsresultater*

området der giver  
begrænsninger.

## 5. OFFENTLIGE MYNDIGHEDER

### Opsummering af findings relateret til offentlige myndigheder

Der er blandede opfattelser af offentlige myndigheders kendskab til demokratiske virksomheder. De der mener at kendskabet ikke er stort, mener samtidig ikke at det er noget problem.

I spørgeskemaet vurderes det, at det offentlige ikke har et stort kendskab til foreningsejede virksomheder og at dette ikke er et problem. Men de fleste svarer "Ved ikke" til de to spørgsmål, der omhandler kendskabet.

Kun Coop har haft problemer med Skat på grund af ejerformen.

Det nævnes at Tænk tanken for Demokratisk Erhverv har været med til at udbrede kendskabet, så der nu er større kendskab.

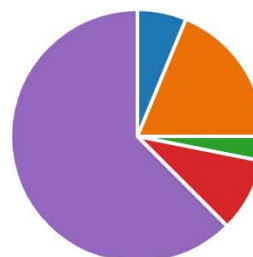
### Data fra spørgeskemaundersøgelse

#### 14. Hvordan oplever du kendskabet til den demokratiske ejerform blandt offentlige myndigheder?

[More Details](#)

[Insights](#)

Der er ingen viden	2
Der er meget lidt, men korrekt...	6
Den viden der er, er misvisend...	1
Der er tilstrækkelig viden	3
Ved ikke	20

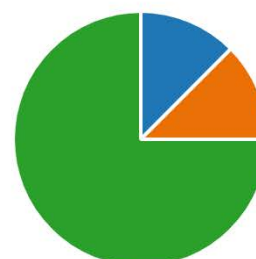


#### 15. Har det offentlige den nødvendige viden og ekspertise f.eks. i forhold til rådgivning eller skat?

[More Details](#)

[Insights](#)

Ja	4
Nej	4
Ved ikke	24



### Data fra interview

Kendskab blandt offentlige myndigheder		
Andel	Coop	Forenet kredit
Kendskabet er lille, men det er ikke et problem for os.	<b>Tænketanken:</b> Tænketanken har været medvirkende til at offentlige myndigheder har fået mere kendskab til og viden om demokratiske virksomheder.	<b>Finanstilsynet og Erhvervsstyrelsen:</b> Vi har primært kontakt med Finanstilsynet og Erhvervsstyrelsen, og de har begge god forståelse for at være foreningsejet.
Skat		
Andel	Coop	Forenet kredit
Der er ingen Skattemæssige barrierer. Det er et mix af forskellige ejerformer. Driftsselskaber er aktieselskaber, så jeg har ikke oplevet det som et problem.	Vi har nogle problemer med Skat, som vi har en del diskussioner med fordi de ikke forstår vores virksomhed.	Skat er mere kompliceret, men det er det for alle virksomheder.

## 6. RAMMEVILKÅR

### Opsummering af findings relateret til rammevilkår

Der er både fordele og ulemper ved rammevilkårene. Som tidligere nævnt opfattes det demokratiske ejerskab og at udbyttet ikke kan føres ud af landet som sympatisk. Der er en række ulemper som går på, at der er modsætninger mellem købmandsskab og medlemskab, hvor det er muligt at udnytte de informationer man får om medlemmer på en ikke helt så sympatisk måde. Hele indskuds-/andelstanken er også svært at kommunikere til befolkningen. Slutteligt så er der udfordringer med kommunikation og information, hvor én nævner at bestyrelserne kan have svært ved at forstå hvad det egentlig er at de, ifølge vedtægterne, kan have indflydelse på.

- I et større politisk perspektiv så foreslås der ændringer i lovgivningen der vedrører: muligheden for direkte at kommunikere til andelshavere, udover om generalforsamlinger,
- kapitalkrav,
- at lovgivningen understøttede foreningsmodellen
- og slutteligt, at der er opmærksomhed på konsekvenserne af tiltag på forskellige forretningsmodellen.

*" (...) den generelle melding (fra ECB/finanstilsynet) om udbyttestop for finansielle virksomheder i forbindelse med pandemien ret skadelig for foreningsejede virksomheder med en forretningsmodel, hvor overskuddet deles med kunderne. Det vil nok - også i et kapital- og risikoperspektiv / finansiell stabilitet - være mere hensigtsmæssigt, hvis man tog en individuel/graduere tilgang til den slags spørgsmål."*

### Data fra spørgeskemaundersøgelse

16. Oplever du ulemper eller fordele ved de rammevilkår der er forbundet med ejerformen, f.eks. i forhold til kapitalkrav og/eller medlemskommunikation?

[More Details](#)

<span style="color: blue;">●</span> Jeg oplever ulemper	10
<span style="color: orange;">●</span> Jeg oplever fordele	6
<span style="color: green;">●</span> Ved ikke	18



#### Uddybning af ulemper eller fordele ved de rammevilkår der er forbundet med ejerformen, f.eks. i forhold til kapitalkrav og/eller medlemskommunikation?

##### Fordele

###### Det demokratiske ejerskab

Det tvinger organisation til at forholde sig til ejerne

Det er en ultra sympatisk tankegang, der ligger til grund for hele vores virksomhed

Det er en stor fordel, at udbyttebetaling tilfalder kunder og det danske pensionssystem. Afkastet bliver inden for landets grænser og påvirker opsparing og omkostninger.

###### Demokrati

Er det værdifuldt og styrkende at kunne opfordre til at man lader sin stemme tælle hvis der er noget man godt kunne tænke sig var anderledes. Det er også nemmere at forklare at man faktisk er medejer hvis der er indskudt en andel.

##### Ulemper

Det er svært at etablere nye andelsselskaber, da det er svært at skaffe finansiering

###### Købmandsskab vs medlemskab

Vi bliver indforståede i vores egen viden om Coop som demokratisk virksomhed og vil gerne fortælle om alle de gode tiltag, som for modtagerne nogle gange ender som "støj".

Vi presser for meget information ud mod forbrugerne

###### Indskud

De 200 kr. kan afholde nogle fra at blive medlem

Jeg oplever at der er stor misforståelse for hvad et andelsindskud er. I dagens Danmark er alt abonnementsfikseret - hvilket gør det svært at forstå for specielt unge mennesker, hvad et andelsindskud er.

Det kan være svært at forklare selskabsformen og kravet om andelskapital for medlemmer der hovedsagligt kommer til pga. økonomiske fordele i dagligdagen.

##### Information

Hvis de informeres yderligere, vil de formentlig også forvente større inddragelse i ting, de jf. vedtægterne ikke skal blande sig i. Det gør de rigeligt i forvejen

Repræsentantskabet føler sig kronisk underinformere

Energisektoren har i særlovgivningen regulering målrettet forholdet mellem monopol og konkurrenceudsat virksomhed. Disse regler kan skabe barriere for målrettet kontakt til andelshaverne.

### Hvilke ændringer i lovgivningen f.eks. i forhold til kapitalkrav eller medlemskommunikation vil være til gavn for jer?

#### Kommunikation til andelshavere

Det kunne være interessant at gennemgå elforsyningslovgivningen (og bkg) for at identificere de regler, der skaber barrierer for andelshaver kommunikation.

Det skal naturligvis være muligt at kommunikere direkte med sine andelshavere, fx at kunne sende breve og mails om andelshaverfordele.

#### Ejerformer

Det vil være gavnligt, hvis man i endnu højere grad overvejede effekten af generelle regler på forskellige typer ejerformer. Fx var den generelle melding (fra ECB/finanstilsynet) om udbyttestop for finansielle virksomheder i forbindelse med pandemien ret skadelig for foreningsejede virksomheder med en forretningsmodel, hvor overskuddet deles med kunderne. Det vil nok - også i en kapital- og risikoperspektiv / finansiell stabilitet - være mere hensigtsmæssigt, hvis man tog en individuel/graduere tilgang til den slags spørgsmål.

Det kunne være en fordel, hvis lovgivning gjorde det attraktivt med foreningsmodeller, herunder skattemæssigt mm. Disse modeller fastholder en stærk konkurrence på markedet mens priserne kan være lave.

#### Kapitalkrav

Lempelse af kapitalkrav. Se på den enkelte virksomhed - hvilket konkret område dækker det. Ikke køre alle over en kam og forsøge at putte alle virksomheder i samme kasse.

## 7. KOMMUNIKATION

---

### Opsummering af findings relateret til kommunikation

Udfordringerne med kommunikation gentager tidligere temaer: det er en udfordring at der ikke kan kommunikeres direkte til medlemmerne udover i forbindelse med generalforsamling og at det er svært at forstå medlemsskabet. Men der er også andre udfordringer, der hænger sammen med det at være medlemsejet i en konkurrencepræget forretningsområde, for hvornår skal der kommunikeres om medlemskab og hvornår om købmandskab?

Den meget brede og diverse medlemskare skaber også udfordringer. Det tyder også på, at der er visse repræsentantskaber, der skaber udfordringer fordi nogle medlemmer tilsyneladende har svært ved at forstå, hvor langt deres indflydelse rækker.

Kommunikationen er envejs, hvor det er svært for medlemmer og repræsentantskab at kommunikere til bestyrelsen. En mulighed for to-vejs kommunikation kunne være digitale kanaler. Det er kun Coop der har en effektiv digital kanal (app'en Scan og Betal) til medlemmerne, men den muliggør ikke dialog. Andel har en digital kanal hvor repræsentantsskabets medlemmer kan diskutere. Bestyrelsen kan også deltage, men gør det sjældent.

De digitale kanaler skaber nye problemer, idet de udgrænser de, der ikke benytter sig af de digitale platforme.

*“Det kan være svært at nå alle - også selvom man sætter alle mediekkanaler i spil. Specielt for dem der ikke er med på de elektroniske kanaler. For dem der er tilmeldt de elektroniske kanaler er det meget smidigt at kommunikere.”*

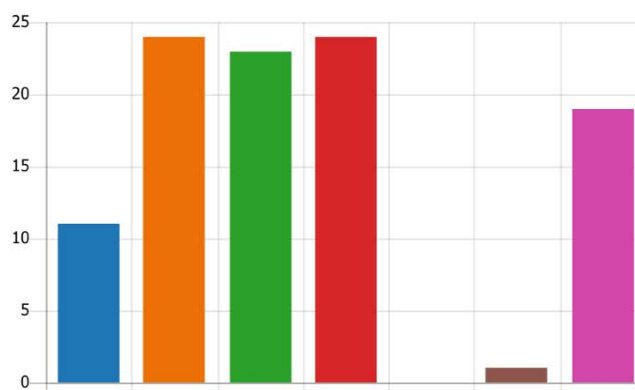
*“Nogle repræsentantskabsmedlemmer har kæmpet for at få en bedre kommunikation til andelshaverne i årevis, men det er som om, der ikke har været interesse for det fra selskabets (direktionens) side.”*

### Data fra spørgeskemaundersøgelse

### 19. Hvordan kommunikerer I med medlemmer? (Vælg gerne flere.)

[More Details](#)

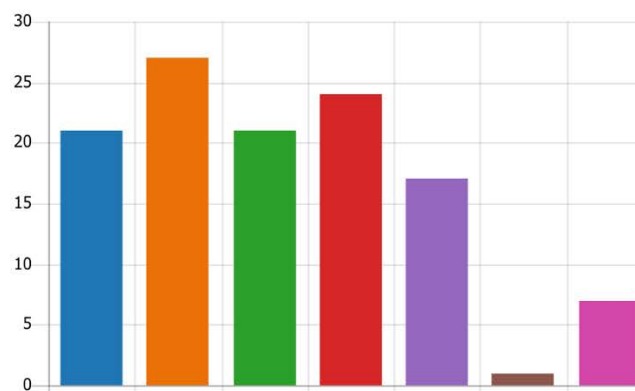
Uformelt	11
I nyhedsbrev	24
På møder	23
Den årlige generalforsamling	24
Vi kommunikerer ikke	0
Ved ikke	1
Other	19



### 20. Hvad er formålet med kommunikationen? (Vælg gerne flere.)

[More Details](#)

Oplysning op til generalforsa...	21
Skabe følelse af medejerskab	27
Medinddragelse i beslutninger	21
Information	24
Valg til styretsorganer	17
Ved ikke	1
Other	7

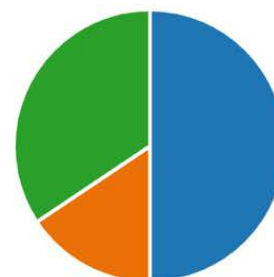


### 21. Oplever I udfordringer med kommunikationen til forbrugerejerne?

[More Details](#)

Insights

Ja	16
Nej	5
Ved ikke	11





Uddybning af udfordringer med kommunikationen til forbrugerejerne?	
<b>Købmandsskab vs demokrati</b>	
Købmandsskab/kunder vs fællesskab, demokrati/medlemmer - Kanalejerne på de største marketingplatforme hører til i forretningen, dvs her handler det mindre om "medlemmer", som ejer Coop, og mere om kunder, som skal skal købe en vare.	1
<b>Kommunikationsmuligheder</b>	
Det er svært at kommunikere direkte til ejerne uden at overskride reglerne om compliance	2
<b>Ejerskab</b>	
Kendskabet til ejerskabet	4
Jeg oplever i min rolle, at alt for få ved, at de rent faktisk er medlemmer, hvorfor meget af vores kommunikation, der forudsætter dette kendskab, måske er lidt omsonst	1
<b>Budskaber</b>	
At komme igennem med sine budskaber, og have fokuset fra medlemmerne	2
Primært at vi har alt for meget kommunikation. Det er svært at prioritere når der er så mange gode ting at kommunikere om.	1
<b>Kommunikationskanaler</b>	
Det kan være svært at nå alle - også selvom man sætter alle mediekanaler i spil. Specielt for dem der ikke er med på de elektroniske kanaler. For dem der er tilmeldt de elektroniske kanaler er det meget smidigt at kommunikere	2
<b>Kommunikation til og fra repræsentantskabet</b>	
At finde det rette niveau af detaljeringsgrad, så man sikrer, at repræsentantskabet forbliver oppe i helikopteren og ikke prøver at bevæge sig ned i maskinrummet.	1
Nogle repræsentantskabsmedlemmer har kæmpet for at få en bedre kommunikation til andelshaverne i årevis, men det er som	1

om, der ikke har været interesse for det fra selskabets (direktionens) side.

For nogle andelshavere kan dialogen om selskabet forekomme fjern og mindre vedkommende 1

### Data fra interview

Kommunikation		
Andel	Coop	Forenet kredit
<p><b>Debat:</b></p> <p>I dag har Andel et intranet hvor repræsentantskabet kan starte debatter. Bestyrelsen går nogle gange ind på det, andre gange lader de repræsentantskabet selv tage drøftelserne.</p> <p>Det skaber mere aktivitet omkring repræsentantskabet.</p>	<p><b>Kommerciel og ikke-kommerciel kommunikation:</b></p> <p>Vores hovedudfordring er at vi er i en branche, hvor der er meget kommerciel kommunikation – kommunikation om pris og rabat. Vi er nødt til at være konkurrencedygtige. Så det er svært også at komme igennem med andre ting. Men det er også en fordel, at vi er en del af folks hverdag og har mange interaktioner.</p>	<p><b>Kanaler:</b></p> <p>I dagligdagen er der nyhedsbrevet og ellers kommunikeres gennem Nykredit og Totalkredit.</p> <p>Forenet Kredit er aktiv på sociale medier, og reklamerer via sponsorater.</p> <p><b>Udfordring:</b> Medlemmerne kan ikke kommunikere med hinanden, der er ingen steder de kan finde de andre medlemmer.</p>

Kommunikation til medlemmer		
Andel	Coop	Forenet kredit
<p><b>Blad:</b></p> <p>Vi har et blad, men det er mere om energispare-ting end det demokratiske.</p> <p><b>Udfordring:</b></p>	<p><b>Kommunikation til medlemmer:</b></p> <p>Mail er stadig den bedste kanal.</p> <p>Den mail der går til alle medlemmer. Hver anden</p>	<p><b>Kommunikation op til valg:</b></p> <p>Vi kan få oplysningerne på medlemmer i forbindelse med valg, hvor de kan</p>

## Forbrugereje

### Forskningsresultater

<p>Vi er for dårlige til at kommunikere med andelshaverne.</p> <p>Vi prøver at skabe en stemning omkring valgene, men vi er ikke lykkedes godt nok med det.</p> <p><b>Nuværende og fremtidigt fokus:</b></p> <p>Strategien fra "God Selskabsledelse" er at vi først skal styrke repræsentantskabet først dernæst nå længere ud til den enkelte.</p>	<p>onsdag er det bløde budskaber om hvad vi laver af initiativer. Mere foreningsbudskaber.</p> <p>Det er også via mails vi giver information om landsmøder og generalforsamlinger.</p> <p>Vi bruger også sociale medier.</p>	<p>sende via e-boks. Men efter valg skal vi slette data.</p>
---	--	--

### Kommunikation fra medlemmer

Andel	Coop	Forenet kredit
<p><b>Medlemmerne kan rette henvendelse til selskabet:</b></p> <p>Medlemmerne kan rette henvendelse til selskabet ved at skrive til andre ejere, fordi de kender de andre.</p> <p>Ingen særlig kanal til dette.</p> <p>Vi har vores Facebook side, der er jo også noget kommunikation med medlemmerne den vej.</p> <p>Det fylder ikke meget, men muligheden er der.</p>	<p><b>Manglende dialog:</b></p> <p>Vi arbejder på at skabe nogle bedre dialogværktøjer. Vi sender 15 mio. mails ud om måneden som man ikke kan svare på.</p> <p><b>Mulig løsning:</b></p> <p>Medlemmerne kan kontakte os via appen. Jeg tror der ligger et stort potentiale i appen, for at få følelsen af indflydelse blandt medlemmerne op.</p>	<p>Ingen data fra interview</p>

#### Digitale løsninger til medlems-/andelshaver kommunikation

Andel	Coop	Forenet kredit
<p>Vi har overvejet digitale løsninger, men er ikke kommet videre.</p> <p>Hvordan kan vi involvere vores medlemmer og hvordan kan medlemmerne blive mere involveret. Repræsentativt demokrati. Skaber forventning om involvering, men må ikke udvande det repræsentative demokrati.</p>	<p><b>Manglende dialog:</b></p> <p>Vi arbejder på at skabe nogle bedre dialogværktøjer. Vi sender 15 mio. mails ud om måneden som man ikke kan svare på.</p> <p><b>Mulig løsning:</b></p> <p>Medlemmerne kan kontakte os via appen. Jeg tror der ligger et stort potentiale i appen, for at få følelsen af indflydelse blandt medlemmerne op.</p>	<p>Ingen data fra interview</p>

#### GDPR

Andel	Coop	Forenet kredit
<p>Vi har udfordringer, vi må ikke henvende til vores kunder det er meget smalt – kun om deltagelse i det demokratiske valg. Men ellers må vi ikke skrive til dem.</p>	<p>Ingen data fra interview</p>	<p>Der er problemer fordi vi ikke har navne og adresser, fordi de er kunder i Nykredit.</p>

## 8. FINANSIERING

### Opsummering af findings relateret til finansiering

Det er især Coop der er udfordret på finansiering, hvor Finanstilsynet spænder ben for at demokratiske virksomheder kan låne penge.

De interviewede virksomheder har forskellige muligheder for at skaffe kapital og det virker til at de finder muligheder gennem køb af ejendomme eller salg af dele af virksomhederne. Der savnes rådgivning og lydhørhed overfor de demokratisk ejede virksomheders udfordringer.

Samtidig er der forskellige regler for forskellige typer af virksomheder, hvor f.eks. finanssektoren har specielle regler og som det beskrives i interviewet med Andel: *"Det er ikke andelsformen, men området der giver begrænsninger."*

Men at tænke i finansiering for medlemmerne giver også muligheder. Som Andel udtrykker det: *"Vi har ikke udnyttet de muligheder vi har. Det er en god situation med den grønne omstilling, det kan skabe nærhed til kunderne og kan gøre dem nysgerrige på ejerform og andelsselskab."*

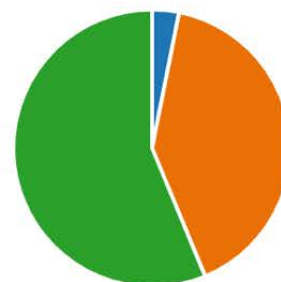
### Data fra spørgeskemaundersøgelse

23. Har du oplevet, at ejerformen har gjort det sværere at finde finansiering?

[More Details](#)

[Insights](#)

● Ja	1
● Nej	13
● Ved ikke	18

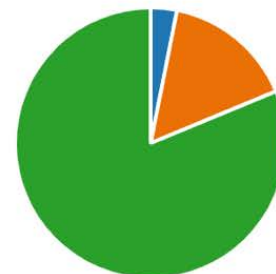


### 24. Er der særlige forhold knyttet til lånefinansiering og/eller egenkapitalfinansiering?

[More Details](#)

 Insights

<span style="color: blue;">●</span> Ja	1
<span style="color: orange;">●</span> Nej	5
<span style="color: green;">●</span> Ved ikke	26



### Data fra interview

Udfordringer		
Andel	Coop	Forenet kredit
<p><b>Reguleret sektor:</b></p> <p>Vi har ingen udfordringer. Begrænsningerne er fordi vi er i en reguleret sektor. Produkterne skal udbydes til alle på samme vilkår. Det er ikke andelsformen, men området der giver begrænsninger.</p> <p><b>Udnyttet potentiale i grøn omstilling:</b></p> <p>Vi har ikke udnyttet de muligheder vi har. Det er en god situation med den grønne omstilling, det kan skabe nærhed til kunderne og kan gøre dem nysgerrige på ejerform og andelsselskab.</p> <p>Vi skal sikre at det er nemt og bliver nemt at blive en del af den grønne</p>	<p><b>Manglende kapital:</b></p> <p>Det er svært at hente kapital ind i virksomheden, hvis vi ikke vil låne.</p> <p>De kan ikke lave en fond på grund af manglende kapital – det marked de operere på er meget konkurrencepræget.</p> <p><b>Ejendomsforretning:</b></p> <p>Ejendomsforretningen er en god forretningen. De udvikler ejendommen. Coop byen er en investering, for den er forhåbentlig meget værd om 30 år.</p> <p><b>Finanstilsynet:</b></p> <p>Man skulle kigge på hvordan man kan finansiere det. Finanstilsynet spænder ben for at demokratiske</p>	<p>Ingen data fra interview</p>

omstilling. Det vil kræve langsikrede investeringer. Vi har kunnet yde en større risikovillige langsikrede investeringer end andre selskaber.

virksomheder kan låne penge.

#### **Investorer:**

Gøre det nemmere at investere i demokratiske virksomheder.

#### **Rådgivning:**

Det ville være godt at gøre noget ved rådgivningen og viden om ejerformen.

# 9. ANDRE FINDINGS

---

### Opsummering af findings relateret til ejerform

- **Andel:** Vi har 400.000 andelshavere, alle dem der har en måler. Der er 1 million med målere i Ørsteds område. Skal de med som andelshavere kræver det en vedtægtsændring som et stort flertal af repræsentantskabet skal stemme ja til. Men den beslutning kræver modning. Det tager 3 år og så kan vi snakke om hvad en indfasning kan være. Den beslutning skal vi have sat i gang, men integrationen har 1. prioritet.
- **Andel:** Pt. Vælger Ørsted 3 repræsentanter til Radius' bestyrelse og de har plads i repræsentantskabet og afholder 2 årlige møder med Jens.



**KVALITATIVE, INTERVIEW- OG  
SPØRGESKEMABASEREDE ANALYSER**

**STØRRE MEDARBEJDEREJEDE VIRKSOMHEDER**

Delrapport 2.2



# DEMOKRATISKE VIRKSOMHEDER

*Medarbejdereje*



## Inholdsfortegnelse

---

Indledning.....	3
1. Ejerform .....	6
2. Beslutninger .....	10
3. Udfordringer .....	12
4. Ændringer .....	14
5. Offentlige myndigheder.....	16
6. Rammevilkår .....	18
7. Kommunikation .....	20
8. Finansiering .....	23
9. Andre findings .....	25

## Om rapporten

Denne rapport er udarbejdet af IT-Universitetet i København i samarbejde med CBS. Rapporten er udarbejdet til CBS i forbindelse med forskningsleverance til Erhvervsministerets ekspertgruppe for demokratiske virksomheder og demokratisk iværksætteri.

### Forfattere og modtagere

Lene Nielsen (ITU)  
Hanne Westh Nicolajsen (ITU)  
Fie Foged Victor (ITU)  
Stine Sivertsen (ITU)  
Raluca Alexandre Stana (ITU)  
Vasiliki Baka (ITU)  
Thomas Poulsen (CBS)

## INDLEDNING

---

Vi har i forbindelse med udarbejdelse af rapporten interviewet medarbejdere fra Jorton og MC Emballage samt udsendt et spørgeskema til et antal udvalgte medarbejdere fra de to virksomheder. Hvert interview varede ca 1,5 time.

Det kan være svært at sammenligne virksomhederne, da ejerformen er meget forskellig. Hos MC Emballage er der en direkte sammenhæng mellem medarbejderaktieholdere og følelsen af medarbejderskab, der kun muliggøres ved at være aktiv i virksomheden. Der er ikke den samme gennemskuelighed af ejerskabet hos Jorton, da det er ejet af forskellige fonde med bestyrelser.

Hvor medejerne og medarbejderne hos MC Emballage får bonus og aktiestigning alt efter virksomhedens performance, så tilgodeser udlodningen af midler hos Jorton især pensionerede medarbejdere.

Rapporten er struktureret således at den følger analyseresultater fra spørgeskemaet, som uddybes med data fra interviews.

## ANALYSE

### Deltagerpræsentation

De Interviewede er	
Virksomhedstype	Interviewede
MC Emballage	2 direktører,
Jorton	2 medarbejdere med aktie-poster

Spørgeskemaer	
Virksomhedstype	Antal besvarelser
Medarbejdereje	18

### Data fra spørgeskemaundersøgelse

#### 1. Hvor længe har du været ansat i virksomheden?

[More Details](#)

 Insights

<span style="color: blue;">●</span> 0-4 år	1
<span style="color: orange;">●</span> 5-9 år	6
<span style="color: green;">●</span> 10-20 år	4
<span style="color: red;">●</span> Mere end 20 år	7



Hvad er din rolle	
Salgskonsulent	4
Teamleder	3
Sælger	3
Product manager	3
Afdelingsleder	2
Salgsdirektør	1
Leder	1

## Medarbejdereje

### Forskningsresultater

Key account coordinator	1
-------------------------	---

# 1. EJERFORM

## Opsummering af findings relateret til ejerform

Ejerformen har stor betydning for medarbejderne. Både som en følelse af at have andel i noget, men også i det daglige, hvor det øger deres motivation og engagement. Samtidig er det at få del i overskud også værdsat. Det bliver også nævnt at der er en flad struktur med åbenhed i kommunikationen.

Som nævnt er der forskel på de to virksomheder, hvor medarbejderne hos MC Emballage oplever en stor åbenhed omkring virksomhedsdriften qua deres ejerskab.

*"Man løfter i fælles flok i det daglige arbejde, og man er interesseret i, at det går godt - da man tager ejerskab i sit job. Yderligere er der kendskab til de fleste investeringer. Og et dejlig udbytte når det går godt."*

*"Overskuddet bliver hos os selv, det går ikke til eksterne aktionærer."*

## Data fra spørgeskemaundersøgelse

### 4. Hvilken betydning oplever du, at ejerformen har for dig?

[More Details](#)

[Insights](#)

<span style="color: blue;">●</span> Ingen betydning	0
<span style="color: orange;">●</span> Mindre betydning	3
<span style="color: green;">●</span> Stor betydning	15
<span style="color: red;">●</span> Ved ikke	0



## Uddybning af betydning af ejerformen

### At have del i noget

Indflydelse	5
Følelse af ejerskab	3
Fællesskab/løfte i fælles flok	1

### Indflydelse på det daglige arbejde

## Medarbejdereje

### Forskningsresultater

Engagement	3
Motivation	1
<b>Økonomisk betydning</b>	
Har økonomisk betydning	2
Man kan se det på resultatet	1

#### 6. Hvilken betydning oplever du, at ejerformen har for jer som ansatte?

[More Details](#)

[Insights](#)

- Ingen betydning 0
- Mindre betydning 1
- Stor betydning 17
- Ved ikke 0



### Uddybning af betydningen af ejerformen for medarbejdere

#### At have del i noget

Medindflydelse 4

Fælleskab 2

#### Indflydelse på det daglige arbejde

Engagement 3

Åbenhed og kommunikation 1

#### Økonomisk betydning

Flere goder 1

Overskuddet bliver ikke givet til andre 1

#### Ingen betydning

Ingen betydning 1



Beskriv med egne ord hvordan det demokratiske ejerskab er organiseret	
Som et aktieselskab m. adm direktør og bestyrelse, plus der afholdes 1-2 ejermøder årligt	5
Som et aktieselskab m. adm direktør og bestyrelse	4
Flad struktur/lean	2
Stor medarbejderrepræsentation i bestyrelsen	1

### Data fra interview

	Jorton	MC Emballage
<b>Historisk udvikling</b>	JBH-gruppen var fra start demokratisk ejet.	MC Emballage blev demokratisk ejet ved et generationsskifte, hvor medarbejderne blev tilbudt at købe virksomheder.
<b>Udelelige reserver</b>	Der er udelelige reserver. Pengene bliver i virksomheden. Overskuddet går ind i fonden. Der uddeles 5000kr til jul til pensionerede medarbejdere. Enker/enkemænd får det halve.	Der er ikke udelelige reserver – der er en egenkapital. Hvert år udbetales en bonus til alle medarbejdere uanset om de har aktie eller ej på ca. 50.000kr. Alle får det samme beløb, også eleverne.
<b>Struktur</b>	JBH-gruppen A/S ejer tre søsterselskaber, der alle er fondsejede: Jorton, Hustømrerne og Boligbeton. Der er en direktør i hvert selskab samt en koncerndirektør i JBH-gruppen. 73% af aktiekapitalen i JBH ejes af kollektive medarbejderfonde for både nuværende og pensionerede medarbejdere (se <a href="https://www.jorton.dk/om-">https://www.jorton.dk/om-</a>	MC Emballage er et aktieselskab ejet af nuværende medarbejdere, hvor direktøren kan eje mellem 30% til 40% af aktierne. I en pulje af aktierne kan den enkelte medarbejder højst eje 0,5%. Aktier udbydes årligt og sælges af medarbejdere, der fratræder. Deres ejerftale indeholder "bad leave" – nedsættelse af aktieværdi med 30%, hvis en

[jorton/fakta-og-historie/ejerforhold/](#))

JBH-gruppen ønsker at tilbagekøbe de 27% af aktierne, der er ejet af boligselskaber. Men disse ønsker ikke at sælge.

medarbejder går videre til en anden virksomhed og videregiver informationer. Det har ikke været i brug, men en medarbejder blev holdt i skak pga. denne aftale.

Der er en udfordring i forhold til generationsskifte. Ledelsen nærmer sig pensionsalderen og da virksomheden er meget værd, kan det blive svært at få en ny direktør, der kan købe en stor aktieandel. Det anses som vigtigt at en ny direktør har et højt ejerskab.

#### **Governance**

Bestyrelsen består af 2 medarbejdervalgte medlemmer, koncerndirektøren for JBH, bestyrelsesformanden for JBH samt en ekstern der også sidder i bestyrelsen i JBH.

Der er en bestyrelse med 2 professionelle medlemmer der ikke har ejerandele, 3 fra aktionærgruppen (direktør og 1 valgt blandt de med mange aktier og en valgt blandt de med minoritetsaktier) samt 2 medarbejdervalgte. Under bestyrelsen er der ledergruppen – der består af direktør og ledere fra forskellige områder, også fra salg. Herunder en matrix struktur med grupper der har alle funktioner. Hver uge deles salgstal og medarbejderne har adgang til disse på daglig basis. Ejerskabet giver transparens.

## 2. BESLUTNINGER

### Opsummering af findings relateret til beslutninger

De store beslutninger bliver truffet af bestyrelsen, men medarbejderne kan komme med input. Når det drejer sig om "hverdagsbeslutninger", så opfatter de fleste, at de er med til at træffe beslutninger.

Dette påpeges også i interviewet med MC Emballage, hvor der er stor tillid til at medarbejderne kan løse deres opgaver og medarbejderne sætter pris på at have ansvar. For Jorton er det virksomhedens størrelse, der giver mulighed for at tiltrække spændende projekter. Disse organiseres i selvregulerede projekter, der har ansvar for alle områder i projekterne. Det betyder at der ikke er en silo-struktur og giver en høj grad af medarbejdertilfredshed.

*"Vi har ejermøder en gang om året, hvor vigtige beslutninger vedr. medarbejderskabet træffes. Øvrige bliver truffet på bestyrelsesmøder."*

*"Hvert andet år afholdes et seminar som alle medarbejdere inviteres til og her er der et emne til diskussion, hvor den øverste ledelse ønsker medarbejdernes input i forhold til den fremtidige retning. Generelt er det bestyrelsen, der udstikker retningen og ledelsen, der omsætter det til handlingsplaner, men der er en høj grad af medarbejder involvering, når det skal omsættes til processer og implementeres i drift."*

### Data fra spørgeskemaundersøgelse

Hvordan træffer I beslutninger på et højere strategisk plan?	
I bestyrelsen	6
Alle kan komme med input	4
Seminar hvert andet år	2

Hvordan træffer I "hverdags"-beslutninger?
Beslutninger træffes i teams

Selvledende teams	6
Træffer selv beslutninger	4
Afholder interne møder	1
<b>Ledelsen træffer beslutninger</b>	
Ledelsen træffer beslutninger	3
Direktør træffer beslutninger	1

### Data fra interview

	Jorton	MC Emballage
<b>Beslutninger</b>	<p>Jorton er store nok til at få spændende projekter. Til daglig arbejder i med frihed under ansvar. Det forventes at medarbejderne kan styre projektet, med indkøb, planlægning og økonomi mv. Det kan være en af grundene til der er en meget høj medarbejdertilfredshed.</p> <p>Ellers er det som andre virksomheder</p>	<p>Medarbejderne oplever at de bliver hørt, at det kan betale sig at pege på udfordringer der skal håndteres. Et eksempel er brugen af Navision, hvor der er behov for tilpasninger der passer ind til arbejdsformen, genveje for effektivitet. Det får man indført. Et andet eksempel er håndtering af hjemmearbejdsdage, direktøren overvejer, forhører sig, snakker med ledelsesgruppen og så kommer det ned til medarbejderne, hvor de i deres teams må håndtere hvordan det effektueres. Direktøren har forståelse for at dem der kommer ind leverer limen.</p>

### 3. UDFORDRINGER

#### Opsummering af findings relateret til udfordringer

I spørgeskemaet nævnes to meget forskellige udfordringer: at beslutningsprocesserne kan være meget lange (se også forbrugereje) og at det er svært at få rådgivning ved opstart af en demokratisk ejet virksomhed.

I interviewene nævnes ikke at beslutningsprocesserne kan være lange, men en udfordring kan være, at det ikke er alle medarbejdere, der har lyst til/trives med flad struktur, med uformel konflikthåndtering og indflydelse på beslutninger.

Problemet med rådgivning ved omstart af demokratisk ejet virksomhed nævnes flere gange i interviewene med MC emballage.

Forståelsen for det demokratiske ejerskab har indflydelse på virksomhedens drift. Det ses i begge virksomheders organisationsstruktur, men også i ledelsen af virksomheden. Et eksempel på dette er fra Jorton, hvor de havde en direktør, der på kort tid vendte et overskud til et meget stort underskud. Her var det svært at få denne afsat og først da bestyrelserne overtrådte deres beføjelser, i henhold til vedtægter, skete der noget. De ansatte efterfølgende en direktør med forståelse for det demokratiske ejerskab.

*"Nogle gange kan det trække beslutningsprocessen ud, til gengæld oplever jeg, at den længere beslutningsproces er med til at modne og sikre opbakning, således udførelsen går hurtigere og mere smertefrit. Mange beslutninger bliver bedre, fordi interessenterne har en oprigtig interesse i at påvirke beslutningen som omsætte den til brugbare løsninger."*

#### Data fra spørgeskemaundersøgelse

11. Oplever du udfordringer forbundet med den demokratiske ejerform?

[More Details](#)

[Insights](#)

● Ja	2
● Nej	14
● Ved ikke	2



#### Oplever du udfordringer forbundet med den demokratiske ejerform?

*"Lange beslutningsprocesser, men det modner beslutningerne"*

1

"En udfordring at finde rådgivning på økonomi og jura"

1

#### Data fra interview

	Jorton	MC Emballage
<b>Udfordringer</b>	<p>Jorton havde en direktør der formøblede tæt på 100 millioner ga dårlige projekter. Jorton havde brug for kapital og Danske Bank ville ikke låne os penge. Arbejdernes Landsbank ville gerne og tog sig tid til høre hvad vores plan var og prøve at forstå hvorfor det gik skævt. Men de er også en kooperativ virksomhed.</p>	<p>Efter stiftelsen er der ingen problem med finansiering fordi de har så stor en egenkapital. Banken har bedt dem dele flere penge ud.</p> <p>Der opereres i brede teams og man skal være lidt inde over det hele, omend hver især laver det de er bedst til. Der er løbende dialog om at håndtere det der opstår. Nogle medarbejdere trives ikke i denne øgede indflydelse.</p>

## 4. ÆNDRINGER

### Opsummering på findings relateret til forslag til ændringer

De områder hvor der kommer forslag til ændringer i spørgeskemaundersøgelsen er relateret til viden om demokratiske virksomheder, til finansiering af både aktiekøb og virksomhedsfinansiering og til muligheder for medarbejderskab, der sandsynligvis henviser til medarbejderaktierne i MC Emballage.

Det er interessant at notere at Jorton i interviewet ikke anser at demokratisk ejerskab kan udbredes til andet end de store byer. Denne iagttagelse sker på baggrund af medlemskab af Fællesrådet i Aalborg.

*"Der bør som i USA være fonde der understøtter demokratiske virksomheder, da banker ofte er tilbageholdne med långivning ved opstart / generationsskift."*

*"Vi oplevede udfordringer i forbindelse med overgang fra "almindeligt aktieselskab" til medarbejderejet virksomhed, da der ikke var stor viden om dette hos eksperter. I den proces havde det været rart at have haft eksperter at støtte sig til. Ligeledes kunne kontakt til lignende virksomheder med lignede ejerforhold have været rart."*

### Data fra spørgeskemaundersøgelse

Er der nogle områder, hvor du mener, at konkrete ændringer kunne gøre det nemmere at være en demokratisk virksomhed? Skriv gerne flere områder.	
<b>Viden</b>	
Mere viden	3
Kendskabet til lignende virksomheder bør udbredes	1
<b>Økonomi</b>	
Bedre lånemulighedert til medarbejderaktier	2
Vækstfonde	1
<b>Medarbejderskab</b>	
Det bør være lettere at få medejerskab	1

Ophævelse af den forholdsvise forkøbsret

1

#### Data fra interview

	Jorton	MC Emballage
<b>Hvilke ændringer vil kunne hjælpe demokratiske virksomheder.</b>	<p>Mener at det er svært at udbrede kendskabet til demokratisk ejerskab i Jylland. Det er et københavnerfænomen.</p>	<p>MC Emballage har ikke tid og lyst til at gå ind i det politiske arbejde, da der er nok at lave. MC Emballage er ikke medlem af nogle organisationer som Kooperationen eller Tænketanken for Demokratisk Erhverv (TDE). De har givet deres Ejerftale til TDE, så disse kan bruge den til at udvikle rådgivning til virksomheder, der vil være medarbejderejede.</p>



## 5. OFFENTLIGE MYNDIGHEDER

### Opsummering af findings relateret til offentlige myndigheder

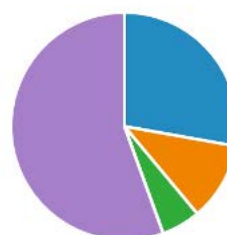
Hverken Jorton eller MC Emballage mener at der er udfordringer forbundet med offentlige myndigheders viden. Dette reflekteres i spørgeskemaundersøgelsen, hvor der er ikke en stærk holdning til de offentlige myndigheders kendskab til demokratiske virksomheder. De fleste har svaret "ved ikke".

### Data fra spørgeskemaundersøgelse

14. Hvordan oplever du kendskabet til den demokratiske ejerform blandt offentlige myndigheder?

[More Details](#)

Der er ingen viden	5
Der er meget lidt, men korrekt...	2
Den viden der er, er misvisend...	1
Der er tilstrækkelig viden	0
Ved ikke	10



15. Har det offentlige den nødvendige viden og ekspertise f.eks. i forhold til rådgivning eller skat?

[More Details](#)

[Insights](#)

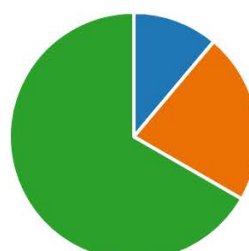
Ja	1
Nej	8
Ved ikke	9



16. Oplever du ulemper eller fordele ved de rammevilkår der er forbundet med ejerformen, f.eks. i forhold til kapitalkrav og/eller medlemskommunikation?

[More Details](#)

Jeg oplever ulemper	2
Jeg oplever fordele	4
Ved ikke	12



Data fra interview

	Jorton	MC Emballage
<b>Kendskabet blandt offentlig myndighed.</b>	Det er ikke relevant	Det er ikke et problem, da ejerskabsformen er et aktieselskab

## 6. RAMMEVILKÅR

### Opsummering på findings om rammevilkår

I dette punkt optræder MC Emballages problemer med etablering igen, både når det gælder rådgivning og finansiering.

Det at etablere en ejerftale er en løbende udvikling, der påvirkes af begivenheder som ikke kan forudsiges ved oprettelsen.

For Jorton er det ejerskabet, der er en udfordring, fordi de skal dele udlodning af midler med de boligforeninger der ejer 27%.

*"Det har ikke været muligt at få rådgivning ved etablering af ejerformen, men ved hjælp af dygtige revisorer så lykkedes det. Derfor er ejerftalen løbende blevet rettet til, som egne erfaringer er kommet."*

*"Virksomhedens daværende bankforbindelse var ikke friske på idéen, så vi måtte have fat i ny bankforbindelse. Vi blev oplevet lidt som nogle "drømmere"."*

### Data fra spørgeskemaundersøgelse

#### Hvilke ændringer i lovgivningen f.eks. i forhold til kapitalkrav eller medlemskommunikation vil være til gavn for jer?

*"Demokratiske virksomheder skal behandles på lige fod med alle andre, de kan sagtens klare sig i åben konkurrence"*

*"Det bør være nemmere at danne en medarbejderejet virksomhed. Generationsskifte, hvor større aktionærer træder ud og ny kapital skal findes, kan give udfordringer i en virksomhed, som er godt etableret"*

*"At man nemmere kunne komme ud af en renteswap"*

*"INGEN skat"*

### Data fra interview

	Jorton	MC Emballage
Rammevilkår	Udlodning er en udfordring da medarbejderfonden, som skal	Der mangler regler og rammer til at lette generationsskifte.

## Medarbejdereje

### Forskningsresultater

arrangere sociale arrangementer for tidligere medarbejdere, kun kan få penge ved udlodning. Det er svært for Jorton at håndterer dette, da de hver gang de vil udlodde penge til medarbejderfondens medlemmer, også skal betale en del til boligforeningerne.

Har løbende ændret på ejeraftalen, bl.a. "bad leave", max 40% af aktiekapitalen til direktøren og en pulje af aktier, som de der ejer over 1/2 % ikke må købe.

## 7. KOMMUNIKATION

### Opsummering af findings relateret til kommunikation

Kommunikationen til medarbejdere foregår både formelt og uformelt. Formålet med kommunikationen er oftest: generel information, inddragelse i beslutninger, for at skabe følelse af medejerskab og oplysninger om generalforsamlinger.

Det er forskelligt for de to virksomheder hvad der kommunikeres om. Jorton kommunikerer om generalforsamlinger og følger selskabsloven. MC Emballage kommunikerer regnskabet til alle medarbejdere månedligt.

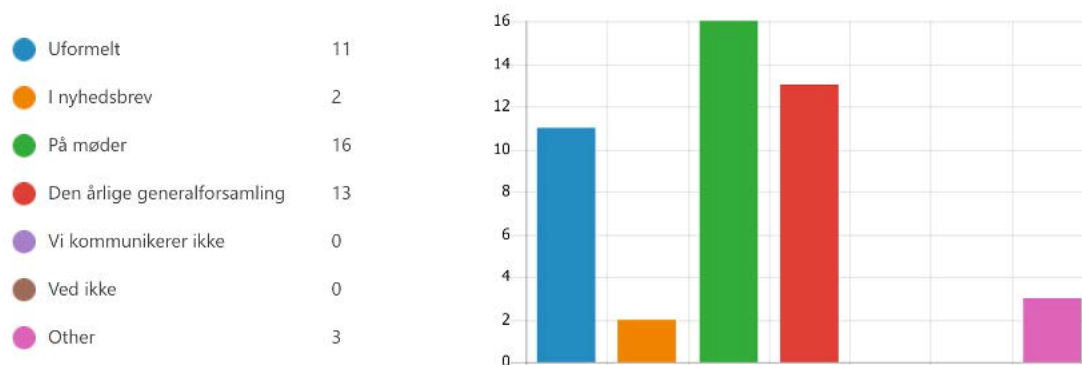
Kommunikationen om det demokratiske ejerskab sker ved ansættelser og, for MC Emballage, også når der kan tegnes aktier.

Der er overvejende enighed om, at der ikke er udfordringer forbundet med kommunikation med medarbejderne.

### Data fra spørgeskemaundersøgelse

19. Hvordan kommunikerer I internt om ejerskab og ledelse? (Vælg gerne flere.)

[More Details](#)



### Andet:

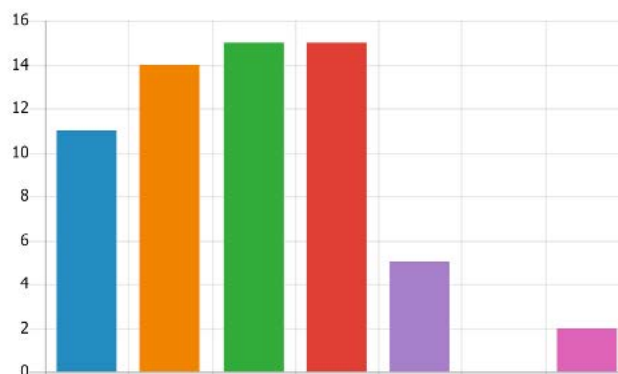
Ved ansættelse og løbende når der er mulighed for køb af medarbejderaktier.

Info pr. email til ejere.

I det daglige.

### 20. Hvad er formålet med kommunikationen? (Vælg gerne flere.)

[More Details](#)



### Andet

Nye aktionærer.

Erhvervelse af nye aktionærer.

### 21. Oplever i udfordringer med kommunikationen til medejere?

[More Details](#)



### Uddybning af udfordringer

Regnskab og likviditetsregnskab bliver ikke delt med aktionærer forud for aktionærmøde, hvor mødet omhandler hvad udbyttet skal være på.

### Data fra interview

	Jorton	MC Emballage
<b>Kommunikation</b>	Der er to bestyrelsesmøder om året og en generalforsamling.	Regnskabstal opgøres på månedsbasis og de meldes åbent ud til alle medarbejdere.

## Medarbejdereje

### Forskningsresultater

Her er formålet at orientere medarbejderne om tingenes tilstand.

Kommunikationen på bestyrelsesmøderne følger selskabsloven og er som i alle selskaber.

Fonden kommunikerer til medlemmerne. De har en administration der håndterer alle data, bl.a. oplysninger om fødselsdage til brug ved gavegivning.

## 8. FINANSIERING

### Opsummering af findings relateret til finansiering

Der nævnes udfordringer i forbindelse med ifinansiering og stilles forslag til løsning:

Udfordringerne er: I forbindelse med opstart af virksomhed kan egenkapitalfinansieringen være en udfordring. Og ejerformen har gjort det svært at finde finansiering.

Derfor er løsningen at bankerne burde have større risikovillighed ved aktielån når medarbejdere skal opkøbe virksomheden. Og at der oprettes en fond til at løse finansieringsudfordringerne.

### Data fra spørgeskemaundersøgelse

23. Har du oplevet, at ejerformen har gjort det sværere at finde finansiering?

[More Details](#)

[Insights](#)

● Ja	2
● Nej	13
● Ved ikke	3



24. Er der særlige forhold knyttet til lånefinansiering og/eller egenkapitalfinansiering?

[More Details](#)

[Insights](#)

● Ja	1
● Nej	9
● Ved ikke	8



### Uddybning af særlige forhold knyttet til lånefinansiering og/eller egenkapitalfinansiering?

*"Havde vores virksomhed ikke haft så godt og solidt et økonomisk grundlag, så kunne jeg godt tro, at medarbejderejerskabet ville kunne have negativ indflydelse på lånemuligheder, men nu har vi efterhånden igennem mange år bevist, at vi er gode til at drive virksomhed."*



*"Egenkapital finansieringen var en udfordring i opstarten."*

### Har du forslag til nogle konkrete tiltag, der måske ville kunne ændre finansieringsudfordringerne?

*"Ja som sagt tidligere - opret en fond til formålet."*

*"Bankerne skal turde turde tage en større risiko i forhold til aktielån, når der skabes mulighed for at ansatte kan købe deres egen arbejdsplads. Selvfølgelig efter en fornuftig og rimelig risikovurdering. Ellers kommer småsparere aldrig til fadet."*

## 9. ANDRE FINDINGS

---

### Findings i interview med Jorton

- Det er vigtigt for medarbejderne at pengene går tilbage i virksomheden, frem for at blive udbetalt til aktionærer eller en direktør.
- De sætter stor pris på at virksomheden er lokalt forankret.
- Jortons målsætninger kan være mere langsigtet fordi de ikke er ejet af en kapitalfond, der har salg for øje. Samtidig har de en god egenkapital, der gør at de kan klare sig igennem "magre" år.
- Der er fokus på at det skal være en god arbejdsplads.
- De økonomiske mål bliver justeret løbende. De har nemmere ved at sætte mål efter den enkelte situation, fordi der ikke er aktionærer der kræver afkast. Det er en fordel fordi de ikke bliver "tvunget" til at tage forhastede beslutninger, hvis et projekt ikke skaber det forventede overskud.

### Findings i interview med MC Emballage

- Ved overdragelse til medarbejderaktier, var rådgivningen svær at finde og meget dyr, da der manglede viden på området. De endte med at betale for både rådgivningen og rådgiverens erhvervelse af viden. Det var dyrt for medarbejderne at låne penge til at købe aktier, fordi banken havde svært ved at forstå konceptet. (De skulle betale renter på op til 7 %).
- Der er ingen exit-strategi.
- Fagforeninger trækkes ikke ind, i stedet søges dialogen løbende. Alle har ansvar for at tingene bliver løst.
- Vigtigt med eksterne medlemmer af bestyrelsen, der kan udfordre. De eksterne må ikke være medejere, de skal ikke have mulighed for profit. Men det er vigtigt at de kender til godt købmandskab.

**KVALITATIVE, INTERVIEW- OG  
SPØRGESKEMABASEREDE ANALYSER**

**MINDRE MEDARBEJDEREJEDE VIRKSOMHEDER**

Delrapport 2.3



# DEMOKRATISKE VIRKSOMHEDER

*Mindre selskaber*



## Indholdsfortegnelse

---

Indledning.....	3
1. Den demokratiske tilgang .....	4
2. Ejerform .....	6
3. Økonomi og markedsvilkår .....	9
4. Organisering .....	12
5. Kommunikation og digitale værktøjer	15
6. Offentlige myndigheder.....	23
7. Rammevilkår .....	26
8. Finansiering .....	28

## Om rapporten

Denne rapport er udarbejdet af IT-Universitetet i København i samarbejde med CBS. Rapporten er udarbejdet til CBS i forbindelse med forskningsleverance til Erhvervsministeriets ekspertgruppe for demokratiske virksomheder og demokratisk iværksætteri.

### Forfattere og modtagere

Lene Nielsen (ITU)  
Hanne Westh Nicolajsen (ITU)  
Fie Foged Victor (ITU)  
Stine Sivertsen (ITU)  
Raluca Alexandre Stana (ITU)  
Vasiliki Baka (ITU)  
Thomas Poulsen (CBS)

# INDLEDNING

Denne delanalyse bygger på 5 interviews fordelt på 3 mindre virksomheder med demokratisk ejerform. Nedenfor ses en oversigt over de 3 virksomheder og dertilhørende informanter.

Organisation	Ejerform	Interviewede personer	Længde
<b>Analyse &amp; Tal</b>	FMBA	Partner, nyansat	47 min.
Stiftet i 2014		Medstifter/partner	49 min.
20 partnere		Medstifter/partner	56 min.
<b>Flexwerker</b>	AMBA	Medstifter/projektleder	1t. 6 min.
Stiftet i 2017			
5 partnere			
<b>Entropy Labs Coop</b>	AMBA	Medstifter	1t 10min.
Stiftet i 2021			
7 ansatte (løst og fast)			

Tabel 1. Virksomheds- og informantoverblik

De 3 virksomheder i denne analyse er alle videnorganisationer og udfører konsulent- og projektarbejde for andre organisationer. De har få etableringsomkostninger og er startet med brug af få og egne redskaber som computere, printere og gratis IT-systemer. De har eksisteret fra få år til 8 år, deraf følger, at de står i forskellige situationer og udfordringer. Der er forskel på, hvordan de tænker demokratisk virksomhed, heraf følger forskelle på, hvordan de har organiseret sig, og hvorledes de driver deres virksomhed.

Når vi spørger til deres ejerform, samt baggrunden for valg heraf, kommer der forskellige svar. De to, der har ejerformen AMBA, argumenterer for, at det giver den største følelse af medeje blandt de ansatte, fordi man rent faktisk ejer en andel i modsætning til blot at være medlem af en forening. Den tredje og sidste organisation er en erhvervsdrivende forening (FMBA), hvor medlemmerne, nuværende og tidligere medarbejdere samt bestyrelsesmedlemmer ejer foreningen i fællesskab. Medlemskabet stadfæstes gennem et årligt symbolsk kontingent.

# 1. DEN DEMOKRATISKE TILGANG

---

**Opsummering af findings om den demokratiske tilgang og forståelse i de mindre demokratiske virksomheder:**

- Bevæggrunde for at lave en demokratiskejet virksomhed er demokratiske værdier, tryghed i ansættelse, netværk til egen udfoldelse og/eller individuel frihed.
- Tilvalg af arbejdsopgaver er selektiv og lystbetonet.
- De forskellige tilgange til det at være en demokratiskejet virksomhed – den kollektive versus den individuelle – har betydning for organisering og udlevelse af demokrati.
- Der er forskellig hyppighed og indhold i de kollektive diskussioner og beslutningstagen.

## Argumenter for demokratisk organisering

Valget af den demokratiske organiseringsform er taget for at skabe meningsfyldt arbejde, herunder et sundt arbejdsliv og den rette arbejdskultur. Det er stærke værdier, som det er vigtigt at også senere tilkomne medejere kan byde ind i. Tilgangen til at være en demokratiskejet virksomhed spænder fra ønsker om at udleve værdier som lighed og demokrati i arbejdslivet til ønsket om tryghed i et arbejdsfællesskab som alternativ til prekariære ansættelser.

“Vi ønsker at gøre op med korte kontrakter, projektansættelser og mangel på sikkerhed i arbejdslivet.” (Flexwerker)

Det at skabe meningsfyldt arbejde kendetegnes også ved tilgangen til arbejdsopgaver. Virksomhederne er etableret med et ønske om at sikre spændende arbejdsopgaver og plads til originale projekter og skæve ideer, der giver mening for medarbejderne. For alle gælder det, at der aktivt meldes ind på arbejdsopgaver fremfor, at arbejdsfordelingen blot udstikkes. På den måde ser vi i alle virksomhederne, at de har en selektiv og lystbetonet tilgang til udvælgelse og konstruktion af arbejdsopgaver.

”Analyse & Tal tror på, at nyskabelse og passion ofte er tæt koblet til at turde træde uden for det sædvanlige. Derfor opfordres alle medarbejdere til løbende at engagere sig i de skæve, sjove, og politisk vigtige projekter.” (Uddrag fra medarbejderhåndbog, Analyse & Tal)



#### Kollektive værdier vs. individuelle værdier

I to af de virksomheder, der indgår som informanter i denne rapport, er det kollektive værdier, der driver arbejdet. Dette ses særligt i forbindelse med fokus på enhedsløn, solidaritet og tryghed i ansættelsen samt kollektiv ledelse, som er konsensus-præget. Analyse & Tal udlever det, mens Flexwerker er i proces.

“Vi er demokratiske i vores organisationsform, vores vedtægter, det vi arbejder for, gennem vores enhedsløn, og gennem vores ledelsesform; at det skal være lige og demokratisk ledelse. Hos os er værdierne næsten vigtigere end det faglige, det er vigtigere, at man er med til at være en del af sådan et sted her. Man skal være med på den form for ledelse.” (Analyse & Tal)

” I vores demokratiske virksomhed udmønter vi også demokratiet ved at praktisere kollektiv ledelse. Vi tilstræber konsensus i nogen sammenhænge og uddelegerer beslutningstagning i andre.” (Flexwerker)

I den tredje virksomhed Entropy Labs Coop ses en kombination af kollektive og individuelle værdier. Således er der løndifferentiering i denne virksomhed, og tryghed er endnu ikke en mulighed, da virksomheden er for sårbar i forhold til at garantere arbejde og løn. Der opleves solidaritet på den måde, at der tages hensyn til behov for indtjening i svære tider.

#### Kollektive drøftelser

Det er forskelligt hvor ofte, der er kollektive drøftelser og beslutningsmøder. I alle virksomhederne er der formaliserede procedurer for, hvornår man mødes omkring kollektive drøftelser såsom mandagsmøder, fællesmøder, strategiske kvartalsmøder, foreningsrådsmøder og generalforsamlinger. I enkelte af virksomhederne tages kollektive drøftelser løbende på de ugentlige møder, hos andre udfolder de kollektive drøftelser sig primært på fastsatte månedlige, kvartals- og/eller årlige møder med mere forretningsstrategiske formål for øje. De hyppigere møder i tillæg til generalforsamlingen betyder, at demokratiet og de kollektive drøftelser sker på hverdagsplan. Hyppigheden og indholdet kan give en antydning om, hvor ”dybt” forankret demokratiet er i virksomhedens overordnede demokratiske tilgang til virksomhedsdrift- og ledelse.



## 2. EJERFORM

---

### Opsummering af findings om ejerform:

- I demokratiske virksomheder ønskes fælleseje uden personlig hæftelse.
- Ind- og udtræden håndteres forskelligt afhængig af, om virksomheden ses som et fællesskab af partnere eller som ansatte partnere.
- Der er forskellige overvejelser og tilgange til opbygning af reserver.
- Der er forskellige tilgange til formål med overskudsdeling.

### Juridisk ansvar

Den demokratiske ejerform er valgt af virksomhedernes stiftere pba. ønske om fælleseje og demokrati uden at hæfte som individuelle personer. Det har for to af virksomhederne krævet ændring i ejerskabsformen undervejs.

”Vi ønskede en demokratisk ejerform, og samtidig ønskede vi ikke at hæfte personligt”  
(Flexwerker)

”Vi oprettede mere eller mindre tilfældigt et interessentskab I/S, det gjorde vi, fordi det var nemt. Men det var også dumt, fordi som jeg har forstået, så hæfter man for hinandens privatøkonomier.” (Analyse & Tal)

Generelt er der et ønske om, så vidt det er muligt, at undgå at hæfte personligt og dermed undgå, at virksomheden bindes op på enkeltpersoner. I både FMBA og AMBA har man begrænset ansvar, som betyder, at medlemmerne ikke hæfter for virksomhedens forpligtelser.

### Ind- og udtræden

Gældende for ind- og udtræden i virksomhederne er, at det udmøntes forskelligt, og at der opereres med forskellige procedurer. Der er en forskel afhængigt af, om virksomhederne anser sig for at være et fællesskab af ansatte eller partnere. I virksomheder som Analyse & Tal, hvor der er formelle ansættelsesprocedurer, ansættes nye, når der er indtjening til det, i få tilfælde benyttes løse ansættelser.

## Mindre selskaber

### Forskningsresultater

I Entropy Labs Coop er der mulighed for en tidsbegrænset tilknytning til virksomheden. Det giver en åbenhed for, at nye kan trækkes ind midlertidigt. Perioden fungerer som en prøveperiode, hvor man ser hinanden an, oftest med et specifikt projekt som omdrejningspunkt. Medeje kommer på tale, hvis samarbejdet fungerer, og der er den rette indstilling til medeje. Indtil videre er der ikke krav om økonomisk indskud, men det er under overvejelse.

"Det er jo 'Easy in, Hard out' – hvis du først er inde, så er du inde. Det er ikke fordi, at det er svært at komme ud, men det kræver en proces. Derfor er det bedre, at folk skal have lyst til at være medlem. Vi er så små nu, at man vil ret hurtigt kunne lære hinanden at kende, fordi man arbejder sammen, og fungerer man sammen socialt og arbejdsmæssigt. Så er der sådan en klassisk opstartsperiode, og så kan man så tage det op, om vedkommende skal være medlem." (Entropy Labs Coop)

Indtræden i ProjektAnalyse kræver en fastansættelse samt indmeldelse i foreningen. Medlemskab koster et symbolsk beløb på 100 kr. årligt. Virksomheden vil gerne sikre, at alle ansatte har gode vilkår, herunder tryghed i ansættelsen, og at alle deltager på lige fod i demokratiet. Ansættelsesprocedurerne er mere 'klassiske' i den forstand, at man er til en eller flere samtaler, mens der sideløbende kører længerevarende, kollektive beslutningsprocesser. Ansættelser kræver større overvejelser, og desuden skal bestyrelsen godkende nye medlemmer og altså ansættelser. Udtræden kræver rent formelt blot en opsigelse.

"Ansættelser er vigtige. Der er vi nok lidt konservative, fordi det er så fast. Konservative i den forstand, at vi skal tænke længe over det." (Analyse & Tal)

Som vi har forstået det, kan tidligere ansatte og partnere i nogle af virksomhederne, fx Analyse & Tal og KonsulentProjekt, fastholde deres medejerskab, selvom de ikke længere arbejder for virksomheden, og dermed kan de deltage i generalforsamlingen med indflydelse herunder stemmeret.

### Kapitalopbygning og håndtering af overskud

Der tænkes i økonomiske incitamentsstrukturer og kapitalopbygning, men på forskellige måder i de tre virksomheder.

I Entropy Labs Coop er der overvejelser om at indføre økonomiske incitament, men uden endnu at have etableret et system. Overvejelserne omkring den udelelige reserve går på at

bruge det som et konkret incitamentredskab for at øge engagementet og øge værdien af medejerskabet.

Analyse & Tal har en anden tilgang til opbygning af reserver. De benytter et likviditetsprincip, hvor der altid minimum skal være dækning til 3 måneders lønninger. Hvis likviditetsprincippet er opfyldt, og der er penge tilovers, har medejerstaben mulighed for at beslutte at hæve lønningerne, ansætte eller på anden vis investere. Er likviditetsprincippet derimod ikke opfyldt, er der en procedure for, hvordan situationen håndteres for at sikre virksomhedens overlevelse. I både denne virksomhed og hos Flexwerker står det tydeligt beskrevet, at overskud geninvesteres i projekter, der bidrager til at opfylde virksomhedens formål, herunder at bidrage til et mere demokratisk og socialt retfærdigt samfund, og fremme den kooperative bevægelse og dens udbredelse i Norden.

### 3. ØKONOMI OG MARKEDSVILKÅR

---

#### Opsamling af findings om økonomi og markedsvilkår for mindre demokratiske virksomheder:

- Der er forskellige løsningsmodeller i forhold til løn, herunder ligeløn, performanceløn og differentieret løn.
- Løn er ikke altid en konkurrenceparameter.
- Vækst ses som horisontal knopskydning for bevaring af demokrati.
- Manifestering af vækst sker gennem "føderativt samvirke".

#### Løn

To ud af tre af virksomhederne har ligeløn eller enhedsløn. Opbygning af reserver er med til at sikre udbetaling af en stabil løn uanset den overordnede og oftest fluktuerende indtjening. Nogle aflønner efter indsats med afsæt i de enkelte projekter og den økonomiske situation og finder den mest fair løsning i fællesskab. Andre aflønner med en fast og lige løn, hvor det alene er nedsat arbejdstid, der genererer en forskel i løn. Der er således forskel på vægtningen af individuel indsats i forhold til en kollektiv tilgang.

"Hos os er det et fælles ansvar, at alle bidrager til fællesskabet. Vi fejrer vores sejre som et resultat af fælles anstrengelser – derfor har vi enhedsløn." (Analyse & Tal)

Uanset tilgangen til løn er det et område, der udfordrer. For de fleste virksomheder er der sket en løbende lønudvikling. I opstarten var der ingen løn eller løn svarende til en SU, dagpenge-dimittendsats eller et studenterjob. Ligeløn eller enhedsløn betyder oftest en aflønning, der ligger under markedsniveau for medarbejderne. Der er typisk et ønske om et højere lønniveau for at sikre, at man som virksomhed kan tiltrække de rette kandidater og være konkurrencedygtige. På trods af at markedslønnen ikke matches, opleves det ikke som værende et problem i forhold til at tiltrække interessante kandidater, begrundelsen er, at der tilbydes noget andet, der er højere værdsat end løn. I en af virksomhederne er fx sket en ansættelse, hvor den ansatte har valgt at tage jobbet trods en lønnedgang på 25.000 kr. Udover ligeløn er der også ønske om at give medarbejderne stor frihed, hvor den enkelte medarbejder kan vælge at gå ned i tid og proportionelt ned i løn. I Analyse & Tal ansættes alle som udgangspunkt på 37 timer, men den enkelte kan beslutte at gå ned på 32 timer, dette skal blot varsles en måned før ændring. Minimum er 25 timer månedligt. Princippet er, at man som fuldtidsmedarbejder lægger mindst 25 timer i kerneopgaven. Den

## Mindre selskaber

### Forskningsresultater

resterende tid kan frit bruges til at arbejde på projekter, den enkelte brænder for. Det er således legitimt for medarbejderne at bruge arbejdstid på passionsprojekter.

Entropy Labs Coop opererer med differentieret løn, der afstemmes løbende. Denne tilgang er valgt for at kunne tiltrække lidt tungere profiler og kunne matche markedsvilkår for softwareudviklere. Fastsættelse af den enkeltes løn sker som en kollektiv drøftelse, hvor budgettet lægges på bordet, og derudfra finder man frem til, hvor meget hver enkelt kan og bør lønnes. Her er altså en åben og gennemsigtig dialog, hvor den enkelte melder ind, hvad de mener, de skal have i forhold til projektets budget og de kompetencer, de bidrager med. Dette ses som en demokratisk tilgang til fastsættelse af løn.

“Vi har ikke ens løn, fordi det er lidt et problem hvis man skal ud og ansætte nogle af de der lidt mere erhvervstunge softwareudviklere. Vi prøver at lægge op til at folk... det er meget op til, hvad folk selv synes, at de skal have. Faktisk er man ret god til at ramme en enighed om hvad, der er rimeligt. Og der synes jeg, at folk er virkelig gode. Det tror jeg faktisk godt, at folk selv godt kan. Det handler om, at det er så gennemsigtigt som muligt. Vi ved, hvad budgettet er, det er de her penge, der er til rådighed. Hvis man skal have en lille smule opsparing, så er det det her, der er tilbage. Hvordan fordeler vi det mellem os?” (Entropy Labs Coop)

### Vækst

Spørgsmålet omkring udvidelse og vækst i de demokratiske virksomheder er svært at håndtere. Det er en problematik, der særligt italesættes af den virksomhed, som har nået en vis størrelse. Virksomhedernes mulighed for at vækste er anderledes end traditionelle virksomheder, bl.a. fordi behovet for at tilgodese og opretholde demokratisk ledelse og demokratisk praksis trods udvidelse og vækst skaber udfordringer, da flere medejere øger kompleksiteten og gør de demokratiske processer mindre effektive.

” [...] En af de ting vi havde oppe var, hvor store skal vi være? Og der kan jeg huske, at vi satte sådan et tal... 12... Det må være max. Vi var 7-8 stykker på det tidspunkt, der havde tilknytning. Vi kan ikke sidde flere. Og så blev vi flere end 12... Så sagde vi, ej 20... men så begyndte vi at tænke på, hvordan kan vi organisere os ud af det her. En model kunne være at brække os over, det ville være mærkeligt, og det ville vi synes ville være svært. Vi kom frem til, at vi gerne ville knopskyde.” (Analyse & Tal).

Flere af virksomhederne ser knopskydninger som en bæredygtig måde at vækste på. For en virksomhed blev dét, at en medarbejder skulle flytte, en begyndelse på virksomhedens naturlige vækst gennem knopskydning. På denne måde fortsætter man med at være knyttet

## Mindre selskaber

### Forskningsresultater

sammen, samtidig med at der etableres en ny virksomhed, som efter en overgangsperiode bliver til en selvstændig enhed. Det er også på tale hos en af virksomhederne at etablere en fællesforening som en slags paraplyforening, der kan have rollen som det organ, knopskydningerne vokser ud af. Tanken er, at flere demokratiske virksomheder kan være medlem, og at alle virksomhederne skyder kapital i den overordnede fælles forening. Derved opbygges en fælles reserve for de demokratiske virksomheder, der er en del af fællesforeningen. Denne model kan ses som en mulighed for, at nye demokratiske virksomheder kan få adgang til startkapital. Vækstmodellen gør det også muligt at ekspandere horisontalt gennem, hvad Entropy Labs Coop kalder "føderativt samvirke".

Det nævnes desuden, at der er styrker ved den demokratiske virksomhedsform i forhold til samarbejde, dels pga. gennemsigtighed i de deltagende virksomheder, dels pga. muligheden for at skabe et kooperativ på tværs af de demokratiske virksomheder som en naturlig måde at samarbejde på.

"[...] Jeg tror, at det er nemmere at samarbejde med andre - især andre kooperativer – men også andre virksomheder generelt, fordi man har de her gennemsigtige strukturer [...]. Det er som at have ligesindede legekammerater. Det er jo meget nemmere, når man har de her strukturer, fordi andre genkender strukturen fra deres egen, så er det nemmere at gå sammen og lave opgaver på tværs, og man kan jo fx også lave det, man kalder 'rekreations-kooperativer', hvor man laver kooperativer i kooperativer. Hvor man kan sætte et kooperativ op til et givent projekt. Det er på den lange bane." (Entropy Labs Coop).

Generelt ser virksomhederne potentialer og muligheder, og der er en åbenhed for at skabe mere hybride virksomhedskonstellationer. Vækst ses således ikke altid på papiret eller i forhold til gængse vækstmålinger, da væksten ser ud til at manifestere sig gennem nye sideløbende tiltag i stedet for forøgelse af størrelsen på den enkelte virksomhed.

# 4. ORGANISERING

---

### Opsummering af findings om organisering i mindre demokratiske virksomheder:

- Organisering i ansvarsområder fremfor stillinger
- Sparringsstrukturer til udlevelse af fællesskab
- Løsansættelser ses og anvendes forskelligt.

### Fordeling af ansvar, principbeslutninger og beslutningsstøtte

Alle de interviewede virksomheder arbejder med uddelegering af daglige og løbende ansvarskompetencer i forhold til administration samt i forhold til håndtering af projekter. Hvilke ansvarsområder, der er identificeret, afhænger af, hvad der er behov for i den enkelte virksomhed. Således har alle virksomheder en ansvarlig for administration, herunder økonomi, nogle har trivsel som område eller vækst.

I ProjektAnalyse arbejder de med udvalg for forskellige områder såsom daglig ledelse og trivsel. Udvalgene har mandat til løbende at agere på vegne af fællesskabets i forhold til en fortolkning af fællesskabets værdier, procedurer, regler og tidligere beslutninger. Derudover forbereder udvalget beslutningsoplæg til medejersgruppens møder, hvor der træffes større beslutninger. Flexwerker, Entropy Labs Coop og KonsulentProjekt arbejder med ansvarlige, herunder direktører for to år, og KonsulentProjekt har et sekretariat med en studentermedhjælp. Hvor Analyse & Tal og Flexwerker løbende tager principbeslutninger, arbejder de andre virksomheder med gennemførelse af store principbeslutninger på generalforsamlingen med oplæg fra et forudgående foreningsrådsmøde, der forbereder beslutningsoplæg.

”Hvis vi flere gange, eller at det har fyldt meget, med ting - små beslutninger - der ligger udenfor de regler vi har, så har vi prøvet at tage det op som et princip. [...] vi tager principielle, kollektive beslutninger og prøver at gøre det til en regel for os alle sammen, i stedet for at det bliver en regel for en enkel person.” (Analyse & Tal)

”Generalforsamlingen har så et foreningsråd. Inden en generalforsamling holder vi det, der hedder et foreningsråds-møde, hvor at det er – som den AMBA form vi er, har vi en leveringspligt og ret – et krav er, at ejerne møder ind til foreningsrådsmøder. Og de møder handler i virkeligheden om at kvalificere strategien op til en generalforsamling, så alle er klar på, hvad det er, vi skal stemme om.” (KonsulentProjekt)

## Mindre selskaber

### Forskningsresultater

For alle virksomhederne gælder, at der er tale om ansvarsområder frem for faste stillinger, og det skifter over tid, hvem der varetager de enkelte ansvarsområder. Hvem der har disse afhænger af, hvad der giver mening i den enkelte virksomhed, herunder hvem der har tid, og hvem der har flair og lyst til opgaven. KonsulentProjekt har et sekretariat, hvor en af parterne, i samarbejde med en studentermedhjælp, løfter fælles opgaver.

“De har forskellige roller, fx [partner X] står for det mere administrative. Vi hjælpes ad om den økonomiske del. Tanken er, at der skal være minimum 2 pr. opgave, for at sikre gennemsigtighed og ejerskab.” (Entropy Labs Coop)

”Vi er to om at tage beslutninger. Det er godt at være to – nogle gange kan det også være, at det kan være nogle svære ting, hvor man har brug for at snakke med hinanden, på en god måde, hvor vi føler, at vi har et rum til at snakke, uden at man går bag om ryggen på nogen. Vi har det her daglig ledelsesrum. (..) Det handler om at fortolke vores kollektive regler.” (Analyse & Tal)

Som det fremgår ovenfor, er der et ønske om, at flere sammen varetager et ansvarsområde for at sikre gennemsigtighed og ejerskab. Andre nævner, at det giver mulighed for sparring med bedre og mere reflekterede beslutninger til følge. Der er generelt en sikring af samarbejde og sparring i virksomhederne, herunder fællesskab om alle opgaver. Alle virksomheder arbejder med fællesskab i ansvar og har etableret interne strukturer for løbende sparring, såsom udvalg med flere medlemmer, to ansvarlige til et ansvarsområde eller en primær og en sekundær projektleder på projekterne.

### Tilgang til løsansættelser

Anvendeligheden af løsansættelser ses forskelligt afhængig af organisationens værdier, eksempelvis i relation til muligheden for at have løsansatte. I Entropy Labs Coop ses løsansatte som en god mulighed for at hyre folk til specifikke kundeprojekter for at kunne være mere agile og kunne skalere organisationen op og ned i forhold til den aktuelle arbejdsmængde. I Analyse & Tal ses løsansættelser som noget, der bør undgås, da de løsansatte ikke får den sikkerhed i ansættelsen, der vægtes højt. Det er en prioritet at forsøge at undgå løsansatte, da de ønsker at skabe mere strategiske ansættelsesvalg. Men som det ses, er det en løsning, der tyes til, når der er spidsbelastninger.

“Nogle er mere løst og fast. Igen en af fordelene ved et kooperativ, at man kan have folk lidt mere løst tilknyttet og så hive dem ind, hvis der er projekter til det” (Entropy Labs Coop)



## Mindre selskaber

### Forskningsresultater

”Vi har et mål om ikke at have det [projektansættelser], fordi vi ikke synes, at det er en særlig fed måde at være ansat på, helt generelt (..). Men folk er jo glade for at komme herind, så på den måde er det måske mere et strukturelt problem. (..) de er jo også med til at lede bixsen, de får jo også det ejerskab, som det giver at være med i det hele. (..) det er svært for os ikke at have lyst til at ansætte dem. Så vi er nødt til at lave nogle rimelig klare rammer for, at vi godt kan lave projektansættelser uden at skulle fastansætte.” (Analyse & Tal)

# 5. KOMMUNIKATION OG DIGITALE VÆRKTØJER

---

## Opsamling af findings om kommunikation og digitale værktøjer i mindre demokratiske virksomheder:

- Faste mødestrukturer til ledelse og koordinering.
- Aftalte kommunikationskanaler bruges afhængigt af formål.
- Kommunikationen er grundlag for udfoldelse af demokratiet.
- Forskellig prioritering af fysiske/digitale kanaler afhængig af demokratisk tilgang.
- Opdatering og transparens i aktivitet gennem kommunikation skaber engagement.
- Bevidsthed om metoder og værktøjer til sikring af, at alle kommer til orde.

## Digitale fora

Den interne kommunikation i de tre virksomheder er kendetegnet ved både fysiske og digitale fora for kommunikation. Afhængig af virksomhedens formål og virke fylder den digitale del mere eller mindre. For nogle tilbyder de digitale fora mulighed for at skabe centrale samlingspunkter for virksomhedens partnere, for andre er de essentielle for den interne kommunikation og samarbejdet. I andre virksomheder er de digitale fora ikke lige så tydeligt integrerede i kommunikationspraksisserne, men spiller i stedet en sekundær rolle, der understøtter de fysisk etablerede fora. Gennemgående for alle virksomhederne er, at udvalgte fysiske kommunikationsfora, specifikke møder med specifikke formål, anses for at være en fundamental del af deres måde at fungere på.

#### Fysisk fremmøde og digitale fora

Vi ser en sammenhæng mellem, hvor forankret virksomheden er på et fysisk kontor (fast fremmøde) og omfanget af og behovet for digital kommunikation. Nedenstående tabel viser en kortlægning af de primære kommunikationsfora.

	Fysisk – fast fremmøde	Fysisk – sporadisk fremmøde
<b>Fysiske kommunikationsfora er primære</b>	Analyse & Tal Flexwerker	
<b>Digitale kommunikationsfora er primære</b>		Entropy Labs Coop

Tabel 2. Kortlægning af primære kommunikationsfora

I de virksomheder, hvor der er stor tilslutning til at arbejde på et fysisk kontor, og hvor det fysiske fremmøde er tilskrevet værdi, prioriteres de fysiske kommunikationsfora og benyttes oftere og til mere. De er i højere grad de primære fora for kommunikation. I den virksomhed, hvor der er et sporadisk fremmøde og det står medarbejderne frit for at vælge, hvor de arbejder fra, er der et større behov for digitale mødefora. Det digitale kommunikationsforum sikrer for to af tre virksomheder løbende inklusion, uanset om det er den primære kommunikationsform eller ej.

#### Formalisering af kommunikationspraksis

Som demokratisk ejet virksomhed fylder intern kommunikation ekstra grundet virksomhedens demokratiske processer. Alle virksomhederne har i større eller mindre grad etableret formelle strukturer omkring kommunikationen. Det ser ud til, at kommunikationspraksisser etableres i takt med, at virksomheden vækster og

virksomhedens organisering tager form, og der sker en formalisering af bl.a. kommunikationspraksisser. Analyse & Tal beskriver det som 'en nødvendighed at organisere sig ud af det'. Der er mange, der skal involveres, mange, der skal dele information, og når beslutninger tages kollektivt, skaber det et øget krav til åben kommunikation, transparens og aktiv deltagelse i kommunikationen. Det øgede behov for kommunikation medfører samtidig også en øget risiko for, at virksomhedsledelsen, de kollektive beslutningsprocesser og den generelle kommunikation bliver ineffektiv. For at opretholde effektivitet har virksomhederne komponeret mødestrukturer samt specifikationer for mødernes formål, fokus og håndtering.

"Noget der er anderledes her end andre steder jeg har været, er, at møderne er super-tjekkede. Der er referater, man melder ind med sit punkt inden mødet, man forbereder sig inden møderne, man sætter sig ind i tingene, så man ved hvad det er man skal beslutte. Man har et grundlag at tage beslutninger ud fra, og man kommer ikke for sent. Man er måske mere opmærksom på det, fordi det er kollektivt, og vi derfor hurtigt kan komme til at spille meget tid." (Analyse & Tal).

Det fremstår klart hos alle virksomhederne, at de har en række formelle mødestrukturer, herunder forskellige typer møder med forskellige formål, og med faste (og hos nogle stringente) procedurer for afvikling. Disse procedurer er med til at fastsætte rammerne for hvordan, der kommunikeres. Fx benytter en virksomhed et proceshjul som redskab til at blive bevidste om hvilken form for kommunikation, der er behov for, om punktet er oppe til diskussion, beslutningstagen, eller om der blot er behov for, at man lytter og optager information. På denne måde skabes der klarhed for møderne.

"Mødepunkterne tager udgangspunkt i et proceshjul, hvor punktet defineres som simpelt, kompliceret, komplekst og kaotisk. Mødepunkterne består af en enkel eller flere af faserne i proceshjulet alt efter punktets kompleksitet, herunder definer opgaven, kortlæg muligheder, kvalificer, beslutning, implementering og evaluering." (Uddrag fra medarbejderhåndbog, Analyse & Tal).

Der nævnes forskellige typer af møder, bl.a. daglige check-ins, mandagsmøder, trivselsmøder, sprintplanlægning, månedsmøder, fællesmøder, kvartalsmøder, årlige strategiske workshops, sommerhusture. Det møde, som går igen hos alle, er generalforsamlingen, som er virksomhedernes højeste myndighed, og som afholdes årligt eller halvårligt.

## Mindre selskaber

### Forskningsresultater

Alle virksomhederne arbejder projektorienteret. De daglige check-ins, de ugentlige mandagsmøder og trivselsmøder er rum for at håndtere daglig drift, videndeling, status og orienteringer samt bemanning og ansvarsfordeling på nye projekter. På månedsmøder, fællesmøder og kvartalsmøder håndteres det økonomiske ansvar samt længerevarende og mere strategiske drøftelser. Skellet mellem møderne ligger i formålet med møderne og den form for dialog, der skabes rammer for. Halvdelen af virksomhederne har etableret trivselsmøder på ugentlig basis. Disse møderum inviterer partnerne til at træde ind i en mere medarbejder-orienteret rolle (fremfor en ejer-orienteret rolle). I en af virksomhederne bliver den enkeltes trivsel italesat som gruppens ansvar. Disse kommunikationsfora eksemplificerer, hvordan man skaber rum for forskelligartede samtaler, også dem, der rækker udover selve arbejdslivet.

“Noget, som vi har, som jeg synes er rigtig godt, og som vi har eksperimenteret meget med, er, at hver uge har vi trivselsgrupper. Vi bruger Rød, Gul, Grøn – Så viser man ”hvor man er henne”. Så er det gode, at det er trivselsgruppen, der skal sige til vedkommende, hvis de synes, at man har været gul for længe, ’måske skal du sæt dig i rød?’. Når man er rød, bliver der sat noget i kraft: så skal man sætte sig ned med en fra trivselsgruppen og gennemgå sine opgaver og se, hvad man kan undvære eller give videre. Det er i forhold til alt. Det kan både være noget udefra, fra livet, fra arbejdet eller andet, der påvirker din situation. Det er ikke meningen, man skal være gul – man skal helst være i grøn. Hos os er det ikke ens eget ansvar – det er gruppens ansvar.” (Analyse & Tal)

Der er en meget klar bevidsthed om at skelne mellem de personlige og mere følsomme sager og de projektrelaterede orienteringer. I det omfang der er personlige og følsomme sager, som kræver håndtering, tages det op som principbeslutninger.

“... [D]et har været vigtigt for mig, at når vi har skullet holde de her månedsmøder, at vi ikke har snakket personalesager på møderne. (...) Hvis vi flere gange støder på – eller hvis det har fyldt meget – med nogle specifikke ting, der ligger udenfor de regler, vi har, så har vi prøvet at tage det op som et princip. Så vi bruger de der grænsetilfælde til at lave nogle kollektive regler. (Analyse & Tal)

### Digitale værktøjer til intern kommunikation

Alle virksomhederne benytter digitale værktøjer til at understøtte og facilitere den interne kommunikation; igen er brugen af digitale værktøjer noget, der udvikles undervejs i forhold til de behov og de udfordringer, der opleves med kommunikation. På nuværende tidspunkt benytter alle Slack, en chat-app til intern kommunikation. Entropy Labs Coop er i gang med

## Mindre selskaber

### Forskningsresultater

at erstatte denne med open source-værktøjet Zulip. Til de daglige check-in møder, og som supplement til Slack, benytter de Jitsi's 8x8, online mødeplatform.

”Vi gik over på Slack, fordi det begyndte at sejle totalt for os, fordi vi brugte mail og Messenger, og det der med at alt bare flød ind i hinanden. Det var virkelig ud fra et behov med at holde det, der havde med vores virksomhed at gøre, væk fra al andet kommunikation, som man hele tiden har. Det blev bare for uorganiseret, så det var ligesom et forsøg på at organisere vores kommunikation med hinanden bedre og kunne logge af, ikke se en eller anden besked, der var Flexwerker-relevant kl. 22 om aftenen. Det har været genialt, at vi gjorde det.” (Flexwerker)

E-mail er for flere blevet et værktøj, der alene benyttes med henblik på ekstern kommunikation. Alle virksomheder benytter sig af forskellige digitale værktøjer i forskelligt øjemed. Der lader til at være en forholdsvis tydelig opdeling af, hvilke værktøjer eller fora der benyttes til hvad.

Virksomhed	Digitale værktøjer	Formål
Analyse & Tal	Todoist	Projekt- og opgavestyring
	Slack	Intern kommunikation
	Owncloud	Fildeling
	Gmail	Ekstern kommunikation
	Google Calender	Mødebooking
	E-conomic (app)	Kvitteringer og regnskab
	LimeSurvey (open source)	Dataindsamling
Flexwerker	Google Drive, Google Docs	Projektarbejde
	Outlook	Ekstern kommunikation
	Slack	Intern kommunikation
	Jitsi's 8x8 (open source) – corporate version	Online mødeplatform

Entropy Labs Coop	Slack – ved at overgå til Zulip	Intern kommunikation
	Google business – ønsker at overgå til andre Cloud providers.	Projektarbejde
	Sprint Boards	Projekt- og opgavestyling

Tabel 3. Overblik over digitale værktøjer

VirksomhedAlternativ beskriver deres kommunikationsstrukturering således:

"[...] der er nogle overvejelser omkring, hvad skriver man der, hvad tager man med på møder. Vi har forskellige tråde i Slack, vi bruger det meget til orienteringsting, fx "Hey vi har lige fået den her henvendelse", men det kunne vi også lige så godt tage med til møder. Vi deler også forskellig inspiration. [...]. Vi bruger det ret meget til at opdatere hinanden, hvis man fx har været til et møde. Man sørger for, at de andre er i loopet. Mere end vi bruger det til detaljer, så kan man jo skrive direkte til den eller dem, man arbejder sammen med i stedet for at inddrage alle. Så vi prøver at have en eller anden struktur med vores kanaler, så det giver mening, og man let kan genfinde ting." (Flexwerker)

### Strukturering af de digitale værktøjer

De digitale værktøjer benyttes ikke kun til at understøtte den interne kommunikation, men også som bidrag til at strukturere kommunikationen i relevante kanaler eller tråde. Flexwerker er stadig i proces med at udstikke retningslinjer for hvad, der hører til hvor, fx at skelne mellem hvad der skal skrives i en kanal på Slack, og hvad der skal tages op på de fysiske check-in-møder. Det kan ses som et forsøg på at balancere den digitale og den 'fysiske' kommunikation. Generelt for alle er, at Slack ikke er det forum, hvor der tages beslutninger, højst mindre betydningsfulde 'hverdagsbeslutninger'. På trods af virksomhedernes forsøg på at strukturere deres kommunikation og formålsrette kommunikationen på forskellige fora og tråde oplever nogle af virksomhederne udfordringer, eksempelvis hvor meget den enkelte gerne vil involveres.

"Men altså jeg tror, at det er sådan, når man samarbejder, at man har forskellige måder at gribe ting an på. Man har forskellige behov for, hvor meget man gerne vil inddrage i ting, det er også noget, vi er nødt til at snakke om en gang imellem. [...]. Jeg vil hellere informeres på en måde, hvor nogen har overvejet, at det er det her, jeg skal vide, end at jeg bare skal vide alt" (Flexwerker).

Denne balancering er noget, som virksomhederne arbejder med løbende. Som en manøvre for at skærme mod "støj" skabes der "private" kanaler til fx meget lavpraktiske ting, der kun er relevant for få. Dermed er der overvejelser omkring kommunikationens relevans.

### De demokratiske processer

Når vi taler om Slack, vedkender alle, at det i sig selv er et demokratisk værktøj, fordi samtalerne som udgangspunkt er åbne for alle. Vi hører, at Slack bidrager til at skabe rammer for, at alle kan få indblik i de samtaler, der foregår og dermed understøtter de demokratiske processer via transparens, tværgående videnudveksling og en høj grad af inddragelse. Yderligere positive meldinger går på, at Slack er genialt til at nedbryde siloer. På den måde bidrager Slack til det tværgående samarbejde, fx på tværs af udvalg og/eller projektgrupper.

"Slack hjælper til en gennemsigtighed, åbenhed i forhold til, hvad der foregår i de forskellige projekter. Men det er jo også fordi, vi vælger at bruge det sådan. Vi vælger at sige, at det er fedt, at hvis man har været til et lille møde, så lige give en status til de andre. Det kan godt vente til på torsdag, men man ved også, at det er noget, de andre har lyst til at høre om. Det skaber engagement, og man kan fornemme, at der sker noget." (Flexwerker)

En afgørende faktor for de interne opdateringer er også en fælles interesse i virksomhedens virke. De positive meldinger omkring opgaver og projekter er med til at stimulere gejsten og motivationen.

### Digitale problemstillinger for demokratiet

Vi har stødt på to centrale problemstillinger relateret til den digitale interne kommunikation, som potentielt kan have negativ indvirkning på understøttelsen af demokratiske processer.

1. **Princippet omkring 'frihed' og retten til selv at bestemme** i relation til krav eller forventninger om at alle benytter sig af de samme digitale redskaber.

Som tidligere beskrevet spiller de digitale fora forskellige roller i forhold til de fysiske. Der er forskellige forventninger i virksomhederne til, hvorvidt man vil kræve, at folk er aktive brugere, og hvorvidt det kræves, at alle bruger specifikke digitale platforme. For nogle er det givet, at alle benytter sig af de samme platforme og benytter sig af dem på lige fod. I andre virksomheder er der frihed til selv at vælge.



”Vi bruger Todoist og Slack, men det er nok halvdelen af os, der bruger det. Det er jo folk, der gerne vil have frihed, der arbejder her, så hvis man vil bruge noget andet, så gør man bare det.” (Analyse & Tal)

”Vi bruger Slack som kommunikationsplatform, det fungerer egentlig ret godt, fordi egentlig så er alt på platformen jo åbent, men det kræver selvfølgelig også, at man er på.” (Flexwerker)

2. **Fragmenteret dialog** - Entropy Labs Coop udtrykker utilfredshed med opbygningen af Slack i forhold til den interne kommunikation. De oplever, at trådene 'drukner' i tekst, man mister overblik, og det skaber en fragmenteret dialog. Som de selv nævner, løser Slack ikke deres behov optimalt.

”Ja vi bruger desværre Slack, vi vil gerne ud af det [...]. Problemet er, at når du skal diskutere mange forskellige ting, så laver du tråde, så diskuterer du i trådene, så drukner trådene. Det vil sige, så får du denne her fragmenterede snak.” (Entropy Labs Coop)

Den interne digitale kommunikation i Slack italesættes som værende problematisk, hvis man har kolleger, der ikke er 'oplært' i, hvordan strukturen og trådene bruges i den enkelte virksomhed. Dette kan medføre unødigt støj, unødige tråde og i sidste ende øget kompleksitet og tab af overblik. Det er særligt Entropy Labs Coop, der har kritiske refleksioner om brugen af Slack, hvor det for andre, såsom Flexwerker opleves som 'en genial løsning' på at få struktureret deres kommunikation. For Flexwerker har det været et værktøj, der også har hjulpet dem til bedre at skelne arbejde fra privatliv ved at give mulighed for at 'logge af' og 'logge på' som en funktion, der værner om privatlivets fred.

# 6. OFFENTLIGE MYNDIGHEDER

---

### Opsamling af findings om rådgivning fra offentlige myndigheder:

- Demokratiske virksomheder mangler støtte til oprettelse og navigering af lovgivning fra det offentlige.
- Der mangler basal viden om de demokratiske virksomhedsformer i det offentlige.
- Den viden, der er, er svær at finde.
- Den viden, der er, er svær at forstå.
- Der er behov for revidering af det offentliges kommunikation om demokratiske virksomhedsformer.
- Der er behov for simple registreringssystemer.
- Der er behov for flere forklaringer til hjælp ved registrering.
- Anvisning af rådgivere vil være nyttigt.
- Erhvervshuse mangler ekspertise i rådgivning af demokratiske virksomheder.
- Behov for favorisering af demokratiske virksomheder ved udbud.

### Manglende viden om demokratiske ejerformer

Der opleves en manglende forståelse for, hvem virksomhederne er og manglende forståelse for deres konstruktion i det offentlige system. Der er mangelfuld adgang til viden, og det opleves i høj grad som en besværlig proces at finde frem til information, og det opleves, at denne form ikke er ønsket. Enkelte virksomheder nævner, at de havde en oplevelse af, at det offentlige på nogle punkter snarere modarbejdede udbredelsen af demokratiske virksomheder end bidrog til dem.

De mere modne virksomheder peger på, at det er blevet bedre. Det er imidlertid ikke den oplevelse, de nyligt startede virksomheder har. Der bruges således meget tid på valg af den juridiske model, fordi der mangler basal viden om demokratiske ejerformer hos Erhvervsstyrelsen, erhvervshuse, A-kasser, fagforeninger, forsikringsselskaber og også, om end i mindre omfang, hos revisorer og advokater.

” [...] Oprettelsen er simpelthen så omstændig i forhold til andre virksomhedstyper. Man skal have direktører, man skal have ting, som ligesom ikke rigtigt passer ind i den struktur, som de har sat op. Der er flere situationer, hvor man ikke forstår de spørgsmål, de stiller,

sådan at hvis jeg ikke havde ekspertbistand, så ville jeg ikke kunne udfylde det korrekt, fordi jeg ikke forstår, hvad de spørger om.” (Entropy Labs Coop)

”Erhvervsstyrelsen modarbejder nærmest i virkeligheden, faktisk, fordi hvis du ikke ved, hvilken virksomhedstype du vil oprette, så vil du i hvert fald aldrig finde den [en demokratisk] i deres spørgeskema.” (Entropy Labs Coop).

### Barrierer for oprettelse

De udfordringer og problematikker, der særligt fremhæves, og som går igen, er følgende:

- Hos det offentlige er der en stor mangel på grundlæggende viden om demokratiske ejerformer og gældende regler. Dette medfører mangel i form af basal oplysning og formidling omkring demokratiske virksomheder.
- Manglende synlighed af demokratiske ejerformer på Erhvervsstyrelsens hjemmeside. Fx findes der en guide til virksomhedsform, og i det skema er det ikke muligt at 'ende i' et AMBA. Hvis virksomhedsformen ikke er synlig, så vil mange aldrig se det som en mulighed eller blive opfordret til at vælge denne form.
- Omstændelig registreringsproces. Formularen er ikke brugervenlig, melder kontinuerligt fejl og afspejler ikke en forståelse for demokratiske konstruktioner. Spørgsmålene er formuleret, så kun eksperter på området kan afkode og forstå, hvad der efterspørges. Der mangler forklarende tekst og simplificering.

### Løsningsforslag

I forlængelse af snakken om barriere og problematikker har virksomhederne også budt ind med konkrete løsningsforslag, som kan afhjælpe ovenstående problemstillinger. Disse er:

- Øget fokus på kommunikation: at eliminere den manglende viden, oplysning og formidling ved at klæde Erhvervsstyrelsen, erhvervshuse mv. på til at kunne forstå, formidle og vejlede omkring demokratiske virksomheder og demokratisk ejerskab.
- Det offentlige bør vejlede i og anbefale at oprette demokratiske virksomheder på lige fod med andre virksomhedsformer.
- På Erhvervsstyrelsens egen hjemmeside bør der laves konkrete forbedringer i forhold til oplysning, formidling og simplificering af processen for oprettelse. Det skal være lettilgængeligt at finde information omkring ejerformerne FMBA og AMBA, og der skal være forklaringer, så man uden ekspertviden og forudgående kendskab til de demokratiske ejerformer også kan søge det frem og blive oplyst.

- Internt hos Erhvervsstyrelsen er det nødvendigt at kunne skelne mellem almennyttige foreninger og medarbejderejede virksomheder. Det er vigtigt, at man kan skelne imellem dem i forbindelse med godkendelse af virksomhedsoprettelsen.
- Det skal være nemt at finde oversigter over fx hvilke revisorer og advokater, der har ekspertise på området og kan yde kvalificeret rådgivning omkring virksomhedsform og de gældende regelsæt.
- Erhvervshusene skal kunne rådgive demokratiske virksomheder på lige fod med andre traditionelle virksomheder.
- Ved udbud kunne man i højere grad vælge at benytte demokratisk ejede virksomheder for at skabe konkurrencemæssige fordele for denne virksomhedsform. Dette vil bidrage politisk til favorisering af virksomheder med fokus på demokratiske værdier.

# 7. RAMMEVILKÅR

---

Opsummering af findings om oplevede rammevilkår for demokratisk iværksætter:

- Svært at navigere i lovgivning fx barsel og sygepenge.
- Krav om udpegning af direktør er i modstrid med den demokratiske tankegang.
- Medejeren ses både som arbejdsgiver og arbejdstager i forhold til lovgivning.
- Uklarhed om skattemæssige forhold, herunder om der er skattefordele.
- Behov for at forklare sig med den anderledes konstruktion.

### Regler passer ikke til ejerform

Virksomhederne oplever, at det er nødvendigt for dem at have eller indhente indgående viden om juridiske rammer og det lovgivningsmæssige. Flere oplever, at der er en del lovgivning, der står i vejen. Flere af disse forhold er knyttet til, hvorvidt den enkelte medejer skal opfattes som arbejdstager eller arbejdsgiver. Det er svært og tidskrævende at sætte sig ind i de forskellige områder. Det er blevet problematiseret af flere af virksomhederne, at de kontinuerligt er nødsaget til at tilpasse sig regler, som hovedsageligt er skabt til en anden virksomhedsform. Dermed har mange virksomheder været nødsaget til at 'opfinde den dybe tallerken' i forhold til at kontekstualisere reglerne, for at de kan passe ind i den demokratiske virksomhedsramme.

"Der er meget lovgivning, der presser, fx i forhold til barselsregler. Lige nu arbejder vi på, at vi gerne vil have, at det er lige så dyrt at ansætte en mand som en kvinde i forhold til barsel. Så kigger vi på Refusion og på alt muligt, og hvordan vi kan sætte de to – hvor meget en mand så kan få, og hvor meget en kvinde så kan få med fuld løn. Men det er jo meget lovgivningen, der presser, i kombination med, hvad vi synes er rimeligt og vores værdier. Det er tidskrævende." (Analyse & Tal).

De udfordringer og problematikker, der særligt fremhæves i forbindelse med de juridiske rammer forbundet med at være en demokratisk ejet virksomhed, er følgende:

- Ved virksomhedsoprettelse er der krav om, at man som demokratisk ejet virksomhed skal have en direktør, hvilket ikke imødekommer og/eller lever op til den demokratiske virksomhedsform, hvor man styrer virksomheden som en forsamling. Når virksomheden er styret af medarbejderne eller en demokratisk forsamling, hvor hver person har én

## Mindre selskaber

### Forskningsresultater

stemme, er udgangspunktet som oftest at etablere kollektiv ledelse og at minimere de formelle ledelseslag og hierarkier i virksomheden. At være underlagt et krav om at udpege en direktør virker irrationelt i forhold til den måde, man ønsker at forme og drive virksomheden på.

- Flere nævner, at de oplever en forvirring mht., om man bør opfattes som arbejdsgiver eller arbejdstager i henhold til forskellige juridiske regler og situationer. Der er behov for klarhed omkring, hvordan man som demokratisk ejet virksomhed bør agere, og hvad man opfattes som.
- Grundlæggende mangler virksomhederne indblik i de skattetekniske regler forbundet med ejerformen, fx gældende regler i forhold til formuebeskatning og håndtering af selvangivelse, andelsbeskatning mv. Ingen af virksomhederne havde indblik i, om de havde nogle særlige skattemæssige fordele givet deres virksomhedsform.
- På hverdagsplan oplever virksomhederne, at det kan være en udfordring at have en demokratisk ejerform, da det stiller større krav til at skulle forklare konstruktionen. En problematik, der synes at stamme fra det grundlæggende manglende kendskab til demokratiske virksomhedsformer. Alle virksomheder oplever, at det kræver en ekstra indsats at være en demokratisk ejet virksomhed, bl.a. dét at skulle forklare sin ejerform gentagne gange i forskellige sammenhænge og følelsen af ikke at passe ind i de eksisterende 'kasser'. Det kan skabe forvirring og synes modsatrettet, om man er en forening eller en virksomhed.

### Netværksrådgivning

Den omfattende mangel på kendskab, viden og formidling af de demokratiske virksomhedsmodeller i det offentlige skaber en form for 'undertryk', hvor viden i stedet bliver formidlet direkte fra kooperativ til kooperativ som en indbyrdes vejledning. Dette sker gennem personlig dialog med andre demokratiske virksomheder eller gennem netværk specifikt oprettede for demokratiske virksomheder. Disse netværk spiller en helt central rolle for oprettelsen af nye demokratiske virksomheder, fordi man gennem netværket får tilgængelig information om, hvilken juridisk model der bør benyttes, og hvordan man skal konstituere sig, håndtering af sygedagpenge, barsel mv.

# 8. FINANSIERING

---

### Opsummering af findings om finansiering af demokratiske virksomheder:

- Videnarbejdere og servicevirksomheder har typisk et lavere finansieringsbehov, det er især disse, der bruger den demokratiske virksomhedsform.
- Hos banker er det svært at blive accepteret som erhvervskunde grundet manglende fokus på vækst.
- Der er en forventning om, at det ikke er muligt at rejse midler i den etablerede finansielle verden.

### Ikke et stort behov for finansiering af startkapital

De interviewede virksomheder er konsulentvirksomheder, der har formået at etablere sig uden ekstern kapital eller lån. Andre virksomheder, især dem der ikke er videns- og servicevirksomheder, kunne meget vel have et andet behov.

”Vi er lidt privilegeret over at være videnarbejdere, et eller andet sted er vores primære værktøj en computer og IT-systemer. I starten tog vi jo bare vores egne computere med. Finansiering er sket løbende med opgaverne” (Analyse & Tal)

Fra vores analyse udspringer tre centrale pointer vedrørende finansieringsbegrænsninger for mindre demokratiske virksomheder. De tre hovedpointer er:

1. Konsulentvirksomheder og videnarbejdere har i mindre grad behov for finansiering under opstart af deres virksomheder.
2. Bankernes fokus på vækst skaber barrierer.
3. Der er en antagelse om, at adgang til investeringer som demokratisk ejet virksomhed ikke er en mulighed.

### Bankernes fokus på vækst skaber barrierer

Det er lovpligtigt at have en bank, men problematisk at blive oprettet som erhvervskunde, særligt som demokratisk ejet virksomhed. Demokratisk ejede virksomheder adskiller sig fra 'konventionelle' start-ups ved ikke nødvendigvis at have fokus på vækst, eller have vækst som en del af virksomhedens formål.

## Mindre selskaber

### Forskningsresultater

Det er en barriere for demokratiske virksomheder, at de måles og vejes på parametre som vækst. Det er dyrt for bankerne at have erhvervs kunder, det er dyrt at have nystartede virksomheder som kunder, og bankerne er fokuserede på vækst. Som følge af dette skal virksomhederne kunne dokumentere deres vækst. Som demokratisk ejet virksomhed kan situationen være, at vækst ikke er en del af formålet, og det kan potentielt tage mange år, før virksomheden giver afkast. De fleste banker kræver desuden, at du har en privat konto for at kunne blive erhvervskunde. Dette er problematisk, når det drejer sig om en demokratisk ejet virksomhed, for hvem skal flytte bank for at sikre en erhvervskonto? Dette bliver særligt problematiseret i de virksomheder, som er mere dynamiske med højere grad af udskiftning i medejerkredsen.

“ [...] Heldigvis er vi flere kooperativer, der prøver at stå sammen, der gerne vil prøve at snakke med Andelskassen og skubbe lidt til dem og sige, nu bliver I nødt til at hjælpe os. Vi vil prøve at sige til nogle af de her sparekasser, som slår sig op på at være demokratiske og støtte demokratiske erhverv - kan I så ikke leve op til det her ved at lade medarbejderejede virksomheder få en konto hos jer!?” (Entropy Labs Coop).

### Demokratiske virksomheder har svært ved at tiltrække investeringer

Der er enkelte virksomheder, der har understreget behovet for at demokratisere adgangen til investeringer, så det også er interessant for investorer at investere i demokratisk ejede virksomheder. Dog, som ovenstående citat peger på, følger den eksisterende praksis visse juridiske procedurer og er målrettet traditionelle nystartede virksomheder med fokus på vækst på den korte bane.

”Jeg sidder meget med det her startup-ben, jeg kan se, at vi nok vil få svært ved at indhente investorer i et AMBA [...]. Når man søger investeringer, så sælger man jo eller får lån, convertables notes og alt det her juridiske, der ligger omkring, som er fuldstændig internationaliseret. Så den måde, det fungerer på, er jo ens, så det følger den helt store sagsmappe af juridiske dokumenter, der følger med, når man skal rejse penge. Det tror jeg ikke, man kan, når man har et medarbejderejet selskab [...]. Jeg tror simpelthen bare ikke, at det er konvertibelt med den invester-verden, og rent juridisk tror jeg ikke, at det giver mening.” (Entropy Labs Coop)

Det efterlader ikke gode muligheder for investeringer for demokratisk ejede virksomheder, som oftest er mere værdidrevne som virksomhed og sigter efter økonomisk bæredygtighed på den lange bane.



**KVALITATIVE, INTERVIEW- OG  
SPØRGESKEMABASEREDE ANALYSER**

**GENERATIONSSKIFTE TIL MEDARBEJDERE**

Delrapport 2.4



# DEMOKRATISKE VIRKSOMHEDER

*Generationsskifte*



## Indholdsfortegnelse

---

Opsamling generationsskifte.....	4
Datagrundlag.....	5
Datagrundlag for generationsskifte.....	5
Indledning.....	6
MC Emballage.....	7
Baggrund .....	7
Rådgivning.....	7
Finansiering .....	7
Proces.....	7
Ejerform .....	8
Fremtid.....	8
Løsningsforslag .....	8
Demokratisk ejerskab som bevægelse ..	8
Cheval Blanc.....	9
Indledning .....	9
Ejer-lederens tilbagetrækningsproces ..	9
Fremtid.....	9
Værdier .....	10
Rådgivning.....	10
Fordele ved medarbejder eje.....	11
Udfordringer.....	11
Løsningsforslag .....	11
Det demokratiske ejerskab som bevægelse .....	12



## Om rapporten

Denne rapport er udarbejdet af IT-Universitetet i København i samarbejde med CBS. Rapporten er udarbejdet til CBS i forbindelse med forskningsleverance til Erhvervsministerets ekspertgruppe for demokratiske virksomheder og demokratisk iværksætteri.

### Forfattere og modtagere

Lene Nielsen (ITU)  
Hanne Westh Nicolajsen (ITU)  
Fie Foged Victor (ITU)  
Stine Sivertsen (ITU)  
Raluca Alexandre Stana (ITU)  
Vasiliki Baka (ITU)  
Thomas Poulsen (CBS)

# OPSAMLING GENERATIONSSKIFTE

---

*"Medarbejdereje er langsigtet tænkning"*

- Som vi har set i andre rapporter, er det ikke nemt at få rådgivning
- Rådgivning sker både gennem traditionelle netværk, der ikke har erfaringer med medarbejdereje, og ved tilfældige møder med nogle der har erfaringer
- At overdrage virksomheden til medarbejderne, burde udbredes mere, og til mindre virksomheder såsom håndværkere
- Det bør være Vækstfonden der udfører sparring i forbindelse med generationsskifte til medarbejdereje

## DATAGRUNDLAG

---

### Datagrundlag for generationsskifte

De Interviewede er	
Virksomhedstype	Interviewede
Generationsskifte	2 direktører, 2 medarbejdere



# INDLEDNING

---

Der er en forskel på de to interviews. Interviewet med Cheval Blanc havde fokus på generationsskifte, mens interviewet med MC Emballage ikke havde dette fokus, men det blev tydeligt under interviewet, at de havde gennemgået et generationsskifte og er begyndt at planlægge et nyt, da mange medarbejdere står overfor tilbagetrækning fra arbejdsmarkedet. Derfor får dette interview en mindre vægt i analysen. Vi begynder dog rapporten med denne sekundære dataindsamling, da Cheval Blanc refererer til MC Emballages erfaringer.

Virksomhed	Interviewperson	Proces	Ejerform
<ul style="list-style-type: none"><li>• MC Emballage</li><li>• Cheval Blanc</li></ul>	2 direktører, 2 medarbejdere	<ul style="list-style-type: none"><li>• Har gennemført generationsskifte og står overfor næste skifte.</li><li>• Står overfor generationsskifte.</li></ul>	Begge virksomheder er aktieselskaber

# MC EMBALLAGE

---

## Baggrund

I forbindelse med en af de tidligere ejeres sygdom blev det, i 2003, muligt for medarbejderne at overtage ejerskabet af virksomheden. Der blev nedsat en styregruppe på fire medarbejdere, der påtog sig opgaven med at planlægge overtagelsen af virksomheden. Styregruppen havde ingen erfaring med dette, men kastede sig ud i opgaven. De gik efter at få en aktionærordning, hvorfor denne ejerform, er uklart.

## Rådgivning

Det var svært at få rådgivningen, da ingen, hverken rådgivere eller medlemmer af styregruppen, vidste hvordan de skulle skrive en aktionærordning. Tidligt kom de i kontakt med Deloitte og fik en rådgiver derfra. Rådgiveren havde ingen erfaring med medarbejderovertagelse.

De tidligere ejere gav 100.000 kr til dette arbejde, men der kom efterfølgende en regning, der var på ca. samme størrelse.

Virksomhedens værdi blev vurderet af to eksterne selskaber og medarbejderrepræsentanterne og ejeren valgte den ene vurdering. De tidligere ejere stillede en garanti og medarbejderne skulle finde finansiering til overtagelsen, et betydeligt beløb.

## Finansiering

Det var svært for virksomhedens bank at forstå mulighederne og denne opsagde samarbejdet med virksomheden. Efter råd fra deres rådgiver tog styregruppen fat i Nordea, der var villige til at låne pengene til medarbejderne.

For den enkelte medarbejder betød det at de skulle købe aktier og de fleste skulle låne til dette. Mange kunne ikke få lån gennem egen bank, da bankerne ikke troede på projektet. Rådgiveren hjalp med at lave en organisationsudformning, herunder at skrive et prospekt, som medarbejderne kunne vise banken. Han sørgede desuden for en aftale med Nordea, så alle medarbejdere kunne optage billige lån.

## Proces

Efterfølgende skulle der findes en direktør, Konsulenterne præsenterede styregruppen for direktørpotentialer. Det var styregruppens opgave at interviewe og vælge denne. Dette havde de ingen forudsætninger for. Det var også styregruppen der udformede aktionærkontrakten med direktøren.



### Ejerform

Den endelige udformning blev et aktieselskab ejet af nuværende medarbejdere, hvor direktøren kan eje mellem 30% til 40% af aktierne. I en pulje af aktierne kan den enkelte medarbejder højst eje 0,5%. Aktier udbydes årligt og sælges af medarbejdere, der fratræder.

### Fremtid

I dag står virksomheden overfor nye udfordringer. Mange af de oprindelige medarbejdere samt direktøren er ved at nå pensionsalderen. Virksomheden har i dag en høj værdi, hvilket gør det svært at finde en ny direktør, der har råd til at erhverve de 30-40% af aktierne. Men det er også svært for nye medarbejdere at finansiere køb af aktieandele.

### Løsningsforslag

De interviewedes konklusion er, at der mangler regler og rammer til at lette generationsskifte.

### Demokratisk ejerskab som bevægelse

Ledelsen i virksomheden har ikke tid og lyst til at gå ind i et politiske arbejde for at udbrede kendskabet til medarbejdereje eller at påvirke lovgivningen. De er ikke medlem af organisationer der støtter medarbejdereje, såsom Kooperationen eller Tænketanken for Demokratisk Erhverv (TDE). Virksomhedslederen har dog foræret deres ejerftale til TDE, så de kan bruge denne til at udvikle rådgivning til andre organisationer, der vil være medarbejderejede.

# CHEVAL BLANC

---

## Indledning

Cheval Blanc er organiseret som et aktieselskab, hvor 80% er ejet af et italiensk kooperativ mens 20% er ejet af den danske administrerende direktør, der startede virksomheden.

Der er ca. 500 medarbejdere i den danske afdeling, mens der er 5000 i den italienske. Den italienske del er et kooperativ, der er organiseret efter egn, hvor hver egn har egen bestyrelse, der sender medarbejdere til en fælles bestyrelse.

Kendetegnende for den danske branche er en høj gennemstrømning af medarbejdere i kantinerne, mens lederne (både indenfor management og af kantinerne) bliver i virksomheden i længere tid.

## Ejer-lederens tilbagetrækningsproces

Virksomheden har gennemlevet to processer, der følger ejerens alder og overvejelser om tilbagetrækning. Første proces var da ejer-lederen var midt i halvtredserne. Her overvejede han virksomhedens fremtid og om medarbejderne skulle overtage den, men han vurderede at der ikke var egnede kandidater til at overtage. Anden proces, der er on-going, er fulgt efter et salg til en italiensk Kooperation og den tidligere ejer-leders tanker om fuld tilbagetrækning.

Da han nu ser han frem mod helt at trække sig fra virksomheden, overvejer han hvordan han skal overdrage de 20% han ejer.

## Fremtid

Ejer-lederen har flere overvejelser der indgår i beslutningen om, hvad der skal ske med hans ejerandel. For det første at der skal være en tilknytning mellem den danske virksomhed og den italienske. Dette pga risikoen for at en ny direktør kan optræde uhensigtsmæssigt, hvis ikke der er tæt kontakt mellem ledergrupperne.

*"[...] jeg ansætter en direktør og siger "du kan få nogle aktieoptioner" eller et eller andet. Hvad nu hvis han sværger sig sammen med økonomichefen om at tømme firmaet? Hvor lang tid går der før vi finder ud af det? Finder vi ud af det, i bedste fald når revisor kommer og siger "Der er helt andet rivende galt" men revisorer kan man altså også snyde." (Ejer-leder)*

For det andet skal der være ligestilling for de danske ansatte, som nu er en lille del af en meget større italienske virksomhed.

## Undersøgelse af generationsskifte

Derfor overvejer han flere scenarier: 1) at opdele aktierne til ny direktør, en ledergruppe og til en medarbejderforening. 2) at lave en afdeling på linje med de italienske regionale afdelinger.

*"Det er at man giver ledergruppen måske efter Sådan en partsfisker princip en ejerandel ikke Sådan min efterfølger han får måske 5% af aktierne og resten af ledergruppen får 5% deling - hvordan om de så lige skal lave en forening, det må man finder ud af [...] og så er der så de andre 10% og der har jeg sådan gået lidt og tænkt på, om man skulle man lave en medarbejderforening der ejede de ting"*

*"Personligt har jeg mest lyst til at sige: "nej vi melder hele banden ind i gruppen" i den italienske gruppe og så laver man bare, ligesom Bandidos, så laver sådan et charter i Danmark som så tager sig af de lokale forhold. Som jeg også tror de gør i Italien og så leverer vi, lad os sige 1-2 medlemmer til deres bestyrelse dernede."*

Udviklingen af løsningen foregår gradvist og der er pt. ikke fokus på den formelle løsning.

Der vil først ske noget, når han helt trækker sig tilbage, for på trods af intentionerne, er det ikke nemt at overlade ledelsen.

*"Folk føler jo det, de bliver involveret i, så jeg skal jo afgive noget magt. Det er jo det, det hele ender med. Og det skulle jeg hilse og sige, det er ikke så nemt."*

## Værdier

Udgangspunktet for generationsskiftet er en forståelse af at virksomheden skal leve videre efter at ejer-lederen trækker sig tilbage. Derfor kan virksomheden ikke overdrages til en kapitalfond, der vil trække værdierne ud og fyre medarbejderne.

*"Jeg er ikke så fokuseret på den formelle løsning. Den formelle løsning tror jeg faktisk ikke er særlig vigtig. Jeg er meget mere fokuseret på identitet, altså hvordan sikrer vi at den enkelte medarbejder føler at han eller hun har ejerskab."*

## Rådgivning

Som vi har set i andre forbindelser, så har ejer-lederen søgt vejledning i sit netværk. Dette er sket tilfældigt gennem hans søns bekendte, der har viden om demokratisk ejerskab. Samtidig kan han trække på hovedaktionæren, kooperativets, erfaringer. Han er ikke opsøgende, men har talt med direktøren for MC Emballage. Det virker mest til, at han ikke ønsker at gentage deres fejltrin med hensyn til rådgivning i lokale netværk (den lokale bank, mv)

*"Jeg synes, at de har de har været stor hjælp. Fordi de ligesom har fået mig til at kigge på virksomhederne udefra og ligesom hæve mig op over den."*

Forventninger er at når tiden kommer så kan han få juridisk rådgivning. Et af de områder han forudser, kan kræve ekstra opmærksomhed er ind- og udtræden.

*"Det der med hvor nemt er det, hvis man nu har en masse medarbejdere der er medejere. Så det der med, når de skal ind- og udtræde af virksomheden. Så bliver det lige pludselig helt vildt svært eller dyrt for den enkelte medarbejder [...] Jeg tror Det er en af de ting at der vil blive spurgt ind til."*

Da ejerformen skal tegnes efter det italienske kooperativs model, skal der opereres med udelelige reserver.

*"Der er vandtætte skotter mellem skattekisten og medlemskabet du tager ikke penge på den måde og ud af virksomheden. Det der tror jeg ikke der er nogen dernede (i Italien), der forestiller sig at folk skal gøre i Danmark"*

### Fordele ved medarbejdereje

En af de udfordringer branchen har, er den store personaleomsætning. Det demokratiske ejerskab kan fungere som en måde at brande sig på og dermed en måde at fastholde kantinemedarbejdere på.

*"I virkeligheden kan jeg måske løse det dér personaleomsætning lille smule indirekte ved bare at brande os. Så når folk så kommer til os og får arbejde, så ved de allerede "nå jamen her gør vi sådan og sådan. Og jeg skal lige huske at én gang om året, så skal jeg komme til det der [generalforsamlingen]"*

### Udfordringer

De udfordringer ejer-lederen forudser er på egen virksomheds vegne og helt generelt.

- Han frygter at myndighederne ikke forstår strukturen med Danmark -Italien- medarbejdereje, ind og udtræden.
- Han frygter også, at der med opmærksomheden demokratisk ejerskab, vil opstå et nyt område for konsulentmarkedet indenfor kooperativ etablering. Han frygter at der vil komme en masse konsulenterne der ikke ved hvad de taler om, men sælger en ydelse om oprettelse af demokratiske virksomheder.

### Løsningsforslag

Det bør være Vækstfonden der skal udføre sparring i forbindelse med generationsskiftet til medarbejdereje og de skal også informere om muligheden. Der er mange ejer-ledere der gerne vil overdrage virksomheden til medarbejderne, hvis de kender muligheden.

*"Jeg ved godt, at der er de historier som du kan læse på forsiden af Børsen, [...] fordi det handler altså bare om at få det skudt af på det rigtige tidspunkt til den højest mulige pris. Men det er jo bare et lille mindretal. Langt de fleste af de dér selvstændige, altså ejer-ledere det er jo meget ordentlige, meget hårdt arbejdende, ret ansvarlige mennesker som bekymrer sig om medarbejderne og samfundet og kunderne [...] og de løber jo ind i det problem hvordan skal det her føres videre. [...]. Så hvorfor ikke at, en der er lidt oppe i årene, at han siger: "jeg samler svendene en dag og siger, eller måske de 3 klogeste af*

*dem, og siger hvorfor ringer i ikke til den dér til Vækstfonden. De har nogle ordninger, hvor de kan hjælpe med at gå ind og analysere virksomheden, de kan hjælpe jer med at lave forretningsplan, de kan hjælpe jer med at rejse pengene.”*

### **Det demokratiske ejerskab som bevægelse**

For ejer-lederen er medarbejdereje ikke et udtryk for en speciel politisk dagsorden, men et tværpolitisk tiltag udsprunget af interesse fra alle partier og andelsbevægelsen. Derfor bør det være et ejerskab, der er på lige fod med alle andre ejerformer.

## CASEBESKRIVELSER

3

Denne del består af tre separate delrapporter:

3.1 Forbrugerejede virksomheder

3.2 Større medarbejderejede virksomheder

3.3 Mindre medarbejderejede virksomheder

## CASEBESKRIVELSER

### **FORBRUGEREJE VIRKSOMHEDER**

Delrapport 3.1

# CASEBESKRIVELSER OG SAMMENFATNING AF RAPPORT FRA IT-UNIVERSITETET

## STORE FORBRUGEREJEDE VIRKSOMHEDER

### Kilder og cases

Følgende case-beskrivelser af Coop A.M.B.A., Andel A.M.B.A. og Forenet Kredit F.M.B.A. har til formål at bidrage til vores viden om, hvordan de forbrugerejede virksomheder er organiseret inden for rammerne af Lov om visse erhvervsdrivende virksomheder (LEV). Case-beskrivelserne er skrevet med udgangspunkt i delrapporten, *Forbrugereje*, udarbejdet af ITU, virksomhedernes hjemmesider, vedtægter og årsrapporter.

Beskrivelserne skal fungere som uddybning af og supplement til resultaterne fra ITU-delrapporten, der opsummeres til slut efter case-beskrivelserne.

### **Case-beskrivelser af Coop A.M.B.A., Andel A.M.B.A., og Forenet Kredit F.M.B.A.**

### Coop A.M.B.A.

*Vi er både en forretning og en forening med lokale bestyrelser, madfællesskaber, crowdfunding, forbrugerråd, kurser og events hele året. Med andre ord: et stort fællesskab, som elsker økologi, gode råvarer, mindre kemi og madspild og meget mere dyrevelfærd. ([www.facebook.com/foreningencoop](https://www.facebook.com/foreningencoop))*

### Generel information om Coop

Coop A.M.B.A., der tidligere hed Fællesforeningen for Danmarks Brugsforeninger (FDB), er et forbrugerejet andelsselskab med begrænset ansvar. Selskabet er med en omsætning på 38,5 milliarder kroner i 2020 og sine 1,9 millioner medlemmer Danmarks største andelsselskab og en af landets største detailhandelsvirksomheder. Når Coop i dag arbejder jf. sit formål for *at organisere forbrugerne til varetagelse af deres fælles interesser i overensstemmelse med de internationale andelsprincipper*, har disse principper været pejlemærker for organisationens medlemsdemokrati og udvikling siden stiftelsen i 1896. Udover de internationale andelsprincipper, som også er formuleret og uddybet af International Cooperative Alliance,<sup>1</sup> arbejder Coop ud fra de formålsbestemte værdier, *indflydelse* gennem aktivt medejerskab, *omtanke* for mennesker, dyr og miljø samt *ærlighed* og *nytænkning*.

---

<sup>1</sup> <https://www.ica.coop/en/cooperatives/cooperative-identity>



## Ejerskab og ledelse i Coop

Medlemmer af Coop kan være personlige og institutionelle medlemmer eller selvstændige brugsforeninger. Ved indbetaling af et indskud på 200 kr. for personlige eller institutionelle medlemmer og 200 kr. pr. medlem for brugsforeningerne, er der fri ind- og udtræden af selskabet. Indskuddet står på individuelle andelshaverkonti som ansvarlig kapital og forrentes ikke. Ved opløsning af selskabet eller et medlems udtræden tilbagebetales indestående på andelskonti eller anden ansvarlig lånekapital. Et eventuelt overskud udbetales ikke til medlemmerne, men geninvesteres i selskabet. En form for overskudsdeling kan ske ved, at medlemmerne indgår i bonus- og rabatordninger.

Den øverste myndighed i andelsselskabet er Landsrådet, bestående af 126 medlemmer, der alle fungerer som delegerede for Coops lokale bestyrelser i butikker eller brugsforeninger. Landsrådet virker som generalforsamlingen, der beslutter vedtægter og vælger selskabets øverste bestyrelse. Bestyrelsen, der består af en formand, en medarbejderrepræsentant og otte andre medlemmer, har til opgave at udpege bestyrelserne i datterselskaberne Coop Danmark A/S (ejet af Coop Holding A/S), Coop Bank A/S og Coop Invest A/S.

Ved opløsning skal et eventuelt overskud anvendes til gavn for brugsforeningsbevægelsen eller til fremme af almene forbrugerinteresser.

## Andel A.M.B.A.

*Som andelsselskab mener vi, at det bedste samfund er et samfund drevet af grøn energi og med lige muligheder for alle. Derfor investerer vi målrettet i fibernet, ladestandere og vedvarende energi. Det er tanken bag vores navn ([www.andel.dk/energi](http://www.andel.dk/energi)).*

## Generel information om Andel

Da de to sydvestsjællandske elselskaber, SEAS og NVE, fusionerede i 2005 og efterfølgende skiftede navn til Andel i 2020, var det med navneskiftet en markant tydeliggørelse af koncernens historik og ejerform. Andel er et andelsselskab med begrænset ansvar, der råder over 10 datterselskaber, som tilsammen leverer 40% af al strøm i Danmark. De 400.000 andelshavere drager nytte af selskabets formål, der er *at skabe værdi og være til gavn for andelshaverne ved at drive virksomhed inden for energi, fibernet og dermed beslægtede områder*. Omsætningen i 2020 var på 7,7 mia.

og det er ligeledes formålsbestemt, at Andel skal bidrage aktivt i den bæredygtige og digitale udvikling.

Ejerskab og ledelse i Andel

Medlemmer af andelsselskabet er fysiske eller juridiske personer, der *aftager el og har rådighed over en installation, som er tilsluttet et elnet, som ejes af selskabet eller af et med selskabet koncernforbundet selskab* i et geografisk afgrænset område på Syd- og Vestsjælland. Det kræver derfor ikke en aktiv handling, i modsætning til fx hos Coop, at indtræde som medlem. Andel har også mulighed for at have kunder, der ikke er medlemmer, hvilket blandt andet ses med fx aftagere af el fra datterselskabet Radius i hovedstadsområdet. Selskabet har en udelelig kollektiv reserve, overskuddet kan ikke udbetales til medlemmerne, men kan eventuelt tilbageføres som medlemsrabatter. Ved opløsning skal formuen videreføres til det selskab, der fortsætter virksomhedens arbejde.

Andelsselskabets øverste myndighed, repræsentantskabet, består af 137 personer og har til opgave at varetage medlemmernes interesser gennem valg af bestyrelse, beslutninger om salg og opløsning samt vedtagelse af vedtægter mm. Repræsentanterne vælges ud fra princippet om ét hoved, én stemme. Medlemmer af repræsentanter kan indtræde ad flere veje: Som valgt direkte af andelshaverne i de fastsatte valgområder, som udpeget af kommunen (1 repræsentant pr. kommune uanset antal andelshavere i området), eller som udpeget af bestyrelsen (i alt 12 repræsentanter).

Bestyrelsen, bestående af 9-12 medlemmer valgt af repræsentantskabet samt 2-4 medlemmer valgt af medarbejderne, er begrænset til at sidde for 4 valgperioder af 3 år. Andels bestyrelse har en overordnet strategisk rolle, mens den daglige drift i højere grad beskæftiger bestyrelserne i datterselskaberne.

Forenet Kredit F.M.B.A.

*Vi er en forening, der bygger på demokrati. Hos os bestemmer medlemmerne, og vi deler overskuddet... Vi arbejder for at sikre boligejerne stabile boliglån i hele landet – både nu og i fremtiden ([www.forenetkredit.dk](http://www.forenetkredit.dk)).*

Generel information om Forenet Kredit

Forenet Kredit er en forening med begrænset ansvar (F.M.B.A.), hvis medlemmer er kunderne i Nykredit og Totalkredit. Det er den sidste tilbageværende forening i Danmark, der ejer et realkreditinstitut. Behovet for billige lån opstod blandt andet som følge af genopbygningsarbejdet efter en større brand i København i 1795, og forgængere til det nuværende Forenet Kredit, heriblandt

lokale realkreditforeninger og -institutter, har dermed over 200 års historie ([www.forenetkredit.dk](http://www.forenetkredit.dk)).

Forenet Kredit er hovedaktionær i Nykredit og Totalkredit, og har til formål at udøve realkreditvirksomhed og anden finansiel virksomhed til gavn for kunderne på et finansielt bæredygtigt grundlag. Udover det vedtægtsbestemte formål arbejder Forenet Kredit med tre mærkesager: At bevare den danske realkreditmodel, at sikre en fair og lige adgang til realkreditsystemet for hele Danmark samt at dele overskuddet med medlemmerne. Egenkapitalen i Forenet Kredit-koncernen var i 2020 på 99.082 mio. kr., hvor aktierne i Nykredit A/S i samme år udgjorde et aktiv på 67.778 mio. kr. Det er vedtægtsbestemt for foreningen, at den skal være hovedaktionær i Nykredit A/S.

#### Ejerskab og ledelse i Forenet Kredit

Medlemmer af Forenet Kredit er alle låntagere i Totalkredit, LR Kredit og Nykredit Realkredit. Derudover er enkeltpersoner eller virksomheder, der har ind- og/eller udlån på mindst 50.000 kr. i Nykredit Bank, også medlemmer. Almene boligorganisationer med selvstændigt hæftende afdelinger, der lever op til én af ovenstående tilknytninger, kan også anses som medlemmer. Ingen medlemmer hæfter for foreningens forpligtelser og kan ikke gøre krav på en andel af formuen ved udtræden. Overskuddet i Forenet Kredit deles med kunderne i Nykredit og Totalkredit gennem et årligt tilskud fra foreningen til de to selskaber. Overskudsdelingen udmøntes som Kundekroner, Foreningsfordele og Erhvervskroner. Ved opløsning kan formuen ikke udbetales til medlemmer af foreningen, men skal anvendes til indskud i en fond til fremme af byggeri og erhverv.

Ligesom Andel har Forenet Kredit et repræsentantskab som øverste myndighed, hvorfra bestyrelsen vælges af de i alt 104 medlemmer. 70 repræsentanter vælges af og blandt foreningens medlemmer, 30 vælges af obligationsejere, mens 4 vælges af medarbejdere i koncernen. Herefter vælges bestyrelsens 8 medlemmer af repræsentantskabet og står derefter for den overordnede ledelse samt ansættelse eller afskedigelse af den daglige ledelse, direktionen.

## **Sammenfatning af resultater fra ITU-rapport om forbrugerejede virksomheder**

Rapporten om forbrugerejede virksomheder, udarbejdet af ITU, undersøger faktiske og oplevede barrierer, der eksisterer for de store forbrugerejede virksomheder.

### **Ejerformen**

Først og fremmest oplever ITU's respondenter (både fra spørgeskema og interviews), at den demokratiske ejerform er meningsfuld og giver en følelse af medejerskab og tryghed, og desuden, at ejerformen er et konkurrenceparameter. Dette ses bl.a. konkret hos Forenet Kredits medlemmer, hvor dem med viden om den demokratiske ejerform rater selskabet højere.

Respondenterne oplever også, at det tager længere tid at tage beslutninger som følge af ejerformen. Nogle gange er beslutningsgangene ustrukturerede, hvilket resulterer i, at repræsentantskabet ikke høres i høj nok grad. De komplekse virksomhedskonstruktioner for hhv. Andel, Coop og Forenet Kredit gør, at selskaberne balancerer mellem behovet for den professionelle bestyrelse og at være åben for valg af de menige, "almindelige" medlemmer.

Udfordringen i at balancere den demokratiske ejerform med behovet for specialisering og effektivitet udtrykkes af nogle af ITU's respondenter, men modvejes også af opfattelsen af, at de beslutninger, der tages, har større opbakning og er mere velbegrundede. Modsat de små medarbejderejede virksomheder, praktiserer hverken Coop, Andel eller Forenet Kredit kollektiv ledelse, og demokratiet er på den måde repræsentativt frem for direkte, hvor der eksisterer en større informationsasymmetri mellem medlemmer, repræsentantskab og bestyrelse.

### **Viden om ejerformen og demokratisk deltagelse**

En af de oplevede udfordringer relaterer sig netop til medlemmernes viden om den demokratiske ejerform og derigennem deres mulighed for at praktisere det repræsentative demokrati. ITU's resultater viser, at det er forskelligt, hvor meget de enkelte datterselskaber informerer deres medlemmer om muligheden for deltagelse, og at det kan tendere til at blive "de aktives demokrati", hvor de aktive ikke altid afspejler majoriteten. Dette ses også som et skel mellem enkeltinteresser og overordnet strategi, hvor opfattelsen hos flere respondenter er, at det menige medlem oftere repræsenterer

enkeltinteresser, mens den professionelle bestyrelse i højere grad skal lægge en overordnet strategi.

Alle tre virksomheder har udfordringer med den demokratiske deltagelse. Andel har, ved målrettet arbejde med stemmeprocenten, gået fra at have en stemmeprocent på under 5% til at have en stemmeprocent på 11%. Coop arbejder ligeledes med at involvere deres medlemmer med brugermeningsmålinger og arrangementer. ITU finder ikke en entydighed i opfattelsen af, om der mangler kendskab til demokratisk ejerskab generelt og om dette ses som problematisk. Alligevel kan et øget kendskab både hos offentlige myndigheder og på uddannelsesinstitutioner, ifølge deres respondenter, være ønskværdigt. Her nævnes Tænk tanken Demokratisk Erhverv som en positiv aktør i arbejdet med at udbrede kendskabet til demokratisk ejede virksomheder.

Ligeledes mener respondenterne fra de tre virksomheder, at der er potentiale i at forbedre kommunikationen til medlemmerne.

#### Forslag til lovændringer

Når respondenterne bliver spurgt ind til konkrete forslag til lovændringer, foreslår de at ændre lovgivningen, så det bliver muligt at kommunikere direkte til andelshaverne i situationer, der ikke kun relaterer sig til generalforsamlingen samt at lovgivningen i det hele taget bør understøtte den demokratiske model. Et konkret og aktuelt eksempel, der har påvirket de forbrugerejede virksomheder negativt, har været Finanstilsynets melding om udbyttestop ifm. Covid-19. Dette opfattes af en respondent som skadeligt for de foreningsejede virksomheder, hvor overskuddet deles med kunderne.

#### Finansiering

Hvad angår finansiering, er det kun Coop, der oplever en finansieringsbarriere som følge af ejerformen. Her benytter de sig af ejendomsinvesteringer som et alternativ til lånoptag, men påpeger, at der mangler rådgivning og lydhørhed over for demokratiske virksomheders finansieringsudfordringer. De ser det som ønskværdigt, at det gøres nemmere for investorer at investere i demokratiske virksomheder.

## CASEBESKRIVELSER

### **STØRRE MEDARBEJDEREJEDE VIRKSOMHEDER**

Delrapport 3.2

# CASEBESKRIVELSER OG SAMMENFATNING AF RAPPORT FRA IT-UNIVERSITETET

## STØRRE MEDARBEJDEREJEDE VIRKSOMHEDER

### Kilder og cases

Følgende case-beskrivelser af MC Emballage og JORTON skal bidrage til at nuancere billedet af de mange varianter af demokratisk ejerskab, der eksisterer i Danmark. Den ene virksomhed har demokratiseret ejerskabet i forbindelse med et generationsskifte og fungerer som et aktieselskab med overskudsdeling til aktionærerne, der alle er nuværende medarbejdere. Den anden virksomhed fungerer også som aktieselskab, men i en koncern- og fondskonstruktion, hvor overskuddet blandt andet overføres til medarbejderfonde.

Beskrivelserne er lavet ud fra informationer fra virksomhedernes vedtægter, årsrapporter, hjemmesider og [virk.dk](http://virk.dk). Efter beskrivelserne følger en sammenfatning af ITU's delrapport, *Medarbejdereje*, der inddrager respondenter fra de samme to virksomheder.

### Case-beskrivelser af MC Emballage A/S og JORTON A/S

#### MC Emballage A/S

*Noget af det, der gør os unikke, er vores forretningsfundament. Vi er 100% medarbejderejet, hvilket giver dyb medarbejderinvolvering og et engagement, som gør det muligt at placere ansvar og beslutningskompetencer hos den enkelte medarbejder ([www.mcemballage.dk](http://www.mcemballage.dk)).*

#### Generel information om MC Emballage

MC Emballage blev etableret som aktieselskab i 1988 og er i dag en landsdækkende emballageleverandør med hovedsæde i Hinnerup uden for Aarhus. MC Emballages formål er *at drive handel og industri*, og i 2020 havde virksomheden i gennemsnit 65 medarbejdere og en omsætning på 383,6 mio. kr. Virksomheden fungerer som mellemlid i emballage-branchen og er ifølge deres hjemmeside, den mest omkostningseffektive leverandør af emballage i Danmark, med en totalomkostning svarende til samme niveau som kinesiske virksomheder ([www.mcemballage.dk/om-os](http://www.mcemballage.dk/om-os)).

I 2004 stod virksomheden over for et generationsskifte, og ejerskabet skiftede hænder til medarbejderne. De ansatte havde

dengang et ønske om selv at drive virksomheden videre uden indblanding fra udenlandske investeringer og fonde, og er i dag 100% ejet af de nuværende medarbejdere gennem moderselskabet, MCE Holding A/S.

#### Ejerskab og ledelse i MC Emballage

Udover direktørens status som hovedaktionær med en ejerandel på mellem 30 og 40%, har hver enkelt nuværende medarbejder mulighed for at besidde op til 0,5 % af aktiekapitalen. Det er altså ikke et krav, men en mulighed at være medejer. Puljen af aktier, hvoraf ingen har særlige rettigheder, udbydes årligt til medarbejdere og sælges af de fratrædende. Ved fratrædelse arbejder virksomheden med en bad leave-strategi, hvor aktieværdien nedsættes med 30%, hvis en medarbejder går videre til en anden virksomhed og videregiver informationer (ITU-delrapporten, *Medarbejdereje*).

Selskabets øverste myndighed er generalforsamlingen, der udpeger bestyrelsen. Denne består af syv personer, hvoraf to er professionelle medlemmer uden ejerandele, tre er fra aktionærgruppen, hvoraf den ene er eller udpeges af direktøren, og desuden to medlemmer valgt blandt medarbejderne.

#### Overskudsdeling

MC Emballage har en egenkapital på knap 110 mio. kr., men arbejder ikke med en udelelig reserve. Der udbetales hvert år en medarbejderbonus på 50.000 kr. og dette er uanset, om man er aktionær eller ej. Udlodning af udbytte til aktionærerne kræver derudover, ifølge MCE Holdings vedtægter, at mindst 60% af selskabets nominelle aktiekapital stemmer for forslaget om udlodning af udbytte.

#### Generationsskifte

Da virksomheden i sin tid skulle overdrages til medarbejderne, oplevede respondenterne i ITU-rapporten, at rådgivningen var svær at finde, fordi der manglede viden på området (ITU-delrapporten, *Medarbejdereje*). Det var derfor økonomisk omkostningsfuldt at finde den rigtige rådgivning og ligeledes for medarbejderne at optage lån til køb af aktier, da bankerne ikke havde kendskab til ejerskabskonstruktionen.

Den nuværende situation, hvor ledelsen og direktøren nærmer sig pensionsalderen, præsenteres også som en aktuel og central udfordring for videreførelsen af MC Emballage. Det er, ifølge ITU's respondenter fra MC Emballage, vigtigt, at en ny direktør opnår et højt ejerskab, og da virksomheden er meget værd, kan det blive



svært at finde den rette, der også kan fungere som storaktionær (ITU-rapporten, *Medarbejdereje*).

## JORTON A/S

*Vores værdier bygger på åbenhed, dialog og samarbejde. Siden 1932 har vi været garant for høj faglig kvalitet og byggeteknisk udvikling. JORTON har fra begyndelsen været funderet i egenproduktion og nærhed til bygherrer og projekter. Kvaliteten, der følger vores måde at arbejde på, vil vi ikke give køb på.*

## Generel information om JORTON

JORTON er registreret som aktieselskab og virksomhedens formål er *at drive entreprenør- og produktionsvirksomhed inden for bygge- og anlægsområdet*. Medarbejderstaben i JORTON er de seneste år vokset støt fra et gennemsnit på 356 medarbejdere i 2016 til i 2020 at beskæftige gennemsnitligt 441 medarbejdere. Omsætningen for 2020 var på 1,1 mia. kr. og der blev udbetalt et udbytte på 5 mio. kr.

JORTON lægger vægt på lokal forankring rundt om i Danmark og arbejder ud fra et etisk regelsæt baseret på de internationalt anerkendte menneskerettigheder, afskaffelse af diskrimination, foreningsfrihed, ret til kollektive forhandlinger, et sikkert og godt arbejdsmiljø mm. I JORTON's årsrapport er der udvalgt flere områder, hvor virksomheden ud over entreprenør- og produktionsvirksomhed, arbejder med forskellige målsætninger inden for social retfærdighed og bæredygtighed. JORTON's respondenter i ITU-delrapporten pointerer desuden, at medarbejderne værdsætter og finder det vigtigt, at udbyttet i JORTON ikke ender hos aktionærer, men kommer selskabets ansatte til gode (ITU-delrapporten, *Medarbejdereje*).

## Ejerskab og ledelse

I 1932 gik arbejdsløse jord- og betonarbejdere sammen og skabte Jord- og Betonarbejdernes Kooperative Forretning i Aarhus, de selskaber, der i dag eksisterer under navnene JORTON og JBH Gruppen A/S. Dengang var indskuddet 25 kr. pr. andelshaver, og alle hæftede personligt. I dag fungerer JORTON som et datteraktieselskab, der er 100% ejet af JBH Gruppen A/S (tidligere JORTON Holding A/S), der også ejer søsterselskaberne Hustømmerne A/S og A/S Boligbeton. JBH Gruppen er ejet af tre medarbejderfonde, hvor Medarbejderfonden JORTON ejer 31,8%, mens Medarbejderfonden Hustømmerne og Støttefonden Boligbeton hver ejer 20,6%. De resterende ejerandele er placeret hos flere forskellige boligforeninger.

Kapitalejere i JBH Gruppen kan jf. selskabets vedtægter, foruden de nuværende ejere, *alene være kooperative organisationer og virksomheder, faglige organisationer samt selskabets, herunder datterselskabers, arbejdstagere på individuel og/eller kollektiv basis.* Fondene har desuden forkøbsret på kapitalandele, og Medarbejderfonden JORTON udpeger ét af seks medlemmer til JBH's bestyrelse og har desuden vetoret i forhold til beslutninger om opløsning af JBH Gruppen.

JORTON's egen bestyrelse består af 3-4 medlemmer valgt på selskabets generalforsamling samt medarbejderrepræsentanter. JBH Gruppens bestyrelse består af 6 medlemmer, hvoraf ét medlem vælges af Medarbejderfonden JORTON's bestyrelse.

Medarbejderfonden  
JORTON

Det demokratiske ejerskab af JORTON og de koncernforbundne selskaber kommer til udtryk gennem det kollektive fondsejerskab af JBH Gruppen. Medarbejderfonden JORTON's indtægt anvendes *til hjælp for medarbejdere i JORTON A/S og tidligere medarbejdere, der er afgået på grund af alder eller sygdom og eventuelt disses enker* jf. fondens vedtægter. Når man har opnået en samlet anciennitet i JORTON på 5 år, følger automatisk status som medlem af Medarbejderfonden JORTON. Dog er man kun understøttelsesberettiget, hvis man har opnået en anciennitet på mindst 10 år.

Dette betyder, at der hvert år udbetales individuel støtte til fratrådte medarbejdere, der lever op til førnævnte krav. I 2020 udbetalte fonden 4.500 kr. til alle pensionerede medarbejdere (5.000 kr. i 2019). Ved udgangen af 2020 var der 248 medlemmer. Siden stiftelsen, er der udbetalt over 4 mio. kr. i understøttelse til pensionerede medarbejdere (i 2020 blev der udbetalt 310.500 kr.) og fonden havde i 2020 en samlet fondskapital på 6,2 mio. kr. Fondens bestyrelse består af 10 personer. Én udpeges af JORTON's bestyrelse, mens 9 vælges af og blandt de personer, der opfylder anciennitetskravet på 5 år. Mindst 3 medlemmer skal dog vælges blandt de pensionerede medarbejdere med en anciennitet på 10 år eller derover.

### **Sammenfatning af ITU-delrapporten *Medarbejdereje***

Ejerformen

For begge selskaber har ejerformen stor betydning for medarbejderne, både hvad angår overskudsdeling og

medindflydelse. Medindflydelse skal ikke forstås som kollektiv ledelse, der ses i de små medarbejderejede virksomheder, men nærmere som løbende medinddragelse, høringsret og stemmeret ved generalforsamlingerne. Dette resulterer i en høj grad af medarbejdertilfredshed, men stiller også virksomhederne over for lange beslutningsprocesser, som det også påpeges af respondenterne fra de forbrugerejede virksomheder. Men, som det også påpeges i rapporten om forbrugereje, er opfattelsen, at beslutningerne får en højere kvalitet og er velunderbyggede.

#### Viden, rådgivning og finansiering

Det pointeres at viden om ejerformen hos direktionen er afgørende for ledelsens kvalitet hos begge virksomheder. Respondenterne fra MC Emballage påpeger, at det er svært at få rådgivning ved opstart af en demokratisk ejet virksomhed. Det er særligt også på dette område, at respondenterne kommer med ændringsforslag, da viden om demokratiske virksomheder særligt også er afgørende, når det drejer sig om finansieringsmuligheder. Helt konkret har MC Emballages medarbejdere oplevet udfordringer med lånoptag til opkøb af aktier, netop pga. manglende viden hos bankerne. De måtte ved overdragelse af virksomheden til medarbejderne finde en bank med særligt kendskab på området, og de ser det derfor som ønskværdigt, at banker og rådgivere har en større viden om netop deres ejerform. Respondenterne fra MC Emballage foreslår også, at bankerne bør have en større risikovillighed ved udlån til medarbejdere, der står overfor at skulle opkøbe deres virksomhed. Et andet konkret forslag er, at oprette en fond til at løse finansieringsproblemet.

## CASEBESKRIVELSER

### **MINDRE MEDARBEJDEREJEDE VIRKSOMHEDER**

Delrapport 3.3

## CASEBESKRIVELSER

### MINDRE MEDARBEJDEREJEDE VIRKSOMHEDER

#### Kilder og cases

Formålet med de følgende case-beskrivelser er først og fremmest at bidrage med viden om, hvordan de små medarbejderejede virksomheder ser ud og arbejder inden for de eksisterende lovgivningsmæssige rammer og derudover at klarlægge, hvilke faktiske og oplevede barrierer de har mødt ifm. etablering og drift. Case-beskrivelserne er lavet ud fra informationer hentet fra [virk.dk](http://virk.dk), virksomhedernes hjemmesider og vedtægter samt et fokusgruppeinterview foretaget af den samlede arbejdsgruppe fra CBS med hhv. to interviewpersoner fra Flexwerker A.M.B.A., fire fra Entropy Labs Coop A.M.B.A. og én fra Analyse & Tal F.M.B.A. Case-beskrivelserne er efterfølgende godkendt af virksomhederne.

Alle tre virksomheder er omfattet af Lov om visse erhvervsdrivende virksomheder (LEV). I dagligdagen praktiserer de alle sammen varianter af kollektiv ledelse og direkte demokrati. De har desuden gennem deres vedtægter sikret en kollektiv udelelig reserve, der ved opløsning kun kan udbetales til almennyttige aktiviteter i overensstemmelse med virksomhedernes formål. Hos Flexwerker og Entropy Labs Coop er vedtægterne udformet således, at de kan certificeres efter de internationale kooperative standarder og principper.

#### **Case-beskrivelser af Analyse & Tal F.M.B.A., Entropy Labs Coop A.M.B.A. og Flexwerker A.M.B.A.**

#### Analyse & Tal F.M.B.A.

*Analyse & Tal er et medarbejderejet kooperativ, hvor chefer og hierarkier er skiftet ud med lige og demokratisk ledelses- og ejerskabsstruktur ([ogtal.dk](http://ogtal.dk)).*

#### Generel information om Analyse & Tal

Analyse & Tal er et skandinavisk digitalt analysebureau med kontorer i København, Aarhus og Oslo. De har med egne ord specialiseret sig i at tælle det, der er svært, og analysere komplekse størrelser i samfundet ([ogtal.dk](http://ogtal.dk)). Den københavnske afdeling, der danner udgangspunkt for denne case-beskrivelse ift. vedtægter og interviewpersoner, er stiftet af en gruppe sociologistuderende i 2014, som en forening med begrænset ansvar, F.M.B.A.

Deres vedtægtsbestemte formål har både et fagligt og socialt sigte. Det faglige sigte er *at medvirke til at skabe viden af høj faglig kvalitet om sociale, økonomiske og politiske samfundsspørgsmål primært gennem rådgivning, undervisning, forskning, analyser, undersøgelser, formidling, udvikling af metoder, opbygning af vidensdatabaser og udarbejdelse af informationsmateriale*. Det sociale sigte er opdelt i to og har fokus på virksomhedens interne arbejdsmiljø gennem *at fastholde og udvikle en medarbejderdrevet arbejdsplads med et stærkt arbejdsmiljø*, og antager samtidig et samfundsmæssigt engagement gennem *at støtte demokratisk drevne projekter, der bidrager til udvikling af et retfærdigt og lige samfund*.

Ejerskab og ledelse hos  
Analyse & Tal

*Én ting er jura, en anden ting er praksis (interviewperson fra Analyse & Tal).*

Foreningen tegnes jf. vedtægterne af 2 bestyrelsesmedlemmer, hvoraf mindst ét indgår i formandskabet. Den samlede bestyrelse skal bestå af mindst 50 % eksterne medlemmer, dvs. medlemmer af foreningen, der ikke er ansatte. Bestyrelsen fungerer de jure, da alle beslutninger tages af de ansatte ud fra princippet om én medarbejder, én stemme. Opfattelsen af bestyrelsen er hos Analyse & Tal klar: Dels er den rådgivende ift. driften af virksomheden og dels opfattes den som en håndbremse eller vagthund ift. at holde virksomheden inden for foreningens formålsparagraf og sikre den udelelige reserve. Tegningsret og bestyrelsesansvar er juridiske krav, mens ledelsen og beslutningskompetence de facto er placeret fuldt ud hos medarbejderne.

Medarbejdere og medlemmer af foreningen har ikke mulighed for at trække kapital ud af virksomheden. Der kræves ikke indskud ved indtrædelse, og man får ikke noget med ud ved udtrædelse – medarbejdere ansættes blot i foreningen og har én stemme på lige fod med andre medarbejdere uanset anciennitet og erfaring. Dette gælder fx også praktikanter.

Analyse & Tal tilstræber konsensus i beslutningstagningen: *Ingen skal være så meget imod en beslutning, at de ikke kan se sig selv i den*. For at lette beslutningsprocessen er der nedsat et stort antal arbejdsgrupper bl.a. inden for daglig ledelse, IT, arbejdsmiljø og ad hoc-sager. Grupperne refererer til resten af medarbejderstaben og kommer med beslutningsindstillinger enten på de ugentlige mandagsmøder eller på månedsmøderne. Dette kunne fx være en

indstilling om, at der er brug for en ny medarbejder. Tanken er at dele ledelse og andre opgaver ud, så medarbejdere varetager disse efter evne og lyst. *Det har virkelig været en lang rejse og noget der tager mange års arbejde at opbygge. Hvordan vi gør, udvikler sig over tid.*

I den daglige ledelse arbejder Analyse & Tal bevidst med kontinuerlige dilemmaer. *Et eksempel kunne være, at mandagsmøderne er blevet for lange og vi bliver nødt til at uddelegere ting. Det resulterer i, at man mister noget kontrol og så må vi øge tiden på mandagsmøderne igen.*

Hvis virksomheden står over for en beslutning om at skulle nedjustere udgifterne, har de i fredstid udviklet en procedure for, hvordan dette skal håndteres. I prioriteret rækkefølge er aftalen at gå kollektivt ned i løn, herefter vil eventuelle afskedigelser ske efter tilfældig lodtrækning. Dette sker ud fra tanken, at ingen i virksomheden skal søge at gøre sig selv uundværlig.

Nøgletal: Økonomi og ansatte hos Analyse & Tal

	Resultat efter skat	Egenkapital	Personaleomkostninger
2020	1.039.559	2.875.028	5.557.144
2019	818.853	1.835.470	4.129.545
2018	114.091	1.016.617	3.588.600
2017	-241.928	892.498	3.154.561
2016	991.987	1.134.425	2.107.347
2015	65.447	142.439	969.018

*Det er begrænset hvor mange ressourcer vi kan kaste efter at overbevise en bank om at finansiere os.*

Analyse & Tal tæller i dag 20 faste medarbejdere i København, Aarhus og Oslo. I 2016 fusionerede Analyse & Tal og CASA – Center for Alternativ Samfundsanalyse. Når Analyse & Tal arbejder for at fremme kooperative værdier, handler det også om et ønske om at trække flere ind i det kooperative fællesskab. Men de udfordres af, hvad de selv oplever som en manglende forståelse for og kendskab til deres virksomheds særlige karakter og deraf en udfordring med at indhente kapital til at underbygge virksomhedens vækst. Opstart af nye afdelinger finansieres indtil videre af eget overskud.

En føderativ sammenslutning mellem

Der er ikke nogen fastsat begrænsning på antallet af medarbejdere, men foreningen står over for organisatoriske og rent pladsmæssige udfordringer, da deres tilvækst i medarbejdere begynder at udfordre

København, Aarhus og Oslo

deres kollektive ledelse og direkte demokrati. *Vi er efterhånden ved at springe rammerne for vores styreform. Når vi er 20 mennesker, er det svært at sidde rundt om et bord og gøre det på den måde, vi gør det på.*

Derfor arbejder de i øjeblikket med at designe en føderativ struktur for de tre afdelinger, der kan danne udgangspunkt for en knopskydningsstrategi, hvor flere små afdelinger kan eksistere side om side og vokse sig større og igennem det føderative organ støtte hinanden med viden og kapital. Virksomhedens vækst gennem en føderativ struktur muliggør også at leve op til krav om størrelse og omsætning ved statslige udbud. Analyse & Tal ser det også som en måde at efterleve deres formål på, ved netop at inkludere flere medarbejdere i et demokratisk arbejdsliv og på den måde fremme de kooperative værdier.

Entropy Labs Coop  
A.M.B.A.

*We are a Danish cooperative of technology creatives developing web and mobile solutions for NGO and non-profit organizations ([entropyfox.com](http://entropyfox.com)).*

Generel information om  
Entropy Labs Coop

Entropy Labs Coop, med hjemsted i København, er først i november 2021 stiftet som andelsselskab med begrænset ansvar. Siden 2016 har Entropy Fox eksisteret som enkeltmands-virksomhed, men overgangen til A.M.B.A. har været undervejs i flere år og blev blandt andet initieret af, at den tidligere ejer deltog i et transitionsnetværk med andre virksomheder, der overvejede medarbejdereje. Stifteren af Entropy Fox er nu indtrådt som ikke-tegningsberettiget medlem i Entropy Labs Coop.

Entropy Labs Coop benytter sig af den internationale betegnelse for kooperativer, "Coop". Virksomhedens formål er, som det også fremgår af kravene i Lov om visse erhvervsdrivende virksomheder til andelsselskaber med begrænset ansvar (LEV § 4) *at fremme medlemmernes fælles interesser gennem deres deltagelse i virksomheden som ansatte, leverandører, aftagere eller på anden lignende måde.* I virksomhedens vedtægter er ansatte nævnt blandt øvrige deltagere, hvilket ikke fremgår eksplicit af LEV. Formålet specificeres desuden til: *I overensstemmelse med medlemmernes demokratiske beslutninger at drive erhvervmæssig og almennyttig virksomhed, der omfatter konsulentbistand, analyser af brugerbehov, udfordringer og løsnings- muligheder, planlægning og design af systemer og enheder, der integrerer hardware, software*



*og anden informationsteknologi, og installation, oplæring og support til brugerne samt gennem forskning, eksperimentel udvikling, proces- og projektfacilitering, udveksling af idéer, erfaringer og viden, undervisning og andre former for formidling, samskabelse, samproduktion, samhandel, open source initiativer og kooperativt samarbejde indenfor området.*

Udover at rammesætte, hvilket fagligt arbejde virksomheden udfører, lægger vedtægterne også op til at følge og fremme de internationalt anerkendte kooperative værdier og principper, som er vedtaget af International Cooperative Alliance (ICA) og International Labour Organization (ILO) samt at bidrage til at virkeliggøre FN's Verdensmål.

Ejerskab og ledelse hos  
Entropy Labs Coop

*Vi er alle sammen medlemmer på lige fod, hvor generalforsamlingen er den øverste myndighed. Der er nogen der skal være direktører, men vi forsøger at lade den gå på tur. Og så er vi to, så der ikke er nogen, der sidder alene med det ansvar (interviewperson fra Entropy Labs Coop)*

Entropy Labs Coop tegnes som nyudklækket A.M.B.A. af to direktører i forening, men dette har en de jure-karakter, da der i dagligdagen praktiseres direkte demokrati og kollektiv ledelse. Allerede i Entropy Fox og før stiftelsen af andelsselskabet, blev de kooperative værdier og principper praktiseret i styreformen. De tegningsberettigede har funktion af at være dem, der sidder med de administrative opgaver. Det kan fx være udbetaling af løn eller andre regnskabs- og registreringspligter.

Det har ikke været entydigt uproblematisk for medarbejderne i Entropy Labs Coop at afgøre, hvem der skulle fungere som tegningsberettiget, da de ikke ønsker, at nogen skal påtage sig et uforudset juridisk ansvar: *Altså nu er det jo bare kontorarbejde, så det er ikke det værste, men hvis nu kontorstolen brækker eller nogen mister fingrene i keyboardet. ... Der kan jo ske et eller andet arbejdsmæssigt, hvor nogen skal stå til ansvar.*

Hvad angår ind- og udtræden i andelsselskabet, har Entropy Labs Coop endnu ikke prøvet at få nye medarbejdere ind og heller ingen er trådt ud. Nye medarbejdere er indtil videre ikke pålagt at lægge et indskud ved indtræden, men hvis det på et tidspunkt bliver tilfældet, vil det være muligt at trække indskuddet ud igen ved udtræden: *Man*

*kan godt få et indskud ud jf. vores vedtægter ... forudsat at pengene er der.*

Rent styringsmæssigt har den kollektive ledelse været meningsfuld for medarbejderne at praktisere og det er derfor nu blot formaliseret og repræsenteret i ejerformen ved omdannelsen til andelsselskab. Men virksomheden er stadig så ny og lille, at beslutningsprocesserne er mindre formaliserede, end hvad vi fx ser hos Analyse & Tal. *Vi er så få, og har en løs organisering. Det er meget case by case, hvor vi tager beslutninger. Vi har et dagligt møde til drift og så snakker vi så meget sammen alle sammen, at delegering ikke er lige så relevant.*

Hvordan ledelsen af virksomheden fungerer, er ifølge medarbejderne betinget af antallet af ansatte og ville ikke være muligt at praktisere på samme måde, hvis det var en større virksomhed med kollektivt ejerskab. Der kan sagtens uddelegeres opgaver og beslutningskompetence, og medarbejderne anerkender, at nogle er bedre til at løse visse opgaver frem for andre. *Men det er så snart der kommer et management-niveau, der ikke har noget med den daglige drift at gøre, at det bliver et problem.* Derfor er de også tilfredse med at være en lille virksomhed, hvor målet er, at arbejdet skal være bæredygtigt og at virksomheden kan eksistere længe.

Nøgletal: Økonomi og ansatte hos Entropy Labs Coop

*Værdien af arbejdet er noget andet end profitten.*

Da Entropy Labs Coop ikke har eksisteret som andelsselskab før november 2021, er der endnu ikke indberettet regnskaber eller andre økonomiske nøgletal. Der er i øjeblikket syv ejermedlemmer og ønsket hos de interviewede er at have mere at lave i virksomheden, så de kan invitere flere ind som medlemmer. Men selv om medarbejderne kunne ønske sig mere på bundlinjen, er de også tydelige omkring, at målet ikke er at vækste og maksimere profit i sig selv. De ved, at denne tilgang kan udfordre deres indhentning af ekstern kapital, som således også sætter begrænsninger for, hvilke arbejdsopgaver, de kan påtage sig. Derfor har flere af medarbejderne andre projekter og mere traditionelle start up-projekter ved siden af Entropy Labs Coop. Samtidig er det ved stiftelsen af andelsselskabet besluttet, at der også kan etableres fx anpartsselskaber som datterselskaber sammen med andre, der gerne vil være med til at finansiere og udvikle nye projekter, som med tiden kan integreres i kooperativet.

Flexwerker A.M.B.A.

*Vi har bevæget os fra at være et frivilligt, aktivistisk initiativ til at eje og drive en virksomhed i fællesskab med et ægte kontor og en deleprinter. Indtil videre går det meget godt ([flexwerker.dk](http://flexwerker.dk)).*

Generel information om Flexwerker

Flexwerker er med egne ord *et kooperativt bureau, der arbejder inddragende og eksplorativt for at skabe engagement og mobilisere mennesker til fælles handling ([flexwerker.dk](http://flexwerker.dk))*. De arbejder med humanistiske og samfundsvidenskabelige tilgange inden for deres fokusområder; arbejdslivets organisering, prekære og fleksible arbejdsforhold, demokratisk deltagelse samt kooperativt iværksættereri. Virksomheden startede ud med at være et løst kollektivt netværk og blev i 2020 stiftet som et andelsselskab med begrænset ansvar i København.

Flexwerker har ligesom Entropy Labs Coop i deres formålsparagraf indføjet ansættelse i virksomheden som en måde at fremme medlemmernes økonomiske interesser på. Flexwerkens formål er *derudover at drive erhvervsmæssig og almennyttig virksomhed gennem forskning, eksperimentel udvikling og salg af konsulentytelser, oplysning, formidling, undervisning, procesfacilitering, rådgivning og analyse inden for samfundsvidenskab, humanistiske videnskaber, design, kultur og kunst samt beslægtede aktiviteter og områder*. Et samfundsmæssigt forandringsperspektiv kommer også til udtryk i vedtægterne, når det uddybes at formålet er *at fremme gode arbejdsliv, uddannelses- og beskæftigelsesmuligheder, demokratiske kollektive organisationsformer og kooperativt samarbejde lokalt og globalt*. Ligesom Entropy Labs Coop indgår ICA's værdier og principper for kooperativer også i formålsparagraffen.

Flexwerker lægger vægt på, at de ikke vil købe de logikker, der eksisterer for iværksættere: *Vi skal gøre det på vores egen måde og have en anderledes arbejdsplads, end det vi kender. Vi vil gerne gøre det i vores eget tempo, vi vil gerne arbejde med de ting, vi er uddannet som. Vi vil også gerne have lov til at kunne sige nej til arbejde, vi ikke synes er fedt (interviewperson fra Flexwerker)*.

Ejerskab og ledelse i Flexwerker

Virksomheden tegnes jf. deres vedtægter af direktøren og ét andet medlem i forening, men dette opfattes kun som en juridisk forpligtelse, da Flexwerker ellers praktiserer direkte demokrati og kollektiv ledelse som de ovenstående virksomheder. Virksomheden

har haft udfordringer med at få registreret direktøren samt et andet medlem som tegningsberettigede, og har generelt haft udfordringer med at afklare, hvilke forpligtelser direktøren har.

*Vi var blevet rådgivet til at direktøren skulle have en anden kontrakt end de øvrige medarbejdere, hvilket for os på ingen måde giver mening, fordi direktøren kun er en formalitet.*

Flexwerker ønsker ikke, at de tegningsberettigede har andre rettigheder ift. fx ferie eller barsel end de andre medarbejdere. De har generelt fundet, at lovgivningen var svær at gennemskue, og desuden oplevet det som en ekstra administrativ byrde at skulle formulere de tegningsberettigedes kontrakter, så de levede op til både lovgivningen og ønsket om kollektiv ledelse.

Medlemmer i Flexwerker er ikke pålagt at lægge et indskud ved indtræden og kan ligeledes ikke tage kapital med ud af virksomheden ved udtræden. Derudover benytter de sig af en yderligere vedtægtssikring af den udelelige reserve ved følgende formulering: *Eventuelt overskydende likvidationsprovenu kan kun uddeles til almennyttige aktiviteter i overensstemmelse med virksomhedens formål. Denne bestemmelse er vedtaget ved stiftelsen og kan ikke ændres.* Denne formulering fremgår også hos Entropy Labs Coop.

Nøgletal: Økonomi og ansatte i Flexwerker

Da Flexwerker er en lille og ny virksomhed er der ikke registreret økonomiske nøgletal for andelsselskabet. Der er i øjeblikket fem medarbejdere, og selvom arbejdsfællesskabet opfattes som godt og stabilt af medarbejderne, er der ingen, der arbejder fuld tid.

*I stedet for at sige, 'nu investerer vi og tager et år, hvor vi bruger vores opsparing', så har vi valgt at køre med andre jobs ved siden af, så vi stille og roligt kan starte Flexwerker op – selvom det ikke føles så stille og roligt.*

Arbejdet i Flexwerker foregår hovedsageligt to dage om ugen og virksomheden er for nylig begyndt at udbetale løn og har desuden fået midler af Arbejderbevægelsens Kooperative Finansieringsfond til at lave et oplysningsprojekt om kooperativer på en række af landets ungdomsuddannelserne.

Flexwerker har i øjeblikket ikke et ønske om at vokse i størrelsen og optage flere medlemmer i andelsselskabet, men de er ikke afvisende

overfor, at det på et tidspunkt kan blive ønskværdigt. Lige nu er målet for de nuværende medarbejdere at kunne arbejde flere timer i Flexwerker frem for at øge antallet af ansatte.

### **Oplevede barrierer ved etablering og drift hos Analyse & Tal, Flexwerker og Entropy Labs Coop**

Oplevede barrierer ved etablering og drift

*De virksomheder, der overlever, er ekstremt levedygtige, fordi der er så mange ekstra-byrder ved at etablere og drive A.M.B.A.'er eller F.M.B.A.'er (interviewperson fra Analyse & Tal).*

Flere karakteristika går igen, når man ser på de små medarbejderejede virksomheder. Vi har i forbindelse med indsamling af data om de små virksomheder ikke kun spurgt, hvilke barrierer de har mødt ved etablering og drift. Vi har også spurgt dem, hvordan de tror, at disse barrierer kan overkommes og hvad de ønsker sig, hvis udgangspunktet for medarbejderejede virksomheder skal forbedres. Barriererne kan her deles ind i tekniske og rådgivningsmæssige barrierer samt barrierer ift. finansiering, netværk og uddannelse. Grundlæggende er de små medarbejderejede virksomheders ønske at normalisere demokratisk ejerskab med kollektiv ledelse, så selskaberne ikke ses som sorte svaner i den private sektor.

Tilgængelighed, rådgivning og formidling af selskabsformen og de juridiske forpligtelser

Ved stiftelse har alle de interviewede virksomheder oplevet en ekstra administrativ byrde i at indhente informationer om de specifikke juridiske forhold og forpligtelser for medarbejdereje, både hos Erhvervsstyrelsen (virk.dk), interesseorganisationer og i de kommunale væksthuse. Særligt på virk.dk *skal man virkelig jagte A.M.B.A.'et*, siger en af de interviewede. De tror alle på, at information om A.M.B.A.'er og F.M.B.A.'er kan forbedres og gøres mere tilgængelig med bl.a. oplysninger om *best practice*, skatteforhold, barselsregler, bogføring, dagpengeret mm. De foreslår selv en opdatering af virk.dk, hvor stien til de kooperative selskabsformer bliver kortere og mere simpel, og derudover en fælles vidensdatabase med lister over overvejelser, anbefalinger og muligheder ved stiftelse af kooperativer.

At informationerne er utilgængelige hos de ovennævnte aktører, kommer også indirekte til udtryk, når de små medarbejderejede virksomheder har søgt juridisk rådgivning ifm. stiftelse. For nogle har oplevelsen været, at deres valg af selskabsform blev

bagatelliseret, og generelt har stifterne af virksomhederne oplevet, at kun få jurister har haft en tilstrækkelig viden om den kooperative selskabsform at rådgive ud fra. Et af de interviewede andelsselskaber har konkret oplevet at blive fejlrådgivet, da de fik at vide, at de ikke kunne etablere sig som et A.M.B.A., fordi de ikke var over 10 personer og ikke kunne have lønmodtagerstatus. Samme virksomhed oplevede derudover at blive anbefalet andre selskabsformer, som ikke harmonerede med de ønsker de havde for deres nye virksomhed: *Selv blev vi af mange vejledt til at etablere os som et F.M.B.A., selvom vi ikke ønskede medlemmer, som ikke er medarbejdere, og ikke ønskede en bestyrelse, som ikke er medarbejdere. Skulle vi være et F.M.B.A. ville det kræve, at vi lavede en meget snæver beskrivelse af principperne for medlemsoptag, og at vi etablerede en slags pseudobestyrelse. Det synes vi ikke virkede særlig demokratisk (interviewperson fra Flexwerker).*

Et konkret forslag fra virksomhederne er en liste med jurister, banker og revisorer, som har viden om den kooperative selskabsform.

*Du vil da ikke afgive din virksomhed, [navn på stifter]!*

De interviewede oplever en generel modstand eller uforståenhed over for deres ønske om at etablere sig som demokratisk ejede og med kollektiv ledelse og har mødt kommentarer som ovenstående. Det sætter sig som en utryghed, når de i opstartsfasen skal bruge ekstra tid på at indhente informationer, ikke kan finde den rette rådgivning, eller har udfordringer med at få godkendt deres formålparagraf eller tegningsberettigede hos Erhvervsstyrelsen.

Det vil ifølge de interviewede virksomheder mindske en barriere for opstart, hvis flere klædes på med viden om de kooperative principper og virksomhedsmodeller og dermed kan rådgive om, hvad det betyder at være medarbejderejet fx ift. bogføring og skatteforhold mv. De interviewede refererer positivt til, at der i Kooperationen er blevet oprettet et iværksættermedlemskab, men mener, at der stadig mangler diversitet i den start up-hjælp, man som iværksætter har mulighed for at søge og modtage. De ønsker et større fokus på den særlige konstruktion, som de små medarbejderejede selskaber med kollektiv ledelse er.

## Finansiering

Alle de små medarbejderejede virksomheder, vi har interviewet, har i kraft af deres karakter som konsulent- og vidensarbejdere en lav kapitalintensitet. Alligevel pointerer de alle, at de har oplevet eller oplever en barriere enten ved indhentning kapital ved opstart, når

der skal findes en bank eller ved finansiering af nye projekter. Forklaringen på dette ser de også som afledt af manglende kendskab til kooperativets særegne ejerform og desuden, at der i deres eget personlige sigte ved at starte virksomhed op, eksisterer en dissonans ift. en potentiel långivers ønske om økonomisk afkast og vækst.

Både Flexwerker og Entropy Labs Coop har et ønske om at have mere arbejde i deres respektive virksomheder, men oplever, at den iværksætterlogik, der eksisterer, ikke stemmer overens med deres formål. Entropy Labs Coop har oplevet udfordringer med at indhente kapital og desuden med overhovedet at få en bank tilknyttet, mens Flexwerker ikke ser sig selv afspejlet som kooperativt humanistisk konsulentbureau i de iværksætterpuljer, der findes: *De nuværende ordninger, hvor man kan få støtte til lønninger (fx Innobooster), er ikke henvendt til humanistiske iværksættere som os, hvis produkter er vidensbaserede.* De påpeger dog, at det ikke nødvendigvis er anderledes for andre ikke-kooperative iværksættere, der arbejder med humanistisk vidensproduktion. Begge virksomheder efterspørger iværksætterydelser og en ny incitamentslogik hos banker og vækstfonde. Flexwerker foreslår desuden, at kooperativt iværksætteri kunne fungere som jobsøgningsstrategi i dagpengesystemet.

Hos Analyse & Tal ser de som resultat af deres ejerform også kun muligheder i at blive finansieret af fonde, og deres udfordringer med kapitalindhentning til søsætning af nye projekter og opstart af nye afdelinger i andre byer, har, som tidligere nævnt, resulteret i, at de finansierer disse knopskydninger af eget overskud.

Alle de interviewede virksomheder peger på muligheden for at lette kravene for at byde ind på større offentlige udbud. *Der er ofte et krav om en stor omsætning over lang tid og det er svært at leve op til hvis hovedmålet med virksomheden ikke er at vækste i størrelse, omsætning og afkast.*

Uddannelsesinstitutionernes  
rolle

*Vi har ikke lyst til, at andre skal opleve at få at vide, at det er en dårlig ide (interviewperson fra Flexwerker).*

Af de ovenstående afsnit træder det tydeligt frem, at mangel på viden er en helt fundamental barriere for opstart og drift. Og netop udbredelse af viden om selskabsformerne og en normalisering af medarbejdereje ses af de interviewede som en ønskværdig udvikling. De udtrykker det alle som et dannelses- og

kulturspørgsmål, der bl.a. kan forbedres gennem uddannelsessystemet både på grundskoleniveau, hvor andelsbevægelsen og den internationale kooperative bevægelse i langt højere grad kan introduceres og indgå i undervisningen, men også på et videregående uddannelsesniveau, hvor studerende, særligt i de fag, hvor mange kommer ud på den anden side og skal starte nye virksomheder, bør opnå viden om de kooperative muligheder.

Netværk og samarbejde i det kooperative miljø

*Et aktivt iværksættermiljø indenfor det kooperative ville både motivere og give inspiration, men det kunne også tjene som en mere praktisk støtte, hvor man kunne hjælpe hinanden, dele udgifter eller måske ligefrem bytte ydelser som opstartshjælp.*

Udover at ønske sig et uddannelsessystem, der også uddanner i kooperative principper, mener de interviewede medlemmer fra de små medarbejderejede virksomheder, at opbyggelse af netværk mellem kooperativer er afgørende. Dette lægger sig i forlængelse af International Cooperative Alliances sjette princip om samarbejde kooperativer imellem og en af de interviewede nævner blandt andet, at Kooperationen har et iværksætternetværk, men at dette ikke er aktivt. *Man skal lære og aflære mange ting om ledelse og organisering af arbejdet, som i et kooperativ er helt anderledes end på en hierarkisk arbejdsplads. Især her ville det være fantastisk med nogen at sparre med.*

Derudover ønsker flere af de interviewede et fysisk sted, hvor flere kooperativer har kontor, og de to nye A.M.B.A.'er foreslår også understøttelse af mentor-ordninger, hvor opstartsvirksomheder kommer ”i lære” hos etablerede kooperativer. Dette har både Flexwerker og Entropy Labs Coop selv opsøgt, og haft stor gavn af i deres opstart.



## LOVGIVNING

4

Denne del består af tre separate delrapporter:

4.1 Relevant dansk lovgivning

4.2 International regulering

4.3 Medarbejderaktier

# LOVGIVNING

## **RELEVANT DANSK LOVGIVNING**

Delrapport 4.1

## Delrapport 4.1. Relevant dansk lovgivning

### Indledning

---

Denne delrapport indeholder en opdateret version af notatet *Foreløbige kommentarer fra projektgruppen om demokratiske virksomheder på CBS til Initiativbeskrivelser og Oplæg til ekspertarbejdsgruppen, Version 22-12-2021*, der 26. januar 2022 blev tilsendt sekretariatet for *Ekspertarbejdsgruppen om demokratiske virksomheder*.

Notatet betegnes hovedrapporten som "*Foreløbigt notat fra CBS om initiativbeskrivelser*".

### Indholdsfortegnelse

Forslag / initiativ Oplæg version	Emne	Analyse tema	Side
1. 22-12-2021	Bedre mulighed for at omdanne til demokratiske virksomheder	3	2
2. 22-12-2021	Definition af demokratiske virksomheder	1	5
3. 22-12-2021	Præcisering af mulighed for medarbejdereje	3	5
4. 22-12-2021	Skal udbetaling af løn være et økonomisk incitament?	3	12
5. 22-12-2021	Mulighed for passive investorer	3	14
6. 22-12-2021	Aktivsikring	4	16
7. 22-12-2021	Medlemsdemokrati mellem forening og driftsfællesskab	3	31
8. 22-12-2021	Mulighed for model svarende til den britiske EOT-model ifm. ejerskifte	4	31
9. 22-12-2021	Fremme af viden og vejledning i Erhvervsfremmesystemet	2	32
10. 22-12-2021	Fremme af kendskabet i uddannelsessystemet	2	32
11. 22-12-2021	Anbefalinger om god ledelse i demokratiske virksomheder	3	32
12. 22-12-2021	Lønmodtagerstatus som medejer af en virksomhed	3	32
13. 22-12-2021	Udbetaling af løn fra Lønmodtagernes Garantifond	3	32
14. 22-12-2021	Dagpengeberettigelse	3	33
15. 22-12-2021	Andelsbeskatning for medarbejderejede virksomheder, m.v.	3	33
16. 22-12-2021	Indkomstbeskatning af bonusudlodning	3	33
17. 22-12-2021	Anvendelse af investeringsfradragsordningen	3	33

## **Forslag 1: Bedre muligheder for at omdanne [til] demokratiske virksomheder**

Version 22-12-2021 – Under intern afklaring i ERST – Analysetema 3

### **1.1. Omdannelse til virksomheder med begrænset ansvar omfattet af lov om visse erhvervsdrivende virksomheder (LEV) (<https://www.retsinformation.dk>)**

#### **1.1.1. Omdannelse af kapitalselskaber til F.M.B.A. eller A.M.B.A.**

Det konkrete forslag til ændring af selskabsloven side 2 øverst i oplægget omtaler kun omdannelse af ApS til virksomheder med begrænset ansvar omfattet af LEV. I teksten side 1 lige før midten omtales både omdannelse af A/S og ApS.

Ændringen bør omfatte mulighed for direkte omdannelse af både ApS, A/S og P/S (- partnerselskaber, også kaldet kommanditaktieselskaber) til virksomheder med begrænset ansvar omfattet af LEV § 3 (F.M.B.A.) eller LEV §§ 3-4 (A.M.B.A.). P/S er også direkte reguleret i selskabsloven.

Nugældende LEV §§ 3-4:

*”§ 3. Ved en virksomhed med begrænset ansvar forstås i denne lov et andelselskab (andelsforening) [A.M.B.A.] eller en forening med begrænset ansvar [F.M.B.A.], hvor ingen af deltagerne hæfter personligt, uden begrænsning og solidarisk. Det er desuden en betingelse, at virksomheden har minimum to deltagere, at der er mulighed for vekslende deltagerantal, og at økonomiske og forvaltningsmæssige rettigheder ikke er baseret på deltagernes andel af kapitalen.*

*Stk. 2. For selskaber med begrænset ansvar [S.M.B.A.], der er stiftet før den 1. januar 2014, finder lovens regler om foreninger med begrænset ansvar [F.M.B.A.] tilsvarende anvendelse med de fornødne tilpasninger.*

*§ 4. Ved et andelselskab (andelsforening) forstås i denne lov en virksomhed omfattet af § 2, stk. 1 [I/S] eller stk. 2 [K/S], eller § 3 [A.M.B.A.], hvis formål er at virke til fremme af deltagernes fælles interesser gennem deres deltagelse i virksomheden som aftagere, leverandører eller på anden lignende måde, og hvor virksomhedens afkast, bortset fra normal forrentning af den indskudte kapital, enten fordeles blandt medlemmerne i forhold til deres andel i omsætningen eller forbliver indestående i virksomheden.”*

I det følgende anvendes ”andelsvirksomheder” som samlebetegnelse for andelselskaber og andelsforeninger, jf. også nedenfor under 1.3.

Hvis forslaget gennemføres som en ændring af selskabsloven, bør det af pædagogiske grunde præciseres i lovteksten, at der kan ske omdannelse både til foreninger med begrænset ansvar (F.M.B.A., jf. LEV § 3) og til andelsvirksomheder med begrænset ansvar (A.M.B.A., jf. LEV §§ 3-4). Da der gælder begrænset ansvar både for ApS, A/S og P/S (- for kommanditisterne), bør direkte omdannelse af disse virksomhedsformer til andelsvirksomheder kun kunne ske til A.M.B.A., der både er omfattet af LEV § 4 om ”andelsformålet” og LEV § 3 om ”virksomheder med begrænset ansvar”, og ikke til andelsvirksomheder med personlig hæftelser, der kun er omfattet af LEV § 4, men ikke af LEV § 3.

Omdannelsesmulighederne er også relevante for koncerner med kapitalselskaber som moder- eller datterselskaber.

CBS vurderer umiddelbart på baggrund af tidligere analyser (- bl.a. *Selskabsledelse i foreningsejede finansielle selskaber, 2019* <https://research.cbs.dk>), at der er et stort potentiale for omdannelse af kapitalselskabsejede koncerner til demokratiske og kooperative forenings- og andelsbaserede ejerformer, hvilket også søges nærmere belyst ved kvantitative analyser af registerdata.

Antallet af aktive koncerner, hvor moderselskabet er en andelsvirksomhed omfattet af LEV § 4 eller LEV §§ 3-4, er over en 10-årig periode steget fra 61 i 2009 til 83 i 2018, mens antallet af datterselskaber er steget fra 225 til 349, fortrinsvis i form af kapitalselskaber, men også som A.M.B.A. og P/S.

I samme periode er antallet af koncerner, hvor moderselskabet er en virksomhed med begrænset ansvar, der kun er omfattet af LEV § 3, men ikke af LEV § 4 (- hovedsageligt F.M.B.A.’er), steget fra 31 i 2009 til 56 i 2018, mens antallet af datterselskaber er steget fra 102 til 185.

Til sammenligning er antallet af koncerner med kapitalselskaber som moderselskaber steget fra 33.596 i 2009 til 53.811 i 2018, mens antallet af datterselskaber er steget fra 52.685 til 91.558.

CBS forsøger at indhente tilsvarende data for senere år.

### 1.1.2. Omdannelse mellem andre virksomhedsformer omfattet af LEV

LEV bør også indeholde bestemmelser om mulighed for direkte omdannelse af virksomheder, der er registreret efter loven, til andre virksomheder omfattet af LEV, dvs. interessentskaber (I/S, jf. LEV § 2, stk. 1), kommanditselskaber (K/S, jf. LEV § 2, stk. 2), selskaber med begrænset ansvar, der er under udfasning (S.M.B.A., jf. LEV § 3, stk. 2), andelsvirksomheder med personlig hæftelse, der kun er omfattet af LEV § 4 om andelsformålet, men ikke af LEV § 3 om virksomheder med begrænset ansvar, og andelsvirksomheder med begrænset ansvar, der er omfattet af både LEV § 3 og § 4.

Som det fremgår af henvisningerne i LEV § 4 til LEV § 2, stk. 1 og § 2, stk. 2, omfatter bestemmelsen allerede I/S og K/S, men retsvirkningen er ikke nærmere omtalt i Erhvervsstyrelsens vejledninger m.v.

Af pædagogiske grunde bør omdannelsesmulighederne for virksomheder omfattet af LEV reguleres direkte i LEV som registreringslov, med henvisninger til evt. anden relevant selskabsretlig lovgivning.

CBS vurderer umiddelbart, at der blandt I/S, K/S og S.M.B.A. er et stort potentiale for omdannelse til demokratiske og kooperative virksomhedsformer omfattet af LEV § 3 og / eller § 4, hvilket også søges nærmere belyst ved kvantitative analyser af registerdata.

#### Antal aktive virksomheder omfattet af LEV, 2019:

Interessentskaber (I/S, jf. LEV § 2, stk. 1)	20.581
Kommanditselskaber (K/S, jf. LEV § 2, stk. 2)	3.589
Foreninger med begrænset ansvar (F.M.B.A. jf. LEV § 3, stk. 1)	389
Selskaber med begrænset ansvar (S.M.B.A. jf. LEV § 3, stk. 2)	732
Andelsselskaber (andelsforeninger) med begrænset ansvar (A.M.B.A. jf. LEV §§ 3-4)	573
Andelsselskaber (andelsforeninger) med personlig hæftelse (jf. LEV § 4)	1.518
I alt	28.783

Som det fremgår, har langt de fleste virksomheder personlig hæftelse, også blandt andelsvirksomheder omfattet af LEV § 4.

Det bør undersøges, om omdannelse mellem og omregistrering af virksomheder omfattet af LEV kan ske direkte og enkelt i samme CVR-nummer i it-systemet på grundlag af Erhvervsstyrelsens kontrol af, om de nødvendige vedtægtsændringer er i overensstemmelse med LEV § 3, LEV § 4 eller både LEV §§ 3-4. Samt efterfølgende kontrol og (om-)registrering hos SKAT til den relevante beskatningsform (- se venligst om skattemæssige spørgsmål bl.a. de foreløbige kommentarer til *Forslag 6: Aktivisering*).

Omdannelse kan også være relevant til andelsvirksomheder med personlig hæftelse, der kun er omfattet af LEV § 4, men ikke af LEV § 3.

For virksomheder, hvor hele eller dele af ejerkredsen har begrænset ansvar, vil omdannelse til andelsvirksomheder med personlig hæftelse kræve individuelt samtykke fra både ejer-medlemmerne og virksomhedens kreditorer.

Antallet af andelsvirksomheder med personlig hæftelse er næsten tre gange så stort som antallet med begrænset ansvar (A.M.B.A.). Det er derfor vigtigt også at have fokus på omdannelse til og fra andelsvirksomheder med personlig hæftelse og på denne ofte oversete virksomhedsform i øvrigt.

CBS undersøger en række forhold vedrørende virksomheder omfattet af LEV ved kvantitative analyser af registerdata, herunder udbredelsen og beskæftigelsen i forskellige brancher, tværdisciplinære analyser af relevant lovgivning, samt kvalitative analyser på grundlag af spørgeskemaundersøgelser og interviews.

### **1.2. Omdannelse af virksomheder omfattet af LEV til kapitalselskaber (Jf. Forslag 1, side 2 nederst).**

Den nugældende bestemmelse i selskabsloven § 325 omfatter omdannelse til aktieselskaber. Hører det efter ekspertarbejdsgruppens opfattelse under dens kommissorium at fremme omdannelse af virksomheder omfattet af LEV til kapitalselskaber, bør muligheden omfatte omdannelse både til ApS og A/S.

Af pædagogiske grunde kan omdannelsesmulighederne både reguleres i selskabsloven, ved indføjelser i § 325 af *"og anpartsselskaber"* i overskriften og *"eller et anpartsselskab"* i teksten, samt ved en ny bestemmelse i LEV med henvisning til § 325 og kapitel 17 i selskabsloven *"... med de nødvendige tilpasninger efter virksomhedernes særlige natur"*.

Samtidig bør præciseres i Erhvervsstyrelsens vejledninger, at der fortsat gælder aftalefrihed for virksomheder omfattet af LEV til at fastsætte vedtægtsbestemmelser om, at virksomheden ikke må omdannes eller sælges til, fusioneres med eller spaltes til kapitalselskaber og lignende, samt at allerede fastsatte vedtægtsbestemmelser med indhold af denne karakter fortsat er gældende.

Se venligst også de foreløbige kommentarer bl.a. til *Forslag 6: Aktivsikring*.

### **1.3. Andre ændringer af LEV - anvendelse af "andelsvirksomheder" som samlebetegnelse**

I gældende lovgivning og praksis skelnes ikke entydigt mellem henholdsvis "andelsselskaber" og "andelsforeninger", som også i den juridiske litteratur antages at være omfattet af samme retsregler (jf. bl.a. Hørlyck: *Dansk Andelsret*, 3. udgave, 2000, side 7).

P.t. bruges betegnelsen "andelsselskab" i CVR, mens der i selskabsskatteloven bruges betegnelser som "brugsforening", "andelsforening", "indkøbsforening", "produktionsforening", "salgsforening" og "blandet forening" om forskellige typer af andelsbaserede virksomheder omfattet af LEV § 4 eller LEV §§ 3-4.

Anvendelse af "andelsvirksomheder" som samlebetegnelse for virksomheder omfattet af LEV § 4 vil kunne lette sprogbrugen uden forringelse af det juridiske betydningsindhold. F.eks. i selskabsskatteloven efter modellen: *"Andelsvirksomheder, som er brugsforeninger ..."* osv.

Dette vil også give en mere klar fælles identitet, lettere genkendelighed og mere gennemsigtighed for andelsvirksomheder omfattet af LEV § 4:

- dels i forhold til andelsforeninger og andelsselskaber, der er omfattet af særlovgivning og mere præget enten af et foreningsretligt udgangspunkt, som f.eks. brancheforeninger, fagforeninger, andelsboligforeninger og investeringsforeninger, eller et selskabsretligt udgangspunkt, som f.eks. finansieringsselskaber, kapitalselskaber og koncerner, der er godkendt af SKAT til at være omfattet af kooperationsbeskatning, samt selskaber med begrænset ansvar (S.M.B.A.), der har været under udfasning siden 2004, bl.a. fordi mange i realiteten blev anvendt til omgåelse af selskabsloven,

- dels i forhold til betegnelsen ”kooperativ”, der anvendes i international regulering og certificering m.v. bl.a. fra International Cooperative Alliance (ICA) og International Labour Organization (ILO), samt UN Inter-Agency Task Force on Social and Solidarity Economy (UNTFSE) (<https://identity.coop> <https://www.ilo.org>), hvor der skelnes mellem forskellige typer af kooperative, demokratiske og socialøkonomiske virksomheder og sammenslutninger ud fra andre kriterier end efter nugældende dansk lovgivning.

I øvrigt mangler i dansk lovgivning en fast betegnelse for sammenslutninger af virksomheder, der er lige-stillede medlemmer efter kooperative principper, i Danmark bl.a. tidligere kendt som ”fællesforeninger” (- jf. bl.a. Fællesforeningen for Danmarks Brugsforeninger), i stedet for omvendt som i koncerner, hvor moderen kontrollerer døtrene.

En kooperativ sammenslutning af denne type betegnes bl.a. som et ”føderativt samvirke” i den norske *lov om samvirkeforetak* (samvirkelova) og i mange andre landes nationale lovgivning, med reference til international regulering om kooperative fra ICA, ILO og EU, der inddrages af CBS i *Analysetekema 3 og 4*.

Se venligst også de foreløbige kommentarer bl.a. til *Initiativ 2: Definition af demokratiske virksomheder*, *Forslag 3: Præcisering af mulighed for medarbejdereje*, *Forslag 5: Mulighed for passive* og *Forslag 6: Aktivisering*.

### **Initiativ 2: Definition af demokratiske virksomheder**

*Version 22-12-2021 – Arbejdes videre med i underarbejdsgruppe – Analysetema 1*

Se venligst de foreløbige kommentarer bl.a. til *Forslag 3: Præcisering af mulighed for medarbejdereje*.

### **Forslag 3: Præcisering af mulighed for medarbejdereje**

*Version 22-12-2021 – Under intern afklaring i ERST – Analysetema 3*

#### **3.1. Ændringer af lov om visse erhvervsdrivende virksomheder (LEV) §§ 3-4**

Intentionen med forslaget bør opfyldes ved en præcisering af LEV § 4 om andelsformålet og ikke ved en ændring af LEV § 3 om virksomheder med begrænset ansvar som foreslået.

Se venligst også de foreløbige kommentarer bl.a. til *Forslag 4: ”Skal udbetaling af løn være et økonomisk incitament i virksomheder med begrænset ansvar?”*.

##### **3.1.1. Ændring af LEV § 4**

Nugældende LEV § 4 om ”andelsformålet”:

*”§ 4. Ved et andelselskab (andelsforening) forstås i denne lov en virksomhed omfattet af § 2, stk. 1 eller stk. 2, eller § 3, hvis formål er at virke til fremme af deltagernes fælles interesser gennem deres deltagelse i virksomheden som aftagere, leverandører eller på anden lignende måde, og hvor virksomhedens afkast, bortset fra normal forrentning af den indskudte kapital, enten fordeles blandt medlemmerne i forhold til deres andel i omsætningen eller forbliver indestående i virksomheden.”*

I det følgende anvendes ”andelsvirksomheder” som samlebetegnelse for andelselskaber og andelsforeninger, der er omfattet af LEV § 4, men ikke særlovgivning, jf. også den foreløbige kommentar til *Forslag 1: Bedre mulighed for omdannelse*.

Problemet med manglende klarhed kan løses ved, at der i LEV § 4 tilføjes ”ansatte” i sætningen: *”... hvis formål er at virke til fremme af deltagernes fælles interesser gennem deres deltagelse i virksomheden som aftagere, leverandører, ansatte eller på anden lignende måde, og hvor ...”*

CBS har gennem foreløbige undersøgelser konstateret, at Erhvervsstyrelsen i al fald siden 2011, muligvis også tidligere, har anerkendt en udvidende, eller rettere præciserende, fortolkning af LEV § 4, hvorefter formuleringen "... eller på anden lignende måde" også omfatter ansatte.

"Ansatte" kan være både medarbejdere i sædvanlige lønmodtagerforhold, i honorarbaserede konsulentstillinger og lignende samt i ledelses- og direktørstillinger, uanset om de formelt har lønmodtagerstatus i henhold til funktionær-, arbejdsløshedsforsikrings- og LG-loven m.v.

Dermed er dansk "andelspraksis" i forhold til afgrænsning af medlemskredsen for andelsvirksomheder bragt i overensstemmelse med international regulering om kooperativer fra ICA og ILO (jf. bl.a. ILO 193 Promotion of Cooperatives Recommendation, 2002 <https://www.ilo.org>) og EU (jf. bl.a. forordningen om det europæiske andelsselskab, SCE-forordningen <https://eur-lex.europa.eu>).

Da der er tale om en forholdsvis ny praksis, som stadig ikke er almindelig kendt, bør den afklares ved, at "ansatte" skrives direkte ind i LEV § 4, samt ved opdatering af Erhvervsstyrelsens vejledninger og andre former for information og vejledning, herunder i IT-registreringssystemet og erhvervsfremmesystemet.

Tidligere er muligheden for, at medarbejdere kan være medejere af andelsvirksomheder, blevet afvist ud fra en indskrænkende fortolkning af LEV § 4, jf. bl.a. Hørlyck, *Dansk Andelsret*, 3. udgave, 2000, side 217-218:

*"... der har været fremsat tanker om, at de ansatte i andelsselskaber, herunder direktionen, måske burde være andelshavere. Det forekommer imidlertid svært at se, at en sådan tankegang kan gives et reelt indhold, for selv om arbejdstagerne formelt blev gjort til andelshavere, ville de ikke af den grund blive leverandører eller aftagere i forhold til selskabet. I øvrigt er LEV § 4 til hinder for ansatte som andelshavere.*

*Der kan naturligvis argumenteres med, at andelsformålet også kan omfatte medarbejdernes arbejdsydelser og at det på den baggrund er lige så naturligt, at medarbejderen, der leverer sin arbejdskraft, kan være andelshaver som landmanden, der leverer sine svin, kan være det.*

*Men tankegangen er for en praktisk synsvinkel kunstig, og det er da også karakteristisk, at såvel Andelslovudvalgets flertal som mindretal holdt sig til en traditionel repræsentationsordning [for medarbejdere] svarende til den for aktieselskaber gældende, jf. Andelslovbetænkningen s. 69 og s. 136." (Betænkning nr. 1071 om lovgivning om andelsselskaber, 1986).*

Opfattelser som disse har medvirket til, at mange medarbejderejede virksomheder i Danmark hidtil har været - og fortsat er - organiseret som forenings- eller fondsejede kapitalselskaber eller kapitalselskaber med lige kapital- og stemmeandele, i stedet for som andelsvirksomheder.

I Erhvervsstyrelsens *Vejledning om virksomheder med begrænset ansvar (A.M.B.A. og F.M.B.A.)* fra december 2013 (<https://erhvervsstyrelsen.dk>), fremgår muligheden for, at ansatte kan være medejere af andelsvirksomheder bl.a. af følgende afsnit:

*"Et mere moderne eksempel på andelsformålet kan være en konsulentvirksomhed indenfor en bestemt branche eller et bestemt fagligt område, hvor de enkelte deltagere / konsulenter har uddannelse, viden og erfaring, som deltagerne har besluttet at afsætte igennem et andelsselskab. Deltagernes viden afsættes til selskabet som konsulentydelse i forbindelse med undervisning, foredrag, artikelskrivning mv. Andelsselskabet vil typisk stå for den fælles administration, markedsføring overfor og kontakt med kunderne. Deltagerne kan herefter aflønnes af selskabet i forhold til deres individuelle aktivitet og salg af tjenesteydelser for selskabet. I forhold til kunderne er selskabet aftalepart i forhold til de enkelte tjenesteydelser."*

Samtidig rummer denne vejledning andre formuleringer, der kan give anledning til tvivl om, hvad der gælder for medarbejderejede andelsvirksomheder, fordi praksis og juridisk litteratur indtil for nylig kun har omhandlet producent- og forbrugerejede andelsvirksomheder.

Bl.a. fremgår af vejledningen, at vedtægter for andelsvirksomheder skal indeholde bestemmelser om deltageres leverings- og aftageret, henholdsvis -pligt.

Dette er almindelig praksis i producentejede virksomheder, men ikke i forbrugerejede, og er heller ikke relevant for medarbejderejede virksomheder, hvor de gensidige leverings- og aftagerettigheder og -forpligtelser følger direkte af ansættelsesforholdet og er reguleret af ansættelses- og arbejdsretlige regler.



Disse regler kan også danne grundlag for beslutninger og aftaler om medlemmernes individuelle og kollektive rettigheder og forpligtelser i øvrigt i forhold til deres fælles virksomhed.

Problemstillinger vedrørende lønmodtagerstatus og andre ansættelses- og arbejdsretlige spørgsmål analyseres nærmere af CBS bl.a. i forbindelse med *Forslag 11: Anbefalinger om god ledelse af demokratiske virksomheder*, *Initiativ 12: Mulighed for lønmodtagerstatus som medejer af en virksomhed*, *Initiativ 13: Udbetaling af løn fra Lønmodtagernes Garantifond*, og *Initiativ 14: Dagpengeberettigelse*.

Desuden fremgår af vejledningen, at der skelnes mellem: *"... om samhandlen mellem virksomheden og dens deltagere er udløst af en konkret henvendelse fra en identificérbar 3. mand, eller om deltagerens leverancer til virksomheden sker uden direkte sammenhæng med afsætningen fra denne"*, hvor den sidstnævnte "forretningsmodel" anses som væsentligt element i opfyldelse af LEV § 4.

Formuleringen er udtryk for Erhvervsstyrelsens fortolkning af Erhvervsankenævnets kendelse af 19. november 1998 (97-200.218, Årsberetning 1998, side 219 <https://naevneneshus.dk>), hvor nævnet tiltrådte styrelsens afvisning af at registrere en virksomhed som A.M.B.A. *"... da selskabet formål om at drive et bestillingskontor til at formidle afsætning af deltagerens individuelle og forskelligartede tjenesteydelser ikke indebærer et sådant samvirke mellem deltagerne, at kravene til andelsformålet i LEV § 4 kan anses for opfyldt."*

Nævnets afgørelse er central for forståelsen af det såkaldte "andelsformål" i LEV § 4, men styrelsens fortolkning må tillægges mindre betydning overfor, at begge de nævnte "forretningsmodeller" i praksis anvendes i større eller mindre omfang i forskellige brancher og fleksibelt efter skiftende markedsforhold, som netop virksomheder omfattet af LEV med mulighed for vekslende deltagerantal og kapital er særligt tilpasningsdygtige overfor.

Jf. bl.a. Hørlyck: *Dansk andelsret*, 3. udgave, 2000, side 7-19, adskiller andelsvirksomheder sig væsentligst fra andre virksomheder ved (- omformuleret her:)

- at der skal være tale om et ikke kun formelt, men faktisk og reelt driftsmæssigt samvirke mellem medlemmer, der deltager aktivt i virksomhedens drift og ledelse eller har omsætning med virksomheden i et ikke uvæsentligt omfang,
  - at virksomhedens overskud og nettoformue som udgangspunkt forbliver i virksomheden som medlemmernes kollektive ejendom, men kan udloddes til medlemmerne, evt. til andre vedtægtsbestemte formål, overføres som disponibel driftskapital eller henlægges som reservekapital, eventuelt som "udelelig reserve", efter medlemmernes fælles beslutning,
  - at medlemmernes eventuelle kapitalindskud og tilgodehavende overskudsandele, der er henlagt på deres individuelle driftslåns- eller kapitalkonti, enten ikke forrentes eller højst forrentes svarende til normal indlånsrente, evt. med et mindre tillæg på 1% efter nugældende praksis,
  - at medlemmernes eventuelle kapitalandele ikke kan omsættes eller overdrages, men skal indløses og tilbagebetales ved udtræden, evt. efter en aftalt afdragsordning,
- samt, efter nugældende dansk praksis (- til forskel bl.a. fra SCE-forordningen):
- at eventuelle "passive investorer" ikke må have stemmerettigheder, men kan yde lån og indskyde ansvarlig lånekapital på sædvanlige vilkår.

Dette gælder uanset, om virksomheden har begrænset ansvar eller personlig hæftelse og dermed ikke samtidig er omfattet af LEV § 3, stk. 1, 1. punktum.

Uanset om en andelsvirksomhed er direkte omfattet af LEV § 3, følger alle i praksis principperne i LEV § 3, stk. 1, 2. punktum, om *"... at virksomheden har minimum to deltagere, at der er mulighed for vekslende deltagerantal, og at økonomiske og forvaltningsmæssige rettigheder ikke er baseret på deltagerens andel af kapitalen"*.

Dermed gælder også i andelsvirksomheder med personlig hæftelse:

- at medlemmernes stemmerettigheder er lige eller baseret på andre saglige og objektive kriterier, der er uafhængige af kapitalandele,
- at fordeling af eventuelt overskud til medlemmerne sker i forhold til deres bidrag til virksomhedens omsætning, arbejdsindsats eller andre saglige og objektive kriterier, der er uafhængige af kapitalandele, både under virksomhedens løbende drift, ved udtræden og ved omdannelse, salg, fusion, spaltning eller opløsning af virksomheden,
- at virksomheden kan have vekslende deltagerantal og kapital og har fri adgang til udtræden, typisk med et længere varsel.

De væsentligste forskelle mellem andelsvirksomheder med personlig hæftelse og virksomheder med begrænset ansvar er (- ud over hæftelsesforholdene, der i øvrigt kan variere på mange forskellige måder, f.eks. mellem I/S og K/S og ved vedtægts- og aftalebestemte begrænsninger eller udvidelser, indirekte eller subsidiær hæftelse, forskellige prioritetsstillinger over for kreditorer og ved opløsning m.v.):

- at medlemmerne af andelsvirksomheder med personlig hæftelse har pligt til underskudsdekning, både under virksomhedens løbende drift, ved udtræden og ved opløsning af virksomheden, hvilket ikke gælder i virksomheder med begrænset ansvar, medmindre andet er vedtaget eller aftalt,
- at medlemmerne af andelsvirksomheder med personlig hæftelse i større omfang kan fradrage underskud og renter vedrørende virksomheden i den personlige indkomst end i andelsvirksomheder med begrænset ansvar, der er omfattet af almindelig selskabsbeskatning eller kooperationsbeskatning, men hvor medlemmerne ligesom i andelsvirksomheder med personlig hæftelse beskattes personligt af udbetalinger af overskud fra virksomheden, afhængig af deres individuelle skattemæssige status,
- at andelsvirksomheder med personlig hæftelse efter hidtidig praksis i nogle relationer ikke lige som virksomheder med begrænset ansvar anses for at være selvstændige juridiske enheder, hvilket bl.a. kan have betydning i forhold til udbetalinger fra Lønmodtagernes Garantifond.

Disse problemstillinger analyseres nærmere af CBS bl.a. i forbindelse med *Forslag 11: Anbefalinger om god ledelse af demokratiske virksomheder*, *Initiativ 12: Mulighed for lønmodtagerstatus som medejer af en virksomhed*, *Initiativ 13: Udbetaling af løn fra Lønmodtagernes Garantifond*, *Initiativ 14: Dagpengeberettigelse*, *Initiativ 15: Mulighed for andelsbeskatning*, og *Initiativ 16: Indkomstbeskatning af bonusudlodning*.

Enkelte andelsvirksomheder har siden stiftelsen haft fast kapital og / eller deltagerantal, men uden at medlemmernes kapitalandele er omsættelige eller kan indløses i andre tilfælde end ved udtræden, fusion, spaltning eller opløsning.

Om virksomhedens deltagerantal og kapital er fast eller skiftende har ikke selvstændig betydning.

Dette kommer også til udtryk i, at kapitalselskaber og koncerner med kapitalselskaber som moderselskaber, hvor kapital- og stemmeandelene er lige, af SKAT er blevet godkendt til at være omfattet af såkaldt kooperationsbeskatning, selv om de er registreret som kapital- og ikke andelselskaber (- jf. bl.a. SKM 2007.524 VLR <https://skat.dk>).

Det har heller ikke selvstændig betydning, om alle medlemmer af andelsvirksomheder omfattet af LEV § 4, har vedvarende eller kun periodevis omsætning med virksomheden, da kriteriet efter LEV om udøvelse af erhvervs-mæssig virksomhed bedømmes for virksomheden som helhed, mens de enkelte medlemmers bidrag til omsætningen er et internt anliggende i virksomheden.

Endelig har omfanget af virksomhedens eksterne omsætning med andre end dens medlemmer ikke selskabsretlig, men kun skattemæssig betydning, bl.a. i forhold til de særlige regler om kooperationsbeskatning. Se venligst bl.a. de foreløbige kommentarer til *Forslag 6: Mulighed for aktivsikring*.

Det afgørende ifølge praksis fra Erhvervsstyrelsen og Erhvervsankenævnet er (- jf. bl.a. Erhvervsankenævnets kendelse af 17. april 2009 (<https://ean.naevneneshus.dk>) og styrelsens notat af 12. september 2011 (<https://erhvervsstyrelsen.dk>):

- at kapitalandele i andelsvirksomheder omfattet af LEV § 4 ikke er omsættelige, hverken frit eller ved overdragelse mellem ind- og udtrædende medlemmer, og
- at medlemmernes forvaltningsmæssige og økonomiske rettigheder, herunder stemmerettigheder, i andelsvirksomheder omfattet af LEV § 4, ikke er baseret på kapitalandele, men er lige, baseret på andele i virksomhedens omsætning eller på andre saglige og objektive kriterier.

På den baggrund kan det være hensigtsmæssigt at afklare retstillingen ved at indføje en henvisning til, eller indskrive, formuleringen i LEV § 3, stk. 1, 2. punktum, i LEV § 4 som principper, der gælder for alle andelsvirksomheder, uanset om de har personlig hæftelse eller begrænset ansvar.

### 3.1.2. Ændring af LEV § 3

Samtidig kan LEV § 3, stk. 1, 1. punktum forenkles ved at udelade: *"et andelsselskab (andelsforening) eller en forening"* og ændre ordlyden til: *"Ved en virksomhed med begrænset ansvar forstås i denne lov en virksomhed, hvor ingen af deltagerne hæfter personligt, uden begrænsning og solidarisk."*

Desuden kan det være relevant at opdele LEV § 3, stk. 1, i flere selvstændige stykker, så den nuværende formulering i § 3, stk. 1, 2. punktum, bliver et nyt stk. 2, der mere enkelt kan henvises selvstændigt til, både i forhold til virksomheder, der har begrænset ansvar og virksomheder med personlig hæftelse. Det vil også forenkle muligheden for at indføje definitioner af andre typer af virksomheder i LEV som registreringslov, jf. nedenfor om "demokratiske virksomheder".

CBS har både ved tidligere analyser og igangværende undersøgelser konstateret, at en række foreninger med begrænset ansvar omfattet af LEV § 3 (F.M.B.A.), i praksis også følger LEV § 4, bortset fra at have medlemmer, som ikke deltager aktivt i den erhvervs-mæssige drift eller omsætning. Disse F.M.B.A.'er vil også kunne omdannes til A.M.B.A.'er i det omfang, der åbnes videre adgang for passive investorer eller passive medlemmer i øvrigt i virksomheder omfattet af LEV § 4.

Se venligst også de foreløbige kommentarer bl.a. til *Forslag 1: Bedre mulighed for at omdanne*, *Forslag 4: Skal udbetaling af løn være et økonomisk incitament* og *Forslag 5: Mulighed for passive investorer*.

Jf. *Initiativ 2, Definition af demokratiske virksomheder, Analysetema 1*, arbejdes der videre i en underarbejdsgruppe med spørgsmålet om, hvorvidt det er *"... muligt at anvende den overordnede definition af demokratiske virksomheder fra Tænketanken DE [Demokratisk Erhverv], eller skal en lovfæstet definition foreslås?"*. Spørgsmålet har nær sammenhæng med *Analysetema 3 og 4*.

Ifølge den foreløbige definition fra Tænketanken Demokratisk Erhverv skal der være tale om:

*"En uafhængig erhvervsdrivende organisation, der ifølge vedtægterne styres af en demokratisk forsamling tilnærmelsesvist efter princippet et medlem en stemme, eller hvor minimum halvdelen af styringen og/eller ejerskabet kan ledes tilbage til denne demokratiske forsamling."*

(Danmarks Demokratiske Virksomheder, februar 2019 (<https://demokratiskerhverv.dk>)).

Med udgangspunkt i denne definition og i LEV som registreringslov, kan der indføjes en bestemmelse om demokratiske virksomheder i tilknytning til LEV § 3, f.eks. med følgende formulering (foreløbigt udkast):

*”Ved en demokratisk virksomhed forstås i denne lov en virksomhed, hvor interessentgrupper, som er leverandører eller aftagere af virksomhedens ydelser blandt producenter, ansatte, forbrugere, brugere og lignende kollektivt har bestemmende indflydelse ved direkte eller indirekte at råde over mindst 50% af stemmerettighederne, og hvor deres forvaltningsmæssige og økonomiske rettigheder ikke er baseret på kapitalandele, men er lige eller baseret på andre demokratiske principper efter saglige og objektive kriterier.”*

Det er vigtigt, at lovgivningsmæssig definition af demokratiske virksomheder indeholder klar afgrænsning både i forhold til koncerner omfattet af selskabsloven med moder-datter forhold, hvor de økonomiske og forvaltningsmæssige rettigheder, herunder stemmerettighederne, er baseret på kapitalandele, og i forhold til andelsvirksomheder omfattet af LEV § 4, hvor udgangspunktet efter nugældende praksis er, at medlemmerne skal råde over 100% af stemmerettighederne og der ikke må være passive investorer med stemmerettigheder.

Det kan overvejes, om offentlige virksomheder også bør indgå som interessentgruppe, der kan være omfattet af en sådan bestemmelse, hvilket dog umiddelbart ligger uden for kommissoriet og analyse-temaerne.

Se venligst også bl.a. de foreløbige kommentarer til *Forslag 5: Mulighed for passive investorer*.

En bestemmelse om demokratiske virksomheder i LEV kan også have betydning i forhold til kriterierne i lov om registrerede socialøkonomiske virksomheder (RSV) § 5, stk. 1, nr. 4, om at virksomheden skal *”være inddragende og ansvarlig i sit virke”* (<https://www.retsinformation.dk>) og de mere specifikke kriterier i udbudsloven § 190, stk. 2, nr. 3, om at *”Ledelses- eller ejerskabsstrukturen i den organisation, der gennemfører kontrakten, er baseret på principper om medarbejderejerskab eller medarbejderdeltagelse eller skal kræve aktiv deltagelse af medarbejdere, brugere eller interessenter.”* (<https://www.retsinformation.dk>).

## **3.2. Andre initiativer**

### **3.2.1. Revision af LEV som registreringslov, ny lov om andelsvirksomheder og administrative initiativer**

Det kan være relevant at gennemskrive og modernisere sprogbrugen samt at foretage en mere ”logisk” inddeling af LEV §§ 3-4 og tilknyttede bestemmelser i LEV som registreringslov, herunder i forhold til øvrige forslag og initiativer.

Se venligst også de foreløbige kommentarer bl.a. til *Forslag 3: Præcisering af mulighed for medarbejdereje*.

Desuden er det relevant at udarbejde en selvstændig lov om andelsbaserede, kooperative virksomheder og sammenslutninger, som klargør gældende dansk ”andelspraksis”, herunder i forhold til andelsvirksomheder henholdsvis med personlig hæftelse og begrænset ansvar, brugs-, indkøbs-, produktions- og salgforeninger, blandede foreninger og koncerner med andelsvirksomheder som moderselskaber, der nu kun er reguleret i selskabsskatteloven, samt bestemmelser om føderative samvirker (jf. ovenfor) og eventuelle andre nye lovgivningsmæssige og administrative initiativer under Erhvervsministeriets områder, afgrænset i forhold til særlovgivning under andre ministerier.

Samtidig bør loven klargøre forholdet til international regulering om kooperativer fra ICA, ILO og EU, herunder som grundlag for international certificering som kooperativ (- jf. <https://identity.coop>), samt i forhold til anvendelse af bestemmelser i SCE-forordningen, der p.t. ikke er direkte implementeret.

Se venligst også de foreløbige kommentarer bl.a. til *Forslag 5: Mulighed for passive investorer*.

Den svenske *Lag om ekonomiske föreningar* og norske *Lov om samvirkeforetak* kan anvendes som inspiration, men dansk andelspraksis og lovgivning i øvrigt er på flere områder forskellig fra lovgivningen i Sverige og Norge, som også afviger væsentligt fra hinanden og derfor ikke uden videre kan "kopieres" til Danmark.

En selvstændig dansk lov om andelsvirksomheder behøver ikke at være lige så omfattende og detaljeret som de svenske og norske love, men kan på grundlag af dansk retstradition i vidt omfang i stedet henvise til relevante bestemmelser i selskabsloven og SCE-loven "... med de nødvendige tilpasninger efter virksomhedernes særlige natur".

Desuden bør udarbejdes en selvstændig vejledning om andelsvirksomheder samt informations- og vejledningspublikationer og interaktive faciliteter i IT-systemet og erhvervsfremmesystemet, der omfatter både andelsvirksomheder med begrænset ansvar og med personlig hæftelse, andelsbaserede koncerner og føderative samvirker, omdannelsesmuligheder og beskætningsformer, med henvisninger og links til andre relevante informationskilder.

Se venligst også de foreløbige kommentarer bl.a. til *Forslag 1: Bedre mulighed for omdannelse*, *Initiativ 7: Mulighed for at udøve demokrati mellem forening og driftsselskab*, *Initiativ 9: Mulighed for at anvende erhvervsfremmesystemet til at fremme viden og vejledning*, *Initiativ 10: Mulighed for at fremme kendskabet til demokratiske virksomheder i uddannelsessystemet*, og *Forslag 11: anbefalinger om god ledelse af demokratiske virksomheder*.

### **3.2.2. Anerkendelse og registrering af kollektiv ledelse**

Samtlige "mindre" medarbejderejede virksomheder, CBS foreløbig har kendskab til, praktiserer direkte demokrati og kollektiv ledelse, hvor det formelle juridiske ansvar for varetagelse af virksomhedens lovgivnings- og aftalemæssige forpligtelser, herunder arbejdsgiverforpligtelser, er uddelegeret til to medlemmer, der er udpeget som tegningsberettigede i forening.

Virksomhederne oplever især de nugældende krav om, at der skal udpeges og registreres en bestyrelse eller mindst én direktør, der skal fungere som overordnet strategisk og / eller daglige ledelse, herunder i forhold til beslutninger om optagelse af nye medlemmer, dels som værende i strid med grundlæggende principper for deres governance-struktur, dels som problematiske i en række formelle og lovgivningsmæssige relationer.

Bl.a. vedrørende arbejdsgiver- og lønmodtagerstatus, som de ikke umiddelbart har kunnet finde løsninger på eller kvalificeret vejledning og rådgivning om fra offentlige myndigheder eller private organisationer og rådgivere.

I disse virksomheder træffer medlemmerne løbende i fællesskab beslutninger både om overordnede strategiske spørgsmål og dispositioner i den daglige drift, som ikke allerede er uddelegeret til de tegningsberettigede, teams eller enkelte medlemmer på grundlag af tidligere fælles beslutninger og retningslinjer, som ofte er vedtaget ved konsensus eller med samme flertal som vedtægtsændringer.

De tegningsberettigedes opgaver er først og fremmest af administrativ karakter, men omfatter også ansvar for at sikre, at virksomhedens vedtægter, beslutninger, aftaler og øvrige forpligtelser overholdes, herunder i forhold til indberetninger til myndigheder, indkaldelse af besluttende møder og lignende.

Opgaver med bogholderi, kreditor-/debitorstyring og økonomistyring i øvrigt samt korrespondance med kunder og samarbejdspartnere m.v. er ofte uddelegeret til andre medlemmer, der sammen med de tegningsberettigede medvirker til at sikre, at alle dispositioner i den daglige drift er i overensstemmelse med de overordnede fælles beslutninger.

Flere virksomheder har en bestyrelse, som imidlertid ikke har egentlige ledelsesfunktioner, men nærmere virker som et rådgivende "advisory board" eller tilsynsorgan, men ikke som "tilsynsråd" i selskabslovens forstand.

I flere tilfælde er bestyrelsen også sammensat med medlemmer, der ikke er medejere eller ansatte, men repræsenterer eksterne interessenter, herunder offentlige myndigheder, private organisationer og samarbejdspartnere, kunder eller brugere, støttegivere, investorer m.v.

Ofte ønsker - eller må - "eksterne" repræsentanter heller ikke påtage sig noget formelt juridisk ansvar som bestyrelsesmedlemmer, hvilket er særligt problematisk for virksomheder, hvor ingen ejer-medlemmer kontrollerer mere end 25% af stemmerettighederne og virksomhedens ledelse derfor skal indsættes som "reelle ejere" i stedet.

Når disse virksomheder i praksis anvender kollektive, og ikke én- eller tostrengede ledelsesformer, har det ikke noget faktisk og reelt indhold, hvis enkelte af virksomhedens medlemmer eller andre skal have formel status og registreres som bestyrelsesmedlemmer eller direktører. Dette opleves som en uheldig og uholdbar situation, da virksomhederne naturligvis ønsker, at der skal være fuld overensstemmelse mellem de formelle og faktiske forhold i alle interne og eksterne relationer.

På denne baggrund bør det undersøges, om intentionerne med den nugældende lovgivning og praksis kan opfyldes alene ved registrering af tegningsberettigede, samt om der i øvrigt er afgørende hensyn i andre relationer, som taler imod at anerkende kollektiv ledelse for medarbejder-ejede virksomheder med direkte demokratisk indflydelse.

Se desuden venligst de foreløbige kommentarer bl.a. til *Initiativ 11: Anbefalinger om god ledelse af demokratiske virksomheder*, *Initiativ 12: Mulighed for lønmodtagerstatus som medejer af en virksomhed*, *Initiativ 13: Udbetaling af løn fra Lønmodtagernes Garantifond*, og *Initiativ 14: Dagpengeberettigelse*.

#### **Forslag 4: Skal udbetaling af løn være et økonomisk incitament i virksomheder med begrænset ansvar?** Version 22-12-2021 – Arbejdes videre med i en underarbejdsgruppe – Analysetema 3

Som det fremgår af den foreløbige kommentar til *Forslag 3: Præcisering af mulighed for medarbejdereje*, følger alle andelsvirksomheder omfattet af LEV § 4, dvs. både andelsvirksomheder med begrænset ansvar og med personlig hæftelse, i praksis LEV § 3, stk. 1, 2. punktum, om, "... at virksomheden har minimum to deltagere, at der er mulighed for vekslende deltagerantal, og at økonomiske og forvaltningsmæssige rettigheder ikke er baseret på deltagernes andel af kapitalen."

Anvendelsesområdet for LEV § 3 er derfor først og fremmest foreninger, der har erhvervs-mæssige aktiviteter, som udelukkende, eller samtidig med ideelle, almennyttige og / eller almenvælgørende formål, må anses for at fremme medlemmernes økonomiske interesser i så væsentligt omfang, at de er registreringspligtige efter LEV.

Da formodningen for erhvervsdrivende virksomheder, i modsætning til ideelle foreninger, er, at medlemmerne har personlig, ubegrænset og solidarisk hæftelse, er det også i deres egen interesse, at foreningen registreres som virksomhed med begrænset ansvar efter LEV § 3.

I disse virksomheder er medlemskredsen afgrænset ud fra almindelige foreningsretlige regler om, at medlemskab som udgangspunkt skal være åbent for alle, der støtter foreningens formål, uden nogen form for forskelsbehandling, medmindre der foreligger særlige saglige grunde til afvisning eller udelukkelse, der skal kunne afgøres efter objektive kriterier og almindelige retsregler.

Som det fremgår af den foreløbige kommentar til *Forslag 3: Præcisering af mulighed for medarbejdereje*, er det relevant at indføre "ansatte" i LEV § 4 om andelsformålet for at klargøre allerede gældende praksis i forhold til andelsvirksomheder, hvor medlemmernes fælles interesser fremmes gennem deres aktive deltagelse i et driftsmæssigt samvirke og omsætning med virksomheden.

For almindelige erhvervsdrivende foreninger gælder ikke som for andelsvirksomheder omfattet af LEV § 4 krav om driftsmæssigt samvirke eller regler om, at der ikke må være "passive" medlemmer med stemmerettigheder eller forvaltningsmæssige og økonomiske rettigheder i øvrigt. Hvilket også ville medføre, at medlemmer af en forening, der registreres som erhvervsdrivende efter LEV, må afvise eller udelukke allerede optagne medlemmer, der ikke deltager aktivt i foreningens drift og ledelse eller bidrager til dens omsætning.

Dette kan være tilfældet i foreninger, der er omfattet af særlovgivning, men gælder ikke som fast praksis for almindelige erhvervsdrivende foreninger, der er omfattet af LEV § 3, hvor det også er sædvanligt, at ansatte samtidig er medlemmer (- jf. bl.a. *Selskabsledelse i foreningsejede finansielle selskaber*, 2019 <https://research.cbs.dk>).

Herudover må medlemskredsen for almindelige erhvervsdrivende foreninger afgrænses, dels ud fra almindelige foreningsretlige grundsætninger, dels ud fra definitionerne af "økonomiske interesser" og "erhvervsdrift" i LEV § 1, stk. 1 og stk. 4, samt lovbemærkningerne til og praksis efter disse bestemmelser, som også er gengivet i oplægget om *Forslag 4: Løn som økonomisk incitament* og Erhvervsstyrelsens vejledninger, hvor der nævnes en række eksempler på, hvordan deltagernes økonomiske interesser kan fremmes både direkte og indirekte.

Eksemplerne omfatter bl.a. deltagelse i virksomhedens sædvanlige overskudsdeling, herunder i form af bonus, og i udlodning af dens nettoformue ved opløsning, samt i fællesadministration eller lignende. Disse eksempler er netop relevante for medarbejderejede virksomheder, og må også uden yderligere præciseringer antages at omfatte ansatte lønmodtagere, konsulenter, direktører m.v.

Udlodning til medlemmerne af overskud i den løbende drift og af resterende nettoformue ved opløsning, er ikke mulig i ideelle foreninger, og vil heller ikke være nok til at opfylde "andelsformålet" i LEV § 4, hvor der også skal foreligge et driftsmæssigt samvirke. Derimod må deltagelse i udlodning af overskud under den løbende drift og / eller af resterende nettoformue ved opløsning være fuldt ud tilstrækkeligt til, at ansatte kan være medlem af en forening med begrænset ansvar, dvs. F.M.B.A.

Yderligere gælder efter styrelsens praksis, der bl.a. omtales i den foreløbige kommentarer til *Forslag 3: Præcisering af mulighed for medarbejdereje*, at deltagelse i virksomhedens ledelse generelt vil opfylde betingelserne for medlemskab, hvilket må gælde både F.M.B.A.'er, andelsvirksomheder med begrænset ansvar, dvs. A.M.B.A.'er, og andelsvirksomheder med personlig hæftelse, der kun er omfattet af LEV § 4, men ikke direkte af LEV § 3.

Dermed vil f.eks. tidligere medarbejdere i F.M.B.A.'er, der som ansatte og ejer-medlemmer har medvirket til at oparbejde overskud og formue i virksomheden, også efter ansættelsesforholdets ophør kunne bevare medlemskab med stemmeret samt forvaltningsmæssige og økonomiske rettigheder i øvrigt (- jf. bl.a. *Analyse & Tal F.M.B.A.*).



På denne baggrund vurderer CBS umiddelbart, at der ikke er behov for nærmere præcisering i LEV af, hvad der forstås ved "økonomiske incitament", eller for at Erhvervsstyrelsen ændrer praksis, men at det er hensigtsmæssigt at præcisere praksis yderligere i Erhvervsstyrelsens vejledninger.

I øvrigt må muligheden for at kunne være med til at skabe nye job for sig selv og andre ved at slutte sig sammen i en fælles virksomhed i almindelighed anses for at være et væsentligt økonomisk incitament, særligt inden for faggrupper, hvor alternativet i stigende omfang er gentagne korterevarende projektansættelser og andre former for prækariære ansættelsesvilkår med supplerende dagpenge, eller længevarende arbejdsløshed.

Som det fremgår af den foreløbige kommentar til *Forslag 3: Præcisering af mulighed for medarbejdereje*, vurderer CBS, at intentionen med *Forslag 3: Præcisering af mulighed for medarbejdereje*, mest hensigtsmæssigt opfyldes ved at indføje "ansatte" i LEV § 4.

Anbefalingen fra CBS om ikke at indføje "... herunder medarbejdere ..." i LEV § 3 bygger også på ovenstående synspunkter, som yderligere begrundes, at der ikke er behov for eksplicit nævning af medarbejdere i LEV § 3 eller i øvrigt for at udelukke, henholdsvis tillægge, ansættelse selvstændig betydning i forhold til spørgsmål om ret til medlemskab af almindelige erhvervsdrivende foreninger omfattet af LEV § 3.

### ***Forslag 5: Mulighed for passive investorer i A.M.B.A.'er og F.M.B.A.'er***

*Version 22-12-2021 – Under intern afklaring i ERST – Analysetema 3*

I de analyser, CBS foreløbig har haft mulighed for at gennemføre, er der ikke noget, som tyder på, at forbruger- og producentejede demokratiske virksomheder, herunder A.M.B.A.'er og F.M.B.A.'er, skulle have vanskeligere ved at skaffe kapital end andre virksomheder.

Vi har indtil videre kun et meget begrænset datagrundlag for empiriske undersøgelser af medarbejder-ejede virksomheder i Danmark.

I lande med en større udbredelse af medarbejdereje er der gennemført forskellige tiltag, der understøtter deres muligheder for finansiering med ekstern kapital, som CBS analyser nærmere, både i forbindelse med Analysetema 3 og 4.

CBS er enig i forslaget intentioner og den gengivne opfattelse i oplægget om, at, det:  
"*... i lighed med den svenske lov vil være muligt at have medlemmer, der alene deltager som følge af en investering i virksomheden inden for erhvervsvirksomhedens rammer.*"

CBS anbefaler samtidig klargøring af, at passive investorer og andre, der ikke deltager direkte i virksomhedens drift og omsætning, også kan tillægges vedtægtsbestemte økonomiske og forvaltningsmæssige rettigheder, herunder stemmerettigheder.

Som det også fremgår af de foreløbige kommentarer bl.a. til *Forslag 3: Mulighed for medarbejdereje*, vurderer CBS, at det allerede efter den nugældende lovgivning og praksis er muligt at have passive investorer uden stemmerettigheder i virksomheder omfattet af LEV, samt at eksterne investorer og andre passive, der ikke deltager direkte i virksomhedernes drift eller omsætning, også kan være repræsenteret i ledelsen og have begrænsede økonomiske rettigheder til forrentning og overskudsandele, men ikke fulde forvaltningsmæssige og økonomiske rettigheder eller ejerbeføjelser.



CBS anbefaler, at der, i stedet for den svenske model, der omtales i oplægget, tages udgangspunkt i de muligheder, der allerede gælder for europæiske andelsselskaber efter SCE-forordningen, da det vil give mere klar fælles identitet, lettere genkendelighed, mere gennemsigtighed og øgede samarbejds- og samhandlingsmuligheder på europæisk og internationalt plan.

SCE-forordningen åbner bl.a. mulighed for, at passive investorer kan råde over op til 25% af stemmerettighederne, og at der kan tildeles "passive" interessentgrupper i øvrigt, som ikke deltager direkte i virksomhedens drift eller omsætning, andre forvaltningsmæssige rettigheder og økonomiske fordele.

Særligt relevante bestemmelser i SCE-forordningen, der kan være til inspiration, gengives umiddelbart nedenfor.

Desuden anbefaler CBS, at implementeringen sker i form af en ny bestemmelse i LEV, der gælder både virksomheder med begrænset ansvar og med personlig hæftelse, ved henvisning til LEV § 3 og § 4.

Af pædagogiske grunde er det vigtigt, at en bestemmelse om mulighed for passiv deltagelse, udtrykkeligt også gælder andelsselskaber og andelsforeninger omfattet af LEV § 4, her samlet betegnet som andelsvirksomheder, da der er tale om en væsentlig ændring i forhold til hidtidig praksis om andelsformålet og kravet om driftsmæssigt samvirke for alle medlemmer i disse virksomheder.

Som det fremgår af de foreløbige kommentarer bl.a. til *Forslag1: Bedre mulighed for omdannelse*, var antallet af andelsvirksomheder med personlig hæftelse næsten tre gange større end antallet med begrænset ansvar, opgjort for aktive virksomheder i 2019.

#### **Relevante bestemmelser fra SCE-forordningen (uddrag) (<https://eur-lex.europa.eu>)**

SCE-forordningen omtaler kun andelsselskaber, men gælder også andelsforeninger omfattet af LEV § 4 og §§ 3-4, her samlet betegnet som andelsvirksomheder, afgrænset efter definitionen af kooperativer fra ICA, der er implementeret via *ILO 193 Promotion of Cooperatives Recommendation, 2002* (<https://www.ilo.org>).

#### **"Artikel 14. Optagelse som medlem**

1. [...] Hvis lovgivningen i den medlemsstat, hvor SCE-selskabet har sit vedtægtsmæssige hjemsted, tillader det, kan det i vedtægterne fastsættes, at personer, der ikke vil gøre brug af eller deltage i frembringelsen af selskabets varer og tjenesteydelser, kan optages som investorer (passive medlemmer). I så fald skal deres optagelse i selskabet godkendes af generalforsamlingen eller et andet organ, der er bemyndiget hertil af generalforsamlingen eller ifølge vedtægterne. [...]

#### **Artikel 39. Tilsynsorganets [bestyrelsens] opgaver og udpegelse af dets medlemmer**

[...]

3. Passive medlemmer må højst udgøre en fjerdedel af tilsynsorganets [bestyrelsens] medlemmer.

[...]

#### **Artikel 42. Administrationsorganets [direktionens] opgaver og udpegelse af dets medlemmer**

[...]

2. [...] Passive medlemmer må højst udgøre en fjerdedel af administrationsorganets [direktionens] medlemmer.

[...]

#### **Artikel 59. Stemmeret**

[...]

3. [...] Passive medlemmer (investorer) må [...] tilsammen højst råde over 25 % af de samlede stemmerettigheder.

4. [...] arbejdstagerrepræsentanter kan deltage i generalforsamlingerne [...], forudsat at arbejdstagerrepræsentanterne tilsammen højst kontrollerer 15 % af de samlede stemmerettigheder. [...]

[...]

### **Artikel 61. Beslutningstagning**

[...]

**3. Regler om beslutningsdygtighed og nødvendigt flertal på generalforsamlinger fastsættes i vedtægterne Hvis vedtægterne åbner mulighed for [...] investormedlemmer (passive medlemmer) [...], fastsættes der i vedtægterne også særlige krav til beslutningsdygtighed for så vidt angår andre medlemmer end investor-medlemmer (passive medlemmer) [...]**

### **Artikel 64. Andre værdipapirer end andele og obligationer, til hvilke der er knyttet særlige for**

**1. Det kan i vedtægterne fastsættes, at der kan udstedes andre værdipapirer end andele eller obligationer, der ikke giver deres indehavere stemmeret. Disse kan tegnes af såvel medlemmer som udenforstående personer, men deres erhvervelse giver ikke medlemsstatus. Vedtægterne fastsætter ligeledes de nærmere betingelser for indløsning.**

**2. Indehavere af andele eller obligationer som omhandlet i stk. 1 kan opnå særlige fordele i overensstemmelse med vedtægterne eller de vilkår, der blev fastlagt ved deres udstedelse.**

**3. Andele og obligationer som omhandlet i stk. 1 må ikke tilsammen have en pålydende værdi, der overstiger det i vedtægterne fastsatte beløb.**

**4. Uden at det berører retten til at deltage i generalforsamlingen, [...] kan det i vedtægterne fastsættes, at disse andelshavere kan afholde særlige forsamlinger for indehavere af andele og obligationer som omhandlet i stk. 1. Den særlige andelshaverforsamling kan afgive indstillinger med henblik på enhver beslutning, der skal træffes på generalforsamlingen vedrørende rettigheder og interesser for sådanne indehavere, og udpege personer, der skal videregive indstillingen til denne. Der skal i generalforsamlingens protokol henvises til sådanne indstillinger."**

## **Forslag 6: Aktivsikring**

Version 22-12-2021 – Under intern afklaring i ERST – Analysetema 4

### **6.1. Problemstillinger og løsningsmuligheder**

Se venligst også afsnit 6.2. om relevant lovgivning, der refereres til i det følgende.

#### **6.1.1. Indledning**

Udtrykket "aktivsikring" er forholdsvis ukendt i Danmark, og anvendes tildels synonymt med "udelelig reserve", "bunden reserve" eller det engelske udtryk "asset lock", men ikke med samme betydning i alle relationer.

Samtidig anvendes udtrykkene i forhold til, om der for demokratiske og kooperative virksomheder bør gælde bestemte kapitalkrav eller obligatoriske ordninger om, at nærmere fastsatte andele af deres overskud skal overføres som bunden reserve, som bidrag til bestemte fonde, og / eller, at deres reserve / nettoformue ved opløsning skal tildeles bestemte fonde til særlige almennyttige finansierings- og investeringsformål.

Oplægget berører centrale spørgsmål om forholdet mellem selskabsretlig aftalefrihed, lovgivningsbestemte selskabsretlige forpligtelser, forvaltningsretlige og økonomiske rettigheder, ejerbeføjelser og muligheder for at begrænse ejernes adgang til at disponere over virksomhedens overskud og formue, herunder på måder, der er bindende for senere ejere og andre, muligheder for indflydelse for eksterne interessenter m.v.

CBS vurderer, at oplægget beskriver en række forskellige problemstillinger, modeller og løsningsmuligheder, som bør behandles mere overordnet og indgående, inden der formuleres konkrete forslag.

Dels varierer ejernes lovgivningsbestemte rettigheder og forpligtelser og erhvervs- og skattemyndighedernes kontrol mellem de forskellige virksomhedsformer, dels kan der være behov for at begrænse ejernes dispositionsadgang på andre måder, og endelig kan der være forskelle mellem de enkelte virksomheders interesser, hvor nogle netop ikke ønsker yderligere begrænsninger end efter nugældende praksis.

Både historisk og aktuelt har det for mange virksomheder, herunder andelsvirksomheder, været afgørende allerede fra stiftelsen at kunne disponere frit over virksomhedens overskud og formue bl.a. i forhold til at kunne foretage løbende markeds- og strukturtilpasninger, der også kan være ønskværdige ud fra overordnede samfundsmæssige hensyn.

CBS analyserer en række danske og udenlandske modeller med forskellige former for interesseafvejning mellem ejere, medarbejdere og overordnede samfundsmæssige hensyn, der også omfatter andre elementer end bundne reserver og "asset locks".

CBS anbefaler, at det undersøges nærmere, om intentionerne i oplægget om "aktivsikring" kan opfyldes med de allerede eksisterende former for kontrol, der føres af Erhvervsstyrelsen og SKAT i forhold til kapitalselskaber og virksomheder med begrænset ansvar, og de kontrol- og reaktionsmuligheder, som tidligere ejere og andre allerede har, bl.a. via CVR, eller som kan udvides på enkle måder.

CBS deler umiddelbart ikke de gengivne opfattelser i oplægget om, at det generelt er vanskeligt at sikre, at aktivernes værdi forbliver i virksomheden, eller for tidligere ejere at få kendskab til og indflydelse på vedtægtsændringer. Se venligst umiddelbart nedenfor om de modeller, der omtales i oplægget, side 1.

Ifølge den juridiske litteratur og virksomheder, CBS har kendskab til fra tidligere og igangværende undersøgelser, gælder de omtalte vanskeligheder og ulemper ikke kapitalselskaber og fuldt registreringspligtige virksomheder med begrænset ansvar.

Det er almindeligt udbredt, at virksomheder har vedtægtsbestemmelser, som efter deres indhold ikke må ændres, f.eks. om udlodning af overskud ved opløsning til almennyttige eller almenvelgørende formål, der især ofte forekommer i forbruger- og medarbejderejede virksomheder.

Mange har også vedtægtsbestemmelser af tilsvarende betydning om begrænsninger for omsætning, overdragelse og indløsning af kapitalandele, om forskellige former for hæftelse, pligt til kapitalindskud og underskudsdekning, om regulering af løn, vederlag, bonus, dividende, forrentning og lignende, samt om at virksomheden ikke må opløses ved erklæring eller må omdannes eller sælges til, fusioneres med eller spaltes til kapitalselskaber m.v.

Så vidt CBS kan konstatere ud fra praksis og juridisk litteratur, har det ikke været forbundet med særlige vanskeligheder at håndhæve vedtægtsbestemmelser af denne karakter i fuldt registreringspligtige virksomheder, bortset fra, når der har været tale om fortolkningstvivel eller uoverensstemmelser mellem virksomhedens faktiske og formelle forhold, herunder virksomhedens registrering hos erhvervs- og skattemyndighederne, og dermed det lovgivningsmæssige udgangspunkt for den enkelte virksomhed.

Derimod er problemstillingerne kendt fra foreninger og virksomheder, der ikke er fuldt registreringspligtige efter selskabsloven eller LEV, eller regnskabs- og revisionspligtige efter årsregnskabsloven, og fra virksomheder, som er opløst ved erklæring uden egentlig likvidation.

For virksomhedsformer med et overvejende foreningsretligt frem for selskabsretligt udgangspunkt, som erhvervsdrivende foreninger og andelsvirksomheder omfattet af LEV § 3 og / eller § 4, antages det både i den juridiske litteratur og retspraksis, at der også uden udtrykkelige vedtægtsbestemmelser er forhold af særligt væsentlig og indgribende betydning for virksomheden og dens medlemmer, som ikke kan besluttes ændret selv med flertal som for vedtægtsændringer.

Dette skyldes bl.a. at der inden for foreningsretten, i modsætning til selskabsretten, gælder et grundlæggende krav om hensyntagen til, hvad der må anses for at have været forudseeligt og påregneligt for medlemmerne ved deres indtræden i virksomheden, jf. bl.a. Ole Hasselbalch, Foreningsret, 4. udg., s. 101.:

*"... i ethvert foreningsforhold må være visse yderste grænser for, hvad der kan udvirkes selv via en vedtægtsændring. Passeres denne grænse, må reglerne om foreningens opløsning følges [...]. Så meget mindre kan en sådan ændring hidføres via ændring af foreningen i forlængelse af vedtægten liggende generelle regelsæt og vedtagelser"*

Opfattelser om, at hvilke som helst vedtægtsbestemmelser når som helst kan ændres af hvem som helst med bestemmende indflydelse, er ikke korrekte, da der både på forenings- og aftaleretligt grundlag gælder visse grænser for fravigelse af det oprindelige grundlag for medlemskabet. Hvilke grænser må i mangel af konkrete fortolkningsbidrag i virksomhedens vedtægter, beslutninger og aftaler fastlægges ud fra en individuel konkret vurdering. Overskrides disse grænser, må beslutningen berigtiges eller virksomheden opløses.

CBS deler heller ikke opfattelsen af, at anvendelse af en erhvervsdrivende fond som "indkapslingsmetode" er den eneste "sikre" løsning, eller i øvrigt særligt velegnet for demokratiske virksomheder, da den er forbundet med en række andre ulemper end omtalt i oplægget, der også analyseres af CBS i forbindelse med *Analysetema 3 og 4*, herunder i forhold til udenlandske modeller, governance m.v.

### **6.1.2. Lov om visse erhvervsdrivende virksomheder (LEV) (<https://www.retsinformation.dk>)**

Ifølge LEV § 2, stk. 3, er interessentskaber og kommanditselskaber kun omfattet af få kapitler og bestemmelser i loven. Dette gælder også andelselskaber og andelsforeninger med personligt ansvar, der ikke er omfattet af LEV § 3 om begrænset ansvar, men af § 4 om andelsformålet, her samlet betegnet som "andels-virksomheder", jf. henvisningen i LEV § 4 til LEV § 3, stk. 1-2. Dermed er disse virksomheder ikke omfattet af samme regler om registrering, offentliggørelse og kontrol som virksomheder med begrænset ansvar efter lovens kapitel 3-5 og 6-6b.

Se venligst gengivelsen og omtalen af disse regler i afsnit 6.2.

Som det fremgår af tabellen i den foreløbige kommentar til *Forslag 1: Bedre muligheder for at omdanne*, var i 2019 i alt 28.783 aktive virksomheder registreret efter LEV, heraf 1.694 med begrænset ansvar, dvs. omfattet af LEV § 3, mens de øvrige 27.089 virksomheder havde personlig hæftelse.

CBS vurderer, at der både blandt virksomhederne og ud fra overordnede samfundsmæssige hensyn er et stort behov for, at interessentskaber, kommanditselskaber og andelsvirksomheder med personlig hæftelse, der ikke er omfattet af LEV § 3, som frivillig ordning kan lade sig omfatte af samme regler som almindelige virksomheder med begrænset ansvar om registrering, offentliggørelse og kontrol efter LEV kapitel 3-5, samt af bestemmelserne om opløsning, fusion og spaltning i kapitel 6-6 b, med nødvendige tilpasninger af hensyn til virksomhedernes særlige karakter.

En frivillig ordning for virksomheder med personlig hæftelse bør ikke være betinget af, at virksomheden har en bunden reserve, men omfatte samme kontrol som for virksomheder, der er omfattet af LEV § 3, dvs. med, at alle forhold, der anmeldes til registrering, er i overensstemmelse med lovgivningen og virksomhedens vedtægter, herunder vedtægtsbestemmelser om andre forhold som omtalt ovenfor.

For mange af disse virksomheder er det hverken relevant eller realistisk at have eller opspare egenkapital og bundne reserver af betydning, da de ikke har større investeringsbehov i aktiver af blivende værdi, eller finansierer investeringer ved indskud af ansvarlig lånekapital og lån på sædvanlige vilkår, og medlemmerne i øvrigt hæfter personligt og solidarisk for, som udgangspunkt også ubegrænset, både i det interne forhold og eksternt.

For andelsvirksomheder omfattet af LEV § 4 gælder som udgangspunkt, at enhver form for overskud og formue er medlemmernes kollektive ejendom, medmindre der aktivt træffes beslutning om udlodning til medlemmerne eller andre vedtægtsbestemte formål.

Ved udlodning af overskud til medlemmerne i andelsvirksomheder er det væsentligt at skelne mellem, om der er tale om driftslån, der har karakter af og prioriteringsstilling som individuel ansvarlig lånekapital, eller om henlæggelser til medlemmernes individuelle kapitalkonti, som medlemmerne har krav på at få udbetalt ved udtræden, omdannelse, salg, fusion, spaltning og opløsning af virksomheden i det omfang, virksomheden har tilstrækkelig kapital, evt. efter en aftalt afdragsordning.

Dette skal også specificeres ved beslutningen og i virksomhedens bogholderi og regnskaber.

Ifølge de foreløbige undersøgelser, CBS har foretaget af medarbejderejede andelsvirksomheder, der er registreret inden for de seneste ca. 10 år, ønsker mange virksomhederne også at kunne foretage løbende udlodninger til egne vedtægtsbestemte almennyttige formål samtidig med, at de fortsat har som hovedformål at fremme medlemmernes økonomiske interesser gennem deres erhvervsmæssige samvirke.

Derudover er der, som allerede omtalt, virksomheder, herunder andelsbaserede virksomheder, som ikke ønsker begrænsninger af mulighederne for selv at kunne disponere over deres overskud og formue til investeringer i markeds- og strukturtilpasninger, som kan være ønskværdige også ud fra overordnede samfundsmæssige hensyn.

Det fremgår ikke direkte af LEV, men gælder i praksis for alle virksomheder omfattet af LEV ligesom for kapitalselskaber efter selskabslovens § 120, stk. 2, at: *"Vedtægterne kan tillægge offentlige myndigheder eller andre ret til at udpege et eller flere medlemmer af bestyrelsen eller tilsynsrådet"*.

Dermed kan bl.a. tidligere medarbejdere tillægges vedtægtsbestemt ret til mindretalsrepræsentation i virksomhedens bestyrelse eller tilsynsråd, samt andre forvaltningsmæssige rettigheder, f.eks. til at indkalde ekstraordinær generalforsamling, kræve granskning og lignende, uden fortsat at være medejere eller have økonomiske rettigheder.

Desuden kan tidligere ejere i virksomheder omfattet af LEV tillægges visse begrænsede økonomiske rettigheder, f.eks. i forhold til tilgodehavende, men endnu ikke udbetalte overskuds- og kapitalandele, i andelsvirksomheder omfattet af LEV § 4 efter den nugældende lovgivning og praksis uden tilknyttede stemmerettigheder, men som nævnt ovenfor med andre forvaltningsmæssige rettigheder.

Dette er særligt relevant i forhold til de modeller, der omtales i oplægget, side 1, herunder eksemplet fra Analyse & Tal F.M.B.A.

Se venligst også bl.a. den foreløbige kommentarer til *Forslag 5: Mulighed for passive investorer*, med omtale af andre former for passiv deltagelse og af modeller for medarbejderejede virksomheder i andre lande for opsparing af reserver bl.a. til pensions- og forsikringsordninger for fratrådte medarbejdere.

CBS vurderer umiddelbart, at de øvrige omtalte problemstillinger i oplægget først og fremmest omhandler omfanget og effektiviteten af de eksisterende former for kontrol fra erhvervs- og skattemyndighederne og for tidligere ejeres og andres kontrol- og reaktionsmuligheder i forhold til dispositioner i strid med vedtægtsbestemmelser om anvendelse af overskud og formue m.v.

CBS vurderer umiddelbart, at disse problemstillinger kan løses forholdsvis enkelt med udgangspunkt i allerede gældende lovgivning og administrativ praksis.

Ud fra disse overvejelser vurderer CBS foreløbig, at der ikke er behov for at indføje et nyt kapitel 5 b om frivilligt tilsyn med virksomheder med begrænset ansvar som foreslået, men at de allerede eksisterende regler om registrering, offentliggørelse og kontrol i LEV kapitel 3-5 er tilstrækkelige til at opfylde intentionerne med forslaget, hvis LEV § 2 tilføjes en bestemmelse om, at de nu undtagne virksomheder med personlig hæftelse som frivillig ordning kan lade sig omfatte af kapitel 3-5 og kapitel 6-6b.

Dette medfører også mulighed for registrering og offentliggørelse af tilsvarende oplysninger og dokumenter i CVR som for virksomheder med begrænset ansvar, bl.a. vedrørende vedtægter og vedtægtsændringer, og for samme services, der gør det muligt for tidligere ejere og andre at føre løbende kontrol med og reagere hurtigt overfor eventuelle forsøg på dispositioner og registrering af forhold, der er i strid med vedtægterne. Bl.a. via "Følg virksomhed" ( <https://datacvr.virk.dk> ), hvor der kan abonneres på at få automatisk besked via e-mail om ændringer i registreringer for virksomheden.

LEV § 2, stk. 4, indeholder direkte hjemmel til, at Erhvervsstyrelsen kan fastsætte nærmere regler om, hvilke oplysninger, der skal registreres om virksomheder, som p.t. ikke er fuldt registreringspligtige efter loven.

En frivillig ordning, der giver virksomheder med personlig hæftelse mulighed for at være omfattet af LEV kapitel 3-5, kan derfor indføres i bekendtgørelsesform, men CBS vil af pædagogiske grunde anbefale, at det også sker ved en tilføjelse til LEV § 2, med samtidig fastsættelse af evt. nødvendige nærmere regler i "Anmeldelsesbekendtgørelsen" ( <https://www.retsinformation.dk> ), samt særlig information og vejledning i Erhvervsstyrelsens publikationer og IT-systemer.

P.t. gengives i CVR kun vedtægternes formålsbestemmelse og seneste vedtægtsdato. Det kan være relevant at overveje, om der også skal være mulighed for at gengive vedtægtsbestemte begrænsninger i dispositionsadgangen vedrørende overskud og formue ved opløsning, f.eks. i tilknytning til oplysningerne om virksomhedens tegningsregel, personkreds og revisor. Sådanne begrænsninger kan også være, men er sjældent, en del af vedtægternes formålsbestemmelse.

### **6.1.3. Selskabsloven**

Se venligst afsnit 6.2. med gengivelse af relevante bestemmelser i selskabsloven, som i vidt omfang også finder anvendelse i praksis for virksomheder omfattet af LEV.

### **6.1.4. Regnskabs- og revisionskrav**

Bortset fra de ændringer af LEV kapitel 5, der omtales ovenfor, vurderer CBS umiddelbart, at der ikke er behov for særlige regler om regnskab og revision for demokratiske og kooperative virksomheder.

I det omfang, eventuelle registrerings- eller certificeringsordninger for demokratiske og kooperative virksomheder tilknyttes særlige ordninger, f.eks. med skatte-, afgifts- eller finansieringsmæssige fordele, kan nødvendige dokumentations-, regnskabs- og revisionskrav reguleres i særlovgivning om disse ordninger.

Denne model er almindeligt kendt fra en lang række områder, hvor der kan opnås økonomisk støtte fra offentlige myndigheder til foreninger m.v. med almennyttige sociale og kulturelle formål, og anvendes i vidt omfang også af private støttegivere.

Modellen er også anvendt i *lov om registrerede socialøkonomiske virksomheder*, som kræver opfyldelse af forholdsvis omfattende dokumentations-, regnskabs-, revisions- og rapporteringskrav for registrering som RSV, der i øvrigt ikke er harmoniseret i forhold til § 190 i udbudsloven, jf. den foreløbige kommentar til *Forslag 3*.

Som det fremgår af de foreløbige kommentarer til *Forslag 1: Bedre mulighed for at omdanne til demokratiske virksomheder*, og *Forslag 3: Præcisering af mulighed for medarbejdereje*, vurderer CBS, at der kan indføres mulighed for registrering som "demokratisk virksomhed" på en enklere måde ved tilføjelse af en ny bestemmelse i LEV § 2, uden tilsvarende selvstændig regulering som for RSV. Desuden vurderer CBS, at de gældende regler i LEV for registrering som andelselskaber og andelsforeninger, her samlet betegnet som "andelsvirksomheder", er tilstrækkelige i det omfang, der indføres en frivillig ordning for andelsvirksomheder med personlig hæftelse om at kunne lade sig omfatte af reglerne om registrering, offentliggørelse og kontrol i LEV kapitel 3-5.

Eksisterende særlige beskatningsformer som kooperations- og foreningsbeskatning, der omtales nedenfor, er heller ikke forbundet med særlige regnskabs- eller revisionskrav, men underlagt skattemyndighedernes almindelige kontrol.

LEV indeholder i kapitel 5 om *Ledelsens og revisors pligter* følgende bestemmelser, der gælder for almindelige virksomheder med begrænset ansvar, som er direkte omfattet af kravene om regnskabs- og revisionspligt i årsregnskabsloven, eller som frivilligt vælger at aflægge revideret årsrapport:

*"§ 18. For de virksomheder omfattet af denne lov, der i henhold til årsregnskabsloven skal aflægge årsrapport, skal ledelsen give revisor de oplysninger, som må anses af betydning for bedømmelsen af virksomheden og, hvis virksomheden er en modervirksomhed, koncernen.*

*Stk. 2. Ledelsen skal give revisor adgang til at foretage de undersøgelser, denne finder nødvendige, og skal sørge for, at revisor får de oplysninger og den bistand, som revisor anser for nødvendig for udførelsen af sit hverv."*

I tilknytning hertil vurderer CBS, at det er hensigtsmæssigt at overføre de særlige regler om revision i LEV §§ 19 f-19 g, til kapitel 5 om *Ledelsens og revisors pligter*, med de nødvendige tilpasninger, så de gælder for alle virksomheder, der er direkte omfattet af, eller som frivillig ordning lader sig omfatte af, reglerne om registrering, offentliggørelse og kontrol i LEV kapitel 3-5 og regnskabs- og revisionspligt efter årsregnskabsloven. Kapitel 5 gælder også for finansielle virksomheder omfattet af kapitel 5 a, jf. § 1 a.

De omtalte bestemmelser i LEV kapitel 5 a har følgende ordlyd:

*"§ 19 f. I forbindelse med sin gennemgang af virksomhedens regnskabsmateriale og virksomhedens forhold i øvrigt skal revisor efterkomme de krav vedrørende revisionen, som tilsynsmyndigheden stiller.*

*Stk. 2. Revisor skal uden ugrundet ophold særskilt give meddelelse til tilsynsmyndigheden, hvis denne lov, bestemmelser fastsat i medfør heraf eller virksomhedens vedtægt ikke er overholdt og den pågældende overtrædelse ikke er uvæsentlig. Tilsvarende skal der uden ugrundet ophold særskilt gives meddelelse til tilsynsmyndigheden om forhold, som revisor er blevet bekendt med under sit arbejde, og som giver en begrundet formodning om, at medlemmer af ledelsen kan ifalde erstatnings- eller strafansvar for handlinger eller undladelser, der berører virksomheden, tilknyttede virksomheder, virksomhedsdeltagere, kreditorer eller medarbejdere. Der skal altid oplyses om overtrædelse af*

*1) straffelovens 28. kapitel samt skatte-, afgifts- og tilskudslovgivningen eller*

*2) lovgivningen om regnskabsaflæggelse, herunder om bogføring og opbevaring af regnskabsmateriale.*

*Stk. 3. Hvis revisor i øvrigt i forbindelse med afgivelse af erklæringer i henhold til revisorlovens § 1, stk. 2 og 3, får oplysninger eller har bemærkninger, som giver anledning til at påtale virksomhedens forhold, skal revisor uden ugrundet ophold give meddelelse herom til tilsynsmyndigheden.*

*§ 19 g. I tilfælde af overtrædelse af bestemmelser i dette kapitel eller virksomhedens vedtægt kan tilsynsmyndigheden give virksomhedens ledelse påbud om at bringe forholdene i overensstemmelse med loven eller vedtægten.*

*Stk. 2. Tilsynsmyndigheden kan forlange de oplysninger af virksomhedens ledelse eller revisor, der er nødvendige til varetagelse af sine opgaver."*

Ved overførelse af disse bestemmelser til LEV kapitel 5, skal "*tilsynsmyndigheden*" erstattes af "*Erhvervsstyrelsen*". Bestemmelserne vil fortsat gælde for omdannede tidligere finansielle virksomheder, der alle skal aflægge årsrapport efter årsregnskabsloven, jf. LEV § 18, stk. 1.

Indføres særlige bestemmelser i LEV om "demokratiske virksomheder" kan overvejes, om også andre bestemmelser i kapitel 5 a skal være gældende for disse virksomheder, men dette vurderer CBS ikke umiddelbart som nødvendigt.

### 6.1.5. Skattelovgivningen

CBS analyserer særlige skatte- og afgiftsmæssige ordninger i Danmark og udvalgte lande i forhold til både *Analysetema 3 og 4*, og som det fremgår af initiativbeskrivelserne, er en række spørgsmål også allerede i høring hos Skatteministeriet.

I den forbindelse anbefaler CBS, at ministeriet specifikt høres om, i hvilket omfang eksisterende særlige ordninger om kooperations- og foreningsbeskatning uden væsentlige ændringer kan finde anvendelse for medarbejderejede virksomheder med begrænset ansvar efter LEV, med henblik på at fremme henlæggelse af overskud som bunden reserve, samt henlæggelse og udlodning til almennyttige og almenvelgørende formål, dvs. reglerne i selskabsskatteoven (<https://www.retsinformation.dk>) om:

- Almindelig kooperationsbeskatning (også betegnet som "andelsbeskatning" og "formuebeskatning"), jf. SEL § 1, stk. 1, nr. 3, jf. §§ 14-16 A (<https://skat.dk>)
- Særlig kooperationsbeskatning for brugsforeninger, jf. SEL § 1, stk. 1, nr. 3 a (<https://skat.dk>)
- Almindelig foreningsbeskatning, jf. SEL § 1, stk. 1, nr. 6, jf. § 3, stk. 2-4 (<https://skat.dk>)

Andelsvirksomheder med begrænset ansvar, der ikke opfylder de særlige krav for kooperationsbeskatning, er som udgangspunkt omfattet af almindelig selskabsskat, jf. SEL §, stk. 1, nr. 4 (<https://skat.dk>).

De relevante bestemmelser er gengivet nedenfor i afsnit 6.2.

Som væsentligste særtræk for og forskelle mellem disse beskatningsformer kan nævnes, at:

- Almindelig kooperationsbeskatning indebærer en meget begrænset beskatning af virksomhedens formue, i stedet for almindelig selskabsbeskatning af dens overskud, der i høj grad fremmer, at overskud ikke udbetales til medlemmerne, men henlæggelse som reserve, der forbliver i virksomheden, jf. også formuleringen i LEV § 4.

Ved efterfølgende udbetaling til medlemmerne i forbindelse med udtræden, opløsning m.v. afhænger beskatningen af medlemmets individuelle skattemæssige status, som udgangspunkt almindelig beskatning i den personlige indkomst.

Efter de nugældende regler er beskatningsordningen betinget af, at virksomheden har mindst 10 medlemmer, der både kan være fysiske og juridiske personer, og at virksomhedens omsætning med ikke-medlemmer gennemsnitligt højst må udgøre 25 %.

Medlemmernes omsætning med virksomheden skal være som led i erhverv og ikke privatforbrug. Kooperationsbeskatning er som udgangspunkt ikke mulig for koncerner med andelsvirksomheder som moderselskaber og datterselskaber, der har aktiviteter, som ligger uden for andelsformålet, jf. LEV § 4 og *Initiativ 15*.

- Særlig kooperationsbeskatning for brugsforeninger indebærer som udgangspunkt almindelig selskabsbeskatning af foreningens overskud, men samtidig mulighed for skattefri udlodning til medlemmerne, og ved opløsning m.v. af resterende nettoformue til gavn for brugsforeningsbevægelsen eller fremme af almene forbrugerinteresser efter skattemyndighedernes godkendelse. Der gælder ikke krav om et mindste antal medlemmer eller en bestemt fordeling af omsætningen mellem medlemmer og ikke medlemmer. Både private forbrugere, private og offentlige virksomheder kan være medlemmer med samme rettigheder.
- Ved almindelig foreningsbeskatning beregnes kun skat af indtægter ved erhvervmæssig virksomhed, men ikke af øvrig indkomst i form af kontingenter, offentligt og privat støtte og indtægtsgivende virksomhed i øvrigt med almennyttige eller almenvelgørende formål, ligesom henlæggelser og udlodninger til disse formål kan ske skattefrit, både løbende og ved opløsning m.v. Ordningen gælder også koncerner med almennyttige og almenvelgørende foreninger som moderselskaber, uden betingelser om, at datterselskaberne skal have tilsvarende formål.



Den almindelige foreningsbeskatning kan desuden gælde for føderative samvirker i form af sammenslutninger med almennyttige og almennyttige formål, der bl.a. betegnes som fællesforeninger, hvor alle medlemmer er ligestillede og kontrollerer foreningen i stedet for omvendt.

Både fysiske og juridiske personer kan være medlemmer.

Som det bl.a. fremgår af den foreløbige kommentar til *Forslag: Præcisering af mulighed for medarbejdereje*, er det anerkendt i praksis i al fald siden 2011, at ansatte også er omfattet af LEV § 4 om andelsformålet, og at andelsvirksomheder, både med personlig hæftelse og med begrænset ansvar, kan være medarbejderejede, ligesom det også gælder for foreninger med begrænset ansvar efter LEV § 3.

På den baggrund vurderer CBS umiddelbart, at der ikke er noget til hinder for at ligestille medarbejderejede andelsvirksomheder med andre andelsvirksomheder omfattet af almindelig kooperationsbeskatning efter SEL § 1, stk. 1, nr. 6, jf. også *Initiativ 15*.

Kravene om, at virksomheden skal have mindst 10 medlemmer, kan være en ulempe for virksomheder og sammenslutninger af virksomheder og foreninger, der ønsker at praktisere direkte demokrati og kollektiv ledelse, jf. bl.a. den foreløbige kommentar til *Forslag 3: Mulighed for medarbejdereje*.

CBS anbefaler, at Skatteministeriet høres om, hvorvidt ophævelse af dette krav vil medføre uønskede afledte virkninger.

Derimod har CBS ikke ved tidligere eller igangværende undersøgelser konstateret, at kravet om en højeste gennemsnitlig omsætning med ikke-medlemmer på 25% udgør nogen særlig ulempe for medarbejderejede virksomheder omfattet af LEV.

Desuden vurderer CBS, at dette krav umiddelbart harmonerer med overvejelserne om at åbne mulighed for, at passive investorer og andre, der ikke deltager direkte i virksomhedens drift eller omsætning, kan råde over en begrænset andel af stemmerettighederne, jf. bl.a. den svenske *lag om ekonomiske föreningar* og SCE-forordningen.

Se venligst bl.a. den foreløbige kommentarer til *Forslag 5: Mulighed for passive investorer*.

Som omtalt i den foreløbige kommentar til *Forslag 3: Præcisering af mulighed for medarbejdereje*, ønsker mange medarbejderejede andelsvirksomheder at kunne foretage løbende udlodninger og henlæggelser med henblik på senere udlodning til almennyttige og almenvælgørende formål.

CBS har fra tidligere og igangværende undersøgelser kendskab til, at andelsvirksomheder omfattet af LEV, som i praksis overvejende har anvendt deres overskud og formue til almennyttige formål, er blevet godkendt af skattemyndigheder til at være omfattet af foreningsbeskatning i stedet for kooperativ- eller selskabsbeskatning, uden at ændre selskabsretlig status eller registrering.

CBS anbefaler, at Skatteministeriet og Erhvervsstyrelsen høres om, i hvilket omfang en videre udbredelse af denne praksis vil medføre uønskede afledte virkninger og eventuelt kræve særlige lovgivningsmæssige og administrative initiativer.

## 6.2. Baggrund

### 6.2.1. Almindelige kontrolformer og reaktionsmuligheder

Den almindelige selskabsretlige og skattemæssige lovgivning og erhvervs- og skattemyndighedernes almindelige kontrol indebærer, at en række forhold, der varierer for de forskellige virksomheds- og beskæftigelsesformer, skal være reguleret i virksomhedernes vedtægter.

Tidligere kunne efter lovgivningen om aktie- og anpartsselskaber indgås ejeraftaler, såkaldte aktionær- eller anpartshaveroverenskomster, der i større eller mindre omfang fraveg det lovgivningsmæssige udgangspunkt.

Efter revisionen i 2010 er ejeraftaler ikke længere bindende for selskaberne eller de beslutninger, der træffes på generalforsamlingerne, jf. selskabsloven § 82. Tilsvarende må antages at gælde virksomheder med begrænset ansvar, der er fuldt registreringspligtige efter lov om visse erhvervsdrivende virksomheder (LEV).

Dette har bl.a. betydning for forenings- eller fondsejede kapitalselskaber med indirekte indflydelse for medarbejderne, jf. også omtalen i oplægget af, at erhvervsdrivende fonde ikke kan være medarbejder-ejede.

Desuden gælder, at erhvervs- og skattemyndighederne til enhver tid kræve alle oplysninger, som er nødvendige for at bedømme, om der er overensstemmelse mellem de faktiske og formelle forhold i virksomheden, herunder om dispositioner i virksomhedens daglige drift og i forhold til overskud og formue m.v. er i overensstemmelse med dens vedtægter og registrering i CVR og hos SKAT.

Er dette ikke tilfældet, kan både erhvervs- og skattemyndighederne tilsidesætte dispositioner og kræve dem omgjort, eller kræve virksomhedens vedtægter og registrering ændret, enten med direkte hjemmel i lovgivningen eller efter den såkaldte "realitetsgrundsætning".

CBS vurderer umiddelbart ikke, at disse former for kontrol i forhold almindelige erhvervsdrivende virksomheder kræver yderligere hjemmel, som f.eks. for erhvervsdrivende fonde og omdannede tidligere finansielle virksomheder, hvor der er tale om at sikre videregående særlige hensyn.

For virksomhedsformer, der er omfattet af selskabsloven eller lov om visse erhvervsdrivende virksomheder (LEV), er særligt de bestemmelser, der omtales i det følgende relevante.

### 6.2.2. Lov om visse erhvervsdrivende virksomheder (LEV) (<https://www.retsinformation.dk>)

Jf. LEV § 2, stk. 3, gælder kun nogle af lovens kapitler og bestemmelser for alle virksomheder, der ikke er undtaget fra loven eller som er specifikt omtalt i loven, jf. LEV § 1, stk. 2, og § 1 a. Disse virksomheder er omfattet af lovens kapitel 1, 2, 7 og §§ 15 f-15 h i kapitel 4, om *Anvendelsesområde og definitioner*, *Virksomhedens navn og prokura*, *Straffebestemmelser m.m.* samt de nævnte bestemmelser i kapitlet om *Ejerregister*.

Ifølge LEV § 2, stk. 3, gælder lovens øvrige kapitler ikke for enkeltmandsvirksomheder, interessentskaber og kommanditselskaber, bortset fra i et nærmere bestemt omfang for interessentskaber og kommanditselskaber, hvor alle interessenter eller komplementarer er kapitalselskaber, partnerselskaber eller lignende, herunder i moder-datter forhold.

Forskellene i anvendelsesområdet for de enkelte kapitler og bestemmelser i LEV er væsentlige at være opmærksom på i forhold til den eksisterende regulering i loven.

Ifølge bestemmelserne i LEV kapitel 3 om *Retsevnerregistrering*, skal virksomheder med begrænset ansvar, jf. LEV § 3, "*anmeldes til registrering*" i Erhvervsstyrelsen for at kunne erhverve rettigheder, indgå forpligtelser, være part i retssager m.v.

Disse virksomheder er fuldt ud omfattet af LEV kapitel 4, 5 og 6-6 b om *Registrering, offentliggørelse, opbevaring af virksomhedsdokumenter, ejerregister, frister og kontrol*, om *Ledelsens og revisors pligter, Opløsning eller sletning af virksomheder*, samt *Fusion og spaltning*.

Af særlig betydning i denne forbindelse er bestemmelserne i LEV § 10, stk. 4, og § 11, stk. 1, om, at: "*Virksomheden skal udarbejde en vedtægt, som skal vedlægges anmeldelsen om registrering af stiftelsen*" og at der desuden ved registreringen i CVR "*... optages oplysning om virksomhedens navn, adresse, hjemstedskommune, formål og regnskabsår*", der skal ses i sammenhæng med § 15, stk. 1, 2. punktum, om, at "*Oplysninger, der skal registreres i henhold til denne lov, og selskabsdokumenter, der skal indsendes til Erhvervsstyrelsen, offentliggøres i Det Centrale Virksomhedsregister [CVR] ...*"

Kravene om Erhvervsstyrelsens godkendelse, registrering og offentliggørelse af virksomhedernes oplysninger og dokumenter i CVR, herunder af vedtægternes formålsbestemmelse, ejere, ledelse, tegningsberettigede og eventuelle ændringer, med mulighed for at rekvirere vedtægter m.v. danner grundlag både for erhvervs- og skattemyndighedernes kontrol ved stiftelsen og senere, og for andres kontrol- og reaktionsmuligheder overfor dispositioner i strid med deres rettigheder eller virksomhedens vedtægter.

I forhold til stiftelsen er især følgende bestemmelser relevante:

*"§ 15 a. Registrering må ikke finde sted, hvis det forhold, der ønskes registreret, er i strid med denne lov, regler, der er fastsat i henhold til loven, eller virksomhedens vedtægter, eller hvis den beslutning, der ligger til grund for registreringen, ikke er blevet til på den måde, som loven eller vedtægterne foreskriver.*

*Stk. 2. Den, der registrerer et forhold eller indsender anmeldelse herom til Erhvervsstyrelsen, er ansvarlig for, at det registrerede eller anmeldte forhold er lovligt foretaget og i overensstemmelse med virksomhedens vedtægter, herunder at der foreligger behørig fuldmagt, og at dokumentationen i forbindelse med anmeldelsen er gyldig."*

Både i forbindelse med stiftelsen og senere er bl.a. følgende bestemmelser i LEV relevante (uddrag):

#### *"Ugyldige beslutninger*

*§ 17. Mener nogen, at en registrering er den pågældende til skade, afgør domstolene spørgsmålet om registreringens lovlighed.*

*Stk. 2. Sag herom skal være anlagt mod virksomheden senest 6 måneder efter registreringens offentliggørelse i Erhvervsstyrelsens it-system. Retten sender Erhvervsstyrelsen udskrift af dommen, hvorefter Erhvervsstyrelsen offentliggør oplysning om sagens udfald i styrelsens it-system.*

#### *Kontrol*

*§ 17 a. Erhvervsstyrelsen fører kontrol med overholdelsen af denne lov og regler fastsat i medfør af loven, herunder registreringspligtige oplysninger og virksomhedsdokumenter, der stilles krav om i henhold til denne lov.*

*Stk. 2. Erhvervsstyrelsen kan udføre registreringskontrol af modtagne anmeldelser, der enten fører til digital straks-afgørelse eller udtages til manuel sagsbehandling.*

*Stk. 3. Erhvervsstyrelsen kan udføre efterfølgende risikobaseret kontrol af virksomheders gennemførte registreringer.*

*Stk. 4. Kontrollen skal i videst muligt omfang være databaseret og digital, navnlig i forbindelse med registreringskontrol og udvælgelse af virksomheder og personer til efterfølgende risikobaseret kontrol.*

*Stk. 5. Kontrollen kan i særlige tilfælde udføres som stikprøvebaseret kontrol.*

*Stk. 6. Erhvervsstyrelsens kontrol efter denne lov kan gennemføres i forbindelse med kontrol i medfør af anden lovgivning på styrelsens område. Erhvervsstyrelsens kontrol kan tilrettelægges i samarbejde med andre myndigheder, som udfører kontrol i henhold til lovgivning på deres område.*

*§ 17 b. Erhvervsstyrelsen kan forlange de oplysninger, som er nødvendige for at kunne tage stilling til, om loven, regler fastsat i medfør af loven og virksomhedens vedtægter er overholdt, herunder at de registrerede medlemmer af ledelsen udøver den faktiske ledelse.*

Stk. 2. Erhvervsstyrelsen kan, i forbindelse med at styrelsen stiller krav om oplysninger efter stk. 1, i særlige tilfælde kræve, at en virksomhed indhenter en erklæring fra en godkendt revisor, en advokat eller en anden sagkyndig om rigtigheden af bestemte oplysninger, herunder at de økonomiske dispositioner i forbindelse med anmeldelsen eller registreringen er lovligt foretaget. Den, der afgiver en erklæring efter 1. pkt., skal i erklæringen bekræfte at være uafhængig af virksomheden.

**§ 17 c.** Bliver Erhvervsstyrelsen bekendt med, at der er tvivl om lovligheden af et forhold, der er anmeldt eller registreret, kan styrelsen træffe beslutning om, at registreringer efter § 10, stk. 1, ikke kan finde sted, før der er skabt klarhed om forholdet.

Stk. 2. Anmelderen skal have skriftlig meddelelse om, at registrering ikke kan finde sted, og om begrundelsen herfor. Erhvervsstyrelsen kan endvidere i styrelsens it-system offentliggøre en meddelelse om grundlaget for styrelsens beslutning.

Stk. 3. Erhvervsstyrelsen kan i de tilfælde, som er omfattet af stk. 1, tillige registrere ledelsens fratræden.

[...]

#### Registreringskontrol

**§ 17 g.** Anmeldelser kan af Erhvervsstyrelsen afgøres ved digital straksafgørelse eller udtages til manuel sagsbehandling.

Stk. 2. Finder Erhvervsstyrelsen, at en fejl eller mangel ved et anmeldt forhold kan afhjælpes ved en generalforsamlingsbeslutning eller ved vedtagelse af virksomhedens ledelse, kan styrelsen fastsætte en frist for forholdets berigtigelse.

Stk. 3. Berigtiges forholdet ikke inden udløbet af den fastsatte frist, kan registrering ikke finde sted.

Stk. 4. Anmelderen skal have skriftlig meddelelse om, at registrering efter stk. 1 ikke kan finde sted, og om begrundelsen herfor.

#### Efterfølgende kontrol

**§ 17 h.** Erhvervsstyrelsen kan i indtil 5 år fra registreringstidspunktet kræve, at der indsendes bevis for, at registreringer er lovligt foretaget.

Stk. 2. Finder Erhvervsstyrelsen, at der er registreret åbenbart urigtige oplysninger, kan styrelsen foretage en administrativ korrektion heraf.

#### Offentliggørelse af kontrolsager

**§ 17 i.** Erhvervsstyrelsen kan, når styrelsen finder det hensigtsmæssigt, offentliggøre, at en kontrol efter §§ 17 g og 17 h iværksættes eller er blevet iværksat. Erhvervsstyrelsen kan endvidere offentliggøre resultatet af kontrollen.

Stk. 2. Offentliggørelsen efter stk. 1 sker på Erhvervsstyrelsens hjemmeside. Erhvervsstyrelsen bestemmer, hvordan offentliggørelsen sker.

Stk. 3. Erhvervsstyrelsens beslutninger om at overgive sager til politimæssig efterforskning kan offentliggøres på styrelsens hjemmeside. Navnet på selskabet eller personer, der er registreringspligtige i henhold til denne lov, kan fremgå af offentliggørelsen.”

LEV kapitel 5 a om *Tilsyn med omdannede tidligere finansielle virksomheder* indeholder desuden følgende særlige bestemmelser (uddrag):

**”§ 19 b.** Ændringer i vedtægten kan kun ske med tilsynsmyndighedens godkendelse.

Stk. 2. I forbindelse med godkendelse af vedtægtsændringer skal tilsynsmyndigheden påse, at ændringen ikke strider mod deltagernes rettigheder. For virksomheder omfattet af § 207, stk. 3, eller § 219 i lov om finansiel virksomhed kan der ikke foretages vedtægtsændringer, som strider mod disse bestemmelser.

Stk. 3. Fastsætter ledelsen almindelige retningslinjer vedrørende virksomhedens formål og uddelinger, skal disse sendes til tilsynsmyndigheden sammen med vedtægten. Foretages der ændringer i retningslinjerne, skal en opdateret version heraf sendes til tilsynsmyndigheden. Er der tillagt fysiske eller juridiske personer særlige rettigheder eller fordele, skal dette fremgå af vedtægten.

Stk. 4. Virksomheder, der ejer finansiel virksomhed, fastsætter i deres vedtægter og eventuelt ved valgregulativ de nærmere regler for valg og sammensætning af bestyrelsen.

**§ 19 c.** Virksomhedens ledelse må kun med tilsynsmyndighedens samtykke foretage eller medvirke til ekstraordinære dispositioner, som kan medføre risiko for, at vedtægten ikke kan overholdes.

**§ 19 d.** Vederlag til virksomhedens øverste ledelse må ikke overstige, hvad der anses for sædvanligt efter hvervets art og arbejdets omfang, samt hvad der må anses for forsvarligt i forhold til virksomhedens økonomiske stilling.

**§ 19 e.** Tilsynsmyndigheden kan i særlige tilfælde indkalde til en generalforsamling eller anden forsamling, som er virksomhedens øverste myndighed.

Stk. 2. En generalforsamling eller lignende forsamling, som er indkaldt efter stk. 1, ledes af en person, som tilsynsmyndigheden har bemyndiget dertil. Virksomhedens ledelse skal til tilsynsmyndigheden udlevere det materiale, der er nødvendigt, for at indkaldelse kan ske i overensstemmelse med vedtægten. Generalforsamlingsprotokollen og revisionsprotokollen skal endvidere udleveres. Revisionsprotokollen skal dog kun udleveres, hvis revisor fører en sådan.

Stk. 3. Udgifterne til en generalforsamling eller tilsvarende forsamling udlægges af tilsynsmyndigheden, men afholdes endeligt af virksomheden.

Stk. 4. Tilsynsmyndigheden kan beslutte, at en generalforsamling eller tilsvarende forsamling skal afholdes i tilsynsmyndighedens hjemstedskommune.

[...]

§ 19 g. I tilfælde af overtrædelse af bestemmelser i dette kapitel eller virksomhedens vedtægt kan tilsynsmyndigheden give virksomhedens ledelse påbud om at bringe forholdene i overensstemmelse med loven eller vedtægten.

Stk. 2. Tilsynsmyndigheden kan forlange de oplysninger af virksomhedens ledelse eller revisor, der er nødvendige til varetagelse af sine opgaver.”

Derudover indeholder LEV kapitel 5 a særlige bestemmelser om revisors pligter i §§ 19 f-19 g, der er gengivet ovenfor, og som CBS vurderer relevant at flytte fra kapitel 5 a til de almindelige regler i kapitel 5, så de er generelt gældende for alle virksomheder, der er direkte omfattet af eller frivilligt lader sig omfatte af registrering og kontrol efter LEV kapitel 3-5 og regnskabs- og revisionspligt efter årsregnskabsloven.

For opløsning, fusion eller spaltning af virksomheder med begrænset ansvar gælder efter LEV tilsvarende regler som for kapitalselskaber efter selskabsloven ”... med de fornødne afvigelser under hensyn til virksomhedernes særlige karakter”, jf. LEV Kapitel 6- 6 b.

Se venligst ovenfor om andres, herunder tidligere ejeres, øvrige kontrol- og reaktionsmuligheder i forhold til dispositioner i strid med vedtægterne.

### 6.2.3. Selskabsloven ( [www.retsinformation.dk](http://www.retsinformation.dk) )

Selskabslovens kapitel 5 og andre bestemmelser i loven regulerer en række muligheder for at begrænse dispositionsrettigheder, der ellers gælder for ejerne og ledelsen som lovgivningsmæssigt udgangspunkt, ved vedtægtsbestemmelser, bl.a. vedrørende overdragelse, omsætning, salg, forkøbsrettigheder og indløsning af kapitalandele, kapitalnedsættelse, amortisation, udstedelse af obligationer m.v.

Desuden indeholder kapitel 6 bestemmelser om muligheder for at fravige visse form- og fristkrav, samt bestemmelser, der har til formål at sikre mindretalsbeskyttelse i forskellige situationer, herunder den i denne sammenhæng særligt relevante bestemmelse i § 106, stk. 1, om, at: ”Beslutning om ændring af vedtægterne skal i øvrigt opfylde de yderligere forskrifter, som vedtægterne måtte indeholde og de særlige regler i § 107”.

§ 107 indeholder følgende regler, der ikke må fraviges:

§ 107, stk. 1. ”Beslutning om vedtægtsændring, hvorved kapitalejernes forpligtelser over for kapitalselskabet forøges, er kun gyldig, hvis samtlige kapitalejere er enige herom.

Stk. 2. Følgende beslutninger om vedtægtsændringer er kun gyldige, hvis de tiltrædes af mindst 9/10 såvel af de afgivne stemmer som af den på generalforsamlingen repræsenterede selskabskapital:

- 1) Beslutning, hvorved kapitalejernes ret til udbytte eller til udlodning af kapitalselskabets midler, herunder tegning af kapitalandele til favørkurs, formindskes til fordel for andre end kapitalejerne i kapitalselskabet og medarbejderne i kapitalselskabet eller dets datterselskab.
- 2) Beslutning, hvorved kapitalandelens omsættelighed begrænses eller eksisterende begrænsninger skærpes, herunder vedtagelse af bestemmelser om, at kapitalselskabets samtykke kræves til overdragelse af kapitalandele, eller at ingen kapitalejer kan besidde kapitalandele ud over en nærmere fastsat del af selskabskapitalen.
- 3) Beslutning, hvorved kapitalejerne forpligtes til at lade deres kapitalandele indløse i lige forhold uden for tilfælde af kapitalselskabets opløsning eller tilfælde omhandlet i kapitel 5.
- 4) Beslutning, hvorved kapitalejernes adgang til at udøve stemmeret for egne eller andres kapitalandele begrænses til en nærmere fastsat del af stemmerne eller af den stemmeberettigede selskabskapital.
- 5) Beslutning, hvorved kapitalejerne som led i en spaltning ikke modtager stemmer eller kapitalandele i hvert af de modtagende selskaber i samme forhold som i det indskydende selskab.
- 6) Beslutning, hvorved generalforsamlingen skal afholdes på et andet sprog end dansk, svensk, norsk eller engelsk, uden at der samtidig gives mulighed for simultantolkning til og fra dansk for samtlige deltagere.
- 7) Beslutning, hvorved der indføres et andet sprog end dansk, svensk, norsk eller engelsk for interne dokumenter, dvs. dokumenter udarbejdet i forbindelse med eller efter generalforsamlingen, der er til selskabets interne brug.

Stk. 3. *Findes der flere kapitalklasser i kapitalselskabet, er en vedtægtsændring, der medfører en forskydning af retsforholdet mellem disse enten ved en ændring af allerede etablerede eller indførelse af nye forskelle, kun gyldig, hvis den tiltrædes af kapitalejere, der ejer mindst 2/3 af den del af den kapitalklasse, hvis retsstilling forringes, som deltager i generalforsamlingen.*"

§§ 106-107 skal ses i sammenhæng med §§ 108-109 om "Ugyldige generalforsamlingsbeslutninger":

*"§ 108. Der må på generalforsamlingen ikke træffes beslutning, som åbenbart er egnet til at skaffe visse kapitalejere eller andre en utilbørlig fordel på andre kapitalejeres eller kapitalselskabets bekostning.*

*§ 109. En kapitalejer eller et medlem af ledelsen kan anlægge sag vedrørende en generalforsamlingsbeslutning, som ikke er blevet til på lovlig måde, eller som er i strid med denne lov eller kapitalselskabets vedtægter.*

*Stk. 2. Sag skal være anlagt senest 3 måneder efter beslutningen, ellers anses beslutningen for gyldig.*

*Stk. 3. Stk. 2 finder ikke anvendelse, når*

- 1) beslutningen ikke lovligt kunne tages selv med samtlige kapitalejeres samtykke,*
- 2) der ifølge denne lov eller kapitalselskabets vedtægter kræves samtykke til beslutningen af alle eller visse kapitalejere og sådant samtykke ikke er givet,*
- 3) de regler for indkaldelse, som gælder for kapitalselskabet er væsentligt tilsidesat eller*
- 4) den kapitalejer, der har rejst sagen efter udløbet af den i stk. 2 angivne tid, men dog senest 24 måneder efter beslutningen, har haft rimelig grund til forsinkelsen og retten på grund heraf og under hensyntagen til omstændighederne i øvrigt finder, at det ville være åbenbart urimeligt at anvende bestemmelserne i stk. 2.*

*Stk. 4. Finder retten, at beslutningen er omfattet af stk. 1, skal den ved dom kendes ugyldig eller ændres. En ændring af beslutningen kan dog kun ske, såfremt der nedlægges påstand herom og retten er i stand til at fastslå, hvilket indhold beslutningen rettelig skulle have haft. Rettens afgørelse har også gyldighed for de kapitalejere, der ikke har anlagt sagen."*

En række bestemmelser i kapitel 7 om *Kapitalselskabets ledelse m.v.* er også relevante i forhold til forskellige betydninger af udtrykket "aktivsikring", jf. ovenfor.

Herunder de gennemgående bestemmelser, der gælder både for bestyrelse, tilsynsråd og direktion, jf. §§ 115-117, om at ledelsen skal påse, at virksomhedens "... kapitalberedskab til enhver tid er forsvarligt, herunder at der er tilstrækkelig likviditet til at opfylde kapitalselskabets nuværende og fremtidige forpligtelser, efterhånden som de forfalder, og [...] er således til enhver tid forpligtet til at vurdere den økonomiske situation og sikre, at det tilstedeværende kapitalberedskab er forsvarligt."

Heri ligger blandt andet, at der ikke må foretages udlodninger hverken til ejerne eller til andre formål, hvis det kan indebære risiko for virksomhedens overlevelse eller for kreditorers og andres rettigheder.

For kapitalselskaber gælder desuden en række begrænsninger, der følger af de lovbestemte kapitalkrav.

Endelig gælder "generalklausulen" i § 127, stk. 1, om, at "Medlemmerne af kapitalselskabets ledelse må ikke disponere således, at dispositionen er åbenbart egnet til at skaffe visse kapitalejere eller andre en utilbørlig fordel på andre kapitalejeres eller kapitalselskabets bekostning. Medlemmerne af kapitalselskabets ledelse må ikke efterkomme generalforsamlingsbeslutninger eller beslutninger truffet af andre selskabsorganer, hvis beslutningen måtte være ugyldig som stridende mod lovgivningen eller kapitalselskabets vedtægter."

Som nævnt finder en række af disse principper i selskabsloven i praksis også anvendelse for virksomheder omfattet af LEV, samtidig med forenings- og andelsretlige grundsætninger og principper.

Se venligst ovenfor om andres, herunder tidligere ejeres, øvrige kontrol- og reaktionsmuligheder i forhold til dispositioner i strid med vedtægterne.

#### 6.2.4. SCE-forordningen (<https://eur-lex.europa.eu>)

Ud over de kontrolformer, der er omtalt ovenfor, indeholder SCE-forordningen også bestemmelser om kontrol- og reaktionsmuligheder overfor vedtægtsstridige dispositioner både for ejere og andre.



CBS inddrager SCE-forordningen og anden relevant international og national regulering i forhold til både *Analysetema 3 og 4*.

Se foreløbig venligst bl.a. den foreløbige kommentar til *Forslag 5: Mulighed for passive investorer i A.M.B.A.'er og F.M.B.A.'er*.

### 6.2.5. Skattelovgivningen

I det følgende gengives relevante bestemmelser i selskabsskatteloven i forhold til omtalen af kooperations- og foreningsbeskatning ovenfor i afsnit 6.1.

#### Almindelig kooperationsbeskatning

Skattepligten efter selskabsskatteloven § 1, stk. 1, nr. 3, påhviler:

*"3) andelsforeninger, det vil i denne lov sige foreninger, hvis formål er at fremme mindst 10 medlemmers fælles erhvervsmæssige interesser gennem deres deltagelse i foreningens virksomhed som aftagere, leverandører eller på anden lignende måde, hvis omsætning med ikkemedlemmer ikke væsentligt eller længerevarende overskrider 25 pct. af den samlede omsætning, og som, bortset fra normal forrentning af en indbetalt medlemskapital, anvender den stedfundne omsætning med medlemmerne som grundlag for udlodning til disse. Andelsforeninger kan være omfattet af 1. pkt., selv om de ejer aktier eller anparter i selskaber, der ikke opfylder betingelserne i 1. pkt."*

For disse virksomheder gælder selskabsskatteloven §§ 14-16 A:

**§ 14.** For de i § 1, stk. 1, nr. 3, nævnte andelsforeninger udgør den skattepligtige indkomst en procentdel af foreningens formue ved indkomstårets udgang. Opgørelsen af indkomsten foretages efter reglerne i §§ 15, 16 og 16 A. Er formuen negativ, ansættes indkomsten til 0.

Stk. 2. Formuen udgør foreningens aktiver med fradrag af foreningens passiver. Ved opgørelsen af formuen bortses der fra goodwill og lignende immaterielle rettigheder og suspensivt betingede rettigheder samt brugsrettigheder eller krav på periodiske ydelser af offentlig eller privat karakter, der er tillagt foreningen, og som ikke kan overdrages. Ved opgørelsen af formuen bortses der ligeledes fra den del af indkomstårets overskud, der som dividende eller efterbetaling udloddes for det pågældende indkomstår. Endvidere bortses der fra andele i andre andelsforeninger omfattet af § 1, stk. 1, nr. 3.

Stk. 3. Ved opgørelsen af formuen medregnes foreningens aktiver og passiver til handelsværdien på opgørelsesdagen, jf. dog stk. 4-7.

Stk. 4. Varer, der omfattes af lov om skattemæssig opgørelse af varelagre m.v., samt husdyrbesætninger, der omfattes af lov om den skattemæssige behandling af husdyrbesætninger, medregnes til værdien opgjort efter reglerne i disse love.

Stk. 5. Fast ejendom medregnes til den pr. 1. januar i indkomståret fastsatte ejendomsværdi med fradrag af byrder, som der ikke er taget hensyn til ved vurderingen, eller i tilfælde, hvor der ikke er ansat en ejendomsværdi, handelsværdien pr. 1. januar i indkomståret, jf. dog 2. pkt. Ejendomme, som omfatter mindst 25 ha skov, medregnes til den i 1. pkt. opgjorte værdi eller handelsværdien med et nedslag på 40 pct. af den del af ejendomsværdien eller handelsværdien, der kan henføres til skov.

Stk. 6. Driftsmidler og skibe omfattet af afskrivningslovens kapitel 2 medregnes ved opgørelsen af formuen til den afskrivningsberettigede saldoværdi ved indkomstårets udgang, jf. afskrivningslovens § 5, stk. 2, efter fradrag af årets afskrivninger. Negativ saldo kan ikke fradrages ved opgørelsen af formuen.

Stk. 7. Aktier, der ikke er optaget til handel på et reguleret marked eller en multilateral handelsfacilitet, værdiansættes til værdien opgjort efter stk. 2-6. Er den skattemæssige værdi af aktierne efter 1. pkt. negativ, ansættes værdien til nul.

Stk. 8. I tilfælde, hvor en indkomstperiode er kortere eller længere end 12 måneder, foretages en tilsvarende nedsættelse eller forhøjelse af de i § 15, stk. 2, og § 16, stk. 2, fastsatte procenter.

**§ 15.** Andelsforeninger, der driver virksomhed som indkøbsforeninger, således at foreningen har til formål at indkøbe, fremskaffe eller fremstille varer eller at levere tjenesteydelser til medlemmernes forbrug, skal opgøre indkomsten efter reglerne i stk. 2-4.

Stk. 2. Indkomsten opgøres som 4 pct. af en så stor del af formuen, som svarer til forholdet mellem andelsforeningens omsætning med medlemmer og den samlede omsætning, og 6 pct. af den resterende del af formuen.

Stk. 3. Omsætning med medlemmer udgør andelsforeningens salg til medlemmer til anvendelse ved udøvelsen af medlemmets bedrift eller ved udøvelsen af medlemsforeningens medlemmers bedrift. Omsætning med medlemmer udgør endvidere salg til medlemmer af færdigvarer og hjælpesoffer til anvendelse i produktionen.

Stk. 4. Omsætning med andelsforeninger, der udelukkende driver virksomhed som indkøbsforeninger, eller med indkøbsforeningsfunktionen i andelsforeninger som nævnt i § 16 A, stk. 1, og som ikke er medlemmer, skal hverken medregnes ved opgørelsen af andelsforeningens omsætning med henholdsvis medlemmer og ikkemedlemmer eller ved opgørelsen af den samlede omsætning.

§ 16. Andelsforeninger, der driver virksomhed som produktions- og salgsforeninger, således at foreningen har til formål at bearbejde, forædle eller sælge medlemmernes produkter eller tjenesteydelser, skal opgøre indkomsten efter reglerne i stk. 2-4.

Stk. 2. Indkomsten opgøres som 4 pct. af en så stor del af formuen, som svarer til forholdet mellem andelsforeningens omsætning med medlemmer og den samlede omsætning, og 6 pct. af den resterende del af formuen. Overstiger omsætningen med ikkemedlemmer ikke 3 pct. af den samlede omsætning, ansættes indkomsten dog til 4 pct. af formuen.

Stk. 3. Omsætning med medlemmer udgør andelsforeningens opkøb af råvarer eller produkter hos medlemmer, som er produceret af medlemmer eller af medlemsforeningers medlemmer, samt opkøb af færdigvarer og hjælpestoffer hos ikkemedlemmer til anvendelse i produktionen.

Stk. 4. Omsætning med andelsforeninger, der udelukkende driver virksomhed som produktions- og salgsforeninger, eller med produktions- og salgsforeningsfunktionen i andelsforeninger som nævnt i § 16 A, stk. 1, og som ikke er medlemmer, skal hverken medregnes ved opgørelsen af andelsforeningens omsætning med henholdsvis medlemmer og ikkemedlemmer eller ved opgørelsen af den samlede omsætning.

§ 16 A. Såfremt der er tale om en andelsforening, der både driver virksomhed som indkøbsforening, jf. § 15, og produktions- og salgsforening, jf. § 16, skal foreningen foretage en opdeling af virksomheden i henholdsvis en indkøbsforeningsfunktion og en produktions- og salgsforeningsfunktion. Fordelingen af omsætningen skal foretages særskilt for de to funktioner efter reglerne i § 15, stk. 3, og § 16, stk. 3. Afgørelsen af, om omsætning med ikkemedlemmer overskrider 25 pct., jf. § 1, stk. 1, nr. 3, foretages på grundlag af et vægtet gennemsnit af de to opgørelser. Omsætning med ikkemedlemmer i den af funktionerne, der har den største omsætning, må dog ikke væsentligt eller længerevarende overskride 25 pct.

Stk. 2. Indkøbsforeningsfunktionens omsætning med andelsforeninger, der udelukkende driver virksomhed som indkøbsforening eller med indkøbsforeningsfunktion i andelsforeninger som nævnt i stk. 1, som ikke er medlemmer, skal hverken medregnes ved opgørelsen af indkøbsforeningsfunktionens omsætning med henholdsvis medlemmer og ikkemedlemmer eller ved opgørelsen af den samlede omsætning. Produktions- og salgsforeningsfunktionens omsætning med andelsforeninger, der udelukkende driver virksomhed som produktions- og salgsforening, eller med produktions- og salgsforeningsfunktionen i andelsforeninger som nævnt i stk. 1, som ikke er medlemmer, skal hverken medregnes ved opgørelsen af produktions- og salgsforeningsfunktionens omsætning med henholdsvis medlemmer og ikkemedlemmer eller ved opgørelsen af den samlede omsætning.

Stk. 3. Såfremt andelsforeningens formue kan opgøres som hørende til henholdsvis indkøbsforeningsfunktionen og produktions- og salgsforeningsfunktionen, skal indkomstopgørelsen foretages særskilt på grundlag af de to formueopgørelser efter reglerne i § 15, stk. 2, og § 16, stk. 2. Indkomstopgørelsen kan dog altid foretages på grundlag af den samlede formue og et vægtet gennemsnit af de to opgørelser efter stk. 1, 1. og 2. pkt."

Opfyldes disse betingelser ikke, gælder som udgangspunkt almindelig selskabsskat, jf. § 1, stk. 1, nr. 4.

### **Særlig kooperationsbeskatning for brugsforeninger**

Skattepligten efter selskabsskatteloven § 1, stk. 1, nr. 3 a, påhviler:

"3a) brugsforeninger, som ikke er omfattet af nr. 3, hvis formål er at fremme medlemmernes fælles interesser gennem deres deltagelse som aftagere i foreningens virksomhed eller i foreningens helt eller delvis ejede selskaber, såfremt leverancer anvendes helt eller delvis til medlemmernes eller medlemsforeningernes private forbrug, og såfremt udlodninger, bortset fra normal forrentning af en indbetalt medlemskapital, til medlemmer, eventuelt efter brugsforeningens bestemmelse kun til personlige medlemmer, finder sted på grundlag af foreningens og udvalgte underliggende selskabers omsætning med de pågældende medlemmer eller foreningen ved opløsning i stedet vælger at foretage udlodning til gavn for brugsforeningsbevægelsen eller til fremme af almene forbrugerinteresser efter tilladelse fra Skatterådet"

Opfyldes disse betingelser ikke, gælder som udgangspunkt almindelig selskabsskat, jf. § 1, stk. 1, nr. 4.

### **Almindelig foreningsbeskatning**

Beskatningsordningen efter selskabsskatteloven § 1, stk. 1, nr. 6, gælder:



”6) andre foreninger, korporationer, stiftelser, legater og selvejende institutioner, jf. dog § 3, for så vidt foreningen m.v. ikke er omfattet af fondsbeskatningsloven. Skattepligten omfatter alene indtægt ved erhvervsmæssig virksomhed samt fortjeneste eller tab ved afhændelse, afståelse eller opgivelse af formuegoder, der har eller har haft tilknytning til den erhvervsmæssige virksomhed.”

Er betingelserne opfyldt, herunder at der ikke er skattepligt efter andre regler, gælder selskabsskatte-  
loven § 3, stk. 2-4:

”Stk. 2. De i § 1, stk. 1, nr. 6, nævnte foreninger m.v. kan ved indkomstopgørelsen fradrage udlodninger til fyldestgørelse af vedtægtsmæssige formål, der kan anses for almenvelgørende eller på anden måde almennyttige. I tilfælde, hvor foreningen foruden erhvervsmæssig indkomst har anden indkomst, anses den ikke-erhvervsmæssige indkomst for medgået til de almenvelgørende eller på anden måde almennyttige formål, forinden nogen del af den skattepligtige indkomst anses for medgået hertil.

Stk. 3. Henlæggelser, som foreninger m.v. foretager til sikring af eller til senere anvendelse til almenvelgørende eller på anden måde almennyttige formål, sidestilles i henlæggelsesåret med udlodninger som nævnt i stk. 2. Skatteministeren fastsætter nærmere regler om regnskabsmæssige krav til hensættelsen, herunder at denne er effektivt udskilt fra foreningens øvrige midler, samt at ledelsen er forpligtet til ikke at stille de henlagte beløb til disposition for foreningens øvrige virksomhed. Anvendes beløbene til andre end de almenvelgørende eller på anden måde almennyttige formål, skal beløbene med tillæg på 25 pct. medregnes ved opgørelsen af den skattepligtige indkomst for det indkomstår, hvori de anvendes. Har foreningens øvrige indkomst været negativ, beskattes beløbene med tillæg med den for det pågældende indkomstår gældende skatteprocent.

Stk. 4. De i stk. 2 og 3 givne regler finder tillige anvendelse på de i § 1, stk. 1, nr. 1 og 2, nævnte aktieselskaber og andre selskaber, når den altovervejende del af aktie- eller andelskapitalen ejes af en forening m.v. med almenvelgørende eller på anden måde almennyttigt formål. Indkomst, der i et indkomstår er indtjent af aktieselskabet m.v., skal herved betragtes som indtjent i samme indkomstår af den forening m.v., der ejer aktie- eller andelskapitalen, og skatter, der er pålagt aktie- eller andelselskabet, skal betragtes som pålagt den forening m.v., som ejer aktie- eller andelskapitalen. 1. og 2. pkt. finder ikke anvendelse for aktier, som er omfattet af aktieavancebeskatningslovens §§ 35 C-35 F, for indkomstår, hvor der er eller har været en positiv saldo for stifterskat.”

Selskabsskatte-  
loven § 1, stk. 1, nr. 1 og 2, omfatter, udover kapitalselskaber, også virksomheder med begrænset ansvar efter LEV § 3, herunder F.M.B.A. og A.M.B.A.

Andelsvirksomheder med personlig hæftelse er som udgangspunkt ikke omfattet, men beskattes som interessent- og kommanditselskaber.

### **Initiativ 7: Mulighed for at udøve medlemsdemokrati mellem forening og driftsselskab**

Version 22-12-2021 – I høring hos Finanstilsynet – Analysetema 3

CBS analyserer spørgsmål vedrørende medlemsdemokrati, ledelse og governance generelt både i forhold til *Analysetema 3* og *4*.

Se venligst bl.a. den foreløbige kommentarer til *Forslag 3: Mulighed for medarbejdereje*.

### **Initiativ 8: Mulighed for at anvende en model svarende til den britiske EOT-model ifm.**

**ejerskifte** Version 22-12-2021 – Under intern afklaring i ERST – Analysetema 4

EOT-modellen analyseres af CBS lige som en række andre modeller i USA, UK, Frankrig, Italien, Spanien, Norge og Sverige, særligt i forhold til *Analysetema 4*.

**Initiativ 9: Mulighed for at anvende erhvervsfremmesystemet til at fremme viden og vejledning om demokratiske virksomheder** Version 22-12-2021 – Under intern afklaring i ERST – Analysetema 2

CBS inddrager i begrænset omfang erhvervsfremmesystemets rolle i Danmark og andre lande i forhold til både *Analysetema 3 og 4*, herunder via spørgeskemaundersøgelser, interviews, cases og rapporter fra udvalgte lande.

**Initiativ 10: Mulighed for at fremme kendskabet til demokratiske virksomheder i uddannelsessystemet** Version 22-12-2021 – Under intern afklaring i ERST – Analysetema 2

CBS inddrager i begrænset omfang uddannelsessystemets rolle i Danmark og andre lande både i forhold til *Analysetema 3 og 4*, herunder via spørgeskemaundersøgelser, interviews, cases og rapporter fra udvalgte lande.

**Forslag 11: anbefalinger om god ledelse af demokratiske virksomheder**

Version 22-12-2021 – Under intern afklaring i ERST – Analysetema 3

Se venligst de foreløbige kommentarer bl.a. til *Forslag 3: Præcisering af mulighed for medarbejdereje* om direkte demokrati, kollektiv ledelse og governance i mindre med-arbejderejede virksomheder, der lige som governance i større forbruger- og medarbejderejede virksomheder også analyseres af CBS på grundlag af spørgeskemaundersøgelser og interviews m.v.

**Initiativ 12: Mulighed for lønmodtagerstatus som medejer af en virksomhed**

Version 22-12-2021 – I høring hos Beskæftigelsesministeriet – Analysetema 3

Problemstillingen har nær sammenhæng bl.a. med *Initiativ 13: Udbetaling af løn fra Lønmodtagernes Garantifond*, og *Initiativ 14: Dagpengeberettigelse*, der analyseres af CBS sammen med andre spørgsmål om ansattes retsstilling i medarbejderejede virksomheder.

**Initiativ 13: Udbetaling af løn fra Lønmodtagernes Garantifond**

Version 22-12-2021 – I høring hos Beskæftigelsesministeriet – Analysetema 3

Problemstillingen har nær sammenhæng bl.a. med *Initiativ 12: Mulighed for lønmodtagerstatus som medejer af en virksomhed*, der analyseres af CBS sammen med andre spørgsmål om ansattes retsstilling i medarbejderejede virksomheder.

**Initiativ 14: Dagpengeberettigelse**

Version 22-12-2021 – I høring hos Beskæftigelsesministeriet – Analysetema 3

Problemstillingen har nær sammenhæng bl.a. med *Initiativ 12: Mulighed for lønmodtagerstatus som medejer af en virksomhed*, der analyseres af CBS sammen med andre spørgsmål om ansattes retsstilling i medarbejderejede virksomheder.

**Initiativ 15: Muligheder for andelsbeskatning for medarbejderejede virksomheder og ifm. produktion, distribution eller handel med elektricitet**

Version 22-12-2021 – I høring hos Skatteministeriet – Analysetema 3

Problemstillingen har nær sammenhæng bl.a. med *Initiativ 16: Indkomstbeskatning af bonusudlodning*, der analyseres af CBS sammen med andre skatte- og afgiftsmæssige spørgsmål.

Se venligst også bl.a. den foreløbige kommentar til *Forslag 6: Aktivsikring*.

**Initiativ 16: Indkomstbeskatning af bonusudlodning**

Version 22-12-2021 – I høring hos Skatteministeriet – Analysetema 3

Problemstillingen har nær sammenhæng bl.a. med *Initiativ 15: Muligheder for andelsbeskatning for medarbejderejede virksomheder og ifm. produktion, distribution eller handel med elektricitet*, der analyseres af CBS sammen med andre skatte- og afgiftsmæssige spørgsmål.

Se venligst også bl.a. den foreløbige kommentar til *Forslag 6: Aktivsikring*.

**Initiativ 17: Mulighed for anvendelse af investorfradragsordningen**

Version 22-12-2021 – I høring hos Skatteministeriet – Analysetema 3

Problemstillingen har nær sammenhæng bl.a. med *Forslag 5: Mulighed for passive investorer i A.M.B.A.'er og F.M.B.A.'er* og analyseres af CBS sammen med andre skatte- og afgiftsmæssige spørgsmål.

LOVGIVNING

**INTERNATIONAL REGULERING**

Delrapport 4.2

Indhold		Side
1.	Indledning	1
2.	International Cooperative Alliance - International Labour Organization - FN	1
3.	EU	2
Bilag 1	Uddrag af relevant regulering fra ICA og ILO	5
Bilag 2	Uddrag af relevant EU-regulering	10

## 1. Indledning

---

I international sammenhæng findes ikke en generel definition eller almindeligt udbredte og anerkendte kriterier for at anvende betegnelsen ”demokratiske virksomheder”, men arbejdes bl.a. i FN- og EU-regi med afgrænsning af et felt af organisations- og virksomhedsformer, der også kan rumme den foreløbige definition af demokratiske virksomheder fra *Tænk tanken Demokratisk Erhverv*.<sup>1</sup>

## 2. International Cooperative Alliance - International Labour Organization - FN

---

Globalt har der, i al fald siden 1920, været konsensus om at definere kooperative virksomheder og organisationer på grundlag af specifikke kendetegn, værdier og principper, der blev vedtaget i 1895 af International Cooperative Alliance, ICA. Vedtagelsen, der betegnes som *Statement on the Cooperative Identity*, blev senest opdateret i 1995 og suppleret med en detaljeret vejledning, der revideres løbende.<sup>2</sup>

Vejledningen danner også grundlag for den internationale certificeringsordning for kooperativer, der bl.a. giver adgang til at anvende the *Cooperative Marque*, det globale internetdomæne .coop, e-læringsværktøjer og en database over de registrerede med nærmere information og kontaktoplysninger m.v.<sup>3</sup>

*Statement on the Cooperative Identity* er direkte implementeret i FN via *Promotion of Cooperatives Recommendation (193)*, vedtaget i 2002 af International Labour Organization, ILO, samt via *Resolution 60/132 Cooperatives in social development*, vedtaget af FN’s generalforsamling i 2005.<sup>4</sup>

Begge indeholder en lang række opfordringer og anbefalinger til medlemslandenes regeringer om lovgivningsmæssige og administrative initiativer til fremme og ligestilling af kooperativer med andre organisations- og virksomhedsformer, og har efterfølgende dannet udgangspunkt for selvstændig regulering om kooperativer i EU, jf. nedenfor, samt i mange landes nationale lovgivning, herunder Norge.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> Se venligst nedenfor om igangværende initiativer, bl.a. i forhold til *Social and Solidarity Economy, SSE*.

<sup>2</sup> ICA *Statement on the Cooperative Identity* [www.ica.coop](http://www.ica.coop) er gengivet på engelsk og i dansk oversættelse nedenfor i Bilag 1. *The Guidance Notes on the Cooperative Principles* findes i seneste version på [www.ica.coop](http://www.ica.coop)

<sup>3</sup> DotCooperation [www.ica.coop](http://www.ica.coop) Flere danske kooperative virksomheder er certificeret efter denne ordning, bl.a. Råbotnik A.M.B.A. [www.rabotnik.coop/](http://www.rabotnik.coop/) og Slowburn Brewing Co-op A.M.B.A. <https://slowburn.coop/>

<sup>4</sup> ILO *Recommendation on Promotion of Cooperatives*, 2002 (No. 193) [www.ilo.org](http://www.ilo.org) - almindeligt betegnet som ILO 193 - og FN *General Assembly Resolution 60/132. Cooperatives in social development* [www.un.org](http://www.un.org)

<sup>5</sup> Jf. nedenfor i afsnit 2 og Bilag 2 samt Delrapport 5.6. Norge

Desuden har FN-resolutionen fra 2005 medvirket til, at kooperativer generelt har fået høj anerkendelse og prioritet i FN-systemet, bl.a. via årlige rapporter til generalforsamlingen, etablering af globale og regionale tværsektorielle samarbejdsfora, omfattende fælles udviklingsinitiativer, erfaringsudveksling og dataindsamling samt informations-, vejlednings-, rådgivnings- og uddannelsesservices og -faciliteter m.v. på alle hovedsprog, med ILO som central aktør.<sup>6</sup>

Gennem de seneste år er kooperative organisations- og virksomhedsformer også blevet fremhævet som ét af de vigtigste redskaber i virkeliggørelsen af FN's 17 verdensmål og en mere social og solidarisk økonomisk udvikling.<sup>7</sup>

I 2019 blev etableret en særlig "task force" i FN-regi, som arbejder med et bredere felt af virksomheds- og organisationsformer, under betegnelsen *Social and Solidarity Economy*, SSE, foreløbigt defineret som:

*"... a concept designating enterprises and organizations, in particular cooperatives, mutual benefit societies, associations, foundations and social enterprises, which have the specific feature of producing goods, services and knowledge while pursuing both economic and social aims and fostering solidarity."*<sup>8</sup>

Denne afgrænsning kan også rumme den foreløbige definition af demokratiske virksomheder fra *Tænkertanken Demokratisk Erhverv*, samt i øvrigt danske virksomheder, der opfylder kriterierne efter lov om registrerede socialøkonomiske virksomheder, RSV.<sup>9</sup>

Der er stadig tale om "work in progress", både i forhold til juridiske og statistiske definitioner, men de igangværende drøftelser og analyser er også på nuværende stadi relevante i forhold til de analysetemaer, der indgår i kommissoriet for *Eksperthøjgruppen om demokratiske virksomheder*.

### 3. EU

---

Som i FN arbejdes der også i EU med "social økonomi" som særligt fokus- og indsatsområde, bl.a. på grundlag af et charter om socialøkonomiske aktørers fælles identitet, kerneværdier og karakter, der blev vedtaget i 2002 og revideret i 2015, og bl.a. indgår i spansk lovgivning på området.<sup>10</sup>

I 2005 blev desuden udgivet en samlet kortlægning af relevant lovgivning i medlemslandene om såkaldte "social enterprises", der også omfatter demokratiske, kooperative og medarbejderejede virksomheder.<sup>11</sup>

Europa-Parlamentet har siden 1983 vedtaget en række beslutninger om kooperativer, deres rolle og bidrag til udviklingen inden for EU og EØS generelt, regionalt som lokalt, bl.a. i forhold til beskæftigelse og ligestilling, herunder i samarbejde med FN, ILO og europæiske kooperative organisationer og arbejdsmarkedsorganisationer.

---

<sup>6</sup> ILO COOP Unit, *Social and Solidarity Economy* [www.ilo.org](http://www.ilo.org)

<sup>7</sup> ILO COOP Unit, *Sustainable Development Goals* [www.ilo.org](http://www.ilo.org)

<sup>8</sup> Se bl.a. ILO, *Social and Solidarity Economy* [www.ilo.org](http://www.ilo.org) *United Nation Inter-Agency Task Force on Social and Solidarity Economy*, UNTFSSSE <https://unsse.org/>

<sup>9</sup> Jf. bl.a. *Delrapport 4.1. Relevant dansk lovgivning*

<sup>10</sup> Se bl.a. *Social Economy Europe* [www.socialeconomy.eu.org](http://www.socialeconomy.eu.org)

<sup>11</sup> ESELA *Social Enterprise in Europe Developing Legal systems which Support Social Enterprise Growth*, 2015 <https://esela.eu> I forlængelse af dette initiativ er etableret en global netværksorganisation bl.a. for advokater og revisorer, ESELA – *The legal network for social impact* <https://esela.eu/>

Bl.a. arbejder EU og ICA tæt sammen om kortlægning af de lovgivningsmæssige rammer og indsamling af statistiske data om kooperativer på verdensplan og i EU via *#coops4dev*, der dog endnu ikke omfatter Danmark og Sverige.<sup>12</sup>

I 2003 vedtog Rådet en forordning om *”Statut for det europæiske andelsselskab (SCE)”*, også kaldet *”SCE-forordningen”*, med et tilknyttet direktiv, der indeholder supplerende bestemmelser om medarbejderindflydelse.<sup>13</sup>

Det europæiske andelsselskab, også betegnet som *”SCE-selskab”*, åbner mulighed for at etablere grænseoverskridende kooperative virksomheder, der har hjemsted og er registreret i ét EU-medlemsland og kan have medlemmer og aktiviteter i alle øvrige EU/EØS-lande.<sup>14</sup>

SCE-forordningen og -direktivet blev gennemført i dansk ret i 2006, men har så vidt det kan ses af registerdata ind til videre kun ført til etablering af ét SCE-selskab med hjemsted i Danmark, der få måneder senere blev opløst ved fusion.<sup>15</sup>

SCE-selskabet har generelt ikke fået den forventede udbredelse i EU og EØS, bl.a. ifølge en rapport fra 2010 med dansk deltagelse, der har ført til stadig igangværende overvejelser om revision af SCE-forordningen.<sup>16</sup>

En række bestemmelser i SCE-forordningen er relevante i forhold til kommissoriet for *Ekspertarbejdsgruppen om demokratiske virksomheder*, bl.a. om at åbne mulighed for *”passive”* investorer i danske andelsvirksomheder.

Dette er efter SCE-forordningen muligt på flere forskellige måder, herunder med en samlet andel af stemmerettighederne i den enkelte virksomhed på op til 25%, samt med begrænsede økonomiske og forvaltningsmæssige rettigheder uden tilknyttet stemmeret for bredere kredse af interessentgrupper, herunder medarbejdere, der investerer i virksomheden i form af kapitalindskud med karakter af ansvarlige lån, omsættelige obligationer og lignende eller som i øvrigt har omsætning med virksomheden.

I den forbindelse er det også relevant at inddrage Kommissionens meddelelse fra 2004 om *Fremme af andelsselskaber*, der bl.a. uddyber EU-forordningen og sammenhængen med øvrig international regulering.<sup>17</sup>

Særligt relevante bestemmelser i SCE-forordningen og meddelelsen er gengivet nedenfor i *Bilag 2*.

---

<sup>12</sup> #coops4dev <https://coops4dev.coop/en/world>

<sup>13</sup> Forordning (EF) 1435/2003 *Statut for det europæiske andelsselskab* <https://eur-lex.europa.eu/>  
Direktiv 2003/72/EF *Supplerende bestemmelser til statut for det europæiske andelsselskab for så vidt angår medarbejderindflydelse* <https://eur-lex.europa.eu>

<sup>14</sup> Se evt. det officielle resumé på <https://eur-lex.europa.eu>

<sup>15</sup> *Lov om det europæiske andelsselskab (SCE-loven)* [www.retsinformation.dk](http://www.retsinformation.dk)

<sup>16</sup> Cooperatives Europe, European Research Institute on Cooperative and Social Enterprises (EURICSE), et al. *Study on the Implementation of the Regulation 1435/2003 on the statute for European Cooperative Society, the European Commission, Part II National Reports*, 2010 <https://op.europa.eu>

<sup>17</sup> Se venligst *Meddelelse fra Kommissionen til Rådet og Europa-Parlamentet, det Europæiske Økonomiske og Sociale Udvalg og Regionsudvalget om fremme af andelsselskaber i Europa*, 23. februar 2004 <https://eur-lex.europa.eu>

## Bilag 1. Uddrag af relevant regulering fra ICA, ILO og FN

I det følgende bringes uddrag bl.a. af den grundlæggende definition af kooperativer og de kooperative værdier og principper fra International Cooperative Alliance, ICA, samt centrale vedtagelser fra International Labour Organization, ILO, og FN.

### ICA Statement on the Cooperative Identity

Statement on the Cooperative Identity er senest revideret i 1995 og suppleres af en detaljeret vejledning, The Guidance Notes on the Cooperative Principles, som er anvendt ved oversættelsen.<sup>18</sup>

<i>“Cooperative identity, values and principles”</i>	<b>Kooperative kendetegn, værdier og principper</b>
<p><b>“Definition of a Cooperative</b>  <i>A cooperative is an autonomous association of persons united voluntarily to meet their common economic, social and cultural needs and aspirations through a jointly-owned and democratically-controlled enterprise.</i></p> <p><b>Cooperative values</b>  <i>Cooperatives are based on the values of self-help, self-responsibility, democracy, equality, equity, and solidarity. In the tradition of their founders, cooperative members believe in the ethical values of honesty, openness, social responsibility and caring for others.</i></p> <p><b>Cooperative principles</b>  <i>The cooperative principles are guidelines by which cooperatives put their values into practice.</i></p> <p><b>1. Voluntary and Open Membership</b>  <i>Cooperatives are voluntary organisations, open to all persons able to use their services and willing to accept the responsibilities of membership, without gender, social, racial, political or religious discrimination.</i></p> <p><b>2. Democratic Member Control</b>  <i>Cooperatives are democratic organisations controlled by their members, who actively participate in setting their policies and making decisions.</i></p>	<p><b>Definition af et kooperativ</b>            Et kooperativ er en selvstændig sammenslutning af personer, der frivilligt har forenet sig om at fremme deres fælles økonomiske, sociale og kulturelle behov og ønsker gennem en fælles ejet og demokratisk styret virksomhed.</p> <p><b>Kooperative værdier</b>            Kooperativer bygger på værdier om selvhjælp, eget ansvar, demokrati, lighed, ligeværdighed og solidaritet. Som bevægelsens grundlæggere tror medlemmer af kooperativer på etiske værdier om ærlighed, åbenhed, socialt ansvar og omsorg for andre.</p> <p><b>Kooperative principper</b>            De kooperative principper er retningslinjer for anvendelsen af de kooperative værdier i praksis.</p> <p><b>1. Frivilligt og åbent medlemskab</b>            Kooperativer er frivillige sammenslutninger, som er åbne for alle, der kan gøre brug af deres ydelser og vil påtage sig det ansvar, som følger af medlemskabet, uden kønsbestemt, social, etnisk, politisk eller religiøs forskelsbehandling.</p> <p><b>2. Demokratisk medlemsstyre</b>            Kooperativer er demokratiske sammenslutninger, som styres af deres medlemmer, der deltager aktivt i at fastlægge deres grundlag og træffe beslutninger.</p>

<sup>18</sup> Statement on the Cooperative Identity [www.ica.coop](http://www.ica.coop) Egen oversættelse.  
 The Guidance Notes on the Cooperative Principles [www.ica.coop](http://www.ica.coop)



*Men and women serving as elected representatives are accountable to the membership. In primary cooperatives, members have equal voting rights (one member, one vote) and cooperatives at other levels are also organised in a democratic manner.*

### **3. Member Economic Participation**

*Members contribute equitably to, and democratically control, the capital of their cooperative. At least part of that capital is usually the common property of the cooperative. Members usually receive limited compensation, if any, on capital subscribed as a condition of membership. Members allocate surpluses for any or all of the following purposes: developing their cooperative, possibly by setting up reserves, part of which at least would be indivisible; benefiting members in proportion to their transactions with the cooperative; and supporting other activities approved by the membership.*

### **4. Autonomy and Independence**

*Cooperatives are autonomous, self-help organisations controlled by their members. If they enter into agreements with other organisations, including governments, or raise capital from external sources, they do so on terms that ensure democratic control by their members and maintain their cooperative autonomy.*

### **5. Education, Training, and Information**

*Cooperatives provide education and training for their members, elected representatives, managers, and employees so they can contribute effectively to the development of their co-operatives. They inform the general public - particularly young people and opinion leaders - about the nature and benefits of co-operation.*

### **6. Cooperation among Cooperatives**

*Cooperatives serve their members most effectively and strengthen the cooperative movement by working together through local, national, regional and international structures.*

### **7. Concern for Community**

*Cooperatives work for the sustainable development of their communities through policies approved by their members."*

Mænd og kvinder, der er valgte repræsentanter, står til ansvar over for fællesskabet. I primærkooperativer har medlemmerne lige stemmeret (ét medlem, én stemme), og kooperativer på andre planer skal også være organiseret demokratisk.

### **3. Medlemmernes økonomiske deltagelse**

Medlemmerne bidrager ligeværdigt til og bestemmer demokratisk over kooperativets formue. Normalt er en del af denne formue kooperativets fælles ejendom. Normalt modtager medlemmerne kun begrænset udbytte, hvis noget overhovedet, af kapital, der er indskudt som vilkår for medlemskabet. Medlemmerne kan fordele overskud til ethvert af, eller alle, følgende formål: videreudvikling af kooperativet, om muligt ved afsættelse af reserver, heraf tildels som udelelige reserver, godtgørelse af medlemmerne i forhold til deres omsætning med kooperativet, samt støtte til andre formål, der er godkendt af medlemmerne.

### **4. Selvstændighed og uafhængighed**

Kooperativer er selvstændige og selvhjulpne organisationer, som styres af deres medlemmer. Indgår de aftaler med andre organisationer, herunder myndigheder, eller modtager kapital udefra, skal det ske på vilkår, som fortsat sikrer medlemmernes demokratiske kontrol og deres kooperative selvstændighed.

### **5. Uddannelse, træning og oplysning**

Kooperativer sørger for uddannelse og træning af deres medlemmer, valgte repræsentanter, ledelse og ansatte, så de kan bidrage effektivt til deres kooperativs udvikling. De oplyser offentligheden – især unge mennesker og meningsdannere – om det kooperative samarbejdes natur og fordele.

### **6. Kooperation mellem kooperativer**

Kooperativer støtter deres medlemmer mest effektivt og styrker den kooperative bevægelse ved at arbejde sammen i lokale, regionale, nationale og internationale strukturer.

### **7. Samfundsansvar**

Kooperativer arbejder for en bæredygtig udvikling af deres samfund gennem indsatser godkendt af deres medlemmer.

**Uddrag af: R193 - Promotion of Cooperatives Recommendation, 2002 (No. 193)<sup>19</sup>**

**Preamble**

*The General Conference of the International Labour Organization,  
Having been convened at Geneva by the Governing Body of the International Labour Office, and having met in its 90th Session on 3 June 2002, and  
Recognizing the importance of cooperatives in job creation, mobilizing resources, generating investment and their contribution to the economy, and  
Recognizing that cooperatives in their various forms promote the fullest participation in the economic and social development of all people, and  
Recognizing that globalization has created new and different pressures, problems, challenges and opportunities for cooperatives, and that stronger forms of human solidarity at national and international levels are required to facilitate a more equitable distribution of the benefits of globalization [...]*

**I. Scope, definition and objectives**

- 1. It is recognized that cooperatives operate in all sectors of the economy. This Recommendation applies to all types and forms of cooperatives.*
- 2. For the purposes of this Recommendation, the term "cooperative" means an autonomous association of persons united voluntarily to meet their common economic, social and cultural needs and aspirations through a jointly owned and democratically controlled enterprise.*
- 3. The promotion and strengthening of the identity of cooperatives should be encouraged on the basis of:  
(a) cooperative values of self-help, self-responsibility, democracy, equality, equity and solidarity; as well as ethical values of honesty, openness, social responsibility and caring for others; and  
(b) cooperative principles as developed by the international cooperative movement and as referred to in the Annex hereto. These principles are: voluntary and open membership; democratic member control; member economic participation; autonomy and independence; education, training and information; cooperation among cooperatives; and concern for community.*
- 4. Measures should be adopted to promote the potential of cooperatives in all countries, irrespective of their level of development, in order to assist them and their membership to:  
(a) create and develop income-generating activities and sustainable decent employment;  
(b) develop human resource capacities and knowledge of the values, advantages and benefits of the cooperative movement through education and training;  
(c) develop their business potential, including entrepreneurial and managerial capacities;  
(d) strengthen their competitiveness as well as gain access to markets and to institutional finance;  
(e) increase savings and investment;  
(f) improve social and economic well-being, taking into account the need to eliminate all forms of discrimination;  
(g) contribute to sustainable human development; and  
(h) establish and expand a viable and dynamic distinctive sector of the economy, which includes cooperatives, that responds to the social and economic needs of the community.*

<sup>19</sup> [www.ilo.org](http://www.ilo.org)

5. *The adoption of special measures should be encouraged to enable cooperatives, as enterprises and organizations inspired by solidarity, to respond to their members' needs and the needs of society, including those of disadvantaged groups in order to achieve their social inclusion.*

## **II. Policy framework and role of governments**

6. *A balanced society necessitates the existence of strong public and private sectors, as well as a strong cooperative, mutual and the other social and non-governmental sector. It is in this context that Governments should provide a supportive policy and legal framework consistent with the nature and function of cooperatives and guided by the cooperative values and principles set out in Paragraph 3, which would:*

*(a) establish an institutional framework with the purpose of allowing for the registration of cooperatives in as rapid, simple, affordable and efficient a manner as possible;*

*(b) promote policies aimed at allowing the creation of appropriate reserves, part of which at least could be indivisible, and solidarity funds within cooperatives;*

*(c) provide for the adoption of measures for the oversight of cooperatives, on terms appropriate to their nature and functions, which respect their autonomy, and are in accordance with national law and practice, and which are no less favourable than those applicable to other forms of enterprise and social organization;*

*(d) facilitate the membership of cooperatives in cooperative structures responding to the needs of cooperative members; and*

*(e) encourage the development of cooperatives as autonomous and self-managed enterprises, particularly in areas where cooperatives have an important role to play or provide services that are not otherwise provided.*

7.

*(1) The promotion of cooperatives guided by the values and principles set out in Paragraph 3 should be considered as one of the pillars of national and international economic and social development.*

*(2) Cooperatives should be treated in accordance with national law and practice and on terms no less favourable than those accorded to other forms of enterprise and social organization. Governments should introduce support measures, where appropriate, for the activities of cooperatives that meet specific social and public policy outcomes, such as employment promotion or the development of activities benefiting disadvantaged groups or regions. Such measures could include, among others and in so far as possible, tax benefits, loans, grants, access to public works programmes, and special procurement provisions.*

*(3) Special consideration should be given to increasing women's participation in the cooperative movement at all levels, particularly at management and leadership levels.*

8.

*(1) National policies should notably:*

*(a) promote the ILO fundamental labour standards and the ILO Declaration on Fundamental Principles and Rights at Work, for all workers in cooperatives without distinction whatsoever;*

*(b) ensure that cooperatives are not set up for, or used for, non-compliance with labour law or used to establish disguised employment relationships, and combat pseudo cooperatives violating workers' rights, by ensuring that labour legislation is applied in all enterprises;*

*(c) promote gender equality in cooperatives and in their work;*

*(d) promote measures to ensure that best labour practices are followed in cooperatives, including access to relevant information;*

*(e) develop the technical and vocational skills, entrepreneurial and managerial abilities, knowledge of business potential, and general economic and social policy skills, of members, workers and managers, and improve their access to information and communication technologies;*

- (f) promote education and training in cooperative principles and practices, at all appropriate levels of the national education and training systems, and in the wider society;*
- (g) promote the adoption of measures that provide for safety and health in the workplace;*
- (h) provide for training and other forms of assistance to improve the level of productivity and competitiveness of cooperatives and the quality of goods and services they produce;*
- (i) facilitate access of cooperatives to credit;*
- (j) facilitate access of cooperatives to markets;*
- (k) promote the dissemination of information on cooperatives; and*
- (l) seek to improve national statistics on cooperatives with a view to the formulation and implementation of development policies.*

*(2) Such policies should:*

- (a) decentralize to the regional and local levels, where appropriate, the formulation and implementation of policies and regulations regarding cooperatives;*
- (b) define legal obligations of cooperatives in areas such as registration, financial and social audits, and the obtaining of licences; and*
- (c) promote best practice on corporate governance in cooperatives.*

*9. Governments should promote the important role of cooperatives in transforming what are often marginal survival activities (sometimes referred to as the "informal economy") into legally protected work, fully integrated into mainstream economic life.*

### **III. Implementation of public policies for the promotion of cooperatives**

*10. (1) Member States should adopt specific legislation and regulations on cooperatives, which are guided by the cooperative values and principles set out in Paragraph 3, and revise such legislation and regulations when appropriate.*

*(2) Governments should consult cooperative organizations, as well as the employers' and workers' organizations concerned, in the formulation and revision of legislation, policies and regulations applicable to cooperatives.*

*11. (1) Governments should facilitate access of cooperatives to support services in order to strengthen them, their business viability and their capacity to create employment and income.*

*(2) These services should include, wherever possible:*

- (a) human resource development programmes;*
- (b) research and management consultancy services;*
- (c) access to finance and investment;*
- (d) accountancy and audit services;*
- (e) management information services;*
- (f) information and public relations services;*
- (g) consultancy services on technology and innovation;*
- (h) legal and taxation services;*
- (i) support services for marketing; and*
- (j) other support services where appropriate.*

*(3) Governments should facilitate the establishment of these support services. Cooperatives and their organizations should be encouraged to participate in the organization and management of these services and, wherever feasible and appropriate, to finance them.*

*(4) Governments should recognize the role of cooperatives and their organizations by developing appropriate instruments aimed at creating and strengthening cooperatives at national and local levels.*

*12. Governments should, where appropriate, adopt measures to facilitate the access of cooperatives to investment finance and credit. Such measures should notably:*

*(a) allow loans and other financial facilities to be offered;*

*(b) simplify administrative procedures, remedy any inadequate level of cooperative assets, and reduce the cost of loan transactions;*

*(c) facilitate an autonomous system of finance for cooperatives, including savings and credit, banking and insurance cooperatives; and*

*(d) include special provisions for disadvantaged groups.*

*13. For the promotion of the cooperative movement, governments should encourage conditions favouring the development of technical, commercial and financial linkages among all forms of cooperatives so as to facilitate an exchange of experience and the sharing of risks and benefits.*

*[...]*

## Bilag 2. Uddrag af relevant EU-regulering

### Uddrag af SCE-forordningen

Rådets forordning (EF) nr. 1435/2003 af 22. juli 2003 om statut for det europæiske andelsselskab (SCE)

<https://eur-lex.europa.eu>

#### **"Præambel**

[...]

**(9)** Andelsselskaber har en selskabskapital, og deres medlemmer kan enten være enkeltpersoner eller virksomheder. Disse medlemmer kan helt eller delvist udgøres af kunder, ansatte eller leverandører. Består et andelsselskab af medlemmer, som selv er andelsselskaber, betegnes dette som et »sekundært« andelsselskab eller et andelsselskab »af anden grad«. I nogle tilfælde kan en nærmere bestemt andel af andelsselskabets medlemmer dog være investorer (passive medlemmer) eller udenforstående, der nyder godt af andelsselskabernes virke eller udfører arbejde for dem.

#### **Artikel 14. Optagelse som medlem**

**1.** [...] Hvis lovgivningen i den medlemsstat, hvor SCE-selskabet har sit vedtægtsmæssige hjemsted, tillader det, kan det i vedtægterne fastsættes, at personer, der ikke vil gøre brug af eller deltage i frembringelsen af selskabets varer og tjenesteydelser, kan optages som investorer (passive medlemmer). I så fald skal deres optagelse i selskabet godkendes af generalforsamlingen eller et andet organ, der er bemyndiget hertil af generalforsamlingen eller ifølge vedtægterne. De medlemmer af selskabet, som er juridiske enheder, betragtes som aktive medlemmer i deres egenskab af repræsentanter for deres egne medlemmer, såfremt deres medlemmer, som er fysiske personer, er aktive medlemmer. Medmindre andet er fastsat i vedtægterne, kan fysiske personer eller juridiske enheder optages som medlemmer af et SCE-selskab.

#### **Artikel 39. Tilsynsorganets [bestyrelsens] opgaver og udpegelse af dets medlemmer**

[...]

**3.** Passive medlemmer må højst udgøre en fjerdedel af tilsynsorganets medlemmer.

#### **Artikel 42. Administrationsorganets [direktionens] opgaver og udpegelse af dets medlemmer**

[...]

**2.** Antallet af medlemmer af administrationsorganet eller reglerne for fastlæggelsen heraf fastsættes i SCE-selskabets vedtægter. En medlemsstat kan dog fastsætte et minimumsantal og i givet fald et maksimumsantal. Passive medlemmer må højst udgøre en fjerdedel af administrationsorganets medlemmer.

#### **Artikel 59. Stemmeret**

[...]

**3.** Med hensyn til den stemmeret, som vedtægterne kan tildele passive medlemmer (investorer), er SCE-selskabet underlagt lovgivningen i den medlemsstat, hvor selskabet har hjemsted. Passive medlemmer (investorer) må imidlertid tilsammen højst råde over 25 % af de samlede stemmerettigheder.



**4.** Såfremt lovgivningen i den medlemsstat, hvor SCE-selskabet har sit hjemsted, tillader det ved denne forordnings ikrafttrædelse, kan det i selskabets vedtægter fastsættes, at arbejdstagerrepræsentanter kan deltage i generalforsamlingerne eller i sektor- eller sektionsforsamlingerne, forudsat at arbejdstagerrepræsentanterne tilsammen højst kontrollerer 15 % af de samlede stemmerettigheder. Sådanne rettigheder bliver ugyldige i det øjeblik, hvor SCE-selskabets hjemsted flytter til en medlemsstat, hvis lovgivning ikke åbner mulighed for en sådan deltagelse.

**Artikel 61. Beslutningstagning**

[...]

**3.** Regler om beslutningsdygtighed og nødvendigt flertal på generalforsamlinger fastsættes i vedtægterne. Hvis vedtægterne åbner mulighed for, at SCE-selskabet kan have investormedlemmer (passive medlemmer) eller kan give stemmeret i forhold til den indskudte kapital i et SCE-selskab, der er involveret i finansierings- eller forsikringsvirksomhed, fastsættes der i vedtægterne også særlige krav til beslutningsdygtighed for så vidt angår andre medlemmer end investormedlemmer (passive medlemmer) eller medlemmer med stemmeret i forhold til den indskudte kapital i et SCE-selskab, der er involveret i finansierings- eller forsikringsvirksomhed. Det er op til medlemsstaterne at fastsætte minimumskravene til beslutningsdygtighed for sådanne SCE-selskaber, som har hjemsted på deres område.

**Artikel 64. Andre værdipapirer end andele og obligationer, til hvilke der er knyttet særlige fordele**

**1.** Det kan i vedtægterne fastsættes, at der kan udstedes andre værdipapirer end andele eller obligationer, der ikke giver deres indehavere stemmeret. Disse kan tegnes af såvel medlemmer som udenforstående personer, men deres erhvervelse giver ikke medlemsstatus. Vedtægterne fastsætter ligeledes de nærmere betingelser for indløsning.

**2.** Indehavere af andele eller obligationer som omhandlet i stk. 1 kan opnå særlige fordele i overensstemmelse med vedtægterne eller de vilkår, der blev fastlagt ved deres udstedelse.

**3.** Andele og obligationer som omhandlet i stk. 1 må ikke tilsammen have en pålydende værdi, der overstiger det i vedtægterne fastsatte beløb.

**4.** Uden at det berører retten til at deltage i generalforsamlingen [...], kan det i vedtægterne fastsættes, at disse andelshavere kan afholde særlige forsamlinger for indehavere af andele og obligationer som omhandlet i stk. 1. Den særlige andelshaverforsamling kan afgive indstillinger med henblik på enhver beslutning, der skal træffes på generalforsamlingen vedrørende rettigheder og interesser for sådanne indehavere, og udpege personer, der skal videregive indstillingen til denne. Der skal i generalforsamlingens protokol henvises til sådanne indstillinger.

[...]

**Artikel 65. Lovpligtige reservefonde**

**1.** Med forbehold af ufravigelige bestemmelser i national lov skal vedtægterne indeholde bestemmelser om udlodning af regnskabsårets overskud.

**2.** Det skal i vedtægterne være fastsat, at en del af et eventuelt overskud overføres til en lovpligtig reservefond, før anden udlodning finder sted. Indtil denne reservefond udgør den i artikel 3, stk. 2, omhandlede kapital, overføres mindst 15 % af regnskabsårets overskud efter fradrag af eventuelt overført underskud til denne.

**3.** Udtrædende medlemmer kan ikke gøre nogen krav gældende på beløb henlagt til den lovpligtige reservefond.

**Artikel 66. Dividende**

*Det kan i vedtægterne fastsættes, at der udbetales dividende til medlemmerne i forhold til deres transaktioner med selskabet eller ydelser for selskabet.*

**Artikel 67. Anvendelse af det disponible overskud**

*1. Det disponible overskud er det beløb, der er tilbage efter fradrag af henlæggelse til den lovpligtige reservefond, eventuel udbetaling af dividende og overførte tab, plus i givet fald overskud fra foregående regnskabsår og overførsler fra reserverne.*

*2. På den generalforsamling, hvor årsregnskabet fremlægges, kan der træffes beslutning om, at dette overskud efter bestemmelserne i vedtægterne*

*- fremføres til næste regnskabsår*

*- henlægges til lovpligtige eller vedtægtsmæssige reservefonde*

*- anvendes til forrentning af indbetalt kapital eller dermed ligestillet kapital i form af kontante udbetalinger eller udstedelse af nye andele.*

*3. Vedtægterne kan også indeholde bestemmelse om, at ingen udlodning må finde sted.*

**Artikel 69. Regnskaber for SCE-selskaber, der driver kredit- og finansieringsvirksomhed**

*1. Med hensyn til opstilling af årsregnskaber og i givet fald konsoliderede regnskaber, herunder den dertil knyttede årsberetning, samt revision og offentliggørelse af regnskaberne gælder for de SCE-selskaber, som er kreditinstitutter eller finansieringsinstitutter, de samme regler som i lovgivningen i den medlemsstat, hvor hjemstedet er beliggende, i medfør af direktiverne om adgang til at optage og udøve virksomhed som kreditinstitut.*

*2. Med hensyn til opstilling af årsregnskaber og i givet fald konsoliderede regnskaber, herunder den dertil knyttede årsberetning, samt revision og offentliggørelse af regnskaberne gælder for de SCE-selskaber, som er forsikringselskaber, de samme regler som i lovgivningen i den medlemsstat, hvor hjemstedet er beliggende, i medfør af Rådets direktiver.*



**Meddelelse fra Kommissionen til Rådet og Europa-Parlamentet, det Europæiske Økonomiske og Sociale Udvalg og Regionsudvalget om fremme af andelsselskaber i Europa, 23. februar 2004<sup>20</sup>**

**1. Indledning**

**1.1. Baggrund**

*I Den Europæiske Union (EU) findes der ca. 300 000 andelsselskaber, som tilsammen tegner sig for 2,3 mio. arbejdspladser. De findes i alle medlemsstater, tiltrædelseslande og kandidatlande, og de har indflydelse på den daglige tilværelse for de mere end 140 mio. borgere, der er medlemmer af andelsselskaber [1].*

*[1] "Statistics and information on European co-operatives", by International Co-operative Alliance, Geneve 1998, offentliggjort med støtte fra Europa-Kommissionen <http://www.ica.coop/europe>*

*Andelsselskaberne trives på nutidens konkurrenceprægede markeder, og selv om de ikke søger at maksimere indtjeningen på kapitalen, har de opnået bemærkelsesværdige markedsandele på områder, hvor kapitalselskaber står meget stærkt, f.eks. inden for bankvirksomhed, forsikring, detailfødevarer, apoteker og landbrug. De vokser stærkt inden for sundhedspleje, virksomhedstjenester, uddannelse og boligsektoren.*

*Andelsselskaberne drives ud fra deres medlemmers interesser, idet disse samtidig er brugere; de drives ikke ud fra hensynet til eksterne investorers interesser. Medlemmerne modtager afkast i forhold til deres forretninger med andelsselskabet, og reserver og aktiver ejes i fællesskab, kan ikke fordeles og skal anvendes i medlemmernes fælles interesse. Da de personlige relationer mellem medlemmerne i princippet er stærke og har stor betydning, skal nye medlemmer godkendes, idet stemmeretten dog ikke nødvendigvis er proportional med kapitalandelen (én mand, én stemme). Hvis et medlem melder sig ud, har han ret til at få sin andel tilbagebetalt, hvilket indebærer en reduktion af kapitalen.*

*Alle andelsselskaber drives ud fra deres medlemmers økonomiske interesser; nogle af dem befatter sig desuden med aktiviteter, der har til formål at nå sociale eller miljømæssige målsætninger, hvad enten de tjener deres medlemmers eller mere almene interesser.*

**1.2. Meddelelsens formål**

*Debatten om andelsforetagenders rolle har fået fornyet interesse, efter at Rådet i juli 2003 vedtog forordningen om statut for det europæiske andelsselskab [2], i det følgende benævnt SCE, og direktivet om medarbejderindflydelse i europæiske andelsselskaber.*

*[2] Rådets forordning (EF) nr. 1435/2003 af 22. juli 2003 om statut for det europæiske andelsselskab og Rådets direktiv 2003/72/EF af 22. juli 2003 om supplerende bestemmelser til statuten for det europæiske andelsselskab for så vidt angår medarbejderindflydelse, EUTL 207 af 18.8.2003.*

<sup>20</sup> <https://eur-lex.europa.eu>

*Kommissionen mener ikke, at andelsforetagendernes potentiale udnyttes fuldt ud, og den finder, at deres image bør forbedres på nationalt plan og på EU-plan. Der bør også fokuseres særligt på de nye medlemsstater og kandidatlandene, hvor andelselskabets muligheder til trods for omfattende reformer endnu ikke udnyttes fuldt ud.*

*Vedtagelsen af statuten for SCE indebærer, at medlemsstaterne forpligtes til at træffe foranstaltninger til gennemførelse af forordningen og direktivet. Kommissionen finder, at dette er en god lejlighed for nationale myndigheder og interessenter til at tage initiativer til en forbedring af lovgivningen om andelsforetagender og vilkårene for deres oprettelse.*

*Et andet spørgsmål, Kommissionen er blevet opmærksom på, er den stadig mere vigtige og positive rolle, andelsforetagender spiller som redskaber for gennemførelsen af de mange fællesskabsmålsætninger, f.eks. med hensyn til beskæftigelse, social integration, regional udvikling, landbrug osv. Kommissionen finder, at denne tendens bør fastholdes, og at andelsforetagenders rolle i diverse fællesskabsprogrammer bør udnyttes og styrkes yderligere.*

*Der kan også noteres fornyet interesse for andelselskaberne på internationalt plan. Den vigtigste begivenhed i denne henseende er ILO's (Den Internationale Arbejdsorganisations) vedtagelse i 2002 af henstillingen om fremme af kooperativer (se fodnote 19), som på dette tidspunkt blev officielt godkendt af regeringerne i såvel EU's medlemsstater som i alle tiltrædelsesstater og kandidatlande.*

*På grund af denne fornyede interesse for andelsforetagender gennemførte Kommissionen i 2002 en vidtrækkende offentlig høring om andelselskaber i Europa [3]. Svarene repræsenterede synspunkter fra næsten alle sektorer af andelsvirksomhed, og især tiltrædelseslandene og kandidatlandene tegnede sig for en stor del af responsen [4]. Analysen og konklusionerne i høringsdokumentet fik bred tilslutning, og der blev samtidig fremsat mange konstruktive kommentarer og forslag.*

*[3] Høringsdokumentet "Co-operatives in Enterprise Europe" kan ses på følgende adresse:  
<http://europa.eu.int/comm/enterprise/entrepreneurship/coop/consultation/index.htm>*

*[4] Kommissionen modtog 46 besvarelser: 7 fra europæiske sammenslutninger, 17 fra repræsentative organisationer i medlemsstaterne og 5 fra andelselskaber; dette repræsenterer samlet størstedelen af andelssektoren i Europa. Desuden indkom der 4 besvarelser fra offentlige myndigheder, 9 fra kandidatlande (herunder en fælles udtalelse fra 48 organisationer i 10 lande), 2 fra internationale (verdensomspændende) organisationer og 2 fra eksperter. Svarene og resuméerne heraf (på engelsk og fransk) findes på ovennævnte websted.*

*Nærværende meddelelse afspejler resultaterne af denne omfattende høringsproces. Den fokuserer på tre hovedemner, der er indkredset via besvarelserne, og fremlægger de muligheder, medlemsstaterne og andelselskaberne selv har for at udnytte andelsforetagendernes økonomiske potentiale. For hvert af disse tre emner opregner meddelelsen en række konkrete foranstaltninger, der skal træffes af Kommissionen med henblik på at nå målsætningerne.*

*Meddelelsens tre hovedemner er:*

*\* Fremme af anvendelsen af andelsforetagender i Europa ved at øge denne sektors synlighed og fremme genkendeligheden og forståelsen af den*

*\* Yderligere forbedring af lovgivningen om andelsforetagender i Europa*

*\* Fastholdelse og styrkelse af andelsforetagendernes stilling og deres bidrag til Fællesskabets målsætninger.*

## 2. Fremme af andelsforetagender som virksomhedsmodel og af et bedre kendskab til sektoren

### 2.1. Betydningen af kooperativ iværksætteraktivitet

#### 2.1.1. Foranstaltninger til udbredelse af kendskabet til andelsforetagenders betydning for økonomien

Arbejdet med at fremme andelsforetagenders betydning som virksomhedsmodel har afdækket et behov for at forklare, på hvilke områder, de kan spille en stærk rolle.

\* Andelsforetagender kan være et middel til opbygning og styrkelse af de små og mellemstore virksomheders (SMV'ernes) økonomiske styrke på markedet. Andelsforetagender er en virksomhedsform, der gør det muligt for SMV'er at opnå nogle af de større virksomheders fordele, når det gælder stordrift, markedsadgang (herunder deltagelse i større offentlige udbud), købekraft, markedsindflydelse, ledelsesudvikling, uddannelse og forskningskapacitet. Andelsforetagender er en virksomhedsform, der giver virksomhederne mulighed for at indlede fælles aktiviteter og dele risici, uden at de derved mister deres uafhængighed. Andelsforetagender muliggør også en lodret integrering af produktionskæderne. Dette kan være en fordel for små virksomheder, som indtager en svag position i forsyningskæden og ønsker selv at nyde godt af indkomsten fra merværdien af deres produkter eller tjenesteydelser. De fleste ikke-andelsforetagender er imidlertid ikke klar over, at andelsmodellen kan være velegnet til sådanne fælles aktiviteter.

\* Andelsforetagender kan levere tjenesteydelser af høj kvalitet. Tjenesteydelser udgør 70 % af produktionen og 69 % af arbejdspladserne i EU. Over 75 % af alle nye virksomheder i Europa er servicevirksomheder. Sådanne virksomheder skal kunne tilbyde deres kunder stadig højere kvalitet og skræddersyede tjenesteydelser. Strukturen i et andelsforetagende kan give brugerne af dets tjenesteydelser indflydelse på udformningen af den virksomhed, der betjener dem - eftersom disse brugere samtidig er foretagendets medlemmer - og dermed sikre, at den svarer til deres behov. Andelsforetagender kan ofte levere tjenesteydelser til befolkningsgrupper, som almindeligvis ikke vil have adgang til tjenesterne, fordi det af rentabilitetsgrunde ikke er attraktivt at levere sådanne tjenester. Dette er tilfældet med "nærtjenester" som sundhed og velfærd, som er de sektorer, hvor andelsforetagender har størst vækst [5].

[5] Det fremgår af en Eurostat-undersøgelse offentliggjort i 2002 af andelsforetagender i 7 medlemsstater i årene 1995-1998, at væksten i disse selskaber er særlig stor inden for undervisning, sundhedsvæsen og sociale foranstaltninger og andre kollektive, sociale og personlige tjenesteydelser (hovedafdeling M, N og O i NACE).

\* Andelsforetagender beforder opbygningen af et videnbaseret samfund. I en hel del andelsforetagender (f.eks. medarbejderkooperativer) har medlemmerne som brugere reel indflydelse på ledelsesbeslutningerne. Den økonomiske medindflydelse og ledelsesstrukturerne i andelsforetagender skaber immaterielle aktiver som knowhow og kompetencer. På denne måde vil iværksættere, der ellers ikke vil kunne få adgang til ansvarsfunktioner, i andelsforetagender ofte få mulighed for at afprøve iværksætter- og ledelsesinitiativer.

For at andelsforetagender fortsat kan yde et vigtigt bidrag til økonomisk dynamik og vækst som nævnt ovenfor, er det vigtigt, at medlemsstaternes myndigheder såvel som organisationer på nationalt, regionalt og lokalt plan udvikler eller intensiverer deres bestræbelser til fordel for udbredelse af viden om denne sektor.

**Aktion 1.** Kommissionen vil undersøge mulighederne i proceduren på basis af det flerårige program til fremme af initiativ og iværksætterånd [6] og andre fællesskabsprogrammer for at støtte initiativer fra interessentorganisationer og medlemsstater. Disse foranstaltninger skal tilstræbe øget opmærksomhed blandt offentlige myndigheder og private erhvervsdrivende om den kooperative models potentiale, når det gælder oprettelse af virksomhed eller af grupper af små virksomheder. Disse initiativer kan omfatte tilrettelæggelse af konferencer og udformning af vejledende brochurer, tematiske forskningsstudier, endagsforanstaltninger, netværk osv.

[6] Rådets beslutning (2000/819/EF) af 20. december 2000 om et flerårigt program til fremme af initiativ og iværksætterånd, navnlig for små og mellemstore virksomheder (SMV) (2001-2005), EFT L 333 af 29.12.2000, s. 84.

I betragtning af andelsvirksomhedernes forskelligartede udvikling fra land til land (se punkt 3.2.1) er der enorme muligheder for en intensiveret udveksling af oplysninger og erfaring.

**Aktion 2.** Kommissionen vil undersøge muligheden for at organisere en struktureret udveksling af information og erfaring samt identificering af god praksis, når gælder erhvervsvirksomhed som andels-selskab. Den vil også i samarbejde med medlemsstater og interessenter undersøge muligheden for at udarbejde en benchmarking af nationale politikker og praksis på området.

#### 2.1.2. De nye medlemsstater og bevidstheden om andelsforetagenders rolle

I de nye medlemsstater har der indtil nu kun været få initiativer på dette område, og der er en udbredt mangel på information om andelsforetagenders potentiale og deres muligheder. Borgere og små iværksættere i tiltrædelseslandene bør derfor gøres opmærksomme på, at oprettelsen af et andelsforetagende kan være en attraktiv måde at starte virksomhed på for personer med begrænset kapital, erfaring eller selvtilid. Ved at lægge ressourcer og erfaring sammen kan de dele det ansvar og de risici, der ville have umuliggjort tilværelsen som selvstændig.

Andelsforetagenderne har været konfronteret med særlige problemer i de tidligere planøkonomier i Centraleuropa. Selv om de ofte har været den frieste virksomhedsform, som var tilladt under det centrale styre, har de siden lidt under at blive identificeret med det gamle system. I denne forbindelse er det også vigtigt at understrege, at nye andelsinitiativer vil kunne bidrage til en afbalanceret udvikling af økonomierne og selskaberne i de nye medlemsstater og kandidatlandene. Kommissionen vil i forbindelse med aktion 1 og aktion 2 undersøge, hvordan man bedst kan fremme initiativer i de nye medlemsstater til fordel for øget viden og overførsel af information og erfaring på tværs af Europa.

#### 2.1.3. Forbedring af statistiske data

Endnu et problem, der hæmmer forståelsen af andelsforetagenders potentiale, er mangelen på data vedrørende disse virksomheders kvantitative betydning og deres udviklingstendenser.

**Aktion 3.** Kommissionen vil undersøge muligheden for at udvikle anvendelsen af satellitkonti til indsamling og analyse af statistiske data om andelsforetagender og for at få de nationale statistiske kontorer til at anvende disse fremgangsmåder.

## 2.2. Aktioner til fremme af andelsselskaber

### 2.2.1. Uddannelse

Ledelsesuddannelser er ofte baseret på den mest udbredte virksomhedsform, dvs. aktieselskaber. Det er derfor ikke særligt overraskende, at unge iværksættere sjældent overvejer andelsmodellen, selv om den kan være den mest velegnede til deres formål.

Der findes flere eksempler på specifikke kurser [7] (også som fjernundervisning) i ledelse af andelsforetagender og også specielle universitetskurser for kooperative iværksættere. Sådanne initiativer er desværre oftest isolerede, men kunne med fordel udbredes til hele EU.

[7] Se Den Internationale Arbejdsorganisations (ILO's) "Training Methodology for Co-operative Management" på <http://www.ilo.org/coop>

EU-programmerne vedrørende almen uddannelse, erhvervsuddannelse, eLearning og livslang uddannelse er særligt velegnede for andelsforetagender, som det fremgår af disses vellykkede deltagelse i programmer som Erasmus/Socrates, Leonardo da Vinci I & II og tidligere programmer siden midten af 1980'erne. Kommissionen opfordrer medlemsstaterne, de nationale uddannelsesinstitutioner og interessentorganisationerne til at udbrede kendskabet til andelsformen via de erhvervsøkonomiske fag på de gymnasiale og videregående uddannelser og til at fremme udviklingen af de relevante ledelseskvalifikationer.

**Aktion 4.** Kommissionen tager de nødvendige skridt med henblik på at sikre, at andelsforetagender får lettere adgang til programmer vedrørende almen uddannelse, erhvervsuddannelse, livslang uddannelse og eLearning, navnlig til de programmer, som skal fremme tværnationale projekter og tværnationale specialiserede netværk, og som skal udvikle god praksis på innovative områder.

### 2.2.2. Virksomhedsrådgivning

Andelsforetagendernes særegenhed kræver skræddersyet virksomhedsrådgivning. En sådan rådgivning kan være en værdifuld ledsageforanstaltning til og en forudsætning for lånefinansiering. Etablering af netværk af sådanne centre, der tilbyder specialiseret rådgivning til andelsforetagender, vil gøre det muligt at udveksle relevante erfaringer. Hvis efterspørgslen efter sådanne tjenester imidlertid ikke er tilstrækkeligt stor til at oprette specialiserede centre, kan et formidlingssystem være mere velegnet. Handelskamre og arbejdsgiverorganisationer bør også være opmærksomme på andelsforetagenders behov for at kunne yde dem de tjenester, de har brug for. Kommissionen opfordrer medlemsstaterne og interessentorganisationerne til at undersøge, hvilke støtte- og rådgivningstjenester, der står til rådighed for andelsforetagender, og sikre disse tjenester.

**Aktion 5.** Kommissionen vil undersøge muligheden for at identificere og udbrede god praksis inden for virksomhedsstøttetjenester til andelsforetagender i kølvandet på det tidligere arbejde vedrørende SMV'er og meget små virksomheder [8].

[8] Se [http://europa.eu.int/comm/enterprise/entrepreneurship/support\\_measures/reports\\_studies.htm](http://europa.eu.int/comm/enterprise/entrepreneurship/support_measures/reports_studies.htm) og <http://europa.eu.int/comm/enterprise/entrepreneurship/craft/craft-studies/craft-supportserv.htm> support-services-reports

### 2.2.3. Adgang til finansiering

Andelsselskaber har ingen eller kun begrænset adgang til kapitalmarkederne og er derfor henvist til deres egen kapital eller til lånefinansiering [9]. Dette skyldes hovedsagelig, at der såvel blandt kreditinstitutioner som regulerende myndigheder kun er en begrænset viden om, hvad der kendetegner den kooperative virksomhedsform. I denne sammenhæng og inden for rammerne af aktion 1 og aktion 2 ønsker Kommissionen at yde et væsentligt bidrag til at lette andelsorganisationers og nationale forvaltningers udveksling af erfaringer for så vidt angår god og innovativ praksis i forbindelse med finansiering af andelsselskaber. I forbindelse med aktion 9 og 10 er det ydermere også vigtigt at undersøge, hvordan der i god regnskabspraksis og andre relevante regler kan tages hensyn til andelsselskabernes særlige træk, når det gælder kapitaliseringsstruktur og fastsættelse af aktiver.

[9] Flere andelsbevægelser har forsøgt at støtte andelsselskaber i vækst ved at oprette investeringsfonde (f.eks. ESFIN/IDES i Frankrig <http://www.esfin-ides.com/pages/Contact/ContactRubrique.htm> og Coop Action i Det Forenede Kongerige <http://www.co-operativeaction.coop/> I Italien har lov nr. 59 af 31.1.1992 forenklet denne proces, idet andelsselskaber kan afsætte 3% af deres skattepligtige årlige overskud (hvortil kommer aktiver fra opløste andelsselskaber) til gensidige fonde til fremme af andelsselskaber, jfr. Coop Action:

Når det gælder offentlig finansiering, opfordrer Kommissionen dog medlemsstaterne til at sikre, at mulighederne for finansiering af virksomheder også er tilgængelige og egnede for andelsselskaber. I betragtning af andelsselskabers specifikke behov vil Kommissionen undersøge, om det er relevant at indføje en specifik reference til disse behov i de finansielle instrumenter, der forvaltes af Den Europæiske Investeringsfond [10].

[10] <http://www.europa/comm/enterprise/entrepreneurship/financing/index.htm>

Mange andelsselskaber i tiltrædelseslandene har ligesom deres modstykker i EU særligt vanskeligt ved at skaffe både fremmed- og egenkapital. Flere andelsorganisationer har efterlyst et særligt fjortiltrædelsesprogram for andelsforetagender. Kommissionen mener dog, at den mest effektive støtte formidles gennem eksisterende instrumenter.

**Aktion 6.** Kommissionen vil undersøge, om det er muligt at indføje en specifik reference til andelsselskaber i de finansielle instrumenter, der forvaltes af Den Europæiske Investeringsfond, der indgår i "det flerårige program til fremme af initiativ og iværksætterånd, navnlig for små og mellemstore virksomheder". Det vil også blive tilstræbt at sikre, at andelsselskaber fortsat er støtteberettigede under andre fællesskabsprogrammer, og at de har fuld adgang til information om disse programmer.

### 2.2.4. Samarbejde med andelsselskabernes repræsentative organisationer

Andelsselskaberne er godt repræsenteret på europæisk plan via deres nationale eller sektorielle sammenslutninger og deres koordinerende organer. Kommissionen vil fortsætte de regelmæssige kontakter med repræsentative organisationer af andelsselskaber [11] angående alle relevante politikker og spørgsmål (se også aktion 9).

[11] De vigtigste er ICA Europe (International Cooperative Alliance) og CCACE (Co-ordinating Committee of European Co-operative Associations).



### 2.3. Specifikke erhvervspolitiske områder, hvor andelsselskaber spiller en vigtig rolle

#### 2.3.1. Medarbejderkooperativernes rolle i forbindelse med virksomhedsoverdragelser

Ca. en tredjedel af virksomhederne i Europa vil blive overdraget i de kommende 10 år, og en stigende del af overdragelserne vil finde sted uden for den nuværende ejers familie. Arbejdstagerne har en særlig interesse i, at deres virksomheder er bæredygtige, og de har ofte et indgående kendskab til de virksomheder, de arbejder i. Ofte mangler de imidlertid de nødvendige finansielle midler og den påkrævede finansielle støtte til at overtage og drive en virksomhed. Omhyggelig og gradvis forberedelse af virksomhedsoverdragelser til de ansatte i form af medarbejderkooperativer kan øge overlevelseshøjden [12].

[12] I Kommissionens henstilling nr. 94/1060/EF af 7.12.1994 (EFT L 385 af 31.12.1994, s.14) opfordrede Kommissionen medlemsstaterne til at lette overdragelsen af virksomheder til deres ansatte ved at nedsætte beskatningen af kapitalgevinster ved overdragelse af aktier til de ansatte, ved at give afkald på registreringsgebyrer eller ved at indføre skattebegunstigelser eller give mulighed for henstand med skatten. Ved opfølgninger af denne henstilling i 1998 og 2002 kunne der ikke noteres fremskridt i medlemsstaterne på dette område.

I denne forbindelse er det relevant at pege på meddelelsen fra juli 2002 om en ramme for fremme af ordninger for lønmodtageres andel af kapitalen [13]. En sådan ordning kan bestå i at give de ansatte kollektiv andel i virksomhedens resultater og gøre det muligt for dem at akkumulere aktiver i medarbejderkooperativer, som kan bidrage til at finansiere de ansattes overtagelse af virksomheden. Kommissionen opfordrer medlemsstaterne til at overveje indførelsen af incitamenter til befordring af sådanne ordninger, der gør det muligt for medarbejderne at overtage virksomheden.

[13] KOM(2002) 364 endelig af 5.7.2002, se [http://europa.eu.int/comm/employment\\_social/social/labour/index\\_en.htm](http://europa.eu.int/comm/employment_social/social/labour/index_en.htm)

#### 2.3.2. Sociale virksomheder og nye retlige former for andelsforetagender

Da andelsforetagender er en virksomhedsform, som gør det muligt effektivt at integrere sociale målsætninger, har nogle medlemsstater indført særlige retlige former for at fremme sådanne aktiviteter. Dette har været en betydelig succes og har skabt interesse i andre medlemsstater med lignende problemer [14]. Denne type andelsselskaber er stillet overfor særlige problemer, når det gælder finansieringen af deres aktiviteter.

[14] I Italien blev der i løbet af 10 år efter vedtagelsen af lov 381 i 1991 oprettet 7 700 sociale andelsforetagender med 210 000 ansatte, hvoraf 22 600 var dårligt stillede arbejdstagere. Disse andelsforetagender beskæftiger både frivillig og lønnet arbejdskraft og integrerer marginaliserede grupper i økonomien. I 2001 indførtes i Frankrig den nye virksomhedsform andelsselskab af kollektiv interesse (Société Coopérative d'Intérêt Collectif), og i Det Forenede kongerige blev der for kort tid siden fremsat forslag om et selskab af kollektiv interesse (Community Interest Company - <http://www.dti.gov.uk/cics/>) I flere tiltrædelseslande og kandidatlande har andelsforetagender baseret på handicappede, (som ligner integrationsandelsforetagender i Italien) givet kvalitetsjob og lægelig støtte til de handicappede siden begyndelsen af det 20. århundrede.

**Aktion 7.** Kommissionen vil studere politikker, god praksis og lovgivning vedrørende sociale andelsforetagender i Europa og rapportere herom til EU's institutioner.

### 3. Indførelse af en passende lovgivning

#### 3.1. Gennemførelse af statuten for det europæiske andelsselskab

I lighed med statuten for det europæiske selskab (SE), der gælder for aktieselskaber, vil statuten for det europæiske andelsselskab (SCE) give andelsselskaber mulighed for som en juridisk person at drive virksomhed i hele EU på basis af et fælles sæt regler.

I henhold til forordningen har medlemsstaterne 3 år - dvs. til 18. august 2006 - til at gennemføre statuten i deres nationale lovgivning.

I løbet af høringsprocessen er det tilkendegivet, at SCE er en nødvendig forudsætning for, at andelsselskaber frit kan operere i hele Europa. Den bør derfor gennemføres inden for ovennævnte tidsfrist. I dette øjemed vil Kommissionen i forbindelse med aktion 1 undersøge, hvordan man bedst kan udforme en oplysningskampagne, der kan gøre potentielle brugere opmærksomme på SCE-instrumentet. Kampagnen er først og fremmest rettet mod virksomhedskonsulenter og erhvervsstøttetjenester, revisorer og handelskamre. Publikationer vil blive distribueret via Euro-Info Centre i medlemsstaterne. Kommissionen vil desuden tage de nødvendige skridt til hurtig gennemførelse af forordningen med henblik på også at mindske antallet af eventuelle overtrædelsesprocedurer mod medlemsstaterne. Aktion 8 indgår i denne sammenhæng:

**Aktion 8.** Kommissionen vil afholde en række møder med de embedsmænd fra medlemsstaterne, der er ansvarlige for gennemførelsen af forordningen og direktivet om SCE med henblik på en drøftelse af alle de spørgsmål, der kræver nationale foranstaltninger, eller som er omfattet af national lovgivning.

#### 3.2. Overensstemmelse mellem de nationale lovgivninger

##### 3.2.1. Nationale bestemmelser vedrørende SCE

I alle medlemsstater er det tilladt at oprette og drive andelsselskaber. I nogle medlemsstater er det imidlertid ikke muligt for andelsselskaber at operere inden for visse sektorer. Traditionerne vedrørende andelsselskaber og deres retlige form varierer desuden meget i medlemsstaterne. Deres tilgang til lovgivningen om andelsselskaber kan opdeles i tre kategorier: (1) lande, hvor der er en enkelt generel lov (2) lande, hvor andelslovgivningen er opdelt efter andelsforetagendets sektor og formål (3) lande, hvor der ikke findes nogen andelslovgivning, og hvor en virksomheds andelsform udelukkende afledes af dens vedtægter eller interne regler. Den uensartede lovgivning for andelsselskaberne kan hindre dem i at operere effektivt på tværs af grænserne og på EU-plan, eftersom medlemmernes, ledelsens og tredjemandes rettigheder og forpligtelser bliver uklare. Dette problem bliver mere iøjnefaldende, når visse nationale bestemmelser anvendes på de europæiske andelsselskaber alt efter den medlemsstat, de er registreret i. I forbindelse med aktion 8 vil Kommissionen derfor i samarbejde med andelsorganisationer og nationale myndigheder søge at afgrænse de tilfælde, hvor forskelligheder med hensyn til national lovgivning kan forårsage problemer for den effektive anvendelse af ECS-statuten og i denne forbindelse foreslå nogle løsninger, der kan opnå bred accept. Dette tiltag vil indirekte kunne føre til en tilnærmelse af de nationale lovgivninger.

##### 3.2.2. Samarbejdet mellem de nationale myndigheder og Kommissionen

Der kan opnås forbedringer i andelslovgivningen ved at fremme kontakten mellem de nationale lovgivningsmyndigheder og skabe mulighed for fælles analyse af god og innovativ praksis [15].



Denne proces bør også omfatte kandidatlandene, hvoraf nogle allerede har anmodet om bistand til at reformere deres andelslovgivning, og hvor andelselskaberne i endnu højere grad er genstand for misforståelser fra de lovgivende myndigheders side.

[15] En sammenligningstabel over hhv. medlemsstaternes og kandidatlandenes andelslovgivning findes på følgende websted: [http://www.europa/comm/enterprise/entrepreneurship/coop/social-cmaf\\_agenda/social-cmaf-cooperatives.htm](http://www.europa/comm/enterprise/entrepreneurship/coop/social-cmaf_agenda/social-cmaf-cooperatives.htm)

**Aktion 9.** Kommissionen vil samarbejde med offentlige myndigheder og andelsorganisationer, særligt i de nye medlemsstater, for at forbedre andelslovgivningen yderligere; i dette øjemed vil Kommissionen over for medlemsstaterne insistere på deres forpligtelse til at underrette hinanden og Kommissionen, når de er ved at udarbejde ny lovgivning på området.

### 3.2.3. Udformning af modellove

Til trods for de nævnte forskelle mellem de nationale lovgivninger agter Kommissionen ikke at stille forslag om harmonisering af de nationale bestemmelser om andelselskaber [16]. Adskillige andelsorganisationer - hovedsagelig fra EU-15 - har tilkendegivet, at de nationale lovgivninger ikke hæmmer deres aktiviteter væsentligt i de lande, hvor de har hjemsted. Den af Kommissionen udnævnte gruppe på højt plan af eksperter inden for selskabsret [17] har fremført, at andelsorganisationerne bør tage initiativ til at udarbejde modellove for andelsforetagender for at fremme gradvis tilnærmelse af nationale love om andelselskaber.

[16] Kommissionens meddelelse af 21.5.2003: "Modernisering af selskabsretten og forbedret virksomhedsledelse i Den Europæiske Union - vejen frem" - Kapitel 3.7 "At styrke gennemsigtigheden i andre nationale selskabsformer", reference i næste fodnote.

[17] Final Report of the High Level Group of Company Law Experts on a Modern Regulatory Framework for Company Law in Europe (4/11/ 2002):

[http://europa.eu.int/comm/internal\\_market/en/company/company/modern/index.htm](http://europa.eu.int/comm/internal_market/en/company/company/modern/index.htm)

**Aktion 10.** Kommissionen hilser initiativer fra nationale og europæiske organisationer vedrørende udformning af "modellove" velkommen. Kommissionen er rede til at bistå ved udformningen.

### 3.2.4. Anvendelsen af ICA's andelsprincipper

Lovene om andelselskaber er forskellige med hensyn til tilgang og baseret på forskellige traditioner, men generelt overholdes Den Internationale Kooperative Alliances (ICA's) andelsprincipper, således som de kommer til udtryk i "Udredning om andelselskabets identitet" vedtaget af ICA i 1995, som FN og har tilsluttet sig i en af sine resolutioner [18], og som ILO for nylig har indarbejdet i en af sine henstillinger [19]. Love, som regulerer andelselskaber, bør derfor bygge på andelsprincipperne og de definitioner og værdier, der er indeholdt heri. I denne sammenhæng skal medlemsstaterne dog udvise tilstrækkelig fleksibilitet med henblik på at gøre det muligt for andelselskaberne at konkurrere effektivt på deres markeder og på lige fod med andre virksomhedsformer. Andelselskaberne behøver ikke præferencestatus, men derimod mere ensartede spilleregler, der frigør dem fra restriktioner og forpligtelser, der udspringer af forskellige nationale politiske målsætninger, og som de andre virksomhedsformer, de konkurrerer med i den moderne markedsøkonomi, ikke er underlagt. En gennemtænkt lovgivning kan i et vist omfang opveje nogle af de begrænsninger, der er indbygget i andelsformen, såsom manglende adgang til investeringskapital. Eksempelvis vil andelselskaber måske kunne få tilladelse til at udstede ikke-brugerandele, som er omsættelige og afkastgivende, under forudsætning af begrænset deltagelse for sådanne ikke-brugerandele, således at virksomhedernes karakter af andelsforetagende ikke bringes i fare.

*Kommissionen opfordrer medlemsstaterne til ved udarbejdelsen af nationale bestemmelser om andelsselskaber at tage udgangspunkt i "andelsprincipperne og de definitioner og værdier", der er indeholdt i ovennævnte henstilling, men samtidig være så fleksible, at andelsselskabernes nutidige krav kan imødekommes (se desuden aktion 9 og aktion 10).*

*[18] Se FN's resolution 56/114 vedtaget på det 88. plenarmøde i FN's generalforsamling den 19. december 2001 og generalsekretærens rapport 2001/68 af 14. maj 2001.*

*[19] Henstilling 193 om fremme af kooperativer, der blev vedtaget på den 90. internationale arbejdskonference den 20. juni 2002. Ud over en række definitioner og præciseringer indeholder henstillingen følgende principper: frivilligt og åbent medlemskab, demokratisk kontrol udøvet af medlemmerne, medlemmernes økonomiske deltagelse, uafhængighed for andelsselskabet, medlemmernes ret til uddannelse og oplysning, pligt til samarbejde mellem andelsselskaberne og hensyntagen til samfundets behov (elektronisk henvisning i fodnote 7).*

**3.2.5. Undgå "forhastet" likvidering af vellykkede andelsselskaber - foranstaltninger til modvirkning af, at selskaber ribbes for aktiver eller omdannes til en virksomhedsform, som ikke er baseret på gensidighedsprincippet**

*Kommissionen opfordrer medlemsstaterne til at sikre, at et andelsselskabs aktiver ved opløsning eller omdannelse fortrinsvis fordeles efter princippet "ingen personlig gevinst", dvs. til andre andelsselskaber, eller til andelsorganisationer med lignende formål eller formål af almen interesse. Sådanne aktiver er ofte blevet bygget op gennem flere generationer, og de bør være medlemmernes fælles ejendom og udelukkende forbeholdes opfyldelse af andelsselskabets formål. Ved opløsning bør det dog være muligt i forbindelse med sager, der er tilfredsstillende belyst, at fordele aktiverne fra et andelsselskab på dets medlemmer. Medlemsstaterne opfordres til at beskytte andelsselskabernes aktiver for at sikre, at medlemmernes ønsker og andelsselskabets formål tilgodeses i tilfælde af en planlagt overtagelse eller omdannelse til aktieselskab (se aktion 9 og aktion 10).*

**3.2.6. Passende skatteregler og andre "særlige goder"**

*Nogle medlemsstater (f.eks. Belgien, Italien og Portugal) mener, at de begrænsninger, der på grund af deres særlige natur er en iboende egenskab hos andelsselskaberne, berettiger til særlige skatteregler. Eftersom andelsselskaber ikke er noteret på børsen, og andelene derfor ikke er tilgængelige for et større publikum, er mulighederne for at realisere en kapitalvinding næsten ikke-eksisterende. Endvidere udbetales kapitalandelen til pariværdien (de har ikke nogen spekulationsværdi), og afkastet (dividenden) er normalt begrænset, hvilket vil kunne afskrække nye investorer. Desuden bør det nævnes, at andelsselskaber ofte er omfattet af strenge bestemmelser om henlæggelser til reserver. En særlig skattemæssig status kan være en velkommen løsning, men i forbindelse med al regulering af andelsforetagender bør der gælde det princip, at beskyttelse eller fordele, der ydes en bestemt virksomhedsform, skal stå i rimeligt forhold til de lovgivningsmæssige restriktioner, sociale forbedringer eller begrænsninger, der er indbygget i denne form. Andre "fordele" bør desuden ikke føre til illoyal konkurrence eller give anledning til, at virksomheder anvender andelskonstruktionen for at omgå regler om oplysningspligt og virksomhedsstyring. Medlemsstaterne bør overveje at indføre passende og forholdsmæssige skatteregler for andelsselskabers egenkapital og reserver. Sådanne bestemmelser bør dog ikke føre til konkurrenceforvridning (se også aktion 9 og aktion 10).*

**3.2.7. Konkurrenceregler, der gælder for andelsselskaber**

*Høringen om andelsselskaberne viste, at anvendelsen af konkurrencereglerne på andelsselskaber giver anledning til nogen forvirring og en del betænkeligheder.*

*Andelsselskaber, som udøver økonomiske aktiviteter, betragtes som "virksomheder" i overensstemmelse med EF-traktatens artikel 81, 82 og 86-88. De er derfor i fuldt omfang underkastet de europæiske konkurrence- og statsstøtteregler og også de forskellige undtagelser, tærskler og de minimis-regler. Der er ikke grundlag for særbehandling af andelsselskaber i de generelle konkurrenceregler, men visse aspekter af deres retlige form og struktur bør, som det fremgår af tidligere afgørelser og domme, tages i betragtning.*

*I de fleste tilfælde har der været tale om andelsselskaber af juridiske enheder (ikke fysiske personer). Et sådant andelsselskab er både en sammenslutning af virksomheder (hvis den udøver økonomiske aktiviteter) og en selvstændig virksomhed. Både andelsselskabet og dets medlemmer er derfor underkastet konkurrenceregler. Endvidere gælder konkurrencereglerne ikke kun for aftalerne mellem virksomheder (f.eks. oprettelsen af et andelsselskab og dets stiftelsesvedtægter), men også de afgørelser, der træffes af andelsselskabets interne organer. Selv om et andelsselskab ikke nødvendigvis strider mod EF-traktatens artikel 81, kan dets efterfølgende adfærd eller vedtægter betragtes som konkurrencebegrænsende. Kommissionen opfordrer interessentorganisationer og erhvervsstøttetjenester til at sikre en omfattende udbredelse af kendskabet til de konkurrenceregler, der har betydning for Europas andelsselskaber.*

### **3.3. Revision af forordningen**

*Artikel 79 i SCE-forordningen foreskriver: "Senest fem år efter denne forordnings ikrafttræden forelægger Kommissionen, Europa-Parlamentet og Rådet en rapport om anvendelsen af forordningen og i givet fald forslag til ændringer." I denne artikel anføres nogle af de emner, som rapporten skal omhandle (placering af hovedkontor og vedtægtsmæssigt hjemsted, medlemsstaternes bestemmelser, opsplitting af et SCE og retsmidler i tilfælde af svig).*

*Desuden har Gruppen på Højt Plan af Ekspertgruppen inden for Selskabsret [20] tilkendegivet, at der i forbindelse med den fremtidige anvendelse af SCE-forordningen er vigtige spørgsmål, som bør analyseres nøje, bl.a. relationen mellem SCE og de nationale former for andelsselskaber, hvorvidt SCE vil blive anvendt til transnationale omstruktureringer og joint ventures, og i bekræftende fald om dette vil forbedre andelsselskabernes konkurrenceevne.*

*[20] Report of the High Level Group, op.cit, Chapter VIII "Co-operatives and Other Forms of Enterprise", s.121.*

*Hvis disse anbefalinger skal sammenfattes, kan det siges, at det vigtigste element, der skal bedømmes, er medlemsstaternes frihed til at regulere en række spørgsmål i overensstemmelse med nationale traditioner. Forordningen forventes at få indirekte og gradvist harmoniserende virkning, i og med at den bliver reference for fremtidig lovgivning, især når det gælder de nye medlemslande og kandidatlandene (se også meddelelsens punkt 3.2.1); derfor finder Kommissionen det endnu mere vigtigt, at den indeholder enkle og stærkt formulerede regler, og at referencer til nationale bestemmelser minimeres.*

**Aktion 11.** *I forbindelse med revisionen af forordningen vil Kommissionen være særligt opmærksom på mulighederne for at forenkle forordningen ved at foreslå vedtagelse af fælles EU-regler, i det omfang det er muligt.*

#### 4. Andelsselskabernes bidrag til realisering af Fællesskabets målsætninger

Andelsselskabernes mangfoldige bidrag til den europæiske økonomi gør dem til et integreret element i opnåelsen af Lissabon-målene. Faktisk er andelsselskaberne et godt eksempel på en virksomhedstype, der på en og samme tid kan tilgodese såvel iværksættermæssige som sociale mål på en måde, således at disse supplerer hinanden gensidigt. Ud over deres bidrag til iværksætningspolitikken, spiller andelsselskaberne en vigtig rolle i landbrugssektoren, når det gælder udvikling af regioner med økonomiske problemer, og deres struktur er ideel, når det gælder om at forbedre beskæftigelsen og den sociale samhørighed. En større udbredelse af kendskabet til andelsselskabernes rolle og deres potentiale er derfor ikke kun påkrævet i forbindelse med de umiddelbare fordele for andelsselskaberne selv, men også på grund af forbindelsen til vigtige politikker og mål, således som det fremgår af de følgende afsnit. Der er derfor et klart behov for nye bestræbelser på fællesskabsplan med henblik på at sikre, at der fuldt ud tages hensyn til andelsselskabernes rolle i forbindelse med relevante fællesskabsprogrammer.

##### 4.1. Landbrugspolitikken og udvidelsen

Andelsselskaberne har spillet og spiller fortsat en meget vigtig rolle i den europæiske landbrugssektor. Der ydes allerede støtte til udvikling af landdistrikterne via EUGFL-finansierede initiativer til etablering af faciliteter med det formål at levere forskellige tjenesteydelser til landmændene på kollektiv basis (f.eks. maskinringe, vikar- og driftskonsulentordninger). Andelsselskabet er en særdeles velegnet konstruktion, når det gælder sådanne tjenesteydelser, og det falder inden for rammerne af disse initiativer.

I de nye medlemsstater er det et problem for udviklingen af moderne andelsforetagender, at udtrykket kooperativ har negative associationer. I den kollektive bevidsthed er det stadig forbundet med central styring og mangel på frihed. I alle tiltrædelseslandene er der som følge af privatiseringer oprettet tusinder af små og mellemstore landbrug og forarbejdningsvirksomheder. Denne fragmenterede struktur forhindrer virksomhederne i at høste fordelene ved stordrift, samtidig med at de små virksomheder ikke har tilstrækkeligt med kapital til at investere i den teknologi, der er nødvendig for at kunne overholde de nyligt indførte strengere sundheds- og plantesundhedsregler. Mangelen på kapital og uhensigtsmæssig eller indbyrdes uoverensstemmende lovgivning er stadig et problem for mange landbrugs- og fødevarer-virksomheder. Hvis sådanne mindre landbrug inden for samme eller beslægtede sektorer opretter andelsforetagender, vil de kunne sikre den kritiske masse, der er nødvendig for større investeringsprojekter og samtidig kunne tilbyde banker og investorer bedre sikkerhed. EU's programmer Phare og Ispa lettede i et vist omfang adgangen til kapital, og i både førtiltrædelsesinstrumentet SAPARD og tiltrædelsestraktaten anerkendes betydningen af kollektive løsninger, eftersom de i tiltrædelseslandene åbner mulighed for specifik støtte til landbrugsproducentgrupper, som kan antage form af andelsforetagender.

Kommissionen finder, at landsbrugskooperativet som virksomhedsform kan være et vigtigt redskab, når det gælder om at fremme udviklingen af landbrugssektoren i de nye medlemslande. Ud over at vedtage støttelovgivning vil Kommissionen i samarbejde med de nye medlemsstater kunne undersøge andre succesfaktorer, såsom velfunderede kooperative forretningsaktiviteter, god ledelse, samarbejde mellem kooperativer og - frem for alt - inddragelse af de unge i udvikling og ledelse af kooperativer. Desuden vil forbindelsen mellem indkomststøttepolitikker, uddannelse og kapacitetsopbygning kunne undersøges. En ny generation af veluddannede landmænd ville være ensbetydende med en større vilje til at innovere eller tage risici med hensyn til landbrugskooperativer eller landbrugsdiversificering.

Endelig er det vigtigt, at der ofte ikke findes tjenesteydere i de nye medlemsstaters landdistrikter. Fremme af marketings- og indkøbskooperativer kan medvirke til at bekæmpe denne mangel, samtidig med at andelsselskaberne tilbydes nye muligheder med hensyn til at levere ikke-landbrugsrelaterede tjenester, der tidligere leveredes af staten, såsom sundhedstjenester, børne- og ældreomsorg, og muligheder for at operere som "sociale kooperativer", der tilgodeser forskellige fællesskabsmålsætninger.

**Aktion 12.** Ud over aktion 1 og aktion 2 vil Kommissionen søge at sikre, at andelsselskabernes særlige rolle i udviklingen af landbruget i de nye medlemsstater, udnyttes yderligere ved hjælp af relevante fællesskabsprogrammer.

#### 4.2. Udvikling af landdistrikterne og regional udvikling

Som medlemsbaserede organisationer er andelsselskaberne solidt forankret i lokalsamfundene. De bidrager til fastholdelsen af lokale jobs og leverer lokale tjenesteydelser på baggrund af den økonomiske globalisering. Brugere af andelsselskabernes tjenesteydelser, hvad enten der er tale om producenter, forbrugere eller arbejdstagere, er normalt geografisk stabile. Sådanne stærke rødder kan være en effektiv modvægt til afvandringen fra landdistrikterne og fremme udviklingen af fattigere områder. Kommissionen opfordrer medlemsstaterne til at tage den positive rolle, de lokale andelsselskaber spiller, i betragtning i regioner, fjerne områder og fattige byområder, når de planlægger støttepolitikker for økonomisk tilbagestående områder.

#### 4.3. Jobskabelse ved andelsselskaber fra den "socialøkonomiske" sektor

Et andelsselskabs resultater måles ikke ud fra forrentningen af den investerede kapital, men på grundlag af de tjenesteydelser, det leverer til sine medlemmer. Da andelsselskaber kan drives med en nulpunkts-omsætning eller omkostningsbaseret prisfastsættelse, vil de i mange tilfælde kunne oprettes af og beskæftige mennesker, som ellers ikke ville få adgang til arbejdsmarkedet. De kan derfor effektivt integrere udelukkede grupper i arbejde og samfund og i denne forbindelse give dem iværksættererfaring og ledelsesansvar. Ved at tilvejebringe iværksætterløsninger på utilfredsstillende økonomiske og sociale behov - særligt på områder, der er præget af mangel på offentlige og private initiativer - kan andelsselskaberne skabe arbejdspladser og fremme en bæredygtig og solidaritetsbaseret vækst uden om hensynet til medlemmernes nettogevinster (social økonomi) og hermed bidrage til arbejdsmarkedernes fleksibilitet. Andelsselskaberne anses derfor ofte for at høre til den "sociale økonomi" sammen med andre former for medlemsbaserede foretagender som gensidige selskaber, foreninger og fonde. Mange offentlige myndigheder har konstateret, at andelsformens "sociale økonomi" er en effektiv måde til stimulering af en afbalanceret og solidaritetsbaseret vækst [21]. Kommissionen vil i forbindelse med aktion 7 forsøge at sikre, at andelsselskabernes særlige bidrag med hensyn til at skabe arbejdspladser anerkendes og udnyttes yderligere gennem relevante fællesskabspolitikker og -programmer, såsom Equal-programmet, der støtter en variant af kooperative, socialøkonomiske projekter under sit iværksætterafsnit.

[21] Rådets afgørelse 2002/177/EF af 18. februar 2002 om retningslinjer for medlemsstaternes beskæftigelsespolitik for 2002. EFT L 60 af 1.3.2002, s. 60. Det fremgår af retningslinje 11 i den europæiske beskæftigelsesstrategi (2002) at "medlemsstaterne fremmer foranstaltninger til at forbedre den tredje sektors konkurrenceevne og dens muligheder for at skabe flere og bedre job, navnlig levering af varer og tjenesteydelser i tilknytning til behov, som markedet endnu ikke kan tilfredsstille, og undersøger og mindsker hindringer for disse foranstaltninger".

### **5. Konklusion**

*Andelsselskaber har en stærk tradition, der går tilbage til den industrielle revolution, men de bør ikke betragtes som et levn fra det 19. århundrede. Kommissionen erkender i dag, at det store udbud af virksomhedsformer i EU er et vigtigt element i EU's økonomi. Det drejer sig om moderne, dynamiske virksomheder med et stort potentiale. Andelsselskaberne tegner sig for 83 % af den hollandske landbrugsproduktion, for 50 % Frankrigs og for 37 % af Cyperns banktjenester, for 35 % af det finske fødevarerindustri, for 21 % af de spanske sundhedstjenester og for 60 % af den svenske skovdrift.*

*Kommissionen vil derfor støtte bestræbelserne på effektivt at fremme og videreudvikle andelsselskaberne i EU og i kandidatlandene. Udviklingen af andelsselskaber er dog et område, som primært henhører under medlemsstaternes kompetence. De mål, som er nævnt i dette dokument, kan derfor kun nås, hvis medlemsstaterne og kandidatlandene deltager aktivt i bestræbelserne herpå.*

*De foranstaltninger, der er beskrevet i denne meddelelse, dækker perioden 2004-2008. Ved udgangen af denne periode skal de fremskridt, der er gjort i forhold til de mål, der er beskrevet i denne meddelelse, evalueres med inddragelse af alle interessenter på området. På grundlag af denne evaluering træffes der beslutning om, hvilke fremtidige initiativer det vil være passende at iværksætte.*

LOVGIVNING

**MEDARBEJDERAKTIER**

Delrapport 4.3



## 1. Strategiske overvejelser vedr. aktieløn

Det ses ofte, at danske og udenlandske arbejdsgivere erstatter en del af den almindelige lønudbetaling med tildeling af aktier eller købe- og tegningsretter i arbejdsgiverselskabet på gunstige vilkår for at fastholde de dygtige medarbejdere. Medarbejdernes personlige og økonomiske interesser i virksomheden kan forøges ved at lade medarbejderne blive aktionærer i selskabet. For mange virksomheder kan aktieløn derfor være en attraktiv måde at tiltrække og fastholde kvalificerede medarbejdere på.

Realiteten er imidlertid også, at mens mange medarbejdere ikke behøver at blive overbevist om, at det er en god idé at deltage i et aktielønsprogram, kan aktier og investeringer for andre være et uinteressant eller kompliceret emne.

Et typisk motiv for virksomheden for at lave et aktieprogram er, at man ønsker at skabe en "vi-følelse". Alle skal på et eller andet plan være med i samme båd og man søger at sikre, at medarbejderne i højere grad har samme incitament som ejerne. Hermed reduceres også risikoen for interessekonflikter.

Et andet typisk motiv er at man ønsker at tiltrække og fastholde medarbejdere. Især i nystartede virksomheder, hvor man måske ikke har midlerne til at tilbyde en konkurrencedygtig løn i traditionel forstand, kan et aktielønsprogram være med til at få de rigtige medarbejdere ombord. De vil måske være villige til at acceptere en mindre fast løn end de ellers ville have krævet, hvis de får mulighed for at være med på en gevinst, skulle virksomheden blive en succes. De fleste aktielønsordninger stiller derfor krav om en bestemt tidsperiode før aktierne bliver optjent og kan udnyttes. Det vil heller ikke være usædvanligt, hvis en aktielønsordning kræver, at medarbejderne fortsat er ansat, før de kan udnytte deres udnyttelseskurs.

Det der ofte går galt er, at man forsømmer enten at forklare medarbejderne klart hvad planen med virksomheden er. Skal virksomheden udvikles og sælges? Er det der, hvor medarbejderne skal realisere deres gevinst? Hvordan er medarbejderne stillet ved fratræden? Vil man fra virksomheden gerne have "gamle medarbejdere" hængende med optioner mv.? Hvilken sikkerhed kan og skal fratrædende medarbejdere have for, at de kan få noget ud af deres aktielønsprogram?

Hvis planen ikke er, at virksomheden skal sælges eller børsnoteres, skal virksomheden så have en ret eller pligt til at afregne med fratrædende medarbejdere? Hvis det er en ret, har medarbejderne jo reelt ingen garanti for, at programmet bare er luft. Omvendt duer det jo heller ikke, at man forpligter virksomheden på en måde, hvor man risikerer virksomhedens liv, fordi man skal opfylde forpligtelserne i et aktielønsprogram over for fratrådte medarbejdere.



Ofte vil man også skulle forholde sig til det forhold, at medarbejdere der er kapitalejere også har rettigheder. Det er selvfølgelig banalt, men får ikke altid den opmærksomhed det bør have. Skal der indgås en ejeraftale? Skal denne regulere f.eks. medarbejdernes indsigelsesret hvis virksomheden tænkes solgt, eller nye, store, kapitalejere skal ind i virksomheden? Eller må medarbejderne tåle dette? Skal der være en medsalgsret- og pligt hvis en majoritet af kapitalejere ønsker at sælge virksomheden? Er det en overvejelse at bruge et aktieprogram som led i et generationsskifte i virksomheden, f.eks. fra mester til l'm/k'en? Osv. osv. Virksomhedens stiftere skal forholde sig til hvor meget magt de reelt ønsker at afgive over virksomheden. Meget kan klares ved kapitalklasser med forskellig stemmевægt, men så ryger en del af fortællingen om at alle er i samme båd uvægerligt.

Ofte starter drøftelser med især nystartede virksomheder ud med et relativt kollektivt tankesæt, både i relation til økonomi og indflydelse, men meget ofte sker der det i løbet af processen, at stifterne, eller den "oprindelige" gruppe af medarbejdere, når til den konklusion, at man nok gerne vil deles om gevinsten, skulle det hele gå fantastisk, men man vil dog gerne selv bevare kontrollen over hvad og hvornår man skal sælge, tage nye partnere/investorer ind osv. Der er også en del, der løber lidt sur i de formalia både i forhold til selskabsret, aftalegrundlag osv. som man skal iagttage. Og så ender det hele med en forhåbentligt rigtig fornuftig bonusordning.

Rigtigt meget afhænger imidlertid af den konkrete virksomhed og dens medarbejdere. Mens mange medarbejdere ikke behøver at blive overbevist om, at det er en god idé at deltage i et aktielønsprogram, kan aktier og investeringer for andre være et uinteressant eller kompliceret emne. Og det helt afgørende er, at der lægges en plan, som medarbejderne kan se sig selv i, og som de mener giver en reel mulighed for en gevinst i form af "rigtige penge" på et tidspunkt. Det er let at sige dette, men i praksis kan det være udfordrende at få enderne til at mødes. Men her er det væsentligt at se på den konkrete virksomhed og de mennesker der skal eje og drive den. Det er ikke alle der absolut kan og skal have et aktielønsprogram!

## 2. Hvorfor tilbyde aktieløn ud fra et skatteretligt perspektiv?

Aktieløn anvendes som nævnt ovenfor ofte som et tiltræknings- og fastholdelselement i virksomheder og benyttes i praksis som et incitament over for direktører og (nøgle)medarbejdere i virksomheder.

Den skattemæssige behandling af medarbejderne og arbejdsgiverselskabet er afhængig af, hvilket regelsæt, aktielønnen tildeles efter. Det er ofte oplagt at vælge den aflønning, der totalt set indebærer den mindste skattebetaling.

Medarbejderaktieordninger kan overordnet set med fordel tildeles efter forskellige lovbestemmelser.

- Ligningsloven § 16 – beskatning på retserhvervelsestidspunktet
- Ligningslovens § 28 – udskydelse af skat til udnyttelsestidspunkt eller afståelsestidspunktet
- Ligningslovens § 7P – udskydelse af skat til salgstidspunktet.

De 3 beskatningsmetoder er beskrevet nedenfor, men overordnet kan det nævnes, at ligningslovens § 28 kun kan bruges på købe- og tegningsretter, mens ligningslovens § 7P også kan anvendes i forbindelse med tildelingen af aktier/anparter.

Opfyldes betingelserne for anvendelse af ligningslovens §§ 7P og 28 ikke, så vil beskatningen i stedet ske efter ligningslovens § 16.

Også andre faktorer har betydning, såsom det tidspunkt, hvor skatten forfalder og udgør et likviditetstræk for medarbejderen og selskabet, videresalgsmuligheder og kursudviklingspotentiale mv.

### 3. Generelle regler og sammenligning

Aktieløn i form af købe- og tegningsretter til medarbejdere, som indgår i en aktielønsordning beskattes som udgangspunkt som almindelig løn hos den ansatte og medregnes i den skattepligtige indkomst, jfr. statsskattelovens § 4 og Ligningslovens (LL) § 16.

Efter LL § 28 kan man udskyde beskatningstidspunktet, mens man efter LL § 7 P kan både udskyde beskatningstidspunktet og konvertere beskatningen fra almindelig lønbeskatning til udelukkende aktieavance beskatning.

Denne konvertering sker på bekostning af fradragsret i selskabet.

Vi har sammenholdt de overordnede regler for aktieløn i nedenstående skema:

Regelsæt	LL § 16	LL § 28	LL § 7 P
Omfattede personer	Ansatte, bestyrelsesmedlemmer mv. i det udstedende selskab / koncernforbundet selskab.	Ansatte, bestyrelsesmedlemmer mv. i det udstedende selskab / koncernforbundet selskab.	Ansatte i det udstedende selskab / koncernforbundet selskab. Bestyrelsesmedlemmer kan ikke anvende ordningen.
Omfattede papirer + begrænsninger vedr. værdien	Aktier, købe- og tegningsretter. Ingen begrænsning vedr. værdi.	Købe- og tegningsretter. Ingen begrænsning vedr. værdi.	Aktier, købe- og tegningsretter. Værdien må maks. udgøre 10% / 20% / 50% af medarbejderens årsløn.

			Der skal ske levering af aktier / anparter til medarbejderen ved udnyttelse.
Beskatningstidspunkt	Ved retserhvervelse og ved salg	Ved udnyttelse af købe- eller tegningsret og ved salg.	Ved salg
Beskatning af medarbejderen	Beskattes som personlig indkomst med AM-bidrag med op til ca. 56% ved udnyttelse. Ved salg er medarbejderen skattepligtig af avancen efter ABL med 27% / 42%	Beskattes som personlig indkomst med AM-bidrag med op til ca. 56% ved udnyttelse. Ved salg er medarbejderen skattepligtig af avancen efter aktieavancebeskatningsloven (ABL) med 27% / 42%	Beskattes ved salg af aktierne efter ABL med 27% / 42%
Fradragsret for selskabet	Fradrag	Fradrag, hvis købe- eller tegningsret udnyttes	Ingen fradragsret
Indberetningspligt for arbejdsgiver	Indberetningspligt på retserhvervestidspunktet.  Skal også indberettes til E-kapital.	Indberetningspligt til Skattestyrelsen ved indgåelse af aftale.  Indberetningspligt til Skattestyrelsen ved udnyttelse.  Skal også indberettes til E-kapital.	Ved tildeling skal der laves en markering i E-indkomst.  Indberetningspligt til Skattestyrelsen ved udnyttelse.  Skal også indberettes til E-kapital.
Indeholdelsespligt for arbejdsgiver	Ingen indeholdelsespligt	Ingen indeholdelsespligt	Ingen indeholdelsespligt

#### 4. Ligningslovens § 16

Hovedanvendelsesområdet for LL § 16 er tildeling af aktier (hvor LL § 7 P ikke ønskes anvendt), samt betingede aftaler omkring aktier, som eksempelvis kan være Restricted Stock Units (RSU), Deferred Stock, Matching Shares, Performing Share Units (PSU) mv.

Fælles for de mere eksotiske instrumenter er, at der ofte er knyttet betingelser til overdragelsen af selve aktien.

Ofte er disse betingelser suspensive og de udskyder dermed retserhvervelsen (og beskattningen) indtil betingelserne er opfyldt.

Derudover benyttes denne regel også, hvis der er tale om tildelinger for købe- og tegningsretter, der ikke er udstedt af arbejdsgiverselskabet eller et koncernforbundet selskab.

#### *Medarbejderens beskatning*

##### *Retserhvervelsestidspunktet*

Medarbejderen beskattes ved retserhvervelsen af aktien, købe- eller tegningsretten.

Medarbejderen beskattes af forskellen mellem markedsværdien på retserhvervelsestidspunktet og en evt. egenbetaling. Beskatningen sker som lønindkomst med op til 56%. Bemærk, at der gælder særlige regler for værdiansættelse af værdien af tegningsretter og optioner, svarende til rentefordelen af den udskudte tegning.

Hvis retserhvervelsen først sker i forbindelse med udnyttelse af købe- eller tegningsretten sker beskattningen som forskellen mellem udnyttelseskursen og markedsværdien på udnyttelsestidspunktet.

##### *Udnyttelsestidspunktet*

Der sker ingen beskatning af medarbejderen på dette tidspunkt, jf. dog som nævnt ovenfor.

##### *Differenceafregning*

Sker der differenceafregning af køberetter skal behandlingen ske efter Kursgevinstlovens regler.

Tegningsretter som differenceafregnes behandles efter Aktiebeskatningsloven.

##### *Købe- eller tegningsret udløber uudnyttet*

Udløber den tildelte køberet uudnyttet sker der ikke beskatning. Beskatningen der er sket ved retserhvervelsen er endelig.

Udløber den tildelte tegningsret uudnyttet anses den for solgt til DKK 0 kr., og medarbejderen har efterfølgende fradrag for et eventuelt tab efter Aktieavancebeskatningsloven.

##### *Salg af de erhvervede aktier*

Efterfølgende afståelse af de erhvervede aktier behandles som aktieindkomst og gevinst beskattes med henholdsvis 27%/42% afhængig af størrelsen af medarbejderens aktieindkomst. Avance/tab beregnes med udgangspunkt i hvad medarbejderen har givet for aktierne (udnyttelseskursen) med tillæg af eventuel egenbetaling for købe- eller tegningsretterne. Er aktierne tildelt gratis, er anskaffelsessummen DKK 0.

Hvis aktierne sælges til det udstedende selskab, er udgangspunktet at provenuet anses som værende udbytte. Der kan sendes en anmodning til Skattestyrelsen, hvorefter man anmoder om tilladelse til at beskattningen i stedet skal ske som salg af aktier.

Denne bestemmelse med salg til udstedende selskab gælder ikke for hovedaktionærer.

#### *Selskabets beskatning*

Arbejdsgiverselskabet kan fradrage medarbejderens gevinst, altså forskellen mellem markedskursen og det beløb, medarbejderen betaler for aktierne, som en driftsomkostning. Fradragstidspunktet er udskudt til udnyttelsestidspunktet. I ovenstående eksempel kan arbejdsgiveren således fratække udgiften på DKK 200.000.

Omkostninger til revisor og advokat m.v. ved etablering og administration af aktielønsordninger er også fradragsberettigede for selskabet. Omkostningerne er fradragsberettigede, når de afholdes.

Selskabet har naturligvis ikke fradrag for fremtidig værdistigning på aktierne, som medarbejderen har tegnet m.v.

Er der tale om at medarbejderne udnytter en tegningsret, sker der ingen beskatning i selskabet, da en kapitalforhøjelse er skattefri.

Sker der derimod levering af selskabets aktier (køberet), skal selskabet opgøre tab/avance efter aktieavancebeskatningsloven. Aktierne vil i dette tilfælde blive anset for afstået til markedsværdien på selskabets afståelsestidspunkt (medarbejderens udnyttelsestidspunkt). Dette er for at forhindre, at selskabet får både tab efter Aktieavancebeskatningsloven og som en almindelig driftsomkostning.

#### *Bonusbetaling til ledende medarbejdere*

Er der tale om aktieløn tildelt som en "bonus" til ledende medarbejdere er der i nogle tilfælde statueret, at der ikke er tale om en driftsomkostning i selskabets interesse, men i stedet om en udgift afholdt i aktionærernes interesse.

Det kunne eksempelvis være, hvis tildelingen af aktier, købe- og tegningsretter sker som bonusbetaling, hvis formål er at belønne medarbejderen samt at sikre medarbejders loyalitet i forbindelse med et fremtidigt salg af virksomheden, og bonusbetalingen desuden er betinget af et salg. I denne situation vil der som udgangspunkt ikke være fradrag for sådan en bonusbetaling.

#### *Øvrige krav til selskabet*

#### *Indberetning til E-indkomst*

Selskabet skal indberette værdien af de tildelte købe- eller tegningsretter på det tidspunkt, hvor medarbejderen:

- Erhverver endelig ret til aktier, købe- eller tegningsretterne (værdien af købe-/tegningsretten) – værdien indberettes i felt 36 med indtægtsart 50
  - Kan værdien ikke ansættes på retserhvervelsestidspunktet skal der sættes et kryds i felt 40, og indtægtsart 50 i kode 68-feltet.
- Udnytter eller sælger sine købe- eller tegningsretter, hvis retserhvervelsen er udskudt til tidspunktet for udnyttelse (forskellen mellem udnyttelses-/tegningskurs og markedsværdi)

Selskabet vedrørende indberetning er altid arbejdsgiverselskabet. Det vil sige, at arbejdsgiverselskabet har indberetningspligten, selvom et koncernforbundet selskab har tildelt medarbejderen købe- eller tegningsretterne.

#### *Indberetning til E-kapital*

Når medarbejderne udnytter købe- eller tegningsretterne til aktier eller endelig erhverver ret til aktierne, så skal selskabet indberette dette til E-kapital.

Indberetningen skal indeholde:

- Identiteten af den indberetningspligtige.
- Identiteten af den, der har erhvervet aktien mv.
- Identiteten af den erhvervede aktie, herunder med angivelse af ISIN-fondskode, hvis en sådan er tildelt, og af identiteten af det udstedende selskab.
- Oplysning om aktien er optaget på handel på et reguleret marked.
- Antallet af erhvervede aktier.
- Anskaffelsestidspunktet.
- Anskaffessummen for aktien, herunder de handelsomkostninger, som den indberetningspligtige har kendskab til.

Indberetning skal ske senest 20. januar i året efter medarbejderens erhvervelse af aktierne.

#### **5. Ligningslovens § 28**

Denne regel finder anvendelse på købe- eller tegningsretter. Der sker ingen beskatning efter LL § 28, men der er alene tale om en udskydelse af beskatningen til udnyttelses- eller afståelsestidspunktet af købe- eller tegningsretten.

Vær opmærksom på, at denne bestemmelse ikke finder anvendelse på aktier.

I modsætning til LL § 16 sker der ingen beskatning på retserhvervelsestidspunktet.

Dette regelsæt anvendes ofte ved tildelinger af købe- eller tegningsretter, hvor reglerne i LL § 7 P ikke ønskes anvendt.

Anvendelse af denne bestemmelse giver også medarbejderen en bedre likviditet, da beskatningen udskydes.

#### *Betingelser*

Vi gennemgår i det følgende de betingelser, som er en forudsætning for anvendelse af denne bestemmelse.

#### *Vederlag*

Der skal modtages et vederlag.

Det vil sige, at hvis købe- eller tegningsretten værdiansættes til DKK 0, eller medarbejderen betaler den fulde markedsværdi for købe- eller tegningsretten, kan denne ikke være omfattet af denne ordning.

#### *Købe- eller tegningsretter*

Det er ligeledes et krav, at der er tale om købe- eller tegningsret til aktier eller anparter.

For køberetter er det en betingelse, at enten medarbejderen eller selskabet kan kræve levering af aktierne. Der behøver ikke ske en faktisk levering, men hvis medarbejderen/selskabet kræver dette, skal det kunne lade sig gøre.

Anvendelsen er desuden betinget af, at det selskab, hvor modtageren er ansat m.m., enten selv har udstedt køberetten eller har erhvervet køberetten fra et selskab, der er koncernforbundet med selskabet, og som har udstedt køberetten.

Nogle gange får medarbejdere også tildelt en såkaldt option. Dette vil dog altid i denne sammenhæng være enten en køberet eller en tegningsret. Der vil skattemæssigt være tale om en køberet, hvis det er selskabet der afgør, om der er tale om eksisterende eller nye aktier/anparter.

Hvis medarbejderen har krav på at blive fyldestgjort med nytegnede aktier, vil der være tale om en tegningsret.

#### *Medarbejderens beskatning*

##### *Retserhvervelsestidspunktet*

Medarbejderen beskattes ikke ved tildeling af købe- eller tegningsretten, men først ved udnyttelsen eller afståelsen heraf.

Der sker således ikke beskatning på retserhvervelsestidspunktet.

### *Udnyttelsestidspunktet*

Når medarbejderen udnytter købe- eller tegningsretten, beskattes medarbejderen af forskellen mellem aktiernes markedsværdi på udnyttelsestidspunktet og udnyttelsesprisen med fradrag af medarbejderens eventuelle egenbetaling.

Beskatningen sker som personlig indkomst inkl. AM-bidrag, dvs. med op til 56%.

### *Differenceafregning*

Selvom der på udnyttelsestidspunktet for køberetterne alene sker differenceafregning ved overførsel af et kontant beløb til medarbejderen i stedet for aktier, svarende til forskellen mellem udnyttelseskursen og markedsværdien på den underliggende aktie, medfører det ikke en ændring af beskatningen for medarbejderen, dvs. der sker beskatning som almindelig lønindkomst på samme måde som ved udnyttelse af retten

Differenceafregning af tegningsretter anses skattemæssigt for at være et salg til det udstedende selskab. Det er dog bestemt i ligningslovens § 28, at dette er undtaget for udbyttebeskatning (ingen grund til ansøgning hos Skattestyrelsen).

Beskatningen skal derfor ske som almindelig lønindkomst.

### *Købe- eller tegningsret udløber uudnyttet*

Udløber den tildelte købe- eller tegningsret uudnyttet, dvs. at retten bortfalder, uden at dette udløser noget krav parterne imellem, er der ingen beskatning af medarbejderen.

### *Salg af de erhvervede aktier*

Efterfølgende afståelse af de erhvervede aktier behandles som aktieindkomst og gevinst beskattes med henholdsvis 27%/ 42% afhængig af størrelsen af medarbejderens aktieindkomst. Avance/tab beregnes med udgangspunkt i aktiernes værdi ved erhvervelse, dvs. beskatningsværdien ved udnyttelse med tillæg af evt. betaling.

Dette gælder også et salg til det udstedende selskab (arbejdsgiverselskabet), hvis det ved erhvervelsen af aktierne er betinget, at aktierne ved afståelse eller medarbejderens død skal sælges til det udstedende selskab. Det udstedende selskab skal ligeledes være forpligtet til at købe dem.

Dette gælder dog ikke for hovedaktionærer i selskabet.

Er dette ikke aftalt i aktielønaftalen, skal der sendes en anmodning til Skattestyrelsen om tilladelse til beskatning som salg af aktier og ikke udbytte.



*Selskabets beskatning*

Arbejdsgiverselskabet kan fradrage medarbejderens gevinst, altså forskellen mellem markedskursen og det beløb, medarbejderen betaler for aktierne, som en driftsomkostning. Fradragsretten er udskudt til udnyttelsestidspunktet.

Omkostninger til revisor og advokat m.v. ved etablering og administration af aktielønsordninger er også fradragsberettigede for selskabet. Omkostningerne er fradragsberettigede, når de afholdes.

Selskabet har naturligvis ikke fradrag for fremtidig værdistigning på aktierne, som medarbejderen har tegnet m.v.

Er der tale om at medarbejderne udnytter en tegningsret, sker der ingen beskatning i selskabet, da en kapitalforhøjelse er skattefri.

Sker der derimod levering af selskabets aktier (køberet), skal selskabet opgøre tab/avance efter aktieavancebeskatningsloven. Aktierne vil i dette tilfælde blive anset for afstået til markedsværdien på selskabets afståelsestidspunkt (medarbejderens udnyttelsestidspunkt).

*Øvrige krav til selskabet**Indberetning til E-indkomst*

Selskabet skal på tidspunktet for indgåelse af aftalen indberette til Skattestyrelsen, at denne aftale er indgået. Det sker ved en markering i felt 40 sammen med angivelse af indtægtsart 101 – i tekstfeltet skal der anføres, at det er en aftale omfattet af ligningslovens § 28.

Selskabet skal på det tidspunkt, hvor medarbejderen udnytter eller sælger sine købe- eller tegningsretter indberette værdien af de tildelte købe- eller tegningsretter til Skattestyrelsen. Det sker ved at angive favørelementet i felt 36 sammen med angivelse af indtægtsart 51.

Selskabet vedrørende indberetning er altid arbejdsgiverselskabet. Det vil sige, at arbejdsgiverselskabet har indberetningspligten, selvom et koncernforbundet selskab har tildelt medarbejderen købe- eller tegningsretterne.

*Indberetning til E-kapital*

Når medarbejderne udnytter købe- eller tegningsretterne til aktier, så skal selskabet indberette dette til E-kapital.

Indberetningen skal indeholde:

- Identiteten af den indberetningspligtige.
- Identiteten af den, der har erhvervet aktien mv.
- Identiteten af den erhvervede aktie, herunder med angivelse af ISIN-fondskode, hvis en sådan er tildelt, og af identiteten af det udstedende selskab.
- Oplysning om aktien er optaget på handel på et reguleret marked.
- Antallet af erhvervede aktier.
- Anskaffelsestidspunktet.
- Anskaffessummen for aktien, herunder de handelsomkostninger, som den indberetningspligtige har kendskab til.

Indberetning skal ske senest 20. januar i året efter medarbejderens erhvervelse af aktierne.

#### 6. Ligningslovens § 7 P

Modtager en medarbejder som led i et ansættelsesforhold køberetter eller tegningsretter, kan beskatningen udskydes til det tidspunkt, hvor retten udnyttes.

Efter denne bestemmelse kan der ikke tildeles aktier/anparter.

Både medarbejdere, direktion og bestyrelse samt andre personer, som yder en personlig indsats for det pågældende selskab, kan deltage i denne type ordning.

Fordelen ved denne type ordning er, at beskatningstidspunktet udskydes fra retserhvervelsestidspunktet til den faktiske udnyttelse af købe- eller tegningsretten.

*Betingelser for anvendelse af ordningen.*

Der er dog tilknyttet en række krav for anvendelse af denne ordning, herunder blandt andet at:

- Det skal fremgå af aftalen, at ordningen finder anvendelse
- Det gælder kun ansatte medarbejdere (ikke bestyrelse m.v.)
- Værdien, som medarbejderen modtager, må ikke overstige 10%/20%/50% af årslønnen
- Det må ikke være en særlig aktieklasse.

Ønskes tildelingen med op til 20% af årslønnen, så skal ordningen derudover:

- Tilbydes på lige vilkår
- For mindst 80% af en kreds af selskabets ansatte
- Afgrænsning af kredsen af ansatte skal ske ud fra almene kriterier.

Fra 1. januar 2021 blev indført en mulighed for at tildele op til 50% af årslønnen som aktier i nystartede virksomheder, hvor kravene ud over dem nævnt ved 10%-grænsen er, at:

- Selskabet har ikke haft mere end 50 ansatte i et af de seneste to regnskabsår – antallet opgøres på koncernniveau
- Selskabet har ikke haft en nettoomsætning, der oversteg 15 mio. DKK, eller haft en balancesum der oversteg 15 mio. DKK i et af de seneste to regnskabsår – nettoomsætning og balance opgøres på koncernniveau
- Selskabet har været aktivt på et marked i mindre end 5 år før kalenderåret, hvor aftalen indgås
- Selskabet må ikke i overvejende grad bestå af passiv kapitalanbringelse. Der er tale om passiv kapitalanbringelse, hvis mindst 50 pct. af indtægterne (indtægtskriteriet) eller mindst 50 pct. af handelsværdien af aktiverne (aktivkriteriet) vedrører fast ejendom og/eller besiddelse af kontanter, værdipapirer mv.
- Selskabet må ikke være kriseramte i henhold til Europa-Kommissionens bestemmelser om dette
- Selskabet må ikke have modtaget ulovlig statsstøtte, som ikke er tilbagebetalt
- Ordningen kan ikke anvendes af ansatte, som på aftaletidspunktet ejer mere end 25% af aktiekapitalen eller råder over mere end 50% af stemmerne – inklusiv nærtstående beholdning
- Selskabet må ikke være børsnoteret eller på anden måde optaget til handel på et reguleret marked
- Selskabet skal indberette det samlede støttebeløb til Skattestyrelsen, hvis støttebeløbet overstiger EUR 500.000 pr. kalenderår.

I det følgende knyttes supplerende kommentarer til udvalgte betingelser.

#### *Krav til aftalen*

Ud over de nævnte krav i bestemmelsen, skal aftalen være indgået senest på tildelingstidspunktet.

Dette kan give nogle vanskeligheder – eksempelvis hvis tildelingen sker fra et udenlandsk selskab. Der er dog indført en mulighed for at tilpasse en aktielønsaftale, så den opfylder betingelserne i ligningslovens § 7 P, jfr. nedenfor.

#### *10% / 20% af årslønnen*

Årslønnen skal opgøres som: "indkomstskattepligtig løn, herunder også indkomstskattepligtige aktier og købe- og tegningsretter, dog før arbejdsmarkedsbidrag tillagt værdien af eventuelle indkomstskattepligtige personalegoder opgjort til den værdi, der anvendes ved personalegodebeskatningen, og eventuelt pensionsbidrag, som indbetales af selskabet."

Det er den samme opgørelsesmetode, som tidligere blev brugt ved ligningslovens § 7 H ordninger, hvorfor tidligere praksis omkring opgørelse af årsløn stadig er relevant.

#### *Tidspunkt for vurderingen af 10% /20% /50% kravet*

Det er årslønnen på tidspunktet for aftaleindgåelsen, som skal lægges til grund ved vurderingen af 10% /20% /50% kravet.

I SKM2019.77.SR har Skatterådet i et bindende svar netop taget stilling til dette. Her ville man samtidigt med indgåelse af en aktielønsaftale efter ligningslovens § 7P også tildele skattepligtige gratisaktier. Dette yderligere lønelement kunne ikke indgå i beregningen af 10%/20%-kravet, da denne aftale om yderligere løn indgås samtidigt som aftalen om tildelelse af aktier efter ligningslovens § 7P.

Vurderingen af 10% / 20% / 50%-kravet er lettere, hvis der allerede på aftaletidspunktet er aftalt en fast kurs (enten på køb af aktierne eller udnyttelseskurs), da vurderingen af om 10%/20%/50% kravet er opfyldt i givet fald sker på dette tidspunkt ved at sammenholde markedsværdien på aktierne / anparterne med købs-/ udnyttelses-/ tegningskurs.

#### *Eksempel*

Har medarbejderen således en årsløn på DKK 700.000, kan medarbejderen tildeles DKK 70.000/140.000 i favørellement. Har aktierne en markedsværdi på DKK 500 pr. stk. og medarbejderen tilbydes at købe dem for DKK 300 pr. stk., så kan der i alt tildeles 350/700 stk. aktier.

Hvis det ikke er muligt på tidspunktet for aftaleindgåelsen at opgøre en udnyttelseskurs / købskurs, bliver tidspunktet for vurderingen af 10% /20% /50% kravets opfyldelse udskudt til den tidligste indtrufne begivenhed af enten:

- Tidspunktet hvor udnyttelseskursen/købskursen fastlægges eller
- Retserhvervelsetidspunktet.

#### *Flerårig tildelingsperiode*

Dette medfører en mulighed for at periodisere aktielønnen over en flerårig periode (retserhvervelsen sker over flere indkomstår), men med vurdering af 10% /20% /50% kravet på aftaletidspunktet (og ud fra løn mv. på dette tidspunkt), da der kun laves én aftale.

#### *Eksempel*

Har medarbejderen således en årsløn på DKK 700.000, kan medarbejderen tildeles DKK 70.000/140.000 i favørellement om året. Selskabet ønsker at give medarbejderen gratisaktier (egenbetaling på DKK 0), og aktierne har en værdi af i alt DKK 200.000. Medarbejderen retserhverver aktierne med 1/3 per indkomstår.

Da retserhvervelsen sker over en 3-årig periode, så er favørelementet per indkomstår DKK 66.666, og medarbejderen vil i dette tilfælde kunne modtage alle aktierne efter ligningslovens § 7P.

Favørelementet vil i alle 3 indkomstår være DKK 70.000/140.000, uanset om medarbejderens lønindkomst stiger / falder i perioden.

*Yderligere krav hvis tildeling med op til 20% af årslønnen*

Følgende krav skal være opfyldt ud over kravene til tildeling af 10% af årslønnen, før der kan tildeles op til 20% af årslønnen:

- Skal tilbydes på lige vilkår
- For mindst 80% af en kreds af selskabets ansatte
- Afgrænsning af kredsen af ansatte skal ske ud fra almene kriterier.

Ovenstående betingelser skal være opfyldt på tidspunktet, hvor aktielønsordningen tilbydes.

*Aftale på lige vilkår*

Dette krav medfører, at tildelingen af aktieløn skal være identisk for medarbejderne. Det betyder:

- Samme procentdel af løn
- Samme type "aktieløn"
- Samme tidspunkt for udnyttelse
- Samme eventuelle udnyttelseskurs
- Samme eventuelle performancekrav

Der kan således ikke tilbydes 20% af lønnen til en gruppe af medarbejderne, mens en anden del får tilbudt 15% af lønnen.

Der kan heller ikke tilbydes aktier til en gruppe, mens en anden gruppe modtager køberetter.

Foretages der flere tildelinger i løbet af året, skal "lige vilkår" forstås på den måde, at alle medarbejdere, der er en del af de udvalgte 80%, skal have tilbudt det samme.

Dette er senest illustreret i SKM2019.139SR, hvor selskabets ledelse allerede modtog aktier omfattet af ligningslovens § 7P med op til 10% af deres årsløn. Da selskabet gik ud og tilbød alle medarbejdere op til 20% af årslønnen som aktieløn, så var betingelserne overholdt.

Betingelserne havde eksempelvis ikke være overholdt, hvis der var tilbudt 12% til alle medarbejdere, da ledelsen i dette tilfælde ville kunne få op til 20% (10% + 12%) imens de øvrige medarbejdere kun vil få 12%.

#### *80% af en kreds af selskabets ansatte*

Denne betingelse skal forstås meget konkret.

Er der således 100 ansatte i virksomheden, skal minimum 80 ansatte have tilbuddet vedrørende tildelingen af aktielønnen.

Virksomheden bestemmer dog selv, hvilke 80 medarbejdere der skal have tilbuddet.

Hvis virksomheden efter almene kriterier begrænser kredsen af medarbejdere, er det 80% af den begrænsede kreds, der skal have tilbuddet.

Det vil ikke være muligt at undtage en gruppe medarbejdere med den begrundelse, at de er omfattet af 10%-reglen i ligningsloven § 7 P.

#### *Almene kriterier, hvorefter kredsen kan begrænses*

Som nævnt i afsnittet oven for er det muligt for virksomheden at begrænse den medarbejderkreds, hvor minimum 80% skal have tilbuddet om aktieafløbning.

Det er dog et krav, at der er tale om "almene kriterier".

Dette kan eksempelvis være:

- Anciennitet – krav om minimum 3 års anciennitet er godkendt i den praksis, som er videreført
- Arbejdstidskriterium – krav om en ugentlig arbejdstid på minimum 8 timer er accepteret
- Ledende medarbejdere, hvis de er en del af et andet incitamentsprogram (anden ordning end omfattet af ligningslovens § 7 P)
- Medarbejdere i uddannelsesstillinger – dette kan eksempelvis være praktikanter og lærlinge, som i visse tilfælde kan holdes uden for ordningen.

Det vil eksempelvis ikke være tilladt at opstille et krav om, at medarbejderne skal være fyldt 18 år.

Det vil heller ikke kunne godkendes, hvis der eksempelvis kræves 20 års anciennitet.

Er der eksempelvis 200 medarbejdere i virksomheden, og der efter sortering ud fra almene kriterier er 170 medarbejdere tilbage, står det frit for virksomheden blandt de 170 medarbejdere at udpege minimum 136 medarbejdere, som kan tage del i aktieordningen.

*10% / 20% / 50% kravet overskrides*

Hvis 10% / 20% / 50% grænsen overskrides, er konsekvensen, at den del som kan rummes i de 10% / 20% / 50% fortsat er omfattet af ligningsloven § 7P, imens den overskydende del bliver omfattet af ligningslovens § 16 eller ligningslovens § 28, med dertilhørende fradragret for selskabet, og beskatning som personlig indkomst hos modtageren på enten retserhvervelsestidspunktet eller udnyttelsestidspunktet.

Vi skal i dette tilfælde henvise til afsnittene omkring henholdsvis ligningslovens § 16 og ligningsloven § 28.

*Betingelse om at være ansat*

Det er en betingelse at aktier, købe- eller tegningsretter ydes af det selskab, hvor medarbejderen er ansat eller et selskab, som er koncernforbundet med arbejdsgiverselskabet.

Ansættelsesforhold og koncernforbindelse skal bestå på aftaletidspunktet.

Det har ingen betydning for tildelingen, hvis medarbejderen ikke er ansat på retserhvervelses- eller udnyttelsestidspunktet.

*Betingelse om vederlaget*

Det er en betingelse, at vederlaget er aktier, købe- eller tegningsretter i arbejdsgiverselskabet eller et selskab, som er koncernforbundet med arbejdsgiverselskabet.

Koncernforbindelse skal være til stedet på aftaletidspunktet.

*Betingelse om at det ikke er en særlig aktieklasse*

Der må ikke oprettes en særskilt aktieklasse til aktier, købe- eller tegningsretter omfattet af ligningsloven § 7 P. Om der foreligger en særskilt aktieklasse afgøres efter de selskabsretlige regler.

Det vil derfor være helt i orden, hvis der er aftalt eksempelvis en indløsningsklausul for medarbejderaktier i forbindelse med medarbejderens fratræden.

Denne betingelse skal være opfyldt hele tiden. Det betyder med andre ord, at ovenstående skal være opfyldt frem til tildelingen af aktier eller udnyttelsen af købe- eller tegningsretterne.

Som eksempel kan nævnes SKM2017.653SR, hvor der var tale om en særskilt aktieklasse. Der var tale om C-aktier, som medarbejderne i selskabet ejede, og som ellers kun var ejet af en fond, der opkøbte aktierne fra tidligere medarbejdere.

*Købe- eller tegningsretter må ikke overdrages*

Det er en betingelse, at medarbejderen ikke overdrager tildelte købe- eller tegningsretter. Hvis medarbejderen vælger at overdrage købe- eller tegningsretten, skal der ske beskatning som løn efter ligningslovens §§ 16 / 28 på overdragelsestidspunktet. Når der sker beskatning efter ligningslovens §§ 16 / 28 følger selskabets fradragsret også denne bestemmelse, se ovenfor. Er betingelserne i ligningslovens § 28 ikke opfyldt skal der ske beskatning på retserhvervelsestidspunktet efter ligningslovens § 16.

Det vil eksempelvis være tilfældet, hvor medarbejderen ønsker at overdrage aftalen om aktieløn til sit 100% ejet holdingselskab.

Det diskvalificerer ikke for anvendelse af ligningslovens § 7 P, hvis købe- eller tegningsretten udløber uudnyttet eller den overdrages i forbindelse med arv.

*Betingelse om mulighed for erhvervelse / levering*

Der skal i aftalen være en ret til medarbejderen / selskabet til at kræve erhvervelse / levering af aktierne.

I SKM2019.9SR kunne en aftale om tildeling af aktier kun opfyldes i forbindelse med et frasalg af selskabet. Da tildelingen til medarbejderne sker samtidig med frasalget af selskabet, lægges til grund at compensationen af medarbejderne vil ske ved differenceafregning. Det var herefter ikke muligt at benytte ligningslovens § 7P.

Dette udelukker ikke en differenceafregning, men differenceafregning må blot ikke være den eneste mulighed.

Hvis medarbejderen vælger at der skal ske differenceafregning, skal beskatning ikke længere ske efter ligningslovens § 7 P, men den skal i stedet ske efter ligningslovens § 16.

Betingelsen om at ser skal kunne kræves erhvervelse / levering gælder i hele perioden.

Lovgiver har ikke taget stilling til, hvor lang tid der skal gå fra den ansatte udnytter en købe- eller tegningsret eller erhverver aktier direkte, indtil den ansatte kan sælge de pågældende aktier. Generelt kan det siges, at hvis den ansatte reelt bliver ejer af aktierne, vil der som udgangspunkt være tale om salg af aktier og ikke en differenceafregning.

Salg af de nyerhvervede aktier tilbage til selskabet i umiddelbar tilknytning til erhvervelsen, vil i nogle tilfælde kunne betragtes som en differenceafregning med dertilhørende konsekvenser.



Det vil eksempelvis være tilfældet, hvis den ansatte straks efter erhvervelsen af aktierne tilbagesælger disse til selskabet, eller et selskab koncernforbundet hermed uden medvirken af udenforstående og med en meget begrænset kursrisiko for den ansatte. I dette tilfælde fremstår det hele som en samlet intern transaktion.

Derimod har Østre Landsret i SKM2013.132ØLR taget stilling til, at der ikke forelå differenceregning i tilfælde, hvor aktiesalget ved udnyttelse af køberetterne var sket til tredje-mand på NASDAQ-børsen via en børsmægler, der afregnede nettoprovenuet direkte til medarbejderen. Her var der også tale om en samlet transaktion, men salget var sket på medarbejderens vegne og regning, ligesom salget forudsatte, at medarbejderen forinden var blevet ejer af aktierne.

Der er ikke noget krav til, at aftalen om salg af aktierne skal ske efter udnyttelse af købe- eller tegningsretterne, jfr. eksempelvis fra praksis SKM 2006, 471 SR vedrørende daværende § 7 H i ligningsloven.

### ***Øvrige forhold***

#### ***Ændringer til aftalen***

Der er i ligningslovens § 7 P, stk. 3 indført mulighed for at ændre en allerede indgået aftale, så den bringes i overensstemmelse med betingelserne for anvendelse af ordningen, uden at dette anses for en afståelse.

Meningen med bestemmelsen er først og fremmest, at:

- Tildelinger fra udenlandske virksomheder kan tilpasses danske skatteregler. Der tages ofte ikke hensyn til, at selskabet i Danmark ikke har fradrag for udgiften hertil
- Aftaler, hvor det hele tiden har været meningen, at ligningslovens § 7 P skal finde anvendelse, men hvor betingelser skal vurderes anderledes end på aftaletidspunktet
- Justering af pris / antal købe- eller tegningsretter for at opfylde 10% kravet.

Det harmonerer ikke umiddelbart med kravene til anvendelse af ligningslovens § 7P, hvor ligningslovens § 7P skal være aftalt anvendt på aftaletidspunktet, men det giver alligevel mening ud fra en "sund fornuft" vurdering.

Det må således forventes, at der er et eller andet tidsmæssigt krav til at få foretaget ændringerne. Det er dog ikke anført nogle steder, og må derfor vente på afklaring i praksis.

#### ***Ændringer som følge af omstruktureringer***

Hvis selskabet hvori medarbejderen er ansat eller selskabet som udsteder aktier, købe- eller tegningsretterne foretager selskabsretlige dispositioner inden medarbejderens udnyttelse af tildelte aktie-, købe- eller tegningsretter, vil det ikke blive anset for en afståelse af aktie-, købe- eller tegningsretterne.

Dette ses eksempelvis i SKM2017.449SR, hvor en aktieombytning ikke medførte afståelse, men blot at aftalen omkring ligningslovens § 7P fortsatte på de ombyttede aktier.

Det kræver dog, at medarbejderen og selskabet hvor medarbejderen er ansat i efter de selskabsretlige dispositioner indgår en ny aftale om, at ligningslovens § 7 P finder anvendelse på det vederlag, som medarbejderen modtager efter de selskabsretlige dispositioner.

Det vil ikke blive anset for en overskridelse af 10% /20% kravet, hvis værdien af medarbejderens aktie-, købe- eller tegningsretter på tidspunktet for omstruktureringen overskrider 10% / 20% kravet, hvis medarbejderen blot tildeles den samme værdi, som aktie-, købe- eller tegningsretterne havde før den selskabsretlige disposition.

Der er heller ikke i lovgivningen bindinger med hensyn til, hvem aktierne kan sælges til. Vi ser dog ofte, at virksomheden laver en klausul i aktielønsordningen om, at selskabet har forkøbsret til aktier, erhvervet via en aktielønsordning. På den måde sikrer selskabet sig også imod helt fremmede ejere får andel i selskabet.

#### *Betingelsen om højst 50 ansatte*

en første betingelse for at anvende den højere grænse for nye, mindre virksomheder indebærer, at selskabet på aftaletidspunktet har haft højst 50 ansatte i et af de to seneste godkendte årsregnskaber. Herved sikres, at ordningen forbeholdes mindre virksomheder.

Vurderingen af antallet af ansatte i selskabet skal foretages på baggrund af de seneste to årsregnskaber, der foreligger godkendt på aftaletidspunktet.

Det indebærer, at selskabet på aftaletidspunktet i det igangværende regnskabsår kan have mere end 50 ansatte, uden at aftalte tildelinger skal falde uden for ordningen.

Det indebærer også, at det vil være uden betydning, at selskabet i tidligere årsregnskaber – herunder evt. også i det på aftaletidspunktet ikke endeligt godkendte årsregnskab for det seneste regnskabsår – har haft mere end 50 ansatte. Det vil sige, at et selskab, der i tidligere årsregnskaber har haft mere end 50 ansatte, vil opfylde betingelsen, når blot antallet af ansatte ikke i hvert af de to seneste årsregnskaber har oversteget 50.

Hvis et selskab vokser efter aftaletidspunktet, således at antallet af ansatte udgør mere end 50, vil det ikke føre til, at selskabet med tilbagevirkende kraft ikke kan anses for at opfylde betingelsen.

Ved opgørelsen af antallet af ansatte benyttes reglerne i årsregnskabsloven, hvor antallet opgøres som et gennemsnitligt antal heltidsbeskæftigede i løbet af regnskabsåret, jf. årsregnskabslovens § 7, stk. 3, nr. 3.

Formålet med at foretage vurderingen af antallet af ansatte på baggrund af årsregnskaber er at lette administrationen for selskaberne ved at anvende oplysninger, som i forvejen er opgjort i forbindelse med årsregnskabsaflæggelsen.

*Betingelsen om, at selskabet har været aktivt i mindre end 5 år*

Betingelsen anses for at være opfyldt, såfremt selskabet har været aktivt i mindre end 5 hele kalenderår regnet fra det igangværende kalenderårs start. Det er således alene nødvendigt at konstatere, i hvilket år selskabet første gang var aktivt på et marked. Det indebærer eksempelvis, at hvis en aftale om aktieafløbning indgås den 1. juni 2021, må selskabet ikke have været aktivt på et marked før 1. januar 2016.

Formålet med betingelsen er at målrette ordningen mod nyere selskaber, der typisk er mere udfordrede på likviditeten og således har vanskeligere ved at tilbyde attraktive aflønningspakker og jobsikkerhed end ældre, etablerede selskaber.

Selskabet anses for aktiv på et marked fra selskabets første kommercielle salg.

Første kommercielle salg omfatter en virksomheds første salg på et produktmarked eller et marked for tjenesteydelser, undtaget begrænset salg med henblik på at afprøve markedet. Langt overvejende vil året med selskabets første kommercielle salg være sammenfaldende med året, hvor selskabet første gang har nettoomsætning.

Der er indsat værnsregler for at forhindre, at eksisterende, ældre aktiviteter ved skattefri overførsel af en virksomhed eller af en gren af en virksomhed til et yngre eller nystiftet selskab kan blive omfattet af medarbejderaktieordningen for nye, mindre virksomheder.

***Medarbejderens beskatning***

*Retserhvervelsetidspunktet*

Medarbejderen beskattes ikke ved tildeling af købe- eller tegningsretten, men først når den erhvervede aktie afstås.

*Udnyttelsestidspunktet*

Når medarbejderen udnytter købe- eller tegningsretten, skal medarbejderen ikke beskattes.

Medarbejderen skal blot betale udnyttelseskursen til aktie-, købe- eller tegningsretterne.

*Differenceafregning*

Hvis der sker differenceafregning af aktie-, købe- eller tegningsretter omfatter af ligningslovens § 7 P, vil beskatningen overgå i stedet ske efter ligningslovens § 16.

*Købe- eller tegningsret udløber uudnyttet*

Udløber den tildelte købe- eller tegningsret uudnyttet, dvs. at retten bortfalder, uden at dette udløser noget krav parterne imellem, er der ingen beskatning af medarbejderen.

*Salg af de erhvervede aktier*

Efterfølgende afståelse af de erhvervede aktier behandles som aktieindkomst og gevinst beskattes med henholdsvis 27%/ 42% afhængig af størrelsen af medarbejderens aktieindkomst. Avance/tab beregnes med udgangspunkt i hvad medarbejderen har givet for aktierne (udnyttelseskursen) med tillæg af eventuel egenbetaling for købe- eller tegningsretterne.

Er aktierne tildelt gratis, er anskaffelsessummen DKK 0.

*Bruttolønsnedgang*

Aktierne vil også blive anset som værende tildelt til DKK 0, hvis de er tildelt som led i en bruttolønsaftale.

Den samme beskatning gælder også ved salg til det udstedende selskab, hvis det ved erhvervelsen af aktierne er betinget, at aktierne ved afståelse eller medarbejderens død skal sælges til det udstedende selskab. Det udstedende selskab skal ligeledes være forpligtet til at købe dem.

Er dette ikke aftalt i aktielønsaftalen, skal der sendes en anmodning til Skattestyrelsen om tilladelse til beskatning som salg af aktier og ikke udbytte.

Denne bestemmelse med salg til udstedende selskab gælder ikke for hovedaktionærer.

*Selskabets beskatning*

Selskabet kan ikke fradrage den udgift, der modsvarer medarbejderens gevinst, når der tildeles aktie-, købe- eller tegningsretter efter ligningslovens § 7 P. Dette er med andre ord "prisen" for, at medarbejderen undgår lønbeskatning

Benytter selskabet aktier fra deres beholdning af "egne aktier", er der skattemæssigt tale om salg af aktier. Selskabet skal herefter opgøre en avance på salget af aktierne – salgsprisen er markedsværdien (og ikke udnyttelseskursen).

Der er fradrag for omkostninger til etablering af ordningen efter de almindelige regler om fradrag for driftsomkostninger samt omkostninger til revisor og advokat i forbindelse med etablering og administration af ordningen. Der tages som normalt fradrag for udgiften, når den afholdes.

### *Øvrige forhold*

#### *Indberetning til E-indkomst*

Selskabet skal på tidspunktet for indgåelse af aftalen indberette til Skattestyrelsen, at denne aftale er indgået.

Selskabet vedrørende indberetning er altid arbejdsgiverselskabet. Det vil sige, at arbejdsgiverselskabet har indberetningspligten, selvom et koncernforbundet selskab har tildelt medarbejderen købe- eller tegningsretterne.

#### *Indberetning til E-kapital*

Når medarbejderne udnytter købe- eller tegningsretterne til aktier eller endelig erhverver ret til aktierne, så skal selskabet indberette dette til E-kapital.

Indberetningen skal indeholde:

- Identiteten af den indberetningspligtige.
- Identiteten af den, der har erhvervet aktien mv.
- Identiteten af den erhvervede aktie, herunder med angivelse af ISIN-fondskode, hvis en sådan er tildelt, og af identiteten af det udstedende selskab.
- Oplysning om aktien er optaget på handel på et reguleret marked.
- Antallet af erhvervede aktier.
- Anskaffelsestidspunktet.
- Anskaffessummen for aktien, herunder de handelsomkostninger, som den indberetningspligtige har kendskab til.

Indberetning skal ske senest 20. januar i året efter medarbejderens erhvervelse af aktierne.

### *Fraflytning*

Hvis medarbejderen efter erhvervelse af aktier tildelt efter ligningslovens § 7 P vælger at fraflytte Danmark, skal medarbejderen være opmærksom på, at de almindelige undtagelser for fraflytterbeskatning (100.000 kr. grænse og skattepligt i mindst 7 af de seneste 10 år) ikke finder anvendelse.

Det betyder, at hvis medarbejderen på fraflytningstidspunkt ejer aktier erhvervet via ligningslovens § 7 P, skal der ske fraflytterbeskatning af ALLE medarbejderens aktier – ikke kun dem der har været omfattet af ligningsloven § 7 P.

## **7. Fantom-aktier**

Fantomaktier er en form for fiktiv aktieoption, hvor medarbejderen alene får ret til at få udbetalt et kontant beløb, som afspejler den aktieavance, medarbejderen ville have fået,

hvis denne havde haft de underliggende aktier. Da medarbejderen således aldrig erhverver aktierne, vil udnyttelsen af fantomaktier altid ske ved en differenceafregning eller proforma-opgørelse.

En fantom-aktieordning kan anvendes som en bonusordning i tilfælde, hvor det ikke er muligt, eller det ikke ønskes, at medarbejderen bliver aktionær, men dog skal aflønnes i forhold til kursudviklingen på selskabets aktier.

Fantom-aktieordningen kan anvendes som en individuel ordning. Ordningen indebærer som sådan ingen skattefordele for medarbejderen ift. lønindkomst.

#### *Medarbejderens beskatning*

Som hovedregel vil en fantom-aktieordning skulle beskattes som almindelig løn inklusive arbejdsmarkedsbidrag mv. på udbetalingstidspunktet.

Som almindelig løn skal værdien medtages i indkomstopgørelsen for det indkomstår, hvor udbetalingen finder sted.

#### *Selskabets beskatning*

Selskabet har fradragsret for det beløb, der svarer til det, medarbejderen får som afregning af fantomaktieordningen. Fradraget kan tages, når medarbejderen erhverver endelig ret til udbetaling fra fantomaktien. Andre udgifter, f.eks. til administration af ordningen, kan fratrækkes efterhånden, som de afholdes.

## **8. Retserhvervelse**

Som udgangspunkt er retserhvervestidspunktet tildelingstidspunktet. Eksempelvis "her er DKK 100".

Der kan til sådanne aktielønsaftaler være knyttet nogle suspensive betingelser, som gør at retserhvervelsen er udskudt. Eksempelvis "her er DKK 100, hvis du gør X".

Medarbejderne har således ikke ret til aktielønnen før betingelserne for aftalen er opfyldt. Det er et krav at disse betingelser har en sådan karakter, at der hersker reel usikkerhed om, hvorvidt aftalen bliver gennemført. I dette tilfælde vil retserhvervelsen være udskudt indtil betingelserne er opfyldt.

Dette usikkerhedsmoment der kræves for at udskyde retserhvervelsen betyder også, at det ikke må være betingelser, som den ansatte selv har fuld kontrol over. I dette tilfælde vil der ikke skattemæssigt være en usikkerhed. Det kan godt være medarbejderen er i tvivl om vedkommende vil deltage, men det er ikke usikkerhed der kan medføre at retserhvervelsen er udskudt.

***Eksempler på betingelser der udskyder retserhvervelsen***

Vi har i det følgende beskrevet konsekvenserne ved nogle af de mest almindelige betingelser, som knyttes til en aktielønsaftale.

***Udnyttelse af købe- eller tegningsretten er betinget af at økonomiske mål bliver nået***

Er en af betingelserne i aktielønsaftalen at nogle bestemte økonomiske mål opnås, vil retserhvervelsen som udgangspunkt udskydes til det tidspunkt, hvor det kan konstateres om betingelserne er opfyldt.

Det kunne eksempelvis være en betingelse om, at virksomhedens omsætning skulle stige 3 % i forhold til sidste år.

For mere om resultatkravene kan henvises til SKM 2010, 479 SR, SKM 2011, 172 SR og SKM 2016, 566 SR.

***Udnyttelse af købe- eller tegningsretten er betinget af at den ansatte er i live på udnyttelsestidspunktet***

En sådan betingelse vil tale for, at retserhvervelsen er udskudt til udnyttelsestidspunktet. Det kræver dog, at de uudnyttede aktie-, købe- eller tegningsretter bortfalder, og at boet ikke vil få tildelt yderligere retter. På denne måde er der reelt usikkerhed om betingelsens opfyldelse, da medarbejderen risikerer at miste tildelingen.

Se eksempelvis SKM 2009, 749 SKAT eller SKM 2013, 902 SR.

***Tildeling af aktier er betinget af fortsat ansættelse***

Hvis aftalen om tildeling af aktier er betinget af medarbejderens fortsatte ansættelse og er udformet i overensstemmelse med aktieoptionslovens regler vil retserhvervelsestidspunktet være udskudt.

Derudover er der i retspraksis lagt vægt på, at jo længere tildelingsperioden er, jo større er usikkerheden omkring tildelingen. I SKM 2007, 786 SR var perioden på 3 år, og selvom medarbejderen havde "kontrol" over kravet til ansættelse, var usikkerheden alligevel så stor, at den udskød retserhvervelsestidspunktet. Denne praksis med 3 år er også bekræftet igen i blandt andet SKM 2009, 824 SR, SKM 2009, 793 SR, SKM 2009, 795 SR og SKM 2010, 205 SR.

***Tildeling af aktier er udelukkende betinget af at den ansatte ikke selv siger op***

Den førnævnte praksis vedrørende fortsat ansættelse finder også anvendelse, hvor aftalen udelukkende er betinget af at medarbejderen ikke selv siger op. Det vil sige, at hvis tildelingsperioden strækker sig over 3 år, vil der være usikkerhed omkring retserhvervelsen, som derfor vil blive udskudt.

Sker der en løbende tildeling vurderes perioden samlet. Se SKM 2013, 224 SR hvor tildelingen skete hver måned med 1/36 del, og hvor SKAT nåede frem til, at retserhvervelsen også skete med 1/36 hver måned.

### Hvilken betydning har sådanne betingelser for aftalen?

Når selskabet vælger at knytte betingelser til deres aftaler, skyldes det hovedsageligt, at de ønsker en vis adfærd hos deres medarbejdere. Hvis målet efterfølgende nås, bliver medarbejderen herefter belønnet. Betingelserne til aftalen sikrer således, at medarbejderen ikke opnår bonussen før resultatet er nået.

Andre fordele kan være, at retserhvervestidspunktet for tildelinger efter Ligningsloven § 16 bliver udskudt til udnyttelsestidspunktet. Normalt ville beskatningen ske ved tildeling, men på grund af usikkerheden omkring opnåelse af retten til aktielønnen, vil beskatningen først ske på udnyttelsestidspunktet, som ved eksempelvis Ligningsloven § 28 tildelinger.

Derudover vil betingelser tilknyttet en aktielønsaftale også have stor betydning i til- og fraflytningssituationer, da retserhvervelsen vil være afgørende for beskatningen.

## 9. Aktieoptionsloven

Aktieoptionslovens regler gælder for tildelte tegningsretter og optioner.

Loven om brug af aktieoptioner m.v. trådte i kraft den 1. juli 2004. Den finder anvendelse på ordninger eller aftaler, der giver en medarbejder ret til, som led i et ansættelsesforhold, at købe aktier eller anpartar eller tegne nyudstedte aktier eller anpartar på et senere tidspunkt. Loven omfatter medarbejdere, men f.eks. ikke direktører.

Denne lov fik en gennemgribende ændring med virkning fra 1. januar 2019, hvorefter der ikke skal gøres op med begreberne "good-leaver" og "bad-leaver". Det betyder i grove træk, at man som medarbejder ikke er sikret en bedre retsstilling som "good-leaver" end hvis man er "bad-leaver". Det er nu et aftaleretligt spørgsmål, da dette skulle gøre området mere fleksibelt.

Det er vigtigt, at incitamentsordninger udarbejdes i overensstemmelse med disse regler, herunder at det sikres, at senere aktieovergange kan kontrolleres (ejerftaler m.v.), ligesom der bør tages stilling til de forskellige opsigelses-/ansættelsesophørs situationer.

Vær opmærksom på, at der bør udarbejdes en ejerftale, som regulerer aktionærernes indbyrdes rettigheder m.v.

Det er også muligt at indskrive en tvungen "tilbagekøbsret" for selskabet. Det skal dog som minimum ske til markedsværdien.



## 10. Værdiansættelse

Værdiansættelsen af vederlaget skal ske til markedspris.

Dette volder sjældent problemer, når der er tale om børsnoterede aktier.

Problemet er mere vedrørende unoterede aktier / anparter, da der ikke løbende er omsætning af disse med tredjemand.

Værdiansættelsen af vederlaget sker efter de almindelige principper, der gælder på skatteområdet.

Det ses også af praksis, at man ikke uden omtanke kan lægge resultatet fra hjælpeberegningerne til grund.

Seneste eksempel på dette er SKM 2019.390SR, hvor værdiansættelse af tegningsretter til unoterede aktier ikke skulle ske efter ligningsrådets formel (værdi på DKK 6,21), men her skulle black-scholes modellen anvendes (værdi på DKK 12,72).

Normalt anvendes black-scholes modellen kun ved børsnoterede aktier, da der skal estimeres en volatilitet på aktierne. I nærværende sag fandt man volatiliteten ved at sammenligne med lignende børsnoterede aktier – dette skete ved blandt andet ved opslag i Damodaran's globale industri-indeks, sammenligning med Peer-Groups og værdiansættelse via en multipel-model.

Derudover er dette også set i SKM 2018.41HR, hvorefter værdiansættelsen af selskabet ikke skulle ske ud fra en skattekursværdi / vejledende handelsværdi efter værdiansættelsescirculæerne, hvor værdien fremkom til DKK 1.250.000, men den skulle i stedet findes ved at benytte sig af sammenligninger med det øvrige marked mv., hvorefter Skattestyrelsen kom frem til en værdi på DKK 150.000.000 (!!) ud fra en EV/EBIT model / analyse af pengestrømme mv.

Udgangspunktet for værdiansættelser af de unoterede aktier er således hjælpeberegningerne, men man er som rådgiver / selskab nødt til at forholde sig kritisk til det fremkomne resultat, og ikke blot lægge det ukritisk til grund.

## 11. Afslutning

Som det fremgår af ovenstående, er det således en konkret vurdering, når valget mellem LL §§ 16, 28 og 7 P skal foretages. Der er andre forhold end beskatningen, som kan have indflydelse, herunder medarbejderens likviditet i forløbet, vil man have medarbejderen med i ejerkredsen eller blot belønne for kursudviklingen.

Det har også betydning i hvor stor en ejerdel medarbejderens skal have, og om medarbejderen eventuelt ønsker ejet holdingselskab til aktierne

### Holdingselskab

Det kan også være, at nogle medarbejdere ønsker en løsning med holdingselskaber.

Dette kan være den rigtige løsning i nogle udvalgte situationer – men det vil ofte kræve, at investeringen er beløbsmæssigt en vis størrelse.

Derudover skal medarbejderne også være opmærksomme på, at hvis der sker børsnotering af selskabet, og de ikke ejer mere end 10% af aktierne, så vil de blive lagerbeskattet af aktierne (porteføljeaktier).

### Regneeksempler

På næste side er opstillet et regneeksempel, hvor vi sammenligner udgifter og skat for både medarbejder og arbejdsgiver. Vi ser ikke på likviditetspåvirkningen, men som den er beskrevet ovenfor

Eksemplet ser på salg lige efter udnyttelse af optionen.

<b>Arbejdsgiver</b>	<b>§16 / 28</b>	<b>§ 7 P - 27%</b>	<b>§ 7 P - 42%</b>
Arbejdsgivers indkomst	100.000	100.000	100.000
Aktieløn	-100.000	78.000	78.000
Selskabsskat (22%)	0	-22.000	-22.000
<b>Resultat</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Medarbejder</b>			
Aktieløn	100.000	78.000	78.000
Skat (56% / 27% / 42%)	56.000	21.060	32.760
<b>Aktieløn efter skat (salg efter udnyttelse)</b>	<b>44.000</b>	<b>56.940</b>	<b>45.240</b>

Som det fremgår af eksemplet ovenfor, er arbejdsgiver holdt udgiftsneutralt. Det betyder dog samtidigt, at tildelte optioner / aktier efter LL § 7 P er 22% færre end efter Ligningslovens §§ 16 / 28.

Nederst fremgår det, at hvis salget af de erhvervede aktier sker umiddelbart efter udnyttelse af optionerne, vil LL § 7 P skattemæssigt være det smarteste.

Dette er dog ikke den evige sandhed, da dette skal opvejes med, hvad der kommer til at ske med den fremtidige kursudvikling.

Hvis medarbejderen forventer, at kursen stiger til det dobbelte, ville det måske være smartere at have fået optioner efter LL § 16 / 28, da medarbejderen i givet fald ville have en beholdning der var 22% større.

Igen skal dette sammenholdes med den fremrykkede beskatning ved udnyttelse fremfor ved endeligt salg. Har medarbejderen derfor ikke likvider til at afregne skatten ved udnyttelse, og er nødt til at sælge nogle af aktierne for at kunne betale skatten, er det måske igen LL § 7 P, som er den rigtige løsning.

Det er således vigtigt at alle overvejelser drøftes inden det endelige valg træffes.

## UDENLANDSKE MODELLER OG ERFARINGER

5

Denne del består af otte separate delrapporter:

5.1 Sammenfatning: Medarbejdere i Frankrig, Italien, Spanien, UK og USA

5.2 Frankrig

5.3 Italien

5.4 Spanien

5.5 UK

5.6 US

5.7 Norge

5.8 Sverige

Rapporterne for Frankrig, Italien, Spanien, UK og USA er udarbejdet af forskere fra disse lande på grundlag af en samarbejdsaftale mellem CBS og de respektive forskningsinstitutioner.

Se næste side for en oversigt over udenlandske samarbejdspartnere.

*UK*

**Andrew Robinson, Professor**  
**Andrew Pendleton, Professor**  
Leeds University Business School

*USA*

**Douglas Kruse, Professor**  
**Joseph Blasi, Professor**  
The Institute for the Study of Employee Ownership and Profit Sharing  
Rutgers University Foundation  
**Corey Rosen, Research Fellow**  
National Center for Employee Ownership, NCEO

*Frankrig*

**Virginie Perotin, Professor Emeritus**  
Leeds University Business School  
**Fathi Fakhfakh, Associate Professor**  
Paris University II  
**Nathalie Magne, Assistant Professor**  
Paul Valery University Montpellier 3  
**Thibault Mirabel, PhD student**  
Paris Nanterre University

*Spanien*

**Saioa Arando, Associate Professor**  
Mondragon University  
**Carmen Marcuello, Professor**  
University of Zaragoza

*Italien*

**Ermanno Tortia, Associate professor**  
**Marco Lomuscio, PhD student**  
Trento University, affiliated with Euricse  
**Andrea Cori, PhD**  
Centro Studi Legacoop Srl

# UDENLANDSKE MODELLER OG ERFARINGER

## SAMMENFATNING

### **Medarbejdereje i Frankrig, Italien, Spanien, UK og USA**

Delrapport 5.1

## Delrapport 5

# Medarbejdereje i Frankrig, Italien, Spanien, UK og USA

Niels Mygind, Professor, Copenhagen Business School

### 1. Introduktion og oversigt

Mens der i Danmark er mange demokratiske virksomheder ejet af forbrugerne eller leverandørerne, er der er meget få medarbejderejede virksomheder. Men i lande som Frankrig, Italien, Spanien, Storbritannien og USA er de meget mere udbredte. Derfor er formålet med denne rapport at afklare, hvordan barriererne for medarbejdereje er blevet overvundet i disse fem lande.

Hvad kan Danmark lære af deres erfaringerne? Kan de udenlandske modeller overføres til Danmark?

Førende forskere i medarbejdereje har lavet landerapporter for disse lande, se de følgende afsnit. Forskerne har baseret deres arbejde på en tjekliste over bestemte nøglepunkter, der skal undersøges med mulighed for i hvert land at gå i dybden med de områder, som de syntes var vigtige.

Tjeklisten dækker udbredelsen af medarbejderejede virksomheder med fokus på de typer, der er mest udbredte. Adskiller fordelingen sig fra traditionelt ejede virksomheder i forhold til branchestruktur, størrelse, kapitalintensitet og vidensintensitet? Der er ofte en stærk sammenhæng mellem indførelsen af specifik lovgivning og den efterfølgende udvikling af særlige typer medarbejdereje. I nogle lande har særlige støtteorganisationer spillet en vigtig rolle.

I dette afsnit definerer vi først forskellige typer af medarbejdereje i relation til forskellige ejerrettigheder, og vi præsenterer fem barrierer for start og udvikling af medarbejderejede virksomheder. Herefter følger et afsnit for hver af de fem lande med en beskrivelse af, hvordan landet har overvundet disse barrierer. Vi fokuserer på de mest succesrige modeller for medarbejdereje i hvert land. Derefter sammenlignes de forskellige modeller og lande erfaringer. Rapporten afsluttes med en præsentation af tre mulige modeller for udvikling af medarbejdereje i Danmark. Denne præsentation fokuserer på valgmuligheder og fordele og ulemper ved disse valg og de forskellige modeller.

Forskellige typer af medarbejdereje kan defineres ud fra de tre ejerrettigheder til kontrol, overskud og formue. Dette er illustreret i figur 1.1. I det typiske aktieselskab har aktionærerne en andel af alle tre ejerrettigheder. Denne rapport fokuserer på fuldt medarbejderejede virksomheder, hvor flertallet af medarbejderne ejer størstedelen af virksomheden nogenlunde ligeligt; altså både *dybt* og *bredt* medarbejderejerskab. Der er to hovedtyper: individuelt medarbejdereje, hvor hver medarbejder kan sælge sine andele ved udtræden og realisere en kursgevinst, og kollektivt ejerskab, hvor stigningen i virksomhedens værdi forbliver i virksomheden som udelelige kollektive reserver. Sidstnævnte er det typiske arbejderkooperativ. I begge modeller kan medarbejderne udøve demokratisk kontrol. Retten til kontrol er ligeligt fordelt blandt medarbejderne – i arbejderkooperativer med én stemme per medlem. Dette er angivet med + i figur 1.1.

**Figur 1.1 Typer af medarbejdereje relateret til de tre ejerrettigheder**

Type	Ret til	Kontrol	Overskud	Formue
Arbejderkooperativ – kollektivt eje		+	+	begrænset
Arbejderkooperativ – med individuelle konti		+	+	+
ESOP med demokratisk majoritets eje		(+)	+	+
EOT		(+)	(+)	begrænset

Note: + medarbejderne har rettigheden. (+) forvaltere udøver rettigheden på vegne af medarbejderne

Den britiske EOT, Employee Ownership Trust og den amerikanske ESOP, Employee Stock Ownership Plan, er de mest udbredte former for medarbejdereje i UK og USA. I begge tilfælde er der tale om en indirekte ejerform forvaltet gennem en fond. I Frankrig, Italien og Spanien fokuserer vi på arbejderkooperativer, der typisk er 100% ejet ligeligt af medarbejderne. I UK og USA bruger vi en bredere definition af medarbejdereje, men de fleste er majoritetsejede.

## **2. Barrierer for medarbejdereje**

### **2.1 Udbredelse af barrierer**

Der findes en omfattende litteratur om medarbejdereje både teoretisk og empirisk, som dokumenterer mange fordele ved denne ejerform. Dette hænger sammen med medarbejderens stærke identifikation med virksomheden. Det fremmer motivationen, begrænser konflikter mm. og fører til højere produktivitet og konkurrenceevne. (se Mygind og Poulsen, 2021). Samtidig dækker medarbejderejede virksomheder kun en ret lille del af produktionen i de fleste lande. Derfor har et centralt spørgsmål for forskningen om medarbejdereje været at identificere barriererne for opstart og udvikling af disse virksomheder.

Hvorfor er medarbejderejede virksomheder ikke udbredt, hvis de har produktivitetsfordele? Hvad er problemerne i forhold til opstart/ejerskifte, ind- og udtræden af medarbejdereje, kapitaltilførsel og risikokoncentration? Der er stor variation fra land til land i forhold til udbredelsen af forskellige typer med hensyn til størrelse, kapitalintensitet og branche, og der er forskel på, hvordan barriererne er blevet fjernet i forskellige lande.

Mindst fem hovedbarrierer kan identificeres (Dow 2003, 2018; Mygind og Poulsen 2021):

1. Organisationsproblemet – hvis der mangler en model for organisering af medarbejderejet
2. Problemet med ind- og udtræden af medarbejdereje
3. Opstartsproblemet – det er svært at organisere en gruppe medarbejdereje i opstartsfasen
4. Kapitalproblemet – det er svært at skaffe kapital til opstart og udvikling



## 5. Risikoproblemet – medarbejdere risikerer både at miste deres job og deres ejerkapital

Der er visse overlapninger mellem disse problemer, især mellem de tre første og de to sidste.

### **2.2 Organisationsproblemet – en model for medarbejdereje**

Det er et fællestræk for lande med en stor udbredelse af medarbejdereje, at der er en særlig lovgivning, som definerer rammerne for denne type virksomhed. I lande med mange arbejderkooperativer som Frankrig, Italien og Spanien er der regler om kontrolret, én stemme pr. medlem og regler for åbent medlemskab, ofte kombineret med et loft over antallet af ikke-medlemmer og særlige begrænsninger for medlemmernes kapitalindskud og deres forrentning. I Storbritannien og USA medarbejderejet indirekte gennem en fond, der udøver retten til kontrol. Retten til overskud og formue er kollektiv i det britiske EOT, mens alle ansatte i det amerikanske ESOP har en konto med deres individuelle andel. Alle modeller har klare regler for retten til kontrol, overskud og formue. Det er velafprøvede modeller for som især lette selve opstartsfasen.

### **2.3 Problemet med ind- og udtræden af medarbejderejere**

Hvis der ikke er en mekanisme for medejerskab for nyansatte og afgivelse af ejerskab ved udtræden kan medarbejderejet gradvist blive udvandet i takt med, at medarbejdergruppen udskiftes. Dette er ikke et stort problem i kollektivt ejede arbejderkooperativer, fordi den enkelte medarbejders indskud typisk er ret begrænsede. Reglerne giver mulighed for medlemskab for alle fastansatte, og der er en begrænsning på antallet af midlertidigt ansatte. I det kapitalejede selskab kan aktier sælges samlet eller i mindre dele på markedet. Ved individuelt medarbejdereje hænger job og kapitalindskud sammen. Den medarbejderejede virksomhed ansætter en ny medarbejder, og værdien af andelene bestemmes af særlige regler, ofte gennem en uvildig vurdering. I USA sørger ESOP'en for at aktier kan overføres til nye medarbejdere. Udtrædende medarbejdere skal have udbetalt værdien af deres aktier inden for seks år.

### **2.4 Opstarts- og overtagelses problemet**

Det er svært at samle en gruppe medarbejderejere til start af en ny medarbejderejet virksomhed. Opstarten af en konventionelt ejet virksomhed sker typisk ved, at en eller få partnere etablerer en virksomhed og derefter gradvist ansætter medarbejdere uden ejerskab. Spørgsmålet er om iværksætterne er villige til at dele værdien af forretningsidéen med kommende medarbejdere, og spørgsmålet er om nye medarbejdere kan og vil betale et indskud for medejerskabet som kompensation til initiativtagerne (Dow, 2003, 2018). Ofte er risikoen meget høj i den svære startfase.

Der er mange eksempler på medarbejderejede virksomheder, der etableres som defensive overtagelser af lukningstruede virksomheder for at bevare arbejdspladserne. Succesrige virksomheder

overtages ofte af medarbejderne, når ejeren ønsker at gå på pension. Spørgsmålet er, om medarbejderne kan og vil rejse tilstrækkelig kapital til at finansiere overtagelsen. I USA giver loven skattefordele til virksomheden, den tidligere ejer og medarbejderne i ESOP'en.

### **2.5 Finansieringsproblemet**

Den typiske medarbejder har relativt lidt fri kapital til at investere i sin virksomhed sammenlignet med den typiske eksterne investor. Der kan desuden være store forskelle mellem medarbejdere i en virksomhed. Det kan føre til en skæv fordeling af ejerskabet. Ekstern kapital kræver ofte direkte ejerskab eller høje renter på lån. Kreditrisikoen for en medarbejder-ejet virksomhed anses ofte for at være ekstra høj, fordi denne form for ejerskab er ukendt eller antages at være særlig risikabel, fordi medarbejderne forventes at følge andre mål end profitmaksimering (Dow, 2003, 2018). Derfor kan det forventes, at medarbejderejede virksomheder hovedsageligt vil opstå i brancher med relativt lav kapital per medarbejder. Der er dog ikke overbevisende evidens for disse forudsigelser, måske fordi lande med en høj udbredelse af medarbejdereje har særlige finansieringsmuligheder eller adgang til lån med skattefordele for denne ejerform. Dette gælder ESOP-modellen, der ofte er baseret på lån med sikkerhed i virksomheden.

### **2.6 Risikoproblemet**

Når medarbejdere investerer individuel kapital i deres virksomhed, er de udsat for risikoen for at tabe denne kapital. Dette kommer oven i risikoen for at miste jobbet. Denne risiko modificeres af, at medarbejdereje betyder lavere risiko for fyring (Dow, 2003). I kollektivt ejede arbejderkooperativer er det mulige kapitaltab for den enkelte medarbejder ofte meget begrænset. I individuelt medarbejderejede virksomheder kan hver medarbejder ud over den menneskelige kapital miste betydelige beløb.

Forskellige løsninger kan reducere risikoproblemet. I de fleste arbejderkooperativer er der ingen eller kun begrænset individuel ejendomsret til de akkumulerede aktiver. Medarbejder-indskuddene er begrænset og varierer ikke med virksomhedens markedsværdi. Størstedelen af selskabets egenkapital er kollektivt ejet. I modeller med betydelig individuel kapital kan risikoen begrænses ved, at den enkelte medarbejder har den væsentligste pensionsopsparing i ordninger udenfor virksomheden, således at medarbejderkapitalen fungerer som en supplerende opsparing.

### 3. Medarbejdereje i Frankrig - arbejderkooperativer

Dette afsnit er i høj grad baseret på rapporten om medarbejdereje i Frankrig af Fathi Fakhfakh, Paris II University, Nathalie Magne, Montpellier University, Thibault Mirabel, Paris X University and Virginie Pérotin, Leeds University, UK.

#### 1. Udbredelse

Den kooperative sektor i Frankrig går tilbage til 1830'erne. I Europa har kun Italien og Spanien et større antal arbejderkooperativer. Ifølge paraplyorganisationen for arbejderkooperativer i Frankrig var der 2.400 SCOP'er (sociétés coopératives et participatives) i 2020. De beskæftigede 56.700 mennesker. Dette omfatter nogle CAE'er (coopératives d'activité et d'emploi), en type arbejderkooperativer, hvor medlemmerne er selvstændige med individuelle økonomiske aktiviteter, men de behandles som ansatte i forhold til skat og arbejdsløshedsunderstøttelse. I 2021 var der 150 CAE'er i Frankrig med 12.000 "ansatte". Ud over SCOP'er og CAE'er var der 1.060 kooperativer af særlig samfundsmæssig interesse, sociétés coopératives d'intérêt collectif (SCIC'er), der beskæftigede 9.700 mennesker i 2021. Antallet af arbejderkooperativer steg kraftigt, efter SCOP-lovgivningen blev revideret og samlet i 1978 (lov 78-763 af 19. juli). En anden reform i 1992 (lov 92-643 af 13. juli) kan forklare noget af den stigning, der er observeret efter denne dato. Loven fra 1992 indeholdt flere bestemmelser, der gjorde det lettere for SCOP'er at tiltrække eksterne ejere, især fra den kooperative bevægelsen. Fra 2014 fremmede loven om social og solidaritetsøkonomi nystartede arbejderkooperativer og kooperative overtagelser af konventionelle virksomheder. Antallet af arbejderovertagelser af konventionelle virksomheder er steget i de seneste år relateret til den nye lov og en aktiv kampagne fra CG Scop.

Historisk set var SCOP'er koncentreret i byggeindustrien og i fremstillingssektoren, men siden 1990'erne er andelen af SCOP'er i servicesektoren vokset til at være sammenlignelig med andre ejerformer. SCOP'er er dog mere koncentreret omkring vidensintensiv servicevirksomhed, professionelle, videnskabelige og tekniske tjenester (PST), end det er tilfældet for konventionelle virksomheder, hvor især andelen af detail- og engroshandel er betydeligt højere.

Den gennemsnitlige størrelsen målt ved antal ansatte i SCOP'er er ret høj sammenlignet med traditionelle virksomheder. Men der er relativt få meget små SCOP'er og meget store SCOP'er. Arbejderkooperativer skal have mindst 2-7 ansatte, hvilket ekskluderer mikro-virksomheder. Samtidig har SCOP'er kun en halvt så stor relativ andel af virksomheder med mere end 500 ansatte som konventionelle firmaer.

SCOP'ers kapitalintensitet er ikke signifikant forskellig fra konventionelle virksomheder, og mål for total faktorproduktivitet er relativt høje for SCOP'er (Fakhfakh et al. 2012). SCOP'er har en stærkere produktivitetsfordel i videns-intensive industrier med høje forsknings- og udviklingsudgifter og en høj andel af arbejdere med universitetsuddannelse (Young-Hyman et al 2022). Magne (2017) viser signifikant lavere lønulighed i SCOP'er, og Magne og Pérotin (2022) finder, at SCOP'er beskytter job

bedre end konventionelle virksomheder. De har mindre fleksibel beskæftigelse, men mere fleksibel løn og timer-antal.

Den første paraplyorganisation blev etableret i 1884. Fra 1937 har den haft navnet CG Scop (General Confederation of SCOPs). Den har 13 regionale afdelinger, URSCOP'er, og tre branche føderationer i byggeri, fremstilling og kommunikation. 95% af SCOP'erne og 50% af SCIC'erne er medlemmer.

CG Scop driver aktiv lobbyvirksomhed og udfører træning, rådgivning og økonomisk støtte især for nye kooperativer. Den er især finansieret af medlemmerne. De regionale URSCOP'er spiller en vigtig rolle for konverteringer fra konventionelle firmaer til arbejderkooperativer. De informerer om SCOP-principper, yder økonomisk støtte, skriver vedtægter og giver råd om emner som overskudsfordeling, ledelse, lønninger, organisation osv. CG Scop allokerer en tredjedel af sine midler til URSCOPs. Nogle URSCOP'er har udviklet finansielle virksomheder med risikovillig kapital til start og udvikling af arbejderkooperativer i deres regioner.

## **2. SCOP-modellen**

De vigtigste love om SCOP er 1947-loven med ændringer i 1978, 1992 og 2012 samt 2014-loven om den sociale og solidariske økonomi. Desuden er der vigtige selskabslove og arbejdslove. Hvis der er en forskel, har SCOP-lovene forrang over selskabsloven.

SCOP'er er styret af deres medlemmer, som ejer virksomhedens kapital, dels individuelt og dels kollektivt. Hovedgruppen af ejere er arbejdermedlemmerne, men SCOP'er kan også have eksterne medlemmer - ofte fra den kooperative bevægelse.

Medlemmerne vælger bestyrelsen og den administrerende direktør. Direktøren og mindst to tredjedele af bestyrelsen skal være medarbejder-medlemmer. Medlemmerne stemmer mindst én gang årligt på generalforsamlingen om strategiske spørgsmål. De har hver én stemme uanset deres individuelle kapitalandele. Eksterne medlemmer kan have stemmerettigheder i forhold til deres investering, men deres samlede stemmer kan maksimalt udgøre 35% af SCOP's samlede stemmerettigheder, dog op til 49%, hvis det eksterne medlem er et kooperativ. En SCOP, der investerer i en anden SCOP, kan eje mere end 50% af datterselskabet og have op til 50% af stemmerettighederne i op til 10 år.

Mindst 25% af overskuddet uddeles til alle medarbejdere, uanset om de er medlemmer eller ej. Medarbejderne skal have arbejdet i virksomheden mindst tre måneder i det pågældende år eller have mindst seks måneders ansættelse. Mange SCOP'er har vedtægter, der kræver, at medarbejdere skal søge om medlemskab efter en vis tid. Overskudsdelingen til alle medarbejdere skal mindst svare til tildelingen til de individuelle medlemsandele.

Mindst 15% det årlige overskud skal allokeres til de kollektive reserver indtil reserven når det højeste niveau, der nogensinde er nået af den individuelt ejede kapital. En uspecificeret andel af overskuddet afsættes til den kollektive udviklingsfond. I praksis allokerer SCOP'er mere til kollektiv kapital end krævet. CG Scop estimerer at det drejede sig om 43% af overskuddet for 2019, se tabel 3.1.

De kollektive reserver er udelelige og må ikke uddeles til medlemmerne. Hvis virksomheden lukker, overdrages positive nettoaktiver til et kooperativ, det offentlige eller en non-profit organisation. Vedtægterne kan tillade, at tab dækkes fra de kollektive reserver, der således tjener som en form for forsikring. I modsat fald dækkes tab af den individuelle andels kapital.

Aflønning af den individuelt ejede kapital kan ikke overstige overskudsdelingen til alle medarbejdere eller det samlede beløb, der allokeres til kollektive reserver.

Individuel kapital består af andele, som nye medlemmer køber, når de bliver medlemmer, samt ekstra andele, de erhverver senere. Nye arbejdermedlemmer skal købe én andel. I store SCOP'er kan arbejdermedlemmer betale for deres første andel i rater, og raterne kan ikke overstige 10% af lønnen. Vedtægterne kan kræve, at medlemmer skal købe nye andele hvert år.

Store SCOP'er kan udstede særlige andele uden stemmeret forbeholdt eksterne medlemmer samt obligationer, især andelsobligationer (titre participatifs), med en reguleret rente.

Intet enkelt medlem må eje mere end 50% af kapitalen, men vedtægterne kan fastsætte et lavere maksimum. En undtagelse, er retten for et moder-SCOP til at eje mere end 50% af datterselskabet i op til ti år. 44 % af SCOP'erne har ingen eksterne ejere. Den gennemsnitlige andel af eksterne ejere er 16% og medianen 8%.

**Tabel 3.1 Fordeling af SCOP-overskud.**

Shares of profit allocated to	Legal requirement	Practice: Average in 2019
Collective capital	≥ 15%	43%
Labour	≥ 25%	40%
Remuneration of Capital	≤ labour share	17%

Kilde: CG Scop 2020. Rapport om medarbejdereje i Frankrig

Ved udtræden sælges andelene tilbage til pålydende værdi med en regulering for inflation og renter. Kooperativen har fem år til at tilbagebetale værdien af andelen til afgangende andelshavere.

Hvert år eller hvert femte år, afhængigt af størrelse, skal alle kooperativer gennemgå en revision (révision coopérative) udført af CG Scop. Hvis andelslovene ikke er overholdt, får kooperativen en formel meddelelse og kan miste sin SCOP-status. Revisionen kan også dække et bredere sæt af problemstillinger og dermed understøtte SCOP'ens udvikling.

Alle arbejdermedlemmer, inklusive lederen, har status som lønmodtagere med alle de tilhørende rettigheder med hensyn til arbejdsløshedsunderstøttelse mv. Dette er også tilfældet for CAE-"ansatte".

### **3. Ind- og udtræden af medlemmer**

Franske SCOP'er har åbent medlemskab. For at blive medlem skal de købe en andel og godkendes af generalforsamlingen efter at have været i fast job i et år. Vedtægterne for nogle SCOP'er pålægger nye medarbejdere at søge medlemskab efter et år. Siden 2014 gælder det for CAE'er, at alle "ansatte" skal ansøge inden for tre år. De skal købe en andel ved indtræden. Startindskuddet kan variere fra 20 euro til et beløb, der svarer til 6 måneders løn. I de fleste kooperativer er startbetalingen et par hundrede euro og afsluttes med et månedligt afdrag på omkring 5% af lønnen eller en andel af den årlige overskudsdeling.

I 2017 var den gennemsnitlige andel af medlemmer blandt SCOPs arbejdsstyrke 74%, og den gennemsnitlige medlemsandel blandt arbejdere med to-års anciennitet var 82%. I 52% af SCOP'erne er alle arbejdere med toårig anciennitet blevet medlemmer, og i kun 10% af SCOP'erne er medlemsraten for arbejdere med to års anciennitet lavere end en tredjedel.

Et arbejdermedlem, der afskediges, mister medlemskabet. Pensionerede medlemmer kan beholde deres medlemskab, og de kan stadig stemme på generalforsamlinger. Dog kan SCOP'en beslutte at ophæve fjerne deres medlemskab. Et arbejdermedlem, der opsiger medlemskabet, mister normalt deres job.

### **4. Nystartede virksomheder og overtagelser**

Loven fra 2014 om social og solidarisk økonomi har lettet kooperative overtagelser af konventionelle virksomheder. Virksomheder med mindre end 250 ansatte skal mindst hvert tredje år informere medarbejderne om de omkostninger og fordele, der ville være gælde for en medarbejderovertagelse, samt tilgængelig statsstøtte. Ejeren af en virksomhed er forpligtet til at underrette medarbejderne om kommende planer for salg af virksomheden og give dem mulighed for at afgive et tilbud.

"Grundlægger SCOPs" (SCOP d'amorçage) blev oprettet ved 2014-loven. Når en konventionel virksomhed omdannes til en SCOP, kan ejerne af det oprindelige selskab besidde mere end 50% af SCOP-kapitalen (dog ikke af stemmerettigheder) i syv år. Den tidligere ejer bliver ofte eksternt medlem i den nye SCOP. Efter de syv år skal de interne medlemmer købe aktierne.

Medarbejdermedlemmerne får et indkomstfradrag på 25% for de indbetalte beløb til opkøb af andele ved overtagelser. De kan også fra deres skattepligtige indkomst fratække renterne på deres eventuelle lån benyttet til køb af andele til overtagelsen.

Loven fra 2014 letter også dannelse af SCOP-grupper ved at tillade, at et kooperativ eller dets arbejdermedlemmer kan eje majoriteten og have stemmerettighederne til et andet kooperativ i gruppen.

CG Scops regionale URSCOP'er spiller en vigtig rolle til støtte for nystart af SCOP'er og virksomheds- overtagelser. En innovativ SCOP-inkubator blev skabt i Montpellier i 2007 og duplikeret i to andre regioner. I perioden 2009-2021 blev 103 firmaer oprettet, 41 af dem som SCOP'er eller SCICs.

Inkubatoren/kuvøsen spiller en vigtig rolle i skabelsen af nye kooperativer og styrker kooperativer i den bredere bevægelse af "den sociale og solidariske økonomi".

På lokalt plan spiller eksisterende arbejderkooperativer ofte en rolle til at fremme nye kooperativer. For eksempel støtter SCOP Alma i Grenoble, en softwareleverandør med 166 ansatte, nye SCOP'er i computerindustrien ved at give uformel rådgivning og kapital. Alma ejer således minoritetsandele i fem andre SCOP'er.

SCOP'er har omtrent samme årlige oprettelsesrater som konventionelle virksomheder. I 2018 var gruppen af SCOP'er sammensat af 58% SCOP'er skabt fra bunden, 27% medarbejderovertagelser af sunde firmaer, 8% redningsopkøb og 8% konverteringer af non-profit organisationer til SCOP'er. Som i andre lande har SCOP-oprettelser været mere kontracykliske end oprettelser af konventionelle virksomheder, men konjunkturcyklussen påvirker lukninger af begge typer virksomheder på samme måde (Pérotin 2006). I løbet af de sidste tre årtier (1989 til 2018) blev 72% af nye SCOP'er skabt fra bunden, 13% gennem kooperative overtagelser af sunde firmaer. 10% var redningsopkøb og de resterende 5% transformationer af non-profit organisationer. Andelen af medarbejder-overtagelser faldt i løbet af 1980'erne og 1990'erne til 20% af alle nye SCOP'er, før de steg igen i 2000'erne til omkring 40% af de nye SCOP'er. CG Scop promoverede aktivt den seneste vækst i opkøb. Der er ingen klar tendens i SCOP-lukninger i løbet af de sidste tre årtier. Omkring 75% af lukningerne vedrørte SCOP'er skabt fra bunden.

SCOP'er overlever bedre end tilsvarende konventionelt ejede virksomheder, selvom dette til dels kan forklares med et strengere udvalg af projekter ved selve oprettelsen. Overlevelse i over et århundrede er ikke ualmindeligt for SCOPs. Den ældste eksisterende SCOP i 2018 blev startet i 1882; og 13 SCOP'er er oprettet før den første verdenskrig (herunder fem SCOP'er oprettet før 1900). To af de fem største SCOP'er, der stadig var i drift i 2018, blev oprettet mellem de to verdenskrige. SCOP-overtagelser af konventionelle firmaer, også redninger, overlever bedre end SCOP'er skabt fra bunden. Faren for lukning er 32% lavere for SCOP-opkøb af sunde konventionelle firmaer end for kreationer fra bunden, 18% lavere for redningsopkøb og 64% lavere for arbejdstagerovertagelser af non-profit organisationer. Konverterede SCOP'er har lignende overlevelseshastigheder som konverterede konventionelle virksomheder, mens SCOP'er oprettet fra bunden har højere overlevelseshastigheder end konventionelle (Mirabel 2021a). Den gennemsnitlige lukningsrate for arbejderejede virksomheder (31%) er lavere end for konventionelle virksomheder (45%), Mirabel (2022b).

## **5. Finansiering**

Fakhfakh et al. (2012) fandt for alle brancher, at den gennemsnitlige årlige investering i SCOP'er enten var signifikant højere eller den samme som i konventionelle virksomheder. Disse resultater er bekræftet for de seneste år. Dette kan til dels forklares af reglerne om allokering af overskud til kollektivt ejet kapital og den SCOP'ens mulighed for at fratække overskud brugt til investeringer i forbindelse med ordningen for overskudsdeling.

CG Scop medvirker også til finansiering gennem en række tilknyttede kreditinstitutioner. Det finansielle selskab *Socoden* tilbyder deltagerlån, som er 80% støttet af Den Europæiske Investeringsfond. *Scopinvest* bruger andelsobligationer (titre participatifs) og konvertible obligationer til at tilbyde kapitalstøtte. *Sofiscop* støtter lån og leasingaftaler givet til SCOP'er af banken *Crédit Coopératif*. I 2020 oprettede CG Scop en venturekapitalfond, *CoopVenture*, til at finansiere og støtte nystartede innovative højteknologiske arbejderkooperativer. Tildelingen af midler besluttet lokalt af regionale udvalg (Comités d'engagements financiers régionaux eller CEFR. I 2020 administrerede sådanne specialiserede fonde tilsammen 552 lån til en samlet værdi af 17 millioner euro. Desuden støttede de med yderligere 48 millioner euro i lån og købte andelsobligationer til en værdi af 9 millioner euro.

SCOP'er betaler samme selskabsskat som konventionelle selskaber. De er dog fritaget for nogle lokale skatter. Frankrig har en overskudsdelingsordning, der er obligatorisk for alle virksomheder over en vis størrelse, men SCOP'er har lov til at uddele en større andel af overskuddet under denne ordning. Denne overskudsdeling var i 2006 i gennemsnit på 4.500 euro i kooperativer sammenlignet med 2.300 euro i traditionelle virksomheder. Her har SCOP'er og andre firmaer de samme skattefordele (Fakhfakh et al., 2012). Derudover har SCOP'er lov til at tilbageholde en tilsvarende del af overskuddet til investeringer, og disse henlæggelser er fradragsberettigede.

Fra 1915 til 2015 har SCOP'er især inden for byggeriet nydt godt af en præference ved offentlige udbud, hvis deres bud matchede en konventionel virksomheds.

Omkring 12,3% af SCOP'erne nyder godt af investeringssubsidier, mod 3,7% af konventionelle virksomheder. SCOP'er, der modtager investeringsstøtte, er især koncentreret inden for fremstillings virksomhed (30% mod 15% af konventionelle virksomheder) og byggeri (24% mod 23% af konventionelle virksomheder). Støtten ydes især af de regionale URSCOPs øger SCOP'ens opmærksomhed for mulig offentlig finansiering, blandt andet målrettet den "sociale og solidariske økonomi".

## **6. Medarbejderaktier i traditionelle virksomheder i Frankrig**

Medarbejderaktier er ret udbredt i store børsnoterede franske virksomheder, ofte i forbindelse med overskudsdelingsordninger. 75% af de franske børsnoterede virksomheder har medarbejderaktieordninger, mens det kun gælder for 4% af de små og mellemstore virksomheder. Andelen af kapitalen ejet af medarbejderne er dog fortsat meget begrænset. Før indførelsen skal ordningerne forhandles med fagforeningerne, samarbejdsrådet eller en anden repræsentation af medarbejderne. I de fleste tilfælde bliver pengene fra overskudsdelingen indsat på opsparingskonti i virksomheden og/eller i pensionsordninger, og de kan bruges til at købe aktier i virksomheden.

Medarbejdernes ejerskabs afhænger således af overskudsdelingen, af medarbejdernes mulighed for at købe aktier og om virksomhedens ønsker at støtte medarbejdernes aktiekøb gennem rabatter, matchende tilskud eller gratis aktier. Hvis medarbejderaktierne udgør mindst 3% af kapitalen, kan de give adgang for medarbejderrepræsentation i bestyrelsen. Den franske stat har spillet en nøglerolle



i at fremme sådanne ordninger gennem skattelettelser, når aktierne holdes i flere år. Både overskudsdeling og medarbejderaktier kan indgå i en supplerende pensionsordning.

## **7. Konklusion**

Rammen for arbejderkooperativer i Frankrig ser ud til at fungere ret godt til overvindelse af de forskellige barrierer. Lovgivningen definerer en klar model for arbejderkooperativer, der sikrer principperne om demokratisk kontrol, bredt ejerskab til medarbejderne og en smidig ind- og udtræden medarbejdermedlemmer. CG Scop og URSCOPs øger muligheden for start af nye kooperativer og overtagelse af konventionelle firmaer. Særlige finansieringsmuligheder forbedrer adgangen til ekstern finansiering. Samtidig fremmer skattesystemet investeringer i arbejderkooperativerne. Men selvom vægten af arbejderkooperativer i den franske økonomi er højere end i Skandinavien, er den alligevel ret beskeden sammenlignet med situationen i Spanien og Italien.

## 4. Medarbejdereje i Italien – arbejderkooperativer

Denne præsentation er i høj grad baseret på landerapporten om medarbejdereje i Italien af Andrea Cori, Area Studi Legacoop, Marco Lomuscio og Ermanno Tortia, Trento University.

### 1. Udbredelse

De første arbejderkooperativer går tilbage til 1850'erne. Nogle få år senere blev der dannet en støtteorganisation, der nu hedder *Legacoop*, for at koordinere kooperativerne. *Legacoop* har rødder i arbejderbevægelsen relateret til kommunistiske og socialistiske partier. I 1919 brød en katolsk-konservativ fløj ud og dannede *Confederazione*, og i 1952 dannedes en centrum-orienteret gruppe, *Associazione*. Der har været et tæt samspil mellem forskellige politiske partier og den kooperative bevægelse i Italien. Under det fascistiske styre blev *Legacoop* forbudt. Staten øgede kontrollen, og antallet af arbejderkooperativer faldt.

Der er nu omkring 24.000 arbejderkooperativer med 500.000 medarbejdere og en samlet omsætning på 22 milliarder euro. 55% af disse medarbejdere i arbejderkooperativer findes i det nordlige Italien med den højeste tæthed i Emilia Romagna-regionen. Efter Anden Verdenskrig steg antallet af kooperativer kraftigt især i Emilia Romagna, Toscana, Marche og Veneto. Dette område af det "Tredje Italien" har en lang tradition for kooperativer.

Der er relativt få mikro-virksomheder blandt arbejderkooperativerne, men ellers følger størrelsesfordelingen de traditionelt ejede virksomheder. Arbejderkooperativerne er særligt stærke inden for byggeri, transport og lager og inden for forretningservice herunder rengøring, mens de er underrepræsenteret i fremstillingssektoren.

Langt de fleste af de store og mellemstore arbejderkooperativer er medlemmer af en af de tre støtteorganisationer, men blandt de små kooperativer er andelen mindre end 50 %.

### 2. Den italienske model for arbejderkooperativer

Italien har en vidtgående national regulering af arbejderkooperativer kombineret med forskellige former for støtte. Forfatningen efter Anden Verdenskrig gjorde staten ansvarlig for fremme af kooperativer. Basewi-loven af 1947, med senere justeringer i 1992, har fastsat regler, som følger ICAs kooperative principper.

De italienske arbejderkooperativer kan opdeles i dem med *udbredt gensidighed* - *cooperative a mutualità prevalente* – og dem uden. Gruppen af *ikke-udbredt gensidighed* har mulighed for *delelige* reserver uden skattefordele. De udgør omkring 5% af alle arbejderkooperativer og har 5% af medarbejderne. I denne oversigt fokuserer vi på den dominerende gruppe i Italien med *udbredt gensidighed*.

*Retten til kontrol:* Grundprincippet er én stemme pr. arbejdermedlem. Hvert medlem skal have mindst én andel, kaldet "*capitale sociale*" - *social kapital*. (I et anden-ordens kooperativ kan et medlem – typisk et andet kooperativ - have op til fem stemmer).

*Investormedlemmers* rettigheder er specificeret i vedtægterne. Investormedlemmers aktier kan have stemmeret, dog højst en tredjedel af de øvrige tilstedeværende medlemmers stemmer, og de kan ikke vælge mere end en tredjedel af medlemmerne af bestyrelsen).

*Retten til overskud:* Afkastet af de individuelle andele kan ikke være højere end renten på postobligationer plus 2,5%. Mindst 30% af det årlige overskud skal investeres i udelelige kollektive reserver - *riserva legale*; men normalt investeres en højere andel ofte op til de maksimale 97. Et bidrag (skat) på 3% skal betales til en særlig national fond for lån til nye kooperativer. Kun i sjældne tilfælde kan individuelle andele akkumulere betydelige beløb. De udgør derfor typisk kun en lille del af den samlede ejer-kapital. Afkastet af særlige investormedlemmers andele og afkastet af særlige *deltagerandele* - *azioni di partecipazione cooperative* - må ikke overstige postobligationer +2,5% + 2%.

*Retten til formue:* Minimumsværdien for en individuel startandel er 25 euro og maksimum er 500 euro. Intet medlem kan eje andele for mere end 100.000 euro. For kooperativer med mere end 500 medlemmer kan maksimumsbeløbet udvides til to procent af den samlede sociale kapital. De enkelte andelshavere får udbetalt den nominelle værdi plus renter, når de forlader kooperativen eller ophører med at være medlemmer. Det betyder, at den samlede andelskapital falder tilsvarende.

### **3. Medlemmers ind- og udtræden**

Bruttolønnen til alle ikke-medlemmer, skal være mindre end 50% af den samlede løn til alle ansatte. Der kan være særlige medlemmer, lærlinge eller praktikanter, som er under uddannelse. Deres antal må ikke overstige en tredjedel af det samlede antal medlemmer. De individuelle andele skal tilbagebetales til udtrædende medlemmer. Dette skal ske inden 6 måneder efter seneste godkendelse af årsregnskabet.

### **4. Nystart og medarbejdereftagelser**

Etableringen af medarbejdereftagelser er kontracyklisk i Italien. Der var en tæt sammenhæng mellem stigende arbejdsløshed og medarbejdereftagelser for perioden 1979-2014. Siden 1985 har Marcora-loven tilladt jobtruede medarbejdere at bruge deres arbejdsløshedsunderstøttelse og fratrædelsesgodtgørelse med skattelettelse til opkøb og/eller opstart af nye arbejderkooperativer. Medarbejdere skal have forkøbsret, når en virksomhed er til salg.

Der er kun få lokale offentlige organisationer, der støtter opstart af virksomheder, herunder kooperativer. De findes i Veneto, Emilia-Romagna og Trento. Andre regioner har udviklet særlige lån med lavere rente for nye kooperativer. I de senere år er de fleste nye arbejderkooperativer (og også

socialle kooperativer) blevet oprettet i det centrale og sydlige Italien. Disse regioner blev hårdt ramt af den økonomiske nedgang i årene efter finanskrisen.

De kooperative organisationer støtter oprettelsen af nye kooperativer gennem teknisk og juridisk rådgivning og økonomisk støtte gennem de gensidige fonde baseret på 3%-skatten.

Marcora-loven fra 1985 fokuserer på kooperative overtagelser af nødlidende traditionelle virksomheder. Efter revisionen i 2001 kan den også bruges til starte af nye arbejderkooperativer og sociale kooperativer. En af fondene, *Cooperazione Finanza Impresa*, CFI, har støttet 536 kooperativer og mere end 20.000 arbejdere med ledelsesmæssig og økonomisk bistand - 282 millioner euro. Ud af disse var 330 redningsopkøb, der bevarede 12.700 job. Argumentet for støtten er, at sådanne defensive overtagelser møder særlige udfordringer som: medarbejdernes begrænsede økonomiske ressourcer, manglende viden og den kritiske situation for virksomheden. Til disse overtagelser kan der anvendes skattelempede forskud for dagpenge og fratrædelsesgodtgørelse som indskudskapital for arbejderkooperativet. Dette suppleres af midlerne baseret på 3% skatten. De ansatte har forkøbsret i forhold til et salg til eksterne investorer.

## 5. Finansiering

Opbygningen af kollektive udelelige reserver er en vigtig del af kapitalgrundlaget for arbejderkooperativerne. 30% af overskuddet, oftest mere, opspares i disse kollektive reserver hvert år.

Individuelle andele er også vigtige, men ofte er det ganske små beløb ned til minimumsbidraget på 25 euro per medarbejder. Denne *sociale kapital* har i høj grad karakter af lån med en fast maksimal rente. Der er ikke noget minimum. Det er ansvarlig kapital, som har risiko for at gå tabt.

Herudover kan medlemmerne bidrage med egentlige lån, hvor den højst tilladte rente er satsen for postobligationer plus 2,5 %. Det samlede beløb for medlemslån er begrænset til tre gange *den sociale kapital + riserva legale* + overskud fra det senest godkendte regnskab.

Særlige *deltagerandele* kan tilhøre både medlemmer og ikke-medlemmer samt ansatte og eksterne. De har ingen stemmeret, men en privilegeret status i forhold til udbytte og tilbagebetaling af kapital. De refunderes før *den social kapital*. Den samlede værdi af *deltagerandelene* kan ikke overstige de kollektive reserver eller nettoformuen. Mindst 50% af *deltagerandelene* skal tilbydes medarbejdermedlemmerne. Afkastet kan ikke overstige postobligationer +2,5% + 2%.

Især arbejderkooperativerne tilknyttet *Legacoop* og *Confederazione* har tætte forbindelser til de tilknyttede banker i grupperne – både associerede og mere autonome. *Legacoop* kooperativer ejer en bankgruppe *Unipol* og forsikringsgruppen *Unipol-Sai*. De kooperative kreditbanker er for det meste tilknyttet *Confederazione*. Der er stærke forbindelser mellem disse banker og arbejderkooperativerne, men baseret på gensidig uafhængighed. Som tidligere nævnt er der desuden særlige fonde, *Fincooper* og *CFI* til at støtte af opstart og medarbejderovertagelser.

*Skattefordele.* Arbejderkooperativerne skal afsætte minimum 30% af overskuddet til udelelige reserver, men ofte opsparer de en større andel i disse kollektive reserver. De betaler samme selskabsskat på 24% af overskuddet som andre virksomheder, men arbejderkooperativer får et fradrag på 57% af opsparingen i de udelelige kollektive reserver. Dette giver et ekstra incitament til opsparing i disse reserver, som er en vigtig del af akkumuleringen af kapital i de italienske arbejderkooperativer. Bidraget på 3% til den gensidige fond er ligeledes fradragsberettiget.

Et medlem af kooperativet kan være ansat som lønmodtager eller som selvstændig. Reglerne for dette valg er defineret i arbejderkooperativets vedtægter. Hvis han/hun er ansat som lønmodtager, har arbejdstageren fuld ret til social sikring, arbejdsløshedsforsikring osv. Hvis han/hun er tilknyttet som selvstændig, modtages en anden form for social sikring reguleret af lovene om autonomt arbejde.

Arbejderkooperativer i byggesektoren indgår ofte lokale kontrakter i deres lokalområde, men de har ingen officiel præferencebehandling i forhold til offentlige kontrakter.

## **6. Risiko**

Da opsparing gennem individuelle andele – social kapital – er ret begrænset for den enkelte arbejder, er den økonomiske risiko også ret begrænset. Kombineret med mere sikker beskæftigelse kan den samlede risiko være mindre end i konventionelle virksomheder. Men i kooperativer, der ikke har ”udbredt gensidigt” ejerskab, kan medarbejderne have store individuelle andele og der kan være andre delelige reserver. Det kan på den ene side betyde højere individuelle kapitalandele men samtidig større risiko for at miste dem.

## **7. Konklusion**

Italien har en klart defineret model for et arbejderkooperativ. Den følger ICA-principperne om ét medlem en stemme, vægt på udelelige reserver, begrænset afkast på individuelle medlemsandele osv. Støtte fra tre stærke støtteorganisationer og visse skattefordele har været med til at overvinde hindringerne for opstart og udvikling af arbejderkooperativerne i Italien. Det lave indskud og åbent medlemskab samt begrænsningen af gruppen af ikke-medejende ansatte løser problemet med ind-/udtræden af medarbejdere. Støtteorganisationerne fremmer opstart af nye arbejderkooperativer og støtter medarbejderovertagelser af især nødlidende konventionelle virksomheder.

Italienske arbejderkooperativer opererer typisk i industrier med relativt lave kapitalinput pr. ansat, herunder byggeri, og forretningsservice såsom rengøring. Kapitalproblemet afbødes gennem forskellige finansieringsordninger og banker og finansielle institutioner tilknyttet støtteorganisationen. Risikoproblemet begrænses af det stærke element af kollektivt ejerskab og den lave værdi af de enkelte medarbejders kapital.

## 5. Medarbejdereje I Spanien - arbejderkooperativer

Dette afsnit er i høj grad baseret på rapporten om Spanien af Carmen Marcuello, Zaragoza Universitet

### 1. Udbredelse

Den kooperative sektor i Spanien går tilbage til 1840'erne. Den udviklede sig hurtigt, især i 1930'erne og i årene efter 2000. I Europa har kun Italien et højere antal arbejderkooperativer.

Ifølge COCETA, den spanske sammenslutning af arbejderkooperativer, var der 17.300 arbejderkooperativer i 2020 med mere end 250.000 ansatte. Det er lidt færre end i 2010 med 17.700 kooperativer og 270.000 medarbejdere. Den højeste tæthed i forhold til befolkningen i forskellige regioner findes i Baskerlandet efterfulgt af Murcia og Navarra. I 2020 blev der etableret 1124 nye arbejderkooperativer med 3000 ansatte. Omkring 75% af disse var inden for servicevirksomhed.

Der var 7.800 *Sociedades Laborales* – arbejderejede virksomheder – med 55.000 ansatte i 2020. Dette er omkring halvdelen af antallet af 2009. Det juridiske format for *Sociedades Laborales* er defineret i lov 44/2015 og kræver: majoriteten af ejerkapitalen ejet af medarbejderne, ligelig fordeling af kapitalen blandt dem, demokratisk beslutningstagen, ligelig fordeling af overskud, ansvarlig kapital på mindst 3000 euro for *Labour Limited Liability Company* og 60.000 euro for *Labour Corporations*, mindst tre medlemmer. Der kan være eksterne ejere relateret til "den sociale økonomi", men de skal have mindre end 50% af aktiekapitalen og af stemmerne. Antallet af timer for ikke-medlemmer må ikke overstige 49% af de årlige timer for arbejdermedlemmerne. Antallet af *Sociedades Laborales* er faldet stejlt i det senere år. Derfor vil vi fokusere på de spanske arbejderkooperativer.

COCETA, blev stiftet i 1986 som et samarbejde af tilsvarende regionale støtteorganisationer. Det primære mål er oprettelse og udvikling af arbejderkooperativer, som støttes gennem lobby virksomhed, koordinering, internationalt samarbejde og støtte til nystart af arbejderkooperativer og overtagelser af konventionelt ejede virksomheder.

### 2. Modellen for et arbejderkooperativ i Spanien

Arbejderkooperativer er reguleret af en national lov 27/1999. Desuden har 15 ud af de 17 regioner i Spanien deres egen lov om arbejderkooperativer. Den nationale lov bemærker i præamblen, at den er i overensstemmelse med ICA-principperne.

*Retten til kontrol:* Hvert medlem har én stemme på generalforsamlingen. Generalforsamlingen vælger *Styrelsesrådet* blandt sine medlemmer. I kooperativer med mindre end fem medlemmer udgør de alle både *Styrelsesråd* og *Generalforsamling*. Alle kooperativer har et kontrolorgan af revisorer.

Andelsloven åbner op for associerede medlemmer. De kan bidrage med ekstern kapital, men deres andel kan ikke overstige 45%, og de kan ikke have mere end 35% af stemmerne.

*Retten til overskud:* Hvert arbejdermedlem får månedlige betalinger kaldet forskud som kompensation for deres deltagelse i kooperativets aktiviteterne. Årlige overskud eller tab fordeles i forhold til disse aktiviteter, altså ikke efter deres kapitalandele. Kooperativet skal afsætte mindst 20% af overskuddet (og 50% af ekstraordinære overskud) til den **Obligatorisk Reservefond**, som er en kollektiv udelelig reserve. Der skal afsættes mindst 5% til *Uddannelses- og Promotion-fonden* til gavn for medlemmerne og lokalsamfundet. Aflønningen af medlemmernes kapital kan ikke overstige centralbankens rentesats med mere end 6%.

*Retten til formue:* Ved opløsning af kooperativet stilles den kollektive uddannelses- og promotion-fond til rådighed for den føderative enhed, som kooperativet er tilknyttet. Der gælder følgende rækkefølge for kompensatioin for de forskellige former for tilførsel af kapital: 1) ekstern gæld, 2) andelskapital for medlemmer, 3) frivillige medlemsindskud, 4) obligatoriske indskud til reserve-fonden. Hvis der er noget af kollektive reserve tilbage, når anden kapital er betalt, går det til overordnede kooperative organisationer. Når medlemmerne udtræder, sælges de enkelte andele tilbage til pålydende værdi med et rente- og inflationstillæg.

### **3. Medarbejderes ind- og udtræden**

Spanske arbejderkooperativer har åbent medlemskab. Et arbejderkooperativ skal have mindst tre medlemmer (i enkelte regioner kun to). Ikke-medlemmers arbejdstid må ikke overstige 30% (enkelte regioner 35%) af det samlede antal timer for arbejdende medlemmer. Ved optagelse i et arbejderkooperativ skal det enkelte medlem betale et minimumsindskud for sin ejerandel. Disse individuelle andele betales tilbage ved udtræden. I henhold til vedtægterne kan der ved indtræden kræves ekstra 25%, som går til de udelelige reserver. Dette ekstrainskud refunderes ikke ved udtræden.

Der kan være en prøvetid på op til 12 måneder. Antallet af timer for arbejdermedlemmer på prøve skal være mindre end 20% af de arbejdende medlemmers timer.

### **4. Start af ny arbejderkooperativer og overtagelser af konventionelt ejede virksomheder**

COCETA, tager sig af rådgivning, uddannelse og teknisk support for at fremme og etablere nye arbejderkooperativer. Relateret til den sociale økonomi og genoplivningen af landdistrikterne er der eksempler på blandede kooperativer, hvor både forbrugere og arbejdere er medlemmer. Der er lang tradition for aktive offentlig politik til støtte for arbejderkooperativer og den sociale økonomi. I 2019 blev et nyt ministerium for arbejde og socialøkonomi dannet. De offentlige aktiviteter omfatter: tilskud til jobskabelse fra arbejderkooperativer og *Sociedades Laborales*; bistand til forundersøgelser, revision og rådgivning; uddannelse, støtte til investeringer og støttede lån. I 2020 var det samlede budget fordelt på de forskellige regioner 52 millioner euro.

Arbejdere kan bruge arbejdsløshedsunderstøttelse og fratrædelsesgodtgørelse som indskud, hvis de tilslutter sig et arbejderkooperativ eller en *Sociedades Laborales*. Det gælder både eksisterende og nyoprettede. Disse bidrag er fritaget for indkomstskat, hvis ejerandelen holdes i mindst fem år.

## **5. Finansiering**

Hovedparten af finansieringen på langt sigt knytter sig til opbygningen af de kollektive reserver. Som nævnt sker dette ved obligatoriske bidrag på 20% af det årlige overskud og 50% af det ekstraordinære overskud. Desuden kan kooperativer opbygge en frivillig reservefond. Generalforsamlingen beslutter i vedtægterne, om disse skal være kollektive/udelelige eller individuelle med mulighed for udlodning.

De individuelle andele kan udgøre en væsentlig del af finansieringen i de første år indtil de kollektive reserver er opbygget. Medlemmerne kan desuden yde lån til særlige investeringer i kooperativet.

Tilknyttede eksterne medlemmer kan bidrage med op til 45% af ejerkapitalen. Det kan være personer eller juridiske enheder f.eks. andre kooperativer.

*Skattemæssig behandling.* Lovene 20/1990 og 27/1999 regulerer beskatningen af arbejderkooperativer. Overskuddet beskattes med 20% (normal selskabsskat er 25 %), men samtidig er kooperativet forpligtet til at indbetale 5% til uddannelses- og promotion-fonden. 50% af den obligatoriske opsparing i kollektive reserver er fradragsberettiget. For visse arbejderkooperativer, der opfylder et særligt socialt formål, kan skatterabatten være op til 90%.

Bankfinansiering: Der er flere store banker med kooperative rødder som *Caja Rural Group* med *Den Kooperativ Bank* i toppen af gruppen og *Cajamar Cooperative Group*. De er begge blandt de ti største banker i Spanien. *Laboral Kutxa* er en dominerende bank i Baskerlandet og en del af Mondragon-gruppen, se det følgende hovedafsnit. Arbejderkooperativer kan også få finansiering fra en lang række små *etiske* banker, der følger principper om bæredygtighed og ansvarlige investeringer relateret til den sociale økonomi.

*Ministeriet for Arbejds- og Socialøkonomi* giver tilskud, når arbejderkooperativer og *Sociedades Laborales* redder arbejdspladser gennem overtagelser, samt til udvikling af den sociale økonomi.

Arbejderkooperativet kan vælge at betragte sine medlemmer som lønmodtagere eller som selvstændige, og dette bestemmer virksomhedens bidrag til social sikring og medlemmernes grad af kompensation i tilfælde af arbejdsløshed mv.

## **6. Konklusion**

Rammerne i Spanien har medvirket til den næststørste udbredelse af arbejderkooperativer i Europa efter Italien. Lovgivningen definerer en klar model for arbejderkooperativer, der sikrer principperne om demokratisk kontrol og bred deltagelse i ejerskabet af medarbejderne og en smidig ind- og udtræden af medarbejder-medlemmerne. CECOPA og regional støtteorganisationer samt aktiv offentlig støtte gør det nemmere at starte nye kooperativer og gennemføre overtagelser af konventionelle virksomheder. Der er findes en række store banker, som støtter de kooperative principper, og særlig offentlig finansiering er også med til at sikre tilgang af kapital. Skattesystemet fremmer opsparing i kollektive reserver i arbejderkooperativerne.



## 6. Medarbejdereje i Mondragon – arbejderkooperativer med delvist individuelt eje

Dette afsnit er i høj grad baseret på [www.mondragon-corporation.com](http://www.mondragon-corporation.com) og rapporten om Mondragon af Saioa Arando, Mondragon Universitet.

### 1. Udbredelse

Fem unge ingeniørstuderende etablerede i 1956 *Ulgor* (senere kendt som *Fagor Electrodomésticos*), det første kooperativ i Mondragon, som senere udviklede sig til Spaniens største hårde hvidevareproducent. Andre kooperativer blev oprettet efter samme model. I løbet af gruppens udvikling er der etableret en række vigtige støtteenheder: en bank, *Laboral Kutxa* (tidligere *Caja Laboral Popular*); et socialforsikringselskab, *Lagun Aro*; et videnskabscenter, *Ikerlan*; et selskab til udvikling af nye aktiviteter, *Saiolan*; teknologisenter; et universitet; og forskellige organisationer til rådgivning, ledelsesudvikling, revision mv. Mondragon-gruppen udviklede også et kooperativ, Eroski, som kombinerer forbruger- og medarbejdereje. Det er en af de største detailkæder i Spanien. Mondragon-gruppen består i dag af 95 arbejderkooperativer med 138 datterselskaber og 23 enheder på højere niveau. De har 81.000 ansatte. Det er den største gruppe i Baskerlandet og den tiende i Spanien.

Fra de oprindelige 25 ansatte voksede gruppen til 20.000 i 1988; 40.200 i 1998; 68.200 i 2003, og 93.800 i 2007. Så kom finanskrisen. Både *Fagor Electrodomésticos* og *Eroski* havde investeret kraftigt i øget kapacitet i årene op til krisen og led et kraftigt tilbageslag i de efterfølgende år. I den globale hvidevareindustri skete samtidig en stærk koncentration. *Fagor Electrodomésticos* forsøgte at klare konkurrencen gennem international ekspansion, opkøb af virksomheder og konkurrenter i Frankrig, Italien og Polen og opstart af nye datterselskaber i Kina og Marokko (Errasti et al., 2016). I 2006 beskæftigede *Fagor Electrodomésticos* 11.000 - omkring halvdelen i Baskerlandet. I de følgende år skete der et kraftigt fald i beskæftigelsen parallelt med det kraftige fald i efterspørgslen. Men operationen mislykkedes. Ved den endelige lukning i 2013 var der 2.000 job tilbage i Baskerlandet og 3.500 i udlandet. De fleste ansatte i Baskerlandet fik job i andre kooperativer.

Ifølge Errasti et al. (2016) var det den dårlige timing relateret til finanskrisen kombineret med skærpet internationale konkurrence, der lå bag *Fagor Electrodomésticos* krise. I disse år lukkede også mange konventionelle virksomheder i den globale hvidevareindustri.

Efter finanskrisen faldt den samlede beskæftigelse i Mondragon-kooperativerne til omkring 74.000 i 2014-16. Men udviklingen blev vendt og Mondragon-rapporten for 2019 viser 81.500 ansatte. Heraf er omkring 44% i Baskerlandet, 40% i resten af Spanien og 16% i udlandet. Medlemsraten er omkring 75% i Baskerlandet, men lav i resten af Spanien, og der er stort set ingen medlemmer i de udenlandske datterselskaber.

Mondragon yder et vigtigt bidrag til den baskiske økonomi: 9% af industriel beskæftigelse, 12% af de samlede investeringer og 12% af F&U (2019).

Gruppestrukturen har udviklet sig gennem årene. I dag er *Mondragon Group* opdelt i fire divisioner med følgende andel af beskæftigelsen: finans 3%, industri 47%, detailhandel 48% og viden 2%.

Mondragon-gruppen har deres egen fortolkning af ICA-principperne: Åben optagelse uden forskelsbehandling; demokratisk organisation – et medlem/én stemme; suverænitæt for arbejde - overskud allokert på grundlag af arbejde, underordning af kapital i forhold til stemmeafgivning og andel af overskuddet, medarbejdere involveret i ledelsen; udjævning af lønforskel inden for de givne muligheder; samarbejde mellem kooperativer; bæredygtighed og støtte til udvikling af lokalsamfundet; deltagelse i den internationale kooperative bevægelse; uddannelse – fremme af en samarbejds kultur.

## **2. Mondragon modellen**

Ud over den nationale andelslov, 27/1993, er der specifikke baskiske love om arbejderkooperativer. Den første var 1/1982 til støtte for de baskiske kooperativers autonomi og dermed mulighed til at udvikle den specifikke Mondragon-model. Loven, 4/1993, bragte forordningen tættere på EU's retningslinjer. Loven, 1/2000, lettede oprettelsen af nye arbejderkooperativer. Loven, 6/2008, om små kooperativer med 2-10 medlemmer var ikke relevant for Mondragon-gruppen, men fremmede en bølge af nye små arbejderkooperativer i Baskerlandet. Loven, 11/2019, ligestillede arbejderkooperativer med andre virksomheder i forhold til etablering i udlandet.

Mondragon-modellen er i høj grad baseret på interne regler baseret på kooperativernes erfaringer og behov med vægt på beskæftigelse, arbejdsmiljø, bæredygtighed og udjævning af lønforskel.

Mondragon-modellen lægger vægt på samarbejde mellem kooperativerne: *Mondragon-gruppen* ledes af en kongres med 650 repræsentanter fra kooperativerne. Antallet af delegerede følger stort set antallet af ansatte, men med overrepræsentation for de mindre kooperativer. Kongressen vælger et *stående udvalg* som vælger *præsidenten* for gruppen og *det øverste råd*, der er ansvarlige for gruppens strategiske beslutninger og koordinering mellem de fire divisioner og kooperativerne. Hvert område udgør en *division*, som koordinerer de tilknyttede kooperativer.

*Retten til at kontrol.* Kernen i gruppen er det enkelte arbejderkooperativ. Hvert medlem har en stemme på *generalforsamlingen*, som vælger *styrelsesrådet* blandt medlemmerne. Dette er det styrende organ, og det vælger *direktionen* og den administrerende *direktør*. Der er desuden et *socialt råd* og et *kontrolråd*, der beskytter medlemmernes interesser og overvåger, at principperne følges.

*Retten til overskud.* Minimum 5% af overskuddet tildeles *Uddannelses- og Promotionfonden* - i Mondragon 5-10%. Minimum 20% går til den kollektive *Obligatoriske Reservefond* - i Mondragon 20-25%. Generalforsamlingen træffer beslutning om anvendelse af det resterende overskud. Noget går til *de frivillige reservemidler* noget til *solidaritetsmidlerne* relateret til gruppestrukturen. Til disse gruppe formål bidrager kooperativerne således med 5% af deres overskud og banken, Laboral Kutxa, bidrager med 7% af overskuddet efter skat.

30-70% af overskuddet går til udbytte til medlemmernes individuelle konti afhængig af kooperativets økonomiske situation. Der kan også tilskrives renter på de enkelte konti. Den maksimale rente følger centralbanken plus 6%. Tab kan medføre fradrag af de individuelle konti. Udbytte og renter udbetales

kun, hvis generalforsamlingen beslutter det. Udbyttet fordeles i forhold til lønnen, rentetillægget i forhold til værdien af de enkelte konti.

*Retten til formue:* Den akkumulerede kapital i de kollektive reserver og uddannelses- og forfremmelsesfonden er udelelige. Dette er også tilfældet for den kapital, der går til gruppens fonde. Det akkumulerede beløb på den enkelte konto udbetales til det enkelte medlem ved udtræden af virksomheden. Der kan være tale om betydelige beløb svarende til flere års løn.

I tilfælde af likvidation dækkes virksomhedens eksterne gæld først. Derefter dækkes aktiekapitalen i følgende rækkefølge: a) uddannelsesfonden vil blive stillet til rådighed for det højere råd for kooperativer i Baskerlandet; b) medlemmernes individuelle konti; c) medlemmerne får deres andel af de reserver, der kan udloddes; d) den kollektive obligatoriske reservefond. Hvis der er noget tilbage i den obligatoriske reservefond går det til forskellige fonde i Mondragon gruppen eller i Baskerlandet.

### **3. Ind- og udtræden af medarbejdermedlemmer**

Efter en prøveperiode på 6-12 måneder kan en medarbejder blive medlem ved at betale et obligatorisk kapitalindskud på omkring 13.000 Euro. Dette beløb varierer lidt mellem de forskellige arbejderkooperativer, men inden for kooperativet er bidragene lige store. Pengene går ind på medarbejderens interne kapitalkonto, som inklusive renter og udbytte kan udbetales, når medlemmet forlader kooperativet. Lån og afdragsordninger er tilgængelige for nye medlemmer. I de senere år har den baskiske regering tilbudt 1500-2500 euro til nye partnere på visse betingelser. Herudover skal nye medlemmer betale et indmeldelsesgebyr på 20% af kapitalindskuddet til de kollektive reserver. Dette beløb udbetales ikke ved udtræden.

Andelsselskaberne kan have midlertidige medlemmer med visse begrænsninger for deres ansættelsesperiode. Det samlede antal timer per år for ikke-medlemmer må ikke overstige 30% af det samlede antal timer per år for medlemmerne.

### **4. Start af nye arbejderkooperativer og overtagelser af andre virksomheder**

Gennem årene har Mondragon-gruppen startet nye og inkluderet eksterne arbejderkooperativer. Konventionelle virksomheder er blevet omdannet til arbejderkooperativer og inkluderet i gruppen.

I 1960'erne havde banken en særlig enhed, der fungerede som inkubator for nye kooperativer, som nu er nogle af de førende virksomheder i gruppen. I 1970'erne blev *Saiolan* udviklet som en inkubator under ingeniørfakultetet ved Mondragon Universitet. I øjeblikket er den dominerende strategi dog diversificering med nye aktiviteter inden for eksisterende kooperativer.

Et udefra kommende kooperativ kan ansøge om at blive medlem af gruppen ved at acceptere Mondragon-regelsættet, herunder reglerne for den relevante division med bidrag fra en del af overskuddet til fælles puljer. Mondragon-kooperativer har også datterselskaber, der ikke er kooperativer, og disse kan indgå ind i en proces, der fører til optagelse som arbejderkooperativ i

gruppen. Dette skete for nogle virksomheder med *Fagor Ederlan* som moderkooperativ. En af dem blev en del af *Fagor Ederlan*, og en anden indgik ind i en struktur med *Fagor Ederlan* som majoritetsejer og datterselskabets ansatte fik minoritetseje.

Den kooperative forbrugerkæde, *Eroski*, er et blandet kooperativ med 50% af stemmerne til forbrugerne og 50% til medarbejderne. Omkring finanskrisen i 2008 havde *Eroski* ekspanderet ved at opkøbe flere handelskæder i Spanien. Planen var at omdanne dem til kooperativer. Krisen i de følgende år betød imidlertid, at *Eroski* måtte sælge mange af datterselskaberne, og den planlagte kooperativisering kunne ikke fortsætte. I dag er det kun *Eroski*, der er et kooperativ.

## **5. Finansiering**

Ligesom i resten af Spanien yder opbygningen af de kollektive obligatorisk reserver et vigtigt bidrag til egenkapitalen i Mondragon-kooperativerne, men den individuelle kapital bidrager også væsentligt. Det initiale individuelle kapitalindskud er ret højt, og derefter er der en høj opsparring gennem renter og udbytte tilført de enkelte konti.

Ud over bidragene fra arbejdermedlemmerne har kooperativerne også mulighed for at have associerede medlemmer, herunder andre kooperativer, der kan bidrage med ekstra kapital.

Et af kerneelementerne bag Mondragons succes er banken, *Laboral Kutxa*. Gruppen har gennem denne bank mobiliseret meget kapital fra hele regionen. *Laboral Kutxa* yder omkring 50% af kooperativernes lån. I årenes løb har også andre kilder, herunder andre banker og en ganske diversificeret finansiel struktur, hjulpet kooperativerne med at ekspandere i kapitalintensive sektorer. Det finansielle system har også hjulpet gruppen gennem kriseperioder, herunder lukningen af det største industrikooperativ og krisen i *Eroski*.

Koncernstrukturen med fælles puljer for af en del af overskuddet har været vigtig for kriseløsningen og den fortsatte vækst i kooperativerne. Dette gælder for andelen af overskuddet, der går til *Samhørigheds- og Udviklingsfonden*, som både bruges til at dække tab og til mere fremadrettede initiativer som: uddannelse, F&U og omstrukturering og innovation. I hver division er der en særlig *Ekspansions Fond*, og der er en *Overordnet Ekspansions Fond* forvaltet af *Mondragon Investment*, et andengrads kooperativ, der spiller en vigtig rolle for internationalisering, innovation og konsolidering.

*Skattemæssig behandling af individuelle medlemmer:* Som i andre spanske arbejderkooperativer betragtes årslønnen som forudbetaling for økonomiske aktiviteter i kooperativet. I praksis behandles de som løn og beskattes som personlig indkomst. Renter og udbytte på de enkelte kapitalkonti beskattes ikke, før de udbetales ved udtræden, og derefter beskattes de som kursgevinst.

*Skattemæssig behandling for kooperativer:* Ud over den nationale lov, 20/1990, om kooperativ skat, er der for Baskerlandet en forordning 2/1997 med særlige regler for forskellige typer af kooperativer. Beløbet indbetalt til uddannelses- og promoveringsfonden og 50% af de årlige henlæggelser til de obligatoriske kollektive reserver, er fradragsberettiget. Dette er også tilfældet for de renter, der betales af individuelle medlemmers initiale indskud, såfremt den ikke overstiger Centralbankens

ledende rente, plus to procent for medlemmer og fire procent for associerede medlemmer. Udbytte udbetalt til de enkelte medlemskonti er ikke fradragsberettiget for kooperativen.

## **6. Risiko**

Som det ofte er tilfældet for arbejderkooperativer, er beskæftigelsen i Mondragon mere stabil end i konventionelle virksomheder. Samarbejdet mellem kooperativerne giver ekstra stabilitet. Da det største kooperativ, *Fagor Electrodomésticos*, lukkede, gik nogle medarbejdere på pension, og resten fik beskæftigelse især i andre kooperativer. Derfor er risikoen for både at miste job og kapital ret lille. Det skal også understreges, at den betydelige opbygning af individuel kapital i kooperativerne fungerer som et *ekstra* tillæg oven i den sikrede pension.

I 1958 udelukkede den spanske regering medlemmer af arbejderkooperativ fra den sociale sikringsordning. Derfor skabte Mondragon sit eget system gennem *Lagun Aro*. Udover social sikring og arbejdsløshedsunderstøttelse tager denne enhed sig nu også af sundhedsspørgsmål, børnetilskud og pensioner. På denne måde har Mondragon et sikkerhedsnet, også i en situation, hvor medarbejderne mister deres individuelle kapitalandel.

## **7. Konklusion**

Mondragon-gruppen har en særlig model for et demokratisk arbejderkooperativ med væsentlige individuelle elementer. Gruppestrukturen med en overordnet styring for *Mondragon Gruppen*, med fælles organisationer og samarbejde mellem kooperativerne i hele gruppen og i de fire divisioner spiller en stor rolle for deres udvikling og konkurrenceevne. Gruppen har udviklet inkubator-modeller til opstart af nye virksomheder og til omdannelse af konventionelt ejede virksomheder til kooperativer. Medlemmers ind- og udtræden er defineret i den overordnede model. Det bør dog bemærkes, at i forbindelse med udvidelse til andre dele af Spanien og til udlandet har Mondragon-kooperativerne oprettet en lang række datterselskaber uden medarbejdereje.

Kapitalproblemet løses ved en kombination af kollektive reserver og individuel kapital. Vægten på individuelt kapitalindskud ved indtræden og den efterfølgende akkumulering af renter og udbytter adskiller Mondragon-modellen fra arbejderkooperativerne i resten af Spanien, Italien og Frankrig.

Gruppestrukturen betyder gensidig hjælp mellem kooperativerne. Den finansielle struktur med *Laboral Kutxo* i centrum og udviklingen af en diversificeret finansiell struktur har hjulpet gruppen med at overvinde kriserne i de største kooperativer, *Fagor* og *Eroski*, og sikre konsolidering og videre udvikling. I succesrige kooperativer kan den enkelte medarbejder opspare betydelige værdier til udbetaling ved pensionering. Dette er også en vigtig del af kapitalgrundlaget i det enkelte kooperativ og giver et incitament for hvert enkelt medlem til opsparing og investeringer i deres kooperativ. Det indebærer en vis risiko, men samtidig er der en pensionsordning for Mondragon-ansatte, der sikrer en god pension, selvom den individuelle kapital skulle gå tabt.

## 7. Medarbejdereje i Storbritanien – EOT modellen

Dette afsnit bygger i høj grad på rapporten om Medarbejdereje i Storbritanien af Andrew Pendleton og Andrew Robinson, begge professorer på Leeds University og Graeme Nuttall, Fieldfisher, UK.

### 1. Udbredelse

Den kooperative idé går tilbage til *Rochdale*, Storbritannien, 1844 baseret på principperne om åbent medlemskab, én stemme pr. medlem osv.; men antallet af arbejderkooperativer toppede allerede i 1890'erne. Der var en ny bølge af små kooperativer fra midten af 1970'erne til midten af 1980'erne, støttet af reglerne fra *Industrial Common Ownership Movement*, ICOM-loven fra 1976 og *Cooperative Development Agency Act*, 1978. I 1984 var der 911 arbejderkooperativer med omkring 9.000 ansatte (Bartlett og Uvalic, 1986). Derudover støttede regeringen en række defensive medarbejderovertagelser, de såkaldte *Benn-kooperativer*, herunder lukningstruede *Scottish Daily News*, *KME* og *Meriden Motorcycles*. Beskæftigelsen blev opretholdt i nogle år, og *Meriden* blev med succes solgt til USA. Men de andre kooperativer efterlod en negativ opfattelse af medarbejdereje, da de lukkede ned. Ifølge *Co-op UK* er der nu under 400 arbejderkooperativer i Storbritannien. De fleste er små med 4-5 ansatte og en samlet ansættelse på omkring 2000 medarbejdere.

Nogle af Thatchers privatiseringer blev overtaget af de ansatte, og i 1980'erne gennemførte de *Konservative* en række love, der udover overskudsdeling også tillod oprettelsen af ESOP'er.

Denne rapport behandler virksomheder med en "væsentlig grad af medarbejdereje" dvs. medarbejderne ejer mere end 25%. Over 70% af medarbejderne er medejere - nogenlunde ligeligt. *White Rose Employee Ownership Center* har i 2021 opgjort antallet af medarbejderejede virksomheder til 750 med i alt ca. 200.000 ansatte. Dette tal inkluderer ikke små partnerskaber med tre medlemmer eller færre og arbejderkooperativer.. Selvom grænsen er defineret helt ned til 25% medarbejdereje, er mere end halvdelen af de 750 virksomheder 100% medarbejder ejet, og de har i gennemsnit 84% af ejerskabet.

Medarbejdereje blev især udbredt i Storbritannien fra midten af 1980'erne. De var ofte virksomheds-overtagelser med en struktur inspireret af den amerikanske ESOP-model. Denne form for medarbejdereje omtales ofte som "*case ESOPs*". Modellen kombinerede lovgivning om fonde (truster) og regler om medarbejderaktier. I modsætning til den amerikanske model gav denne "*case ESOP*" medarbejdere direkte adgang til aktier efter en kort årrække. Disse ESOP'er var den dominerende form for konverteringer til medarbejdereje op til 2014, men antallet af årlige nyetablerede ESOP'er var ret lille sammenlignet med de nuværende EOT-konverteringer. Lovgivning i slutningen af 1980'erne indførte den såkaldte "*statutory ESOP*". Den tidligere ejer kunne udskyde skat for aktier solgt til en såkaldt *QUEST (Qualifying Employee Share Trust)*. På trods af denne skattelettelse blev "*statutory ESOP*" aldrig særlig udbredt. Dette skyldtes formentlig, at det var en betingelse, at et flertal af ESOP-forvalterne blev valgt af medarbejderne. Modellen blev anset for at være mindre fleksibel end "*case ESOPs*", og loven om "*statutory ESOPs*" blev ophævet i 2003.

Antallet af medarbejderejede virksomheder steg hurtigere efter år 2000 med yderligere acceleration efter 2014-lovgivningen om *Employee Ownership Trust* (EOT). I de seneste år er langt de fleste nye medarbejderejede virksomheder blevet dannet som EOT'er. I 2020 er antallet opgjort til 576, hvoraf 139 kom til i 2020. Dette inkluderer eksisterende medarbejderejede firmaer, der er skiftet til EOT-formatet. Ifølge EFES-listen over majoritetsmedarbejderejede virksomheder med mere end 100 ansatte er Storbritannien i 2020 med 118 øverst på listen sammen med Frankrig 114 (Mathieu 2021:115).

Ifølge WREOC (juni 2021) er medarbejderejede virksomheder spredt over et bredt spektrum af brancher med den stærkeste vægt inden for professionel service 40%, fremstilling 13%, byggeri 13%, engros- og detailhandel 10% og information og kommunikation 9%. Det gennemsnitlige antal ansatte er 118, med en median på 30. 10% af EOT'erne har mindre end 10 medarbejdere, 5% har mere end 250. *White Rose Employee Ownership Survey* fra 2020 af 260 medarbejderejede virksomheder fandt, at 92% af virksomhederne har indirekte ejerskab baseret på en fond, mens 14% har direkte individuelt ejerskab. De overlappende 6% er hybrider, der kombinerer de to typer. 54% af EOT'erne er 100% medarbejderejet.

*Direkte ejerskab* baseret på individuelle medarbejderaktier er blevet fremmet af to brede ordninger *SAYE* og *SIP*. *SAYE* - *Save As You Earn* - er en plan for alle medarbejdere. Virksomheden giver medarbejderen mulighed for at købe aktier på et fremtidigt tidspunkt med op til 20% rabat i forhold til markedsværdien. Medarbejderen indvilliger i at opspare £5-£500 om måneden ud af løn efter skat og modtager en skattefri rentebonus i 3-5 år. Ved udløbet af perioden kan det opsavede beløb udbetales eller bruges til køb af aktierne. *SIP* er en aktieincitamentsplan, der inkluderer *gratisaktier* på op til £3.600 per år. Supplerende *partneraktier* kan købes for op til £1.800 eller 10% af lønnen hvert år. Der kan gives op til to *matchende aktier* per *partneraktie*. Udbytte af *SIP*-aktierne kan udbetales som *udbytteaktier*. Der er ingen skat på *gratisaktier* og *matchende aktier*, hvis medarbejderen beholder dem i fem år. I perioden 2000-2020 faldt antallet af *SAYE*-ordninger fra 1110 til 470, mens antallet af *SIP* ordninger steg fra 90 til 810.

Mens de direkte ordninger med medarbejderaktier kun gav en ret lille ejerandel til medarbejderne har de indirekte former givet en betydelig udbredelse af majoritets medarbejderejede virksomheder. I den *indirekte model* ligger aktierne i en fond styret af nogle bestyrere på vegne af medarbejderne. Formatet har som nævnt især været "*case law ESOPs*", men siden 2014 har EOTs været dominerende.

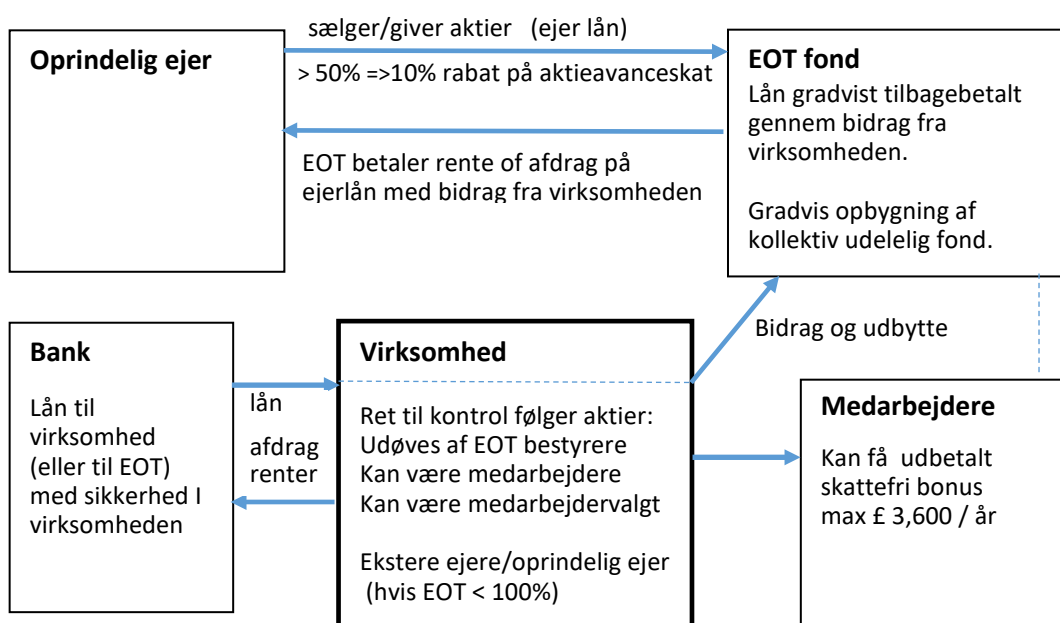
*Hybrid*-formatet kombinerer fonds-modellen med individuelle medarbejderaktier.

EOT-modellen er inspireret af den største medarbejder-ejede virksomhed i Storbritannien, *John Lewis Partnership*, en af de største varehuskæder i Storbritannien. Virksomheden blev gradvist overtaget af en medarbejderfond mellem 1929 og 1950. Hvert år udbetales en væsentlig del af overskuddet til medarbejderne, men de har ingen ejendomsret i forhold til virksomhedens reserver. Efter kraftig vækst over mange år toppede antallet af medarbejdere/partnere med 93.800 i januar 2015. I juni 2019 var der 81.500 medarbejdere/partnere. Faldet skyldtes afdæmpet efterspørgsel i en årrække, blandt andet relateret til Brexit og overgangen til onlinehandel.

## 2. EOT-modellen

I 2014 kom loven om Employee Ownership Trust. EOT'en følger stort set John Lewis partnerskabsmodellen. Hvis en afgangende ejer sælger en kontrollerende ejerandel på mere end 50% til en EOT, er der en lempelse på 10% af kapitalgevinstskatten (standardsats 20%), og der kan yderligere være en lempet arvebeskatning. EOT'en har vist sig at være en attraktiv form for "generationsskifte", hvor ejeren overdrager virksomheden til medarbejderne. Ejerskiftet gennemføres ofte i etaper, hvor ejeren starter med et salg af majoriteten, men beholder en minoritet nogle år.

Figur 7.1 EOT modellen



Den typiske EOT overtagelse er illustreret i figur 7.1. Virksomheden betaler frivillige bidrag til EOT'en. Den bruger pengene til at købe aktier fra ejeren. For at overdrage aktiemajoriteten kan ejeren låne penge til EOT'en, som derefter betaler dette ejerlån gradvist tilbage gennem virksomhedens årlige bidrag og udbytte til EOT'en. EOT'en kan også få lån fra en bank til at finansiere en del af overtagelsen. Banklånet kan optages med sikkerhed i virksomhedens aktiver og fremtidige indtjening. Ofte tages lånet af virksomheden og bruges til at øge startbidraget til EOT'en. Så kan virksomheden fratrage sine renter i det skattepligtige overskud. Lånet tilbagebetales ved brug af bidrag og udbytte til EOT'en.

1) Virksomheden optager lån i en bank. 2) Virksomheden giver pengene til EOT'en. 3) EOT'en bruger pengene til at betale den tidligere ejer for mindst majoriteten af aktierne.

Virksomheden kan fratrage renterne på lånet i sin skattepligtige indkomst, men ikke afdragene. Bidragene fra virksomheden er skattefrie for EOT'en. Bidragene fra selskabet til EOT er dog ikke fradragsberettigede i virksomhedens skattepligtige overskud. Dette er en afvigelse fra den skattemæssige behandling af bidrag til ESOP'er i USA.



Virksomheden kan betale medarbejderne en skattefri bonus på op til 3.600 £ om året. Det er en bred ordning for alle ansatte. Loven angiver, at fonden skal "tjene" alle medarbejdere på lige fod eller kun adskille sig fra dette på grund af deres aflønning, anciennitet eller arbejdstimer.

Medarbejderne kan have en afgørende indflydelse. Der er mulighed for fuld medarbejderkontrol. EOT-modellen er baseret på kollektive reserver; men der kan dannes en hybrid, hvis den kombineres med individuelle medarbejderaktier som SAYE eller SIP. Omkring 10% af ordningerne i UK er hybride.

Loven er ret fleksibel med hensyn til den overordnede ledelsesstruktur. Valg af fondsbestyrerne og deres beføjelser er fastlagt i fondsvedtægterne. Bestyrernes opgave er at varetage de ansattes interesser som ejere af virksomheden. Bestyrerne kan være valgt af medarbejderne og medarbejdere kan være fondsbestyrere. Men det kan også være personer eller særlige selskaber valgt af den tidligere ejer i forbindelse med overdragelsen, og fondens bestyrelse kan være selvsupplerende.

Det er muligt at lave en fondsbestyrelse bestående kun af medarbejdere. Dette er dog kun tilfældet for 1% af de undersøgte virksomheder. Bestyrerne kan vælges direkte af medarbejderne. Dette ville svare til styreformen i et arbejderkooperativ. I 21 % af de undersøgte sager er andelen af medarbejderbestyrere 50 % eller mere. På den anden side er der også tilfælde, hvor der ikke er nogen medarbejdere blandt fondsbestyrerne. Dette er tilfældet for 22 % af EOT'erne.

En White Rose undersøgelse fra 2020 viser, at i 73% af EOT'erne sidder nogle af fondsbestyrerne også i selve virksomhedens bestyrelse; i 78% er der medarbejdere blandt bestyrerne; i 63% af tilfældene er der uafhængige bestyrere, og i 43% indgår de tidligere ejere som bestyrere. Medarbejderbestyrere vælges af medarbejderne i 61% eller af et medarbejderråd i 8% af tilfældene. De vælges af ledelsen i 28% og af fonden i 2% af tilfældene. I 51% af tilfældene er der medarbejderrepræsentanter i selve virksomhedens bestyrelse. 36% har et medarbejderråd som primær styringsmekanisme.

### ***3. Ind- og udtræden af medarbejdere***

Gennem ansættelsen i virksomheden kommer medarbejderen automatisk ind under EOT'en. Nye medarbejdere skal ikke betale noget indskud, og da EOT'en er kollektivt ejet, er der ingen individuelle andele at administrere og beregne, når medarbejderen forlader virksomheden.

### ***4. Ny start og overtagelse***

I en undersøgelse fra 2020 fandt White Rose Center, at 63% af de medarbejderejede firmaer var virksomhedsoverdragelser, hvor en udtrædende ejer solgte til medarbejderne. I 27% af tilfældene delte den tidligere ejer ejerskabet, inden han/hun gik på pension. 6% var udskilt fra en offentlig og 1% fra en eksisterende privat virksomhed. Kun 3% var nystartede virksomheder og kun 1% var defensiv overtagelser af en lukningstruet virksomhed.

EOT-modellen ser ikke ud til at være egnet til start af nye virksomheder. Startfinansiering til nyetablerede virksomheder kommer ofte fra iværksættergruppen i kombination med banklån.

Fordelen ved EOT'er er overførsel af allerede akkumuleret kapital og den tidligere ejers ønske om overdragelse til medarbejderne. I 2020-undersøgelsen var de vigtigste årsager til, at den tidligere ejer konverterede til medarbejdereje: virksomhedens langsigtede overlevelse og et ønske om at dele de skabte værdier med medarbejderne.

## **5. Finansiering**

Adgang til finansiering har været en barriere for medarbejdereje i Storbritannien på grund af manglende kendskab og forståelse for denne forretningsmodel. Men den hurtige udbredelse af medarbejdereje og modellens voksende legitimitet har medført, at et voksende marked for finansiering af medarbejderejede virksomheder har udviklet sig. Der er opstået særlige långivere specialiseret inden for medarbejdereje og EOT-modellen. Desuden er lån fra den tidligere ejer ofte en vigtig del af finansieringen. Belåningen af virksomheden kan dog betyde, at der er mindre arbejdskapital, mens lånet nedbringes, men når lånet er tilbagebetalt er EOT'en uafhængig uden eksterne ejere, og virksomheden vil have et godt grundlag for en sund kapital-struktur (Hall og Gorman, 2021).

## **6. Risiko**

EOT-modellen baseret på kollektive reserver betyder, at medarbejdere ikke har nogen risiko for at for at tabe kapital. Kun i hybridmodeller med betydelige individuelle medarbejderaktier vil der være en risiko for, at den enkelte medarbejder både mister jobbet og værdien af aktierne.

## **7. Konklusion**

Der er meget få arbejderkooperativer i Storbritannien, men i de senere år er der sket en markant stigning i antallet af medarbejderejede virksomheder. Siden 2014 har EOT, *Employee Ownership Trust*, spredt sig meget hurtigt. EOT er nu den dominerende type medarbejderejerskab, der også dækker store virksomheder. Modellen er indirekte kollektivt ejerskab styret af fondsbestyrere, der er forpligtet til at handle i den brede gruppe af medarbejders interesse. Styringsstrukturen kan både være demokratisk medarbejderkontrol, og en model med stor afstand mellem fondsbestyrerne og medarbejderne, ofte med en vis indflydelse for den tidligere ejer.

Alle medarbejdere er automatisk inkluderet, hvilket betyder, at ind-/udtrædelse af medarbejdereje ikke er et problem. Modellen er særligt velegnet til virksomhedsovertagelser, og bruges sjældent til start af helt nye. Finansieringen af overtagelsen lettes både af sælgerlån fra den fratrædende ejer og eksterne lån. Der er skattefordele i forhold til at sænke kapitalgevinstskatten. Der er intet medarbejderindskud og ingen individuel kapitalrisiko for medarbejderne, medmindre der er tale om en hybrid med individuelle medarbejderaktier.

## 8. Medarbejdereje i USA – ESOPs – Employee Stock Ownership Plans

Dette afsnit er i høj grad baseret på 2022-rapporten om USA af Corey Rosen, grundlægger af NCEO, National Center of Employee Ownership, USA; og 2022-rapporten om USA af Joseph Blasi og Douglas Kruse, professorer ved Rutgers University, USA.

### 1. Udbredelse

Den amerikanske historie om medarbejdereje går helt tilbage til uafhængigheden. Senere, i 1880'erne havde den største fagforening arbejderkooperativer som deres hovedstrategi frem for strejker (Blasi et al., 2013). "Selvhjælps" kooperativer blev oprettet under New Deal i 1930'erne. Der var en stærk lokal klynge af krydsfiner arbejderkooperativer i North West fra 1921 De toppede i 1950'erne, men det meste af produktionen flyttede til det sydlige USA i de følgende år. Medarbejderne blev i deres lokalsamfund, og kooperativerne lukkede. I 1960'erne og 1970'erne opstod en ny bølge, især inden for fødevarer-detailhandel. De var overvejende organiseret som forbrugerkooperativer, men med medarbejderne som nøglemedlemmer. Ifølge Curl (2012) var der i 1979 omkring 1000 små kooperativer med 17.000 ansatte-medlemmer, men antallet faldt, og i 2021 registrerede Democracy at Work Institute (DAWI) 612 arbejderkooperativer med 5966 arbejdere.

<https://institute.coop/resources/2021-worker-cooperative-state-sector-report>

Ifølge Kruse et al. (2010) leder USA nu, hvad de kalder "shared capitalism" 53,4 millioner, eller 47% af de privatansatte, er omfattet af mindst én form for økonomisk deltagelse. 38% har overskudsdeling, 27% kapitalgevinstdeling og 18% medarbejderaktier i deres virksomhed. Employee Stock Ownership Plans, ESOP'er, er den dominerende form for majoritets medarbejderejskab i USA, nogle gange kombineret med individuelt aktieejerskab, 401(k)-planer, der danner såkaldte "KSOP'er".

Ifølge den førende støtteorganisation: *National Center for Employee Ownership* (NCEO) var der i 2016, 6.624 ESOP'er med aktiver på 1,4 billioner \$, der dækkede 14 millioner medarbejdere. Det er i gennemsnit 100.000 USD pr. deltager. Andre estimater viser for perioden 2001-2016, at den gennemsnitlige værdi pr. deltager i ikke-børsnoterede ESOP'er steg fra \$55.000 til \$142.000.

NCEO finder for 2019 i alt 6.482 ESOP'er, hvoraf 5.880 var ikke-noterede og 602 børsnoterede. En ikke-børsnoteret ESOP har i gennemsnit 255 aktive medarbejdere, 3.404 har mindre end 100 ansatte og 2.476 er større med 561 medarbejdere i gennemsnit. De 602 store børsnoterede ESOP-virksomheder har i gennemsnit omkring 14.500 ansatte. Næsten alle ESOP'er i de store børsnoterede virksomheder er minoritetsposter med mindre end 5% af aktiekapitalen. Ifølge Rosen og Kruse & Blasi har omkring halvdelen af de ikke-børsnoterede ESOP'er medarbejdermajoritet, oftest 100%.

ESOP'erne dækker et bredt spektrum af industrier med en stærk tilstedeværelse i professionelle tjenester og højteknologiske vidensintensive virksomheder. De er dog også stærke i detailsektoren.

I perioden 2010-2016 faldt antallet af ikke-børsnoterede ESOP'er fra 6054 til 5740. I samme periode blev der etableret 1368 nye ESOP'er, i gennemsnit 195 om året. Det betyder, at der årligt i gennemsnit

var 240, der ophørte som ESOPs. Ifølge Rosen blev de fleste af dem solgt til eksterne investorer. Dette er ofte tilfældet, når en strategisk investor kan udnytte særlige synergier ved at overtage ESOP-virksomheden. Derfor kan investoren tilbyde en præmie, der overstiger den normale markedsværdiansættelse. Et sådant tilbud er meget fristende for ESOP-bestyrerne og for ESOP-medarbejderne, der skal godkende salget ved en fortrolig afstemning.

ESOP er en plan for alle ansatte. Det betyder, at især lavt lønnede medarbejdere ofte får en stor formue stigning. Det er sket i en periode, hvor reallønnen er steget meget mindre end formueafkast.

## **2. ESOP-modellen**

Hovedparten af virksomheder med majoriteten ejet af medarbejderne i USA er ESOPs, Employee Stock Ownership Plans. Modellen indgik i pensionslovgivningen, ERISA, *Employee Retirement Income Security Act*, fra 1974. Denne lov dannede rammerne for ESOP-modellen kombineret med betydelige skattefordele. Modellen følger den traditionelle pensionsordning med skattefrie indbetalinger til aldersopsparring i værdipapirer. Men hvor den traditionelle pensionsordning krævede diversificering af aktiverne, er det med en ESOP muligt at investere i sin egen virksomhed. ESOP blev dog ikke undtaget fra kravet om, at aktiverne skal styres af en fond, der sikrer aktiverne i pensionsordningen.

*Retten til kontrol:* Alle aktierne i ESOP er holdt i en fond (trust). Forvalterne af fonden udøver stemmeretten for aktierne. I børsnoterede selskaber kan medarbejderne instruere forvalterne om stemmeafgivelsen, og i øvrigt skal medarbejderne have aktieklassen med den højeste stemmeret i. Ifølge loven har medarbejdere ret til en fortrolig afstemning arrangeret af en tredjepart ved afgørende beslutninger såsom salg af firmaet, konkurs, rekapitalisering osv. Men som for den britiske EOT er det ikke et krav, at medarbejderne er involveret i valget af selskabets bestyrelse. ESOP'er har ofte en bestyrelse, der ikke er direkte valgt af medarbejderne, men valgt af virksomheden og er selvsupplerende. Ifølge Rosen har 75% af de ikke-børsnoterede ESOP'er dog uafhængige bestyrelsesmedlemmer, mens meget få ikke-ESOP'er har uafhængige medlemmer.

Se: <https://www.nceo.org/article/results-2021-esop-corporate-governance-survey>

ESOP'en kan have fuld demokratisk medarbejderkontrol. Der er mange eksempler på ESOP'er, hvor medarbejderne vælger virksomhedens bestyrelse ligesom i et arbejderkooperativ. I en undersøgelse af 319 ESOP'er fandt NCEO, at i 15% af disse valgte medarbejderne bestyrelsen. Hvis dette er repræsentativt, er der cirka 1000 fuldt medarbejder-ejede ESOP'er i USA. Samtidig er der ifølge Rosen mange ESOP-virksomheder, der gradvist udvikler mere demokratiske styringsformer, f.eks. ved at inddrage medarbejdere i bestyrelsen og ved mere medbestemmelse i det daglige arbejde.

Rosen mener, at der må ske en afvejning mellem krav om demokratiske medarbejderkontrol på den ene side og på den anden side incitamenterne for den tidligere ejer til at sælge til en ESOP. Der vil ofte være skepsis i forhold til at overgive kontrollen til medarbejderne. De tidligere ejere kan bevare en vis kontrol ved at beholde nogle af aktierne, i USA majoriteten, og ved at lave vedtægter for

ESOP'en, hvor medarbejdernes kontrol er begrænset. Ifølge Rosen, vil strengere krav til demokrati betyde færre ESOP-overtagelser.

*Retten til overskud:* ESOP overtager retten til andelen af overskuddet i forhold til deres andel af ejerskabet. I forbindelse med ESOP'ens overtagelse af aktierne fordeles virksomhedens bidrag til ESOP'en på de enkelte medarbejder konti i forhold til deres andel af lønnen eller mere ligeligt. Der er et loft, så en medarbejder ikke kan få mere end \$285.000 om året. Såfremt selskabet udbetaler udbytte på ESOP-aktierne, fordeles dette i forhold til fordelingen af aktierne.

*Retten til formue:* ESOP-trusten er en *indirekte* form for ejerskab som i den britiske EOT. Men i modsætning til EOT'en med kollektivt ejerskab, ejer medarbejderne i ESOP'en den akkumulerede formue individuelt. En medarbejder, der har arbejdet 1000 timer i et givet år, er i det følgende år berettiget til bidrag og eventuelt udbytte fra virksomheden tilskrevet deres individuelle ESOP-konto.

Pengene veksles til aktier i selskabet mindst én gang årligt. De aktier, som ESOP'en overtager gennem lån, overdrages dog kun til de enkelte medarbejdere i forhold til afdragene på lånene. (For et annuitetslån udgør afdrag kun en lille del i de første år. Derfor kan der medregnes renter for at lave en tidsprofil med højere fordeling af aktier i de første år af lånets løbetid). Kapitalgevinster, på ESOP-aktierne indgår automatisk i den enkeltes aktiebeholdning. I ikke-noterede virksomheder gennemføres en årlig tredjepartsvurdering af aktierne. Eventuelt udbytte besluttet af bestyrelsen.

Der kan gå en vis tid, før de enkelte medarbejdere har den fulde dispositionsret og mulighed for at sælge deres aktier. Hvis medarbejderne forlader virksomheden, skal deres aktier ombyttes til kontanter inden for 6 år. Det giver virksomheden et råderum, men oftest sker udbetalingen hurtigere.

Når en medarbejder har været ansat i 5 år og er over 55-år, kan 25% af aktierne diversificeres til andre aktier for at sprede risikoen. Ved en alder på 60 år kan medarbejderen diversificere 50%.

For børsnoterede selskaber bestemmer aktiemarkedet værdien af aktierne. For unoterede aktier skal den pris, ESOP betaler ved køb af aktierne, og prisen for tilbagekøb af aktierne fra medarbejderne, være baseret på en værdiansættelse foretaget af en ekstern, uafhængig taksator.

### **3. Medarbejderes ind- og udtræden**

ESOP'en inkluderer alle ansatte. Dette gør indtræden som medejer ret automatisk under den nævnte betingelse om minimum 1000 timers ansættelse i året før retten til medejerskab. Udtræden er lidt mere kompliceret, fordi administrationen af de enkelte medarbejderkonti kan være krævende især for mindre ikke-børsnoterede virksomheder. Der er udgifter til en årlig værdiansættelse samt administration af indbetalingerne til de enkelte konti og overførsel fra kontanter til aktier. Rosen vurderer, at virksomheden bør have omkring 20 ansatte, før en ESOP ville være relevant. Blasi og Kruse mener, at grænsen ofte vil være højere.

Over tid stiger ESOP-fondens formue og fordeles på hver enkelt medarbejders individuelle konti. Den årlige fordeling af bidragene fra virksomheden må ikke være mere ulige end fordelingen af lønnen,

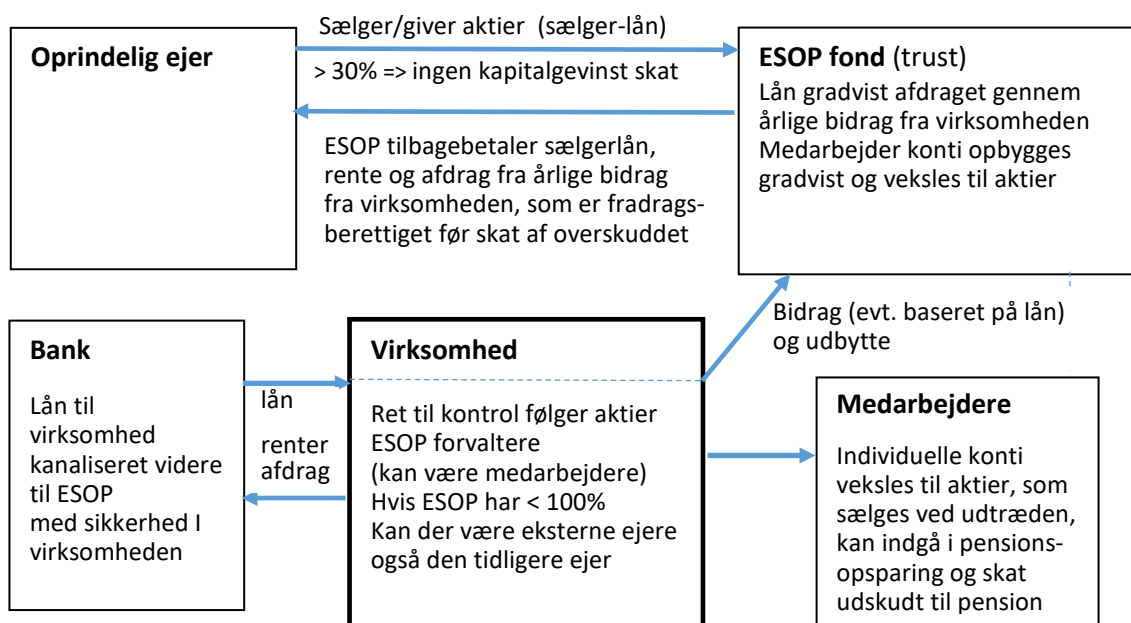
og der er som nævnt et maksimum for de højest lønnede. Alle fastansatte ejer en andel af ESOP'en. Når medarbejdere forlader virksomheden, kan de indenfor seks år udtrække værdien af deres aktier.

#### 4. Nystart og virksomheds-overtagelser

ESOP-modellen er ikke egnet til opstart af nye virksomheder, men den fungerer rigtig godt til medarbejderovertagelser fra en fratrædende ejer. Medarbejderne køber ikke aktierne med fradrag i løn eller opsparing og de behøver ikke at indskyde deres personlige formue som sikkerhed.

ESOP-modellen gør det muligt for en medarbejderfond at opnå ejerskab af virksomheden helt eller delvist. Dette kan ske gradvist gennem bidrag fra virksomheden eller gennem en "gearet" (*leveraged*) ESOP finansieret gennem lån til ESOP'en med sikkerhed i virksomheden selv. Ofte er det en kombination af et banklån og et sælgerlån fra den oprindelige ejer. Lånet betales tilbage gennem bidrag og udbytte fra selskabet. Virksomheden kan fratrække disse bidrag til ESOP'en og desuden renter af et eventuelt lånet fra det skattepligtige overskud. Medarbejderne betaler intet bidrag, og de skal ikke betale skat, før værdien af deres aktier bliver udbetalt til dem, når de forlader virksomheden. På det tidspunkt kan de vælge at investere i fortsættende pensionsordninger og dermed udskyde skatten yderligere, indtil den udbetales som pension.

Figur 8.1 ESOP model USA (C-selskab)



Figur 8.1 illustrerer overtagelsen. Bemærk, at den finansieres af bidrag fra virksomheden og ikke af medarbejderne. For at foretage en hurtig overførsel sker betalingen til den tidligere ejer ofte gennem en "gearet ESOP" (Rosen: 80% af tilfældene), hvor salget finansieres af et banklån og et lån fra den tidligere ejer. ESOP kan herved overtage 30% af ejerskabet eller mere i ét trin. Derfor vil den sælgende

ejer være fritaget for kapitalgevinstskat, hvis virksomheden i USA er et såkaldt C-selskab. ESOP tilbagebetaler banklånet og sælgerlånet, i takt med at det modtager bidrag fra virksomheden.

Der var tilfælde i 1980'erne og 1990'erne, hvor store kriseramte virksomheder blev overtaget af ESOP'er kombineret med nogle lønudsættelser. Weirton Steel og United Airlines var fremtrædende eksempler. Til at begynde med lavede de en "turn around" og overlevede i nogle år, men til sidst lukkede de ned. Rosen anbefaler ikke ESOP'er i kriseramte virksomheder. ESOP-modellen egner sig bedst for veldrevne virksomheder. ESOP-overtagelsen indebærer en omkostning for virksomheden og en kriseramt virksomhed kan have svært ved at gennemføre transformationen. Blasi og Kruse bemærker, at de nævnte højprofilerede mediesager faktisk ikke var ESOP'er i klassisk forstand, hvor en medarbejderfond bruger lån eller kontante bidrag fra virksomheden til at købe aktierne. De bankfolk og advokater, der stod for overtagelsen, forhandlede typisk på vegne af virksomheden med fagforeningen for at sikre betydelige indrømmelse i forhold til løn- og arbejdsforhold. De lavede en aftale om værdien af disse indrømmelser, og derefter udstedte selskabet nye aktier til at kompensere medarbejderne. Disse aktier blev administreret af en ESOP.

Der gælder i USA nogle af de samme muligheder for lempelse af kapitalgevinst beskatning ved overdragelse til et arbejderkooperativ, men sådanne kooperative overtagelser er dog ret sjældne. Arbejderkooperativ-modellen er mere relevant til opstart af små nye virksomheder.

## **5. Finansiering**

ESOP-modellen er efterhånden meget udbredt i USA, og konsulenter og banker er bekendt med formatet. Modellen har opnået den "kritiske masse" af privat anerkendelse, og særlige finansielle institutioner er ikke nødvendige for at overvinde kapitalproblemet. Dette skyldes sandsynligvis også gunstig skattebehandling:

*Skattefordele for den tidligere ejer:* Hvis virksomheden er et C-selskab, og ESOP'en får mindst 30% af ejerskabet, kan den tidligere ejer udskyde kapitalgevinstskat ved at geninvestere i aktier og obligationer i amerikanske selskaber. Hvis disse værdipapirer holdes indtil den tidligere ejer dør, optrappes kapitalgevinstgrundlaget, så der ikke skal betales arveskat.

En C-selskab kan fra overskudsgrundlaget for føderal selskabsskat fratrage både renter og afdrag på et banklån kanaliseret til en ESOP. Udbytte kan også fratreges. Dette letter finansieringen af overtagelsen og det mindsker risikoen set fra bankens synspunkt.

En S-selskab 100% ejet af en ESOP betaler ingen føderal selskabsskat. Skatten betales først hos den endelige modtager af overskuddet ligesom i et dansk interessent-selskab. Den endelige modtager af ESOP'ens indtjening er medarbejderne. Hvis aktierne i en S-selskab ejes 60% af en ESOP og 40% af den tidligere ejer, er der ingen skat for de 60% i første runde, men overskuddet på de 40% beskattes som personlig indkomst for den tidligere ejer. Både for C- og S-selskab er medarbejderne først skattepligtige, når pengene udbetales, i de fleste tilfælde som en del af deres pension, som det gælder for alle amerikanske pensionsordninger. Den del af udbetalingen som kom fra de oprindelige

virksomhedsbidrag til ESOP'en beskattes som personlig indkomst, mens den senere stigning i værdien af aktierne beskattes som kapitalgevinst.

Fordi ESOP'en er den juridiske ejer, anses medarbejderne ikke som ejere, og de har derfor fulde rettigheder som lønmodtagere i forhold til f.eks. arbejdsskadeforsikring og arbejdsløshedsforsikring.

## **6. Risiko**

Medarbejderne i ESOP'en er som ansatte udsat for en risiko for at miste arbejdet og har som ejere af aktier samtidig en risiko for at miste kapital. Kruse et al. (2019) har for nylig behandlet dette problem baseret store undersøgelser af forbrugernes økonomiske forhold 2004-2016. Analysen er baseret på konstateringen af Harry Markowitz, vinder af Nobelprisen i økonomi, om at en spredt aktieportefølje kan rumme op til 15% medarbejderaktier uden væsentlig risiko. Deres analyse viser, at 15% af de amerikanske familier har mindst ét familiemedlem med medarbejderaktier. 19% af disse har over de kritiske 15% af aktiverne som medarbejdereje. Men som bemærket af Kruse et. al. (2019) refererer Markowitz' analyse til aktier købt af medarbejderne for egne midler. I ESOP-modellen betaler medarbejderne ikke for deres aktiver.

Samtidig viser forskningen (Wiefek & Nicholson 2018, og Kruse et al. 2019), at de fleste ESOP medarbejdere har en separat diversificeret pensionsordning, så hvis ESOP'en går konkurs, har de stadig en almindelig pension. Desuden har medarbejderejede virksomheder en lavere risiko for afskedigelser i krisetider (Kurtulus og Kruse, 2018). Den mest udbredte risikokoncentration af medarbejderaktier er i såkaldte 401(k)-ordninger, hvor medarbejderne selv betaler for aktierne. I ESOP-modellen kommer bidragene fra virksomheden. Der er ikke fradrag i lønnen, og den enkelte medarbejders opsparing i ESOP kommer som tillæg til andre personlige opsparinger og pensionsordninger.

I den store NBER-undersøgelse, der involverer 40.000 ansatte i 14 store firmaer i USA, fandt Blasi et al. (2010), at for 40% af medarbejderne oversteg værdien af deres medarbejderaktier det kritiske niveau på 15%. Men de fleste af disse var klassiske ESOP'er, hvor medarbejderne ikke købte aktierne med opsparing eller løn. Analysen viste også, at en ekstra dollar medarbejdereje var sammenfaldende med en 94 cents forøgelse af den samlede formue for den gennemsnitlige medarbejder. Medarbejderaktier erstatter således ikke andre aktiver (Buchele et al., 2010).

Alligevel, er der en vis risiko for både at miste job og den enkeltes andel af ESOP opsparingen. Derfor giver lovgivningen mulighed for, at medarbejderne efter en vis ansættelse og alder kan diversificere nogle af værdierne på deres ESOP konto. Desuden viser flere undersøgelser, at andre diversificerede og dermed mindre risikable pensionsordninger er særligt udbredte i ESOP-virksomheder (Rodgers, 2010). Blasi et al. (2013) finder, at medarbejderejede virksomheder er fire gange mere tilbøjelige til at tilbyde deres ansatte et diversificeret pensionsprogram.

ESOP-ordninger er knyttet til samme eller højere lønniveauer. Det betyder ikke nødvendigvis, at medarbejderne får en større del af kagen i virksomheder, hvor ESOP-ejerskab sameksisterer med ikke-ansatte private investorer, fordi ESOP normalt giver højere produktivitet og bedre økonomiske



resultater. Den samlede kage bliver større og både eksterne investorer og medarbejdere får del. Hverken de eksterne ejere eller ansatte forventes at tabe på grund af ESOP, som undersøgelser af ESOP'er i børsnoterede virksomheder indikerer (Kim og Ouimet, 2014).

På længere sigt betyder ejerskabet til bredere grupper af lønmodtagere, at de får del i kapitalafkastet og dermed alt andet lige en større del af både indkomst og formue.

## **7. Konklusioner**

ESOP-modellen er meget udbredt i USA. Fuldt demokratiske ESOP'er udgør formentlig kun 5-10% af disse, men langt over halvdelen er majoritetsejede, og der er tendenser til øget demokratisering af beslutningsprocesserne i mange af dem. Der er skabt en "kritisk masse" af medarbejdereje. ESOP-modellen er blevet en velkendt "virksomhedsform" og en realistisk mulighed for både eksisterende ejere og medarbejdere. Der er opbygget et velfungerende konsulentnetværk. Der er gode finansieringsmuligheder, og med den gearede ESOP-model er kapitalproblemet løst særligt for små og mellemstore virksomheder. Risikoproblemet for den enkelte medarbejder er begrænset, fordi bidragene ikke trækkes i den enkelte medarbejders løn. De stiller heller ikke personlige aktiver som sikkerhed for lånene til ESOP overtagelsen. ESOP-fonden, er en ordning for alle medarbejdere. Det medfører en smidig ind- og udtræden og ordningen, dog med visse omkostninger til vurdering og administration af de individuelle aktiekonti. Opstarts- og overtagelseproblemet løses delvist ved brug af ESOP'er til overtagelser med tilhørende favorable skatteregler for både den tidligere ejer og de ansatte.

Konceptet inkluderer alle ansatte og da medarbejderen ikke skal betale bidrag til etableringen af ESOP, skabes en gunstig mulighed også for gruppen med lave lønninger. Den brede gruppe af ESOP-ansatte har derfor mulighed for at få betydelige kapitalgevinster, som kan bidrage til at mindske den store ulighed i formuefordelingen i USA.

## 9. Sammenligning af medarbejdereje i Frankrig, Italien, Spanien, UK og USA

Dette afsnit sammenligner de forskellige erfaringer og modeller i de undersøgte lande:

1) udbredelsen, 2) modellerne med særlige regler i forhold til de tre ejerrettigheder, 3) medlemmers ind- og udtræden, 4) opstart og overtagelser, 5) finansiering, 6) risiko. Se Figur 9.1 og 9.2.

### 1. Udbredelse

Landene er udvalgt, fordi de alle har mange medarbejderejede virksomheder dog i forskellige former. I Frankrig, Italien og Spanien har de et stort antal arbejderkooperativer. Flest findes i Italien med omkring 500.000 medarbejdere. Frankrig med en lidt større befolkning har kun omkring en tiendedel beskæftiget i arbejderkooperativer. Spanien ligger imellem med omkring 250.000 medarbejdere. Heraf udgør Mondragon omkring 80.000 medarbejdere. Det er fuldt medarbejderejede virksomheder med langt de fleste ansatte som medejere. Dog er *Eroski* som en del af Mondragon gruppen halvt ejet af forbrugermedlemmerne.

I Frankrig og Italien har arbejderkooperativerne nogenlunde samme størrelse som konventionelt ejede virksomheder målt i antal beskæftigede. I Mondragon er de større, men i resten af Spanien noget mindre. De britiske og amerikanske arbejderkooperativer er i gennemsnit meget små og ikke særligt udbredte. Derfor er EOT og ESOP modellerne i fokus her. De findes i mellemstore og store virksomheder, og de er i gennemsnit meget større end kooperativerne i Frankrig, Italien og Spanien. 750 medarbejderejede virksomheder i Storbritannien har omkring 200.000 ansatte. I USA har 6700 ESOP omkring 14 millioner ansatte medlemmer. Heraf er de 600 meget store børsnoterede selskaber med i gennemsnit 14.500 ansatte. Men i denne gruppe har ESOP'en kun nogle få procent af ejerskabet. De små og mellemstore ESOP er typisk ikke-børsnoteret, majoritetsejet af medarbejderne og har i gennemsnit godt 300 medarbejdere. Af de 750 medarbejderejede virksomheder i Storbritannien er langt de fleste majoritetsejede, typisk EOT'er. Deres gennemsnitlige ejerandel er 84%. De har i gennemsnit omkring 250 medarbejdere.

Arbejderkooperativerne dækker et bredt spektrum af brancher i Frankrig. I Italien har de en relativt høj vægt inden for byggeri, transport og forretningstjenester som rengøring. Mondragon kooperativerne står stærkt i industrien. Storbritannien og USA EOT'er og ESOP'er dækker også et bredt spektrum. En generel tendens er dog, at de medarbejderejede virksomheder er stærkt repræsenteret i videnstunge brancher. Emilia Romagna, Italien og Mondragon er eksempler på geografisk klyngedannelse af medarbejdereje.

### 2. Modellerne: arbejderkooperativer i Frankrig, Italien og Spanien, EOT'er i UK og ESOP'er i USA.

Det er karakteristisk for alle landene, at spredningen af medarbejdernes ejerskab er tæt forbundet med lovgivning, der fremmer de specifikke modeller. Vi ser her først på modellerne for arbejderkooperativer, der har en lang tradition i Frankrig, Italien og Spanien. Fremme af arbejderkooperativer er nævnt både i den italienske og den spanske forfatning. I alle tre lande er den

arbejderkooperative model nærmere defineret i lovgivningen. Modellerne er ret ens bortset fra Mondragon-modellen, der har en stærkere vægt på individuelle medlemskonti. De følger alle International Cooperative Alliances, ICAs, principper med lidt varierende fortolkninger, især for den fjerde variant i Mondragon.

*Retten til kontrol* i arbejderkooperativerne bygger på de grundlæggende principper om én stemme per arbejdermedlem. Men alle modeller giver mulighed for tilknyttede medlemmer, der kan levere mere kapital og have flere stemmer, dog med begrænsninger så de ikke har kontrollerende ejerskab. Tilknyttede medlemmers ejerkapital skal i reglen være under 50%, og deres maksimale andel af stemmer er begrænset til omkring 1/3 for alle lande. Der er dog undtagelser i forhold til koncernstrukturer, hvor et kooperativ ejer en andel af et andet kooperativ. I Frankrig er det i forbindelse med opstart af nye kooperativer tilladt at have mere end 50% ejerskab i en periode på 10 år. I alle lande er det muligt for kooperativer at have datterselskaber, som ikke er kooperativer.

*Retten til overskud:* Det er et fællestræk for arbejderkooperativer, at en vis procentdel af det årlige overskud afsættes til de kollektive udelelige reserver med små variationer i de specifikke regler. Minimum varierer fra 15% i Frankrig til 30% i Italien, dog er den faktisk investerede procentdel i gennemsnit meget højere i alle tre lande. Dette skyldes, at kooperativerne ønsker en højere grad af konsolidering og skattelettelser for opsparing til udelelige reserver. Tildelingen af overskud til de kollektive reserver har prioritet i forhold til de individuelle andele, indtil de kollektive reserver har nået en vis størrelse.

En del af overskuddet udloddes til forrentning af de individuelle medlemsandele. I alle tre lande er der et maksimum for renten på denne kapital, som er centralbankens ledende rente plus et tillæg på 2%-6%. Hvis andelsselskabet har underskud, giver der som regel ikke noget rentetillæg. Dette forskellen i forhold til egentlige medlemslån.

I Mondragon har den individuelle konto en højere prioritet, end det generelt er tilfældet i Frankrig, Italien og resten af Spanien. I Mondragon-kooperativet kan generalforsamlingen beslutte at udbetale udbytte på mellem 30% og 70% af overskuddet. Dette fordeles proportionalt i forhold til lønnen på de individuelle konti. Tab trækkes i reglen fra de kollektive reserver, men det kan også besluttes at tage noget fra de individuelle konti. En del af overskuddet går også til en begrænset forrentning af indeståendet på de individuelle konti.

Oven i de enkelte aktier kan andelshaverne yde forskellige typer lån til deres virksomhed. Igen vil der være specificerede maksimale renter. Disse lån har typisk ligesom andre eksterne lån en prioriteret position i tilfælde af konkurs.

*Retten til formue:* Det er karakteristisk for alle arbejderkooperativerne bortset fra Mondragon-varianten, at der er lagt vægt på de kollektive reserver, og at de individuelle ejerandele fungerer som lån. De giver ikke ret til en andel af en eventuel stigning i virksomhedens markedsværdi.

I Storbritannien er der en lang tradition for kooperativer helt tilbage til det allerførste forbrugerkooperativ i 1844, men arbejderkooperativer fik aldrig en stærk position i UK. Fra 1980'erne gennemførtes lovgivning som fremmede medarbejderenes deltagelse i ejerskabet og medarbejderne

fik overskudsdeling og medarbejderaktier i mange virksomheder. I reglen var det kun mindre andele. Men nogle af modellerne kunne bruges til at gennemføre medarbejder overtagelser i form af såkaldte "case law ESOP'er". Dette gav en vis udbredelse af virksomheder majoritetsejet af medarbejderne. Antallet voksede hurtigere fra i 2000'erne, men den store bølge af medarbejdereje i Storbritannien er forbundet med EOT-lovgivningen fra 2014.

*Retten til kontrol:* EOT-modellen er baseret på indirekte ejerskab gennem en fond (trust), og EOT-forvalterne udøver denne kontrol på vegne af medarbejderne. Medarbejdernes faktiske indflydelse afhænger af EOT'ens vedtægter. Reglerne for valg af EOT-forvalterne kan give medarbejderne afgørende kontrol ligesom i et arbejderkooperativ, men det er også muligt at have EOT-forvaltere med stor afstand til medarbejderne og med betydelig kontrol til den tidligere ejer.

*Retten til overskud og formue* følger EOT's ejerandel, som normalt er mellem 50% og 100%. Kapitalen i EOT'en er udelelige kollektive reserver. Den får sin andel af det årlige udbytte plus bidrag fra selskabet relateret til overtagelsesprocessen. Der er ingen individuelle medarbejderaktier i den rene EOT. EOT-lovgivningen åbner dog mulighed for udbetaling af en skattefri bonus til medarbejderne på op til £3.600 om året. Denne bonus skal udbetales ligeligt eller med justering for løn og arbejdstimer.

EOT'ens kollektive ret til formue svarer til arbejderkooperativet. Men den indirekte medarbejderkontrol gennem trusten svarer til den amerikanske ESOP, der åbner op for demokratisk kontrol ligesom i et arbejderkooperativ, men som også giver mulighed for stor afstand til EOT-forvalterne, der kan være ret uafhængigt af de ansatte. I ESOP'en har medarbejderne i afgørende spørgsmål som salg eller fusion af virksomheden, obligatoriske rettigheder til at stemme for deres aktier i ESOP'en. I børsnoterede selskaber kan de give instruktion for, hvordan der skal stemmes for deres ESOP-aktier. I store børsnoterede selskaber har ESOP normalt kun en mindre ejerandel, mens de ejer majoriteten i de fleste ikke-børsnoterede selskaber med ESOP'er.

Den store forskel mellem ESOP-modellen på den ene side og på den anden side EOT-modellen og arbejderkooperativerne (undtagen Mondragon-typen) er det stærke element af individuelt ejerskab gennem de individuelle konti i ESOP'en. Medarbejderen får hver tilskrevet deres andel af de årlige virksomhedsbidrag til ESOP'en. Disse bidrag bliver vekslet til aktier, og ved fratrædelse af virksomheden kan aktierne veksles tilbage til kontanter til den estimerede markedsværdi. Administrationen af de enkelte konti og de uafhængige værdiansættelser af aktierne i unoterede selskaber medfører nogle administrative omkostninger, som ikke gælder for EOT-modellen. ESOP-virksomheden kan sælges, hvis der kommer et favorabelt tilbud, og flertallet af medarbejderne godkender salget ved hemmelig afstemning. Et betydeligt antal ESOP'er er faktisk blevet solgt gennem tiden. Det har medført et stop for medarbejderejet, men har samtidigt givet betydelige kapitalgevinster til den brede gruppe af medarbejdere.

### **3. Ind- og udtræden af medarbejdere**

For den britiske EOT er reglerne for medarbejdernes ind- og udtræden meget enkle. Det er en ordning for alle ansatte, og de er automatisk en del af EOT'en, når de er ansat. I forhold til den mulige årlige

bonus forbundet med EOT, udbetales den på samme vilkår til alle ansatte og kan kun være ulige på grund af forskelle i løn, anciennitet eller arbejdstimer. ESOP'en er også en ordning for alle ansatte. En medarbejder skal dog have arbejdet i virksomheden mindst 1000 timer i året før deltagelse og være fyldt 21 år. Efter udtræden kan der gå op til 6 år, før værdien af de individuelle aktier er udbetalt. Men oftest sker det langt hurtigere.

Arbejderkooperativerne i Frankrig, Italien og Spanien følger ICAs principper om åbent og frivilligt medlemskab. Der er mindre forskelle mellem lovgivningen i forskellige lande, men de specifikke regler varierer især gennem forskellig implementering i vedtægterne for de enkelte virksomheder.

Alle medlemmer skal eje mindst en individuel andel. Disse andele med tilskrevne regulerede renter og eventuelle fradrag for tab får de tilbage, når de forlader kooperativet. I Spanien inklusive Mondragon betaler den nye medejer et ekstra gebyr på 20%-25% til de udelelige reserver. Indskuddene er i de fleste tilfælde ret lave. Der er et maksimum og mulighed for betaling gennem afdrag. I Mondragon er der et højt startindskuddet på 10-15.000 euro. De individuelle konti tillægges både udbytte og renter, og tab fratrækkes. I modsætning til de fleste andre arbejderkooperativer kan der derfor for Mondragon-ansatte være betydelige beløb på deres konti..

Der er ofte et maksimum for antallet af ikke-medlemmer. I Frankrig kun reguleret i kooperatives egne vedtægter, mens det i Italien er en vigtig betingelse for at være et såkaldt "*udbredt gensidigt*" arbejderkooperativ. Udgiften til ansatte ikke-medlemmer må ikke overstige 50% af udgiften til alle medarbejdere. I Spanien skal summen af de årlige arbejdstimer for ikke-medlemmer være mindre end 30% af summen af arbejdstimer alle medlemmer.

#### **4. Problemet med nystartede virksomheder og overtagelser**

I lande med mange arbejderkooperativer spiller støtteorganisationerne en vigtig rolle for opstart af nye kooperativer. Dette omfatter blandt andet information, tilsyn og finansiering. De stærke kooperative organisationer i Frankrig, Italien og Mondragon er på denne måde meget vigtige for udviklingen af nye kooperativer. Dette omfatter også mulige gruppestrukturer, hvor eksisterende kooperativer er med til at starte nye.

I de senere år er arbejderkooperativs overtagelser af eksisterende virksomheder blevet fremmet af ny lovgivning i Frankrig. Virksomheder er forpligtet til at informere medarbejderne om denne mulighed og give medarbejderne besked om et planlagt salg af virksomheden. CG Scop har aktivt fremmet medarbejderovertagelser. I Italien har der været særlig lovgivning til støtte for medarbejderovertagelser især for at redde job i kriseramte virksomheder. Dagpenge- og fratrædelsesgodtgørelse kan bruges til startfinansiering og fritages for indkomstskat. Dette er også tilfældet i Spanien, hvor medarbejderen har forkøbsret, når en virksomhed sælges.

EOT- og ESOP-modellerne bruges især til overtagelser af succesrige konventionelt ejede virksomheder, hvor ejeren, ofte i forbindelse med pensionering, ønsker at overdrage virksomheden til medarbejderne. Der er skattelettelser af kapitalgevinstskat for den tidligere ejer, når henholdsvis

EOT-overtagelsen er mere end 50% og ESOP-overtagelsen dækker mindst 30% af aktierne - i USA relateret til såkaldte C-selskaber. Der er oftest tale om majoritetsovertagelser i både Storbritannien og i USA. Den stærke bølge af nye EOT'er og ESOP'er er forbundet med disse regler.

Finansieringen af overtagelserne er især i USA understøttet af muligheden for at fratække selskabsbidrag til ESOP samt renter og afdrag for ESOP-lånet fra skattegrundlaget. Dette gør lånebyrden for en gearet overtagelse lettere og giver lettere adgang til bankfinansiering til overtagelsen. Bemærk, at i modsætning til kooperativ opstart og overtagelser betaler medarbejderne ikke noget indskud i EOT'er og ESOP'er.

## **5. Finansiering**

Der er stor forskel på, hvordan arbejderkooperativer og EOT- og ESOP-modellerne løser problemet med tilgang af kapital. Arbejderkooperativerne i Frankrig, Italien og Spanien anvender medlemsindskud både andele og medlemslån som en vigtig del af den indledende finansiering, men dette efterfølges af en væsentlig opsparring af kollektive reserver især i de tidlige år for arbejderkooperativet.

Dette suppleres af ekstern kapital fra forskellige former for tilknyttede medlemmer med forskellige former for begrænsning af kontrolretten. Der kan også være tale om andre kooperativer og tidligere ejere som bidrager med kapital i opstarten eller i forbindelse med en overtagelse. I Frankrig er der en grænse for, hvor længe moderkooperativet eller den tidligere ejer kan have en betydelig ejerandel med tilknyttet stemmeret. I Mondragon spiller gruppestrukturen en vigtig rolle.

I de tre lande med mange arbejderkooperativer er der særlige kooperative banker og finansielle institutioner, som bidrager med lån ofte suppleret med forskellige former for statslige garantier og støtte, i Italien og Spanien især i forhold til overtagelse af lukningstruede virksomheder.

Finansieringen er støttet af forskellige former for skattefordele:

Som udgangspunkt betaler arbejderkooperativerne samme selskabsskat som andre selskaber, men i den grad, de betaler andre skatter/bidrag, nedsættes deres skattesatser tilsvarende. Spanske arbejderkooperativer betaler kun 20% selskabsskat, den normale sats er 25%, men de betaler i stedet 5% til en særlig promotion- og uddannelsesfond.

Når arbejderkooperativerne investerer i udelelige kollektive reserver, er disse helt eller delvist fradragsberettigede for grundlaget for selskabsskatten.

I både UK og i USA er der lempelse eller fritagelse for beskatning af kapitalgevinster for den tidligere ejer ved salg af mere end 50% til EOT i UK og mindst 30% til ESOP i USA. Faktisk gælder denne regel i USA også for salg til et arbejderkooperativ under visse betingelser.

I USA er bidrag til ESOP'er inklusive renter på lån til ESOP fradragsberettigede for virksomheden.

I USA er såkaldt S-selskaber ikke selvstændigt skattepligtige i forhold til federal selskabsskat. Der betales først skat til de endeligt modtagende ejere.

Når værdien af de individuelle ESOP aktier udbetales til medarbejderne, kan de udsætte skatten yderligere ved at overføre dem til en pensionsordning. Når pengene endeligt udbetales er de oprindelige bidrag fra virksomheden til ESOP'en beskattet som lønindkomst, mens efterfølgende værdistigning beskattes som kapitalgevinster.

## **6. Risiko**

Når medarbejdere investerer individuel kapital i deres virksomhed, er de udsat for risikoen for at tabe denne kapital. Dette kommer oven i risikoen for at miste jobbet. I de undersøgte lande er beskæftigelsen mere stabil i de medarbejderejede virksomheder sammenlignet med tilsvarende konventionelt ejede virksomheder (Mygind og Poulsen, 2021). Medarbejdernes risiko for at miste betydelig opsparet kapital varierer meget mellem de forskellige modeller, fordi der er stor forskel på størrelsen af de individuelt opsavede værdier. I arbejderkooperativerne er de individuelle medarbejder indskud typisk meget små. Den store del af opsparingen ligger i de kollektive reserver. Dette er også tilfældet i den britiske EOT.

Risikoen for at tabe kapital findes i modellerne, hvor medarbejdere kan opbygge store værdier på deres individuelle konti. Dette gælder for Mondragon-modellen og den amerikanske ESOP.

Forskellige løsninger kan reducere risikoproblemet. I de fleste arbejderkooperativer er der ingen eller kun begrænset individuel ejendomsret til de akkumulerede aktiver. I Frankrig kan medarbejderne eje flere andele, og i Italien kan medarbejdere låne til virksomheden. Disse medarbejderindskud er begrænset og varierer ikke med virksomhedens markedsværdi. Størstedelen af selskabets egenkapital er kollektivt ejet. I Mondragon-kooperativerne er der en kombination af individuelt og kollektivt ejerskab. Efter en lang periode i et succesrigt kooperativ kan en medarbejder have et betydeligt beløb på sin individuelle konto i Mondragon. Det samme gælder for ansatte i ESOP'er i USA. Men den betydelige kapital, som medarbejderne har på deres individuelle konti i en typisk ESOP, er ikke købt af medarbejderen. ESOP-overtagelsen og akkumuleringen af værdierne på de enkelte medarbejderkonti er baseret på bidrag fra virksomheden. De fleste medarbejdere har andre kilder til pension, og værdien af deres ESOP-konti er ekstra supplerende opsparing – det er kun denne ekstra opsparing, de risikerer at miste.

Figur 9.1 – Oversigt over modellen for arbejderkooperativer i Frankrig, Italien og Spanien

	Frankrig	Italien	Spanien
<b>Udbredelse</b>	2.250 SCOPs (2020) 44.700 medarbejdere  150 CAS, 12.000 selvstændig  1060 SCICs, 9.700 medarbejdere Social virksomhed	24.000 arbejderkooperativer 506.000 medarbejdere (2020) 44% af alle typer kooperativer 42% af alle medarbejder i alle typer kooperativer	17.300 arbejderkooperativer 250.000 medarbejdere (2020)  7.800 medarbejderejede "Sociedades Laborales" med 55.000 medarbejdere
<b>Vækst</b>	1990 -1914, 1930-1947 1980-1985, 1993- , +2014-	1900-1914, fra 1945 og især 1980-2007	Arbejderkooperativer konstante SL næsten halveret siden 2009
<b>Særlige brancher</b>	Bredt spektrum Industri, byggeri, service Senere år: + vidensintensiv PST	Bredt spektrum Byggeri, let industri, skift mod forretningsservice	
<b>Størrelse</b>	Få meget små, mikro < 2 Mange mellemstore Få meget store	Få meget små Mange mellemstore Få meget store	Især små og mellemstore
<b>Støtte-organisationer</b>	CG Scop og regionale 13 regionale URSCOPs	1893 Legacoop - socialistisk 1919 Confederazione konservativ 1945 Associazione - uafhængig	COCETA føderation af regionale støtteorganisationer
<b>Model</b>	+ ICA principper	+ ICA principper	+ ICA principper
<b>Lovgivning</b>	Historie tilbage til 1850 Ikke direkte i forfatningen Reformer 1978, 1992 og 2014	Forfatning 1948, Basevi 1947 Reform 1992 og 2002 Fordele hvis "gensidig"	Forfatning: støt kooperativer Lov 1999 og 2015 Særlige love i 15/17 regioner
<b>Ret til kontrol</b>	En stemme per medlem	En stemme per medlem	En stemme per medlem
<b>Ret til overskud</b>	25% overskudsdeling alle ansatte = max til individuelle andele >15% til kollektive reserver kollektive reserver > individuelle 2019: 43% til koll., 40% til ind.	Min 30% til kollektive reserver 3% "skat" til national koop. fond Max postrente +2.5% ind andele Deltager andele + 2.5%+2%	Min 20-30% t. kollektive reserver (Min 50% af ekstraordinært o.) 5% til koop. og uddannelses fond
<b>Ret til formue</b>	Kollektive reserve har prioritet Vedtægter kan prioritere ind. men ellers første buffer	Individuelle andele typisk ret små	Individuelle andele typisk ret små
<b>Ekstern ejer</b>	Max 49% af ejer kapital, max 35% af stemmer	Finansielle medlemmer lov 2003 Max 1/3 af stemmer	Tilknyttede medlemmer Max 49% kapital, 35% stemmer
<b>Ind- og udtræden</b>	1-3 års prøveperiode Minimum en andel/medlem Max afdrag: 10% af løn/år Muligt med senere tilkøb Exit: max 5 års tilbagebetaling		
<b>Max ikke medl.</b>	Ofte i kooperativs vedtægter	Max lønudgift til ikke-medlemmer 50% samlede lønudgifter	Sum af timer til ikke medlemmer < 30% af samlet antal timer
<b>Start som ny /overtagelse</b>	CG Scop og URSCOPs støtter krav om notifikation ved salg forkøbsret	Kooperative org støtter+rådgiver støtte til defensive overtagelser forkøbsret	Kooperative org støtter+rådgiver støtte til defensive overtagelser forkøbsret
<b>Finansiering</b>	Individuelle andele og lån Opbygning af kollektive reserver Særlige finansielle institutioner Koop bank/støtteorganisationer	Individuelle andele og lån Opbygning af kollektive reserver Særlige finansielle institutioner Koop bank/støtteorganisationer	Individuelle andele og lån Opbygning af kollektive reserver Særlige finansielle institutioner
<b>Skattefordele</b>	Normal selskabskat, men større fradrag for investeringer i øgede kollektive reserver	Normal selskabsskat, 24%, men 57% fradrag for investering i øgede kollektive reserver	Selskabsskat 20% (normalt 25%) Men 5% til uddannelsesfond 50% fradrag for investering i øgede kollektive reserver
<b>Lønmodtager rettigheder</b>	Fuld lønmodtager status for SCOP og CAS medarbejdere	Valg mellem status som Lønmodtager eller selvstændig	Valg mellem status som Lønmodtager eller selvstændig
<b>Risiko</b>	Lav med små individuelle andele	Lav med små individuelle andele	Lav med små individuelle andele



Figur 9.2 – Oversigt over modellen for medarbejdereje i Mondragon, UK - EOT og USA - ESOP

	<b>Mondragon - Baskerlandet</b>	<b>EOT - Storbritanien</b>	<b>ESOP - USA</b>
<b>Udbredelse</b>	95 arbejderkooperativer 138 datterselskaber 23 støtte kooperativer 81.000 medarbejdere (2019)	750 maj 2021 200.000 medarbejdere 90% EOT, 10% hybrid 20% medarbejderaktier,	6.700 (2019) 14 millioner medarbejdere ca. 3.000 flertals ESOP'er ca. 2 millioner medarbejdere ca 1000 demokratiske med ca 300.000 medarbejdere
Vækst	1956-2007 derpå fald og senere vækst igen	ESOP typer 1985-1993, 2000-14 EOT høj vækst fra 2014	1980erne og efter 2000
Særlige brancher	Bredt spektrum Industri, byggeri, service Senere år: + vidensintensiv PST	Bredt spekter, professionel service 40%, industri 13%, byg 11% + videns-intensive virksomheder	Bredt spekter, + videns-intensive virksomheder
Størrelse	Mellemstore og store	Mellemstore og store	Mellemstore oftest majoritet Store oftest <5% medarbejdereje
Støtte- organisationer	Integreret gruppe med divisioner og mange støtte funktioner	Støtteorganisationer AEO og voksende netværk af private konsulenter	Stort netværk af støtte organisationer, NCEO; AEO Netværk af private konsulenter
<b>Model</b>	+ ICA principper, fortolkning	delvist ICA principper	delvist ICA principper
Lovgivning	Spansk lov med særlige Baskiske elementer	2014 lov om EOT	1974 Erisa pensionslovgivning med tilføjelser 1998,
Ret til kontrol	En stemme per medlem Nogle beslutninger på højere niveauer i virksomhedsgruppen Eroski: 50% forbruger 50% arb.	EOT-forvaltere for medarbejdere skal følge medarbejder interesse muligt medarbejder demokrati muligt med stor afstand	EOT-forvaltere for medarbejdere skal følge medarbejder interesse muligt medarbejder demokrati muligt med stor afstand
Ret til overskud	Generalforsamling beslutter 30-70% udbytte til ind. konti for- delt som løn, +reguleret rente >20% til kollektive reserver En vis del til division/gruppe	EOT får sin andel af udlodninger Desuden mulig overskudsbonus max 3.600 £/år per medarbejder Ligeligt eller justeret for løn, anciennitet, arbejdstimer	ESOP får virksomhedsbidrag og udbytte, fordeler på individuelle konti: bidrag ligeligt eller som lønanandel udbytte som aktieandel
Ret til formue	Individuel andel høj prioritet Vokser med udbytte og rente Udbetales ved udtræden	Kollektiv udelelig reserve. Kun individuel ret del af formue hvis hybrid m. medarbejderaktier	Beløn på konti veksles til aktier værdi af aktier opgøres årligt. Exit: Udbetaling inden 6 år
Ekstern ejer	Et kooperativ kan eje andel af et andet kooperativ i gruppe	EOT > 50% giver fortsat plads til bl.a. minoritet til tidligere ejer	ESOP > 30% tidl. Ejer mulig >50% I store v. har ESOP ofte < 5%
<b>Ind- og udtræden</b>	Stort indskud ved indtræden 10-15.000 euro, afdragsordning Exit: max 5 års tilbagebetaling	Alle medarbejdere inkluderet	Alle medarbejdere inkluderet Året efter ansat over 1000 timer Exit: Udbetaling inden 6 år
Max ikke medl.	Som for Spanien	Faste medarbejdere inkluderet	Faste medarbejdere inkluderet
<b>Start som ny /overtagelse</b>	CG Scop og URSCOPs støtter krav om notifikation ved salg forkøbsret	Kooperative org støtter+rådgiver støtte til defensive overtagelser forkøbsret	Kooperative org støtter+rådgiver støtte til defensive overtagelser forkøbsret
<b>Finansiering</b>	Individuelle andele og lån Opbygning af kollektive reserver Andre kooperativer i gruppe Kutxa Laboral, gruppens bank	Individuelle andele og lån Opbygning af kollektive reserver Særlige finansielle institutioner Koop bank/støtteorganisationer	Individuelle andele og lån Opbygning af kollektive reserver Særlige finansielle institutioner
Skattefordele	Selskabsskat 20% (normalt 25%) men 5-10% til uddannelsesfond 50% fradrag for investering i øgede kollektive reserver Individuel opsparing beskattet som kapitalgevinst	Nedsat kapitalgevinstskat for tidligere ejer når EOT > 50%  Mulig skattefri bonus på 3.600 £ Til medarbejdere	Når virksomhed er C-selskab: Fradrag for bidrag og renter. Nedsat kapitalgevinstskat for tidligere ejer når ESOP > = 30% ESOP i S-selskab ingen skat Skat når medarbejder får penge
Lønmodtager rettigheder	Lønmodtager status nu OK Gruppe: egen social sikring	Fuld lønmodtager status	Fuld lønmodtager status
<b>Risiko</b>	Job sikkerhed indenfor gruppe. Risiko, hvis stor individuel konto Men pension sikret i Lagun Aru	Ingen individuel kapital. Kun hvis det er en hybrid model med medarbejderaktier	Mulig diversificering når 55 år. Ingen lønbidrag, risiko for ekstra formue, supplerende pension

## **10. Tre modeller for medarbejdereje: Arbejderkooperativ, EOT og ESOP – begrænsning af barrierer - vigtige valg - fordele og ulemper**

Figur 10.1 giver et overblik over tre hovedmodeller for medarbejdereje: arbejderkooperativ, Employee Ownership Trust (EOT) og Employee Stock Ownership Plan (ESOP). Disse modeller har været vellykkede i andre lande. Efter nogle tilpasninger vil de kunne bruges til at fremme medarbejdernes ejerskab i Danmark. Det er ikke nødvendigt at genopfinde hjulet for at udvikle medarbejdereje i Danmark. De tre modeller udelukker ikke hinanden. Der er stærke argumenter for at have et spektrum af muligheder, som gør det muligt for virksomhederne at tilpasse modellen til deres konkrete situation og mål. Medarbejdereje behøver ikke at presses ind under den samme hat.

At fremme en model eller åbne op for flere modeller er faktisk et af de vigtige valg for udviklingen af en ny ramme for medarbejdereje. Formålet med dette afsnit er at give et kort overblik over de vigtigste valg og angive fordele og ulemper relateret til disse valg. Det gør vi, frem for at anbefale én konkret løsning, fordi der skal træffes nogle politiske valg.

Vi præsenterer først arbejder-kooperativ-modellen baseret på erfaringerne fra Frankrig, Italien og Spanien inklusive den særlige Mondragon-model, og derefter EOT-modellen fra Storbritannien og ESOP-modellen fra USA. Hvordan kan disse modeller overvinde barriererne for medarbejdereje, og hvad er de vigtigste valg, når modellerne skal implementeres i Danmark? Hvad er fordele og ulemper forbundet med de forskellige valg?

### **1. Den kooperative model - herunder Mondragon varianten**

#### **1.1 Vækstpotentiale og rammer**

Der er mange års erfaringer med arbejderkooperativer i mange lande, men der er store forskelle i forhold til, hvor udbredte de er. I lande som Storbritannien, USA og Danmark er de generelt ret små og ganske få. I Italien og Spanien udgør de tværtimod en betragtelig andel af alle virksomheder og har henholdsvis omkring 500.000 og 250.000 ansatte. Der er omkring 50.000 beskæftiget i arbejderkooperativer i Frankrig.

I alle tre lande og især i Mondragon i Baskerlandet, Spanien er der stærke støtteorganisationer, som spiller en nøglerolle til fremme af arbejderkooperativer i forhold til at udvikle modellen, rådgivning og støtte. De støtter opstarten af nye kooperativer eller medvirker til omdannelser fra konventionelt ejede virksomheder til kooperativ, og understøtte deres videre udvikling.

Det er vanskeligt at forklare, hvorfor Italien har flest arbejderkooperativer med flest ansatte. Der har været en lang historisk tradition med tre store støtteorganisationer, der dækker hele det politiske spekter. Der er stærke klynger af kooperativer i Norditalien, især Emilia Romagna, hvor arbejder-såvel som forbruger- og producentkooperativer er en vigtig del af lokal-samfundet.

**Figur 10.1: Arbejderkooperativ, EOT og ESOP: overvindelse af barrierer; + fordele,- ulemper,\*valg**

	<b>Arbejder Kooperativ</b>	<b>EOT</b>	<b>ESOP</b>
<b>Vækst potentiale</b>	Begrænset uden støtteorganisationer som i Italien eller Mondragon. Uden dem forventes kun ret små og ret få arbejds- og videns-intensive	+ stort potentiale med * skattefordele/ligestilling m. familie + gælder også kapital-intensive og større virksomheder	+ stort potentiale med * skattefordele/ligestilling m. familie + gælder også kapital-intensive og større virksomheder
<b>Støtte organisationer</b>	+ støtteorganisationer har vigtig rolle * hvis ikke eksisterende vil offentlig rådgivning og lån være relevant	UK: støtteorganisationer og netværk af konsulenter har nøglerolle, men Dk: * offentlig erhvervsfremme relevant	USA: støtteorganisationer og netværk af konsulenter har nøglerolle, men Dk: * offentlig erhvervsfremme relevant
<b>Model = ICA</b>	+	-	-
<b>Vigtig Lovgivning</b>	* særlige arbejderkooperativ lov + enkel model, - fleksibilitet * skattelovgivning	* love om fonde (trust), skattelove om aktie/virksomhedsavancer, gave/arv + vigtig for udbredelse i UK	* love om fonde (trust), skattelove om aktie/virksomhedsavancer, gave/arv * vigtig for udbredelse i USA
<b>Ret til kontrol Eksterne ejere</b>	+ 100% til medarbejder-medlemmer * i de senere år har mange lande åbnet for eksternt minoritetsseje * < 25%? <33%? eller <50%? ofte andre kooperativer/tidl. ejer + mere input af kapital * Mondragon gruppe struktur * kooperativ kan eje datterselskab * moder-kooperativ majoritet i 7 år + konkurrencedygtighed som gruppe + start af nye kooperativer - kompromis med demokrati	* minimum eje til EOT >50% som i UK for skattefordel ved overdragelse - medarbejder kontrol afhænger af regler for valg af fondsbestyrelse mv. + medarbejder kontrol mulig hvis fastlagt i vedtægter * kontrolret for nøglebeslutninger til medarbejdere som i USA + tidligere ejere kan eje minoritet => større incitament til overdragelse + mulig hybrid: med ESOP eller medarbejder aktier	* minimum eje til EOT >50% som i UK for skattefordel ved overdragelse - medarbejder kontrol afhænger af regler for valg af fondsbestyrelse mv. + medarbejder kontrol mulig hvis fastlagt i vedtægter * kontrolret for nøglebeslutninger til medarbejdere som i USA + tidligere ejere kan eje minoritet => større incitament til overdragelse + mulig hybrid: med ESOP eller medarbejder aktier
<b>Ret til overskud</b>	* min. andel til kollektive reserver * andel til individuelle ejerandele (stor andel i Mondragon-modellen) * ekstra andele af overskud til Individuelle andele uden stemmeret	*overskuds bonus til medarbejdere * ligeligt eller fordelt som løn, timer.. * max. skattefrit beløb/medarbejder + direkte effekt af ejerskab	+ årlige bidrag til ESOP opbygger værdi individuelle konti/aktier i ESOP'en + stærk direkte effekt af ejerskab - kompleks værdiansættelse af aktier
<b>Ret til formue Individuelle /kollektive reserver</b>	* høj prioritet til kollektive reserver + stabilitet, + buffer, + ikke salg af v. * prioritet til individuelle reserver * medlemskapital fungerer som lån * Mondragon: mere individuel kapital + formuefordeling, + incitamenter	+ bundet i kollektivt ejet udelelig fond + langt sigts stabilitet, + buffer + ikke incitament til salg af virksomhed + hybrid: element af individuelle medarbejderaktier, eller ESOP => + mulige individuelle formuegevinster	+ ESOP værdi til individuelle konti + mulige individuelle formuegevinster - et vist incitament til at sælge firma + EOT hybrid: kollektive reserver
<b>Medlemmers ind/udtræden</b>	+ lav adgangs pris => let adgang/exit + åbent medlemskab, prøveperiode + maximum andel ikke-medlemmer *Mondragon høj adgangspris^ afdrag	+ automatisk medlemskab, + Ingen betaling ved indtræden ingen udbetaling ved udtræden + inkluderer alle medarbejdere	+ ingen udgift for medarbejdere + ESOP bygger på virksomhedsbidrag - kompleks vurdering af ind. andele + inkluderer alle medarbejdere
<b>Finansiering</b>	* særlige banker/kreditinstitutioner * kan finansieres af særlige bidrag * medlems lån, lav rente * Mondragon: + individuelle andele	+ lån med sikkerhed i virksomheden benyttet til overtagelse, banklån eller lån fra tidligere ejer - ingen medarbejder kapital	+ lån med sikkerhed i virksomheden benyttet til overtagelse, banklån eller lån fra tidligere ejer - ingen medarbejder kapital
<b>Skattefordele</b>	*lavere skat for kooperativer og bidrag til kollektive reserver *bidrag til særlige kreditinstitutioner *til tidl. ejere ved koop. overtagelse * ligestilling i forhold til overdragelse nær familie eller almennyttig fond	* skattefri bonus til medarbejdere + direkte effekt af medarbejderskab * ikke aktie/virksomheds avanceskat til tidligere ejere, gavebeskatning? + ligestilling i forhold til overdragelse til nær familie eller almennyttig fond	*ESOP-aktier beskattet v. udbetaling *udskudt/ingen kapital avance-skat Hvis mindst 30% overført til ESOP *bidrag til ESOPs afdrag og renter på lån fradragsberettiget for virksomhed *ingen selskabsskat for ESOP
<b>Lønmodtager rettigheder</b>	* mere end tre medarbejdere ?	+ lønmodtager status	+ lønmodtager status
<b>Risiko for den enkelte medarbejder</b>	+ begrænset, med kollektive reserver - Mondragon høje individuelle andele + sikret pension udenfor kooperativ	ingen individuelle andele, kun kollektive reserver	+ ofte betydelige individuelle andele + opbygget uden medarbejder betaling + ikke substitut for pensionsordninger
<b>Opstart</b>	* støtte fra koop-organisationer/stat	- EOT sjældent brugt ved opstart	- ESOP ikke velegnet til opstart
<b>Overtagelse</b>	* skattefordele til tidligere ejer Ligesom for EOT og ESOP	+ velafprøvet model – stort potentiale når kombineret med skattefordele	+ velafprøvet model – stort potentiale når kombineret med skattefordele

## **1.2 Arbejderkooperativ modellen**

I alle tre lande er der særlig lovgivning, der definerer et arbejderkooperativ ved at angive rammerne for ejer-rettighederne til kontrol, overskud og formue, herunder fordelingen på individuelle og kollektive reserver. Der er rammer for medlemmernes ind- og udtræden. Der er særlige skatteregler. Disse rammer har medvirket til at overvinde de forskellige barrierer.

Lovene om arbejderkooperativer følger de kooperative principper som defineret af ICA, International Cooperative Alliance. Disse principper lægger vægt på demokrati med én stemme per ansat, åbent medlemskab og begrænset afkast til kapital.

En stjerne: \* i figur x angiver, at der er et vigtigt valg at træffe – eksempelvis spørgsmålet, om der skal være en særlig lov, der definerer et arbejderkooperativ og de tilhørende betingelser.

+ Fordelen ved en særlig lov om arbejderkooperativer (markeret med et + i figur 1) er, at den giver en klar model for de ansatte, der ønsker at starte et arbejderkooperativ. De behøver ikke at starte fra bunden og foretage en masse komplicerede undersøgelser og valg.

- På den anden side, kan en detaljeret og veldefineret model være mindre fleksibel og vanskeligere at tilpasse til særlige forhold og herunder særlige ideer hos stifterne. (markeret med – i figur x.)

Retten til kontrol ligger i den rene model 100% hos medarbejderne. For at åbne op for en bredere tilgang af kapital kan modellen give mulighed for eksternt minoritetsejerskab. Den eksterne investor kan være et andet kooperativ eller andre investorer, herunder den tidligere ejer, der ønsker at beholde en minoritetsandel i virksomheden (som i Frankrig, Spanien, EU).

\* Det er således et valg, om eksternt ejerskab skal være muligt, og om det maksimale antal stemmer for den eksterne ejer til generalforsamling og bestyrelsen skal være 25% (som for SCE, EU) eller 33% (som i Italien og Frankrig) eller blot mindre end 50%. Andelen kan være relateret til, om den eksterne investor skal være i stand til at blokere for vigtige beslutninger som fusion, salg eller lukning af virksomheden.

Yderligere fordele og ulemper:

+ Tilførsel af ekstra risikovillig kapital åbner op for højere kapitalintensitet.

+ Mulighed for en gradvis overtagelse ved at tillade minoritetsejerskab for den tidligere ejer.

+ Åbner op for kapitalstøtte fra et andet kooperativ i opstartsprocessen.

+ Det eksterne ejerskab kan åbne op for, at et andet andelsselskab fungerer som moderselskab i nogle år, eller for et mere langsigtet mor-datter-selskabsforhold som i Frankrig eller i Mondragon.

- Det kan til en vis grad kompromittere demokratiet i arbejderkooperativet.

Som et alternativ til en hierarkisk gruppestruktur med mor-datter-relationer kunne der være en struktur af uafhængige arbejderkooperativer, der samarbejder gennem en føderativ struktur (som den er udbredt i Norge. Se delrapport om Norge.

Retten til overskud vedrører udlodning af overskud til kollektive og individuelle reserver og/eller udbetaling til medarbejder-medlemmerne. De kollektive eller udelelige reserver kan ikke fordeles mellem medlemmerne, og ved kooperativens opløsning skal de kollektive reserver overføres til en kooperativ støtteorganisation eller til et almennyttigt formål.

\* Der kan være regler for, hvor meget af overskuddet, der skal afsættes til kollektive reserver, måske indtil disse reserver når en vis andel af egenkapitalen (som i Frankrig).

Fordele ved at prioritere opbygning af kollektiv kapital på bekostning af de individuelle konti:

- + Langsigtet stabilitet fordi den kollektive kapital virker som en buffer.
- + Høj andel af kollektiv kapital forhindrer salg virksomheden og kapitalisering af formuen.
- + Argument for skattemæssig støtte til opsparing i kollektive reserver.

Men

- Faste regler giver mindre fleksibilitet for medarbejderne til selv at afgøre balancen mellem kollektive og individuelle reserver og give mere vægt til individuelt ejerskab som i Mondragon-modellen
- Mindre incitament for de enkelte arbejdermedlemmer til at støtte opbygningen af reserver i virksomheden. Dette kan føre til mindre kapitalopbygning. Det individuelle ejerskab har formentlig været vigtig for den stærke vækst i Mondragon kooperativerne også inden for kapitaltunge brancher.
- Individuelle reserver giver en direkte effekt på medlemmernes formue og kan påvirke fordelingen af formue i samfundet. Dog kan kollektive reserver også have en vis udlignende effekt. Jo mere kapital der er udelelig i samfundet, jo mindre kapital bidrager til formue-ulighed. Men i et samfund, hvor udelelige reserver udgør en lille del af virksomhedernes formue er der formentlig en større effekt ved, at en bred gruppe af medarbejdere ejer betydelige individuel andele af virksomhederne.

### **1.3 Arbejdermedlemmers ind- og udtræden**

\*I henhold til ICA-princippet om åbent medlemskab skal alle medarbejdere have mulighed for at blive medlemmer. Der kan dog være tale om en vis prøvetid med en mulig maksimumlængde. Reglerne varierer i de forskellige nationale lovgivninger, men ofte med et betydeligt spillerum for vedtægterne for det enkelte arbejderkooperativ. Det drejer sig også om en eventuel maksimal andel af ansatte ikke-medlemmer i forhold til det samlede antal medarbejdere.

- + En vis fleksibilitet for længden af en eventuel prøvetid inden medlemskab, eventuelt inden for et vist maksimum.

+ Et maksimum for andelen af ansatte ikke-medlemmer (i Italien 50% - målt som andelen af lønninger). Dette hindrer en degeneration af kooperativet i retning af at en mindre gruppe medarbejdere er medlemmer, mens en større gruppe holdes udenfor.

- I brancher med meget stor sæsonvariation og brug af en stor gruppe af korttidsansatte kan reglerne give for lidt fleksibilitet.

\* Der er også mulighed for at regulere et obligatorisk adgangsindskud/individuel andel, (Frankrig én aktie). Skal der være et minimum og et maksimum? Et højt startindskud kan som i Mondragon og Frankrig lettes ved, at nye medlemmer får mulighed for en afdragsordning.

+ Et lavt startindskud gør adgangen lettere.

- Et lov-defineret maksimum kan udelukke Mondragon modellen med et højt indskud og et væsentligt bidrag til finansieringen af kooperativet.

#### **1.4 Finansiering**

Manglende finansiering til opstart og udvikling af et arbejderkooperativ kan være en vigtig barriere, men den ser dog i høj grad ud til at være løst i lande med et højt antal kooperativer og udbredelse selv i ret kapitaltunge sektorer.

I Mondragon kommer kapitalgrundlaget i ret høj grad fra de individuelle bidrag knyttet til de individuelle kapitalkonti. Store individuelle andele er sjældne andre steder. I Mondragon vokser de individuelle konti ved, at der hvert år tilføjes et overskudsrelateret udbytte. Kapitaltilførslerne fra medlemmer i Italien, Frankrig og resten af Spanien fungerer i højere grad som medlemslån med en ret fast forrentning. Disse lån har strenge grænser for afkastet, i reglen centralbankens rente med et begrænset tillæg.

For at bevare dominerende medarbejderkontrol er der særlige begrænsninger for graden af ekstern ejerkapital.

Med hensyn til tilgang af ekstern lånekapital er långivernes kendskab til denne særlige type ejerskab vigtig. Når arbejderkooperativer er sjældne, passer de ikke ind i det sædvanlige mønster for banklån, herunder estimering af risiko. Men erfaringerne fra andre lande viser, at når antallet af medarbejder-ejede virksomheder når en vis kritisk masse, forsvinder nogle af disse barrierer.

\* Finansielle institutioner, der er specialiseret i demokratiske virksomheder, herunder medarbejder-ejede virksomheder, spiller en vigtig rolle i lande med mange arbejderkooperativer. Denne rolle er endnu vigtigere i et land som Danmark, hvor antallet ikke har nået den kritiske masse nødvendig for generel anerkendelse. Hvis der ikke er stærke banker dedikeret til arbejderkooperativer, kan en offentligt långiver som "Vækstfonden" være en mulighed. Der kunne være på en statslig startfinansiering og derefter kunne afdelingen fungere som en revolverende fond. Yderligere finansiering kan over tid opbygges af særlige bidrag fra arbejderkooperativerne, som i Italien med et overskudsbidrag på 3% refunderet gennem skattesystemet.

Fordele og ulemper ved særlige finansielle institutioner med en vis statsstøtte:

- + Kender de særlige problemer og muligheder for arbejderkooperativer.
- Sørg i stedet for bedre oplysning og lad konventionelle og demokratiske banker klare opgaven

Det kunne finansieres af en særlig skat, som den italienske 3% skat på arbejderkooperativer.

- Det ville tage mange år, før det når en størrelse som kan gøre en forskel.
- Bør modsvares af en skattelettelse på en sådan særlig kooperative selskabsskat.

### **1.5 Skattefordele**

Argumenterne for særlige skattefordele til arbejderkooperativer vedrører skabelse af lige vilkår for andre former for ejerskab, især i forhold til behandlingen af familieejede virksomheder i sager om virksomhedsovertagelser, eller til behandlingen af fondsejede virksomheder. Der kan desuden være argumenter for udvikling af virksomhedsdemokrati og støtte til en mere ligelig formuefordeling.

I Frankrig, Italien og Spanien har fremme af kooperativer været et vigtigt politisk mål i mange år, og der er visse skattefordele for arbejderkooperativer, selvom skatteniveauet for kooperativer generelt er tæt på de konventionelt ejede virksomheder. I lande som Storbritannien og USA har skatteincitamenter været en drivende faktor for konverteringer til demokratiske virksomheder. I USA gælder skattefordelene i forbindelse med overtagelser også for arbejderkooperativer. Men antallet af ESOP-opkøb er meget højere end for kooperativers overtagelser.

\* I Danmark beskattes succession af familieejede virksomheder til nære familiemedlemmer ganske favorabelt sammenlignet med omdannelser til medarbejdereje. Det drejer sig især om beskatning af de akkumulerede kursgevinster og beskatningen af gaver og arv. Disse forhold bør undersøges nærmere. Der kan argumenteres for, at konvertering af en majoritetsandel til et bredt medarbejder-ejerskab, i form af et arbejderkooperativ, en EOT eller en ESOP, bør behandles på samme måde som en familie succession. Bevarelse af arbejdspladser er et stærkt argument for medarbejdereje. For overdragelse til et arbejderkooperativ eller en EOT kan det yderligere argumenteres, at værdierne går ind i kollektive udelelige reserver og er med til at sikre virksomhedens overlevelse på lang sigt. Det er nogenlunde samme situation, når en almennyttig fond overtager virksomheden. Derfor bør det undersøges om arbejderkooperativer og EOT'er skal have betingelser på linje med familie succession eller svarende til overdragelse til almennyttige fonde. Ved en ESOP-overtagelse vil medarbejderne i sidste ende kapitalisere de overførte værdier, men disse værdier beskattes, når medarbejderne forlader virksomheden og udtrækker deres individuelle konti.

\* Det bør undersøges nærmere om overdragelser til medarbejdereje som arbejderkooperativ, EOT eller ESOP skattemæssigt skal ligestilles med overdragelse til familie eller til en almennyttig fond.

+ En overdragelse til medarbejderne giver en mere ligelig fordeling af formuen, end det er tilfældet ved familieoverdragelser.

+ Andelsopsparring til kollektive reserver bør kunne fratrækkes i selskabsskattegrundlaget. Det er ikke betaling til medarbejderne, men langsigtet investering i virksomheden, som ikke kan kapitaliseres af medarbejderne.

- Sammenlignet med en overtagelse af en ekstern investor, der ikke er nær familie, vil der være et fald i skatteindtægterne.

\* Det skaber usikkerhed for de ansatte-medlemmer i et arbejderkooperativ, om de behandles som ejere eller lønmodtagere i forhold til deres ret til dagpenge og social sikring. Det bør præciseres, at lønmodtagermedlemmer betragtes som lønmodtagere, når virksomheden har mindst tre ansatte og den enkelte medarbejder ikke har kontrollerende indflydelse.

### ***1.6 Opstart af nye medarbejderejede virksomheder og overtagelser***

Barriererne for at danne en gruppe medarbejdere, der starter et arbejderkooperativ, kan være ret høje sammenlignet med en situation, hvor en eller få personer starter en ny virksomhed. I reglen giver iværksætteren ikke nye medarbejdere en andel af ejerskabet uden en høj kompensation for de allerede afholdte omkostninger. I stedet bliver de bliver derfor almindelige lønmodtagere. En form for inkubator-system og en koordinationsmekanisme, der forbinder interesserede grupper af medarbejdere, kan være en mulighed. Kooperativ støtteorganisationer spiller en nøglerolle i lande med mange arbejderkooperativer. Disse organisationer hjælper ikke kun nystartede kooperativer. De arbejder også som promotorer og konsulenter for omdannelser af succesrige virksomheder til arbejderkooperativer.

\* Denne inkubator-funktion kunne eventuelt udføres af offentlige iværksættercentre.

## **2. EOT og ESOP**

### ***2.1 Vækstpotentiale og rammer***

Efter indførelse af ny lovgivning i 2014 har EOT-modellen spredt sig hurtigt i Storbritannien. Det er blevet det dominerende format for medarbejdereje i mellemstore og store virksomheder. Mange ESOP-typer og individuelt medarbejder ejede virksomheder har ændret format til EOT. Denne succes gør EOT modellen til en relevant mulighed også for Danmark.

ESOP-modellen er også en veldokumenteret succes i USA og dækker nu 6700 mellemstore og store virksomheder med omkring 14 millioner ansatte. I store børsnoterede virksomheder tager ESOP typisk en ret lille del af aktierne, mens de i privatejede mellemstore til store virksomheder oftest ejer 50-100%.



## 2.2 EOT- og ESOP-modellerne

EOT-modellen har ligheder med arbejderkooperativ-modellen i forhold til vægten af kollektive reserver. I det rene format har EOT intet direkte individuelt medarbejdereje. Men det indirekte EOT-ejerskab gennem en fond (trust) adskiller sig væsentligt fra den arbejderkooperative model. Fondens forvaltere administrerer ejerrettighederne på vegne af medarbejderne. Det præcise forhold mellem medarbejderne og fondsbestyrerne fastlægges i fondsvedtægterne. Der er muligheder for varierende grad af indflydelse for medarbejderne. Formatet kan komme tæt på demokratiet i et arbejderkooperativ, hvis medarbejderne vælger fondsbestyrelsen, og medarbejderen selv kan sidde i bestyrelsen. Men modellen åbner også op for en model, hvor bestyrelsen er selvsupplerende, og medarbejderne har begrænset indflydelse.

I forhold til kontrolrettigheder og fondsbestyrernes rolle er EOT'er og ESOP'er ret ens.

+ Der er mulighed for en demokratisk styringsstruktur i både EOT'er og ESOP'er, men også

+ mulighed for at de tidligere ejere former modellen efter deres præferencer inden for de givne rammer. Det kan imidlertid antages, at denne mulighed gør de tidligere ejere mere positive overfor modellen, og dette kan føre til flere konverteringer til EOT'er og ESOP'er.

- Men det kan give en lang afstand fra medarbejderen til den kontrollerende top i virksomheden.

Der kan således være et trade-off mellem den demokratiske medarbejderkontrol og tidligere ejeres incitament til at overdrage/sælge deres virksomhed til en EOT eller ESOP.

Ifølge rapporten om medarbejdereje i Storbritanien var den såkaldte "statutory ESOP" ikke en succes, fordi kriterierne for demokratisk kontrol til medarbejderne var for ambitiøse. Dette skræmte de tidligere ejere væk fra at bruge denne model til virksomhedsoverdragelse.

Rosen argumenterer i USA rapporten argumenterer for, at der er en afvejning mellem strengere betingelser for demokratisk medarbejderstyring af ESOP-trusten og antallet af nye konverteringer til ESOP-formatet. Derfor skal modellen på den ene side gøre det muligt at danne en demokratisk EOT eller ESOP, men samtidig skal det på den anden side også være muligt at lave en ordning med større afstand mellem medarbejderne og fondsbestyrerne og fortsat indflydelse for den tidligere ejer i en periode.

I USA har ESOP medarbejderen obligatoriske rettigheder i forhold til beslutninger som salg/fusion af virksomheden, og i børsnoterede selskaber kan ESOP-medarbejderne instruere om, hvordan der skal stemmes for ESOP-aktierne. Denne type rettigheder kan også henføres til EOT'en, men der kan argumenteres for, at i en ESOP har medarbejderne deres individuelle aktiekonti på spil, og særlig af den grund bør de have obligatoriske kontrolrettigheder til vigtige strategiske beslutninger.

\* Ejerandelen for at være berettiget til skattelettelse er et vigtigt valg. I Storbritannien skal en EOT have mere end 50% ejerandel for at give skattelettelse. I USA er den krævede tærskel for ejerskab konverteret til en ESOP på 30%.

+ Argumentet for mere end 50% er at det giver et klart skift af kontrollen. I Storbritannien kan det dog mildnes af vedtægterne for fonden.

+ En lavere tærskel, 30%, giver stadig et betydeligt ejerskifte. I USA vil 30% for mange mellemstore og store virksomheder være en kontrollerende andel, men Danmark har mere koncentreret ejerskab end USA.

+ Der kan være helt op til 100% overtagelse.

Hvis der ikke er skattemæssige fordele forbundet med overførslen, behøver der ikke at være en juridisk tærskel.

- Hvis 100% konvertering var reglen, ville det ikke være muligt for de tidligere ejere eller andre eksterne leverandører af risikokapital at have en minoritetspost. Dette ville være en unødvendig begrænsning.

\* Retten til overskud og formue er ret enkel for en EOT. Retten følger EOT'ens ejerandel. Den britiske model inkluderer derudover en skattefri bonus til medarbejderne. På denne måde har EOT'en direkte effekt på medarbejdernes. Bonussen kunne være en overskudsdeling med en given maksimal værdi som i Storbritannien eller en maksimal procentdel af lønnen. Det kunne også være i form af individuelle aktier i virksomheden.

I ESOP-modellen yder virksomheder årlige bidrag til fonden for at finansiere køb af aktierne. Det betales normalt ud af overskuddet, men er ikke nødvendigvis direkte knyttet til det. En virksomhed kan yde bidrag, selvom den ikke giver overskud. Aktiernes værdi bestemmes ved en uafhængig ekstern vurdering. ESOP-selskabet kan også betale udbytte på aktierne.

Når medarbejderen forlader virksomheden, afhænger den akkumulerede værdi af værdien af aktierne på udbetalingstidspunktet. Medarbejdere skal arbejde i en periode for at opnå retten til deres aktier.

+ Dette giver en direkte sammenhæng mellem virksomhedens økonomiske præstation og kursgevinsten for den enkelte medarbejder. Dette kan antages at styrke medarbejderens identifikation med virksomheden.

- Beregningen af de enkelte aktier inkluderer en årlig værdiansættelse af selskabet, hvilket kan medføre nogle omkostninger.

- På grund af deres større kompleksitet er de juridiske og administrative omkostninger ved ESOP'er ret høje. Dette gør dem dyre for meget små virksomheder. Virksomheden bør derfor have en vis størrelse. Rosen angiver i USA rapporten, at der typisk skal være mere end omkring 20 ansatte.

- Der kan være et incitament for ESOP-medarbejderne til at sælge virksomheden for at realisere en væsentlig kursgevinst.

Hvis reglerne pålægger fonds-forvalterne at søge den maksimale værdi af ESOP'en, kan det være en forpligtelse for dem at sælge virksomheden, hvis der er et favorabelt overtagelsestilbud. Dette kan

ske, hvis en strategisk investor kan skabe væsentlige synergier ved at købe virksomheden (marked, produktionsstørrelse, teknologi osv.) og derfor tilbyder en overtagelsespris med en betydelig præmie over den normale markedsværdi. Medarbejderne skal i dette tilfælde stemme om det eventuelle salg. En sådan overtagelse giver medarbejderne en ekstra kapitalgevinst og ville ofte blive accepteret, som det eksempelvis skete for New Belgium Brewing (US) og Unimerco, (Danmark). Dette kan være effektivt set fra et traditionelt økonomisk synspunkt. Men det ville betyde stop for medarbejderejet.

Dette ville formentlig ikke ske for en EOT, hvor virksomhedens langsigtede overlevelse til gavn for nuværende og fremtidige medarbejdere er i fokus. (De samme spørgsmål kunne diskuteres for danske fondsejede virksomheder som Novo Nordisk og Carlsberg, hvor virksomhedens og dens produkters langsigtede overlevelse er en del af formålet).

I den rene model tilhører retten til formuen kun EOTen. Der er ingen individuelle rettigheder. I modsætning til dette fordeler ESOP formuen til de enkelte aktiekonti, og medarbejderen får en andel af værdiforøgelsen.

+ Det betyder en direkte andel af ESOP-virksomhedens værdi og en mere ligelig fordeling af formuen.

+ De kollektive reserver i EOT kan som tidligere argumenteret også give en mere ligelig fordeling af formue ved at neutralisere noget af den meget ulige individuelle fordeling af virksomhedsformue.

### **2.3 Medlemmers ind- og udtræden**

Både EOT og ESOP har store fordele i forhold til den lette ind- og udtræden for medlemmerne. I EOT'en er medarbejderne automatisk "medlemmer", når de er ansat i virksomheden. Der er intet startindskud. Der kræves dog en vis ansættelsesperiode for at få den skattefrie bonus og eventuelle kontrolrettigheder, hvis vedtægterne åbner op for, at medarbejdere kan stemme på repræsentanter for EOTen eller på medlemmer af selskabets bestyrelse. ESOP-modellen har tilsvarende regler.

+ Både EOT'er og ESOP'er er brede modeller der inkluderer alle ansatte uden noget indskud. Det gør det meget nemt at blive "medlem".

\* Den specifikke definition af, hvornår du er ansat i forhold til ansættelsestid, antal timer, kan variere en smule, men formodes ikke at medføre væsentlige uenigheder.

Med hensyn til exit er EOT meget enklere end ESOP, fordi EOT-modellen ikke har nogen forpligtelser over for de afgangende medarbejdere. I ESOP-tilfældet skal værdien af den enkelte aktie udbetales til afgangende arbejdere. For at undgå et for hurtigt dræn af kapital er der op til seks års til udbetalingen. Længden af denne periode bør balancere de to overvejelser: ikke at gøre tilbagebetalingsperioden for kort så det presser virksomheden, og ikke lade medarbejdere skal vente for lang tid på deres penge efter at de har forladt virksomheden. Seks år ser ud til at være et rimeligt og gennemprøvet maksimum. Virksomheden kan betale hurtigere tilbage, hvis det foretrækkes.

+ Da der ikke er nogen kapital til udbetaling i EOTen, er "udtræden" som at forlade jobbet.

- Der er en administrativ byrde for ESOP at administrere de aktiekonti, herunder tilbagebetaling af kapital til udtrædende medlemmer. Derfor er ESOP-modellen ikke egnet til små virksomheder.

## **2.4 Finansiering og skattefordele**

Selve betalingen for overtagelsen af virksomheden er et vigtigt spørgsmål både for EOT- og ESOP-modellen. Dette kan være en blanding af en gaver/bidrag fra virksomheden, sælgerlån fra den tidligere ejer og eksterne banklån med sikkerhed i virksomheden.

+ Der er ingen bidrag fra medarbejderne i modellerne.

Et centralt spørgsmål er, om indskuddene fra selskabet er skattefrie for den modtagende fond, og om de kan fratrækkes i selskabets overskud før skat. Dette er tilfældet i USA, inklusive de renter og afdrag, som selskabet har betalt for et eventuelt lån, der anvendes til finansiering af overtagelsen.

En vigtig drivkraft har både i Storbritannien og USA været, at den tidligere ejer undgår eller udskyder kapitalgevinstskat for indtægterne fra salget - i Storbritannien under forudsætning af, at EOT'en overtager mere end 50% og i USA at ESOP'en opnår mindst 30%.

Desuden er der for såkaldte S-selskaber i USA ingen selskabsskat (ligesom for I/S og partnerskaber i Danmark). Personer eller virksomheder, der endeligt modtager overskuddet, betaler skatten. For ESOP betyder det, at medarbejder-ejerne er skattepligtige, men først når de får pengene ved udtræden, og de kan overføre pengene til deres pensionsopsparring og på den måde udskyde beskatningen yderligere.

\* Disse skattefordele kunne også være muligheder i Danmark tilpasset det danske skattesystem.

Da både renter og afdrag er skattefrie, har det også understøttet adgangen til banklån. Den såkaldte "leveraged ESOP" er især finansieret af banklån og er den mest brugte model for ESOP-overtagelser.

- En øget skattefritaget betyder lavere skatteindtægter på kort sigt. I ESOP-modellen beskattes kursgevinsten dog senere, når medarbejderen går på pension. For EOT'en går pengene til kollektive reserver og giver ingen kapitalgevinster til medarbejderne. Overtagelser fra arbejderkooperativer kan behandles på samme måde (dette er tilfældet i USA).

\* I Danmark vil det være relevant at give medarbejderovertagelser mindst samme fortrinsbehandling som familieovertagelser i forhold til gave-/arveafgift og kapitalavancebeskatning. Ligesom ved familieovertagelser vil omdannelsen til medarbejdereje kunne betragtes som en skattemæssig succession, der udskyder den skat, som ellers skulle betales ved overtagelsen.

\* Ligesom i USA skal skatten på de penge, der udbetales til medarbejdere, have mulighed for at blive overført til pensionsopsparring og ikke beskattes, før den endeligt udbetales.

Der er ingen problemer med lønmodtagerrettigheder i forhold til EOT'er og ESOP'er. De er normalt ret store virksomheder, og deres ansatte behandles som lønmodtagere med tilsvarende rettigheder.

## **2.5 Risiko**

Med muligheden for akkumulering af formue i ESOPen får medarbejderne også en risiko for at miste pengene. Men den akkumulerede individuelle formue i ESOPen er sket uden betaling fra medarbejderne. De risikerer kun at miste de ekstra penge, der er akkumuleret på deres individuelle konti. I EOT'en akkumuleres ingen individuelle penge – der er intet at tabe eller vinde. Alligevel er der risiko for at miste jobbet, men der er stærk evidens for, at medarbejderejede virksomheder har mere stabil beskæftigelse end konventionelt ejede virksomheder.

## **2.6 Start af nye medarbejderejede virksomheder og overtagelser**

EOT- og ESOP-modellerne bruges sjældent til at starte nye virksomheder. Fordelen ved disse modeller ligger i overtagelsen af konventionelt ejede virksomheder. Den tidligere ejer er en nøglespiller i denne proces, og skatteincitamenter spiller en vigtig rolle i både Storbritannien og USA.

+ Både EOT og ESOP er velafprøvede modeller for medarbejderovertagelser af succesfulde virksomheder. Det er en vigtig årsag til udbredelsen af medarbejdereje i de senere år i UK og USA.

+ Sammenlignet med familiesuccessioner betyder overtagelser af medarbejdere, at man spreder formuen til flere personer, hvilket indebærer en mere ligelig fordeling af formuen.

## **3. Overordnet sammenligning og kombinationer**

Som allerede nævnt kan de tre modeller eksistere side om side, og som understreget i slutningen af dette afsnit kan de endda kombineres indbyrdes. I forhold til promovning og skattefordele kan støtten have forskellig vægt. Derfor starter dette afsnit med en overordnet sammenligning af fordele og ulemper ved de forskellige modeller.

Figur 2 giver et overblik over de tre modeller og en fjerde baseret på direkte ejede medarbejderaktier (i øverste højre hjørne). Denne fjerde "model" er ret udbredt i Danmark, men medarbejderne har normalt kun en meget lille andel af de samlede aktier, og medarbejderandelene oftest meget ulige fordelt. Derfor er denne model ikke inkluderet som medarbejdereje. For at opbygge direkte medarbejdereje baseret på individuelle medarbejderaktier skal der være regler, der sikrer flertalskontrol og en ret ligelig fordeling på den brede gruppe af medarbejdere. Men som et ekstra element i kombination med en anden form for medarbejdereje giver medarbejderaktier nogle ekstra muligheder:

I Frankrig, Storbritannien og USA er sådanne modeller ret udbredte. I modsætning til EOT'er og ESOP'er er der kun i et lille antal tilfælde, hvor direkte individuelt medarbejderejerskab er benyttet til at give medarbejderne en væsentlig del af ejerskabet. De relevante modeller for denne rapport er alle brede inkluderende medarbejderordninger som SAYE og SIP i Storbritannien, mens de fleste

andre modeller i Storbritannien er incitament for ledere og nøglemedarbejdere, som ikke bidrager til en mere ligelig fordeling af aktieejerskabet. I USA er de såkaldte 401(k)-planer relevante og ofte kombineres de med en ESOP, så der dannes en såkaldt KSOP. I Danmark er der en ordning, hvor medarbejderaktier gives til den enkelte medarbejder op til en vis værdi om året. Hvis medarbejderen beholder aktierne i 7 år, beskattes de som kursgevinst, hvilket normalt er lavere end personlig indkomstskat. Ordningen med medarbejderløn, bliver især benyttet til lederne og højtlønnede nøglemedarbejdere.

**Figur 10.2** Forskellige modeller for medarbejderejerskab - direkte/indirekte - kollektivt/individuel

<b>Medarbejder-eje</b>	<b>Kollektivt eje</b> Udelelige reserver	<b>Individuel eje</b> Formue til individuelle medarbejdere
<b>Direkte eje</b>	<p><b>Arbejder kooperativ</b></p> <p><b>Dominerende kollektivt ejerskab</b> I start udgør individuelle bidrag en høj andel af kapitalen ofte som i form af lån</p> <p><b>+ Medarbejder demokrati</b></p> <p>Mondragon variant inkluderer stærkt element af individuel ejerskab →</p>	<p><b>Individuelle medarbejderaktier</b></p> <p>Oftest lille minoritetsandel. Ofte meget <b>ulige fordeling</b>. Kan være åben for alle ansatte, men oftest får højtlønnede flest aktier =&gt; <b>Ikke bredt medarbejderejerskab</b> - Ofte <b>ulige</b> blandt medarbejderne - <b>Ingen demokratisk kontrol</b> + Medarbejdere kan på sigt sælge deres andele =&gt; mulig udjævnende effekt på formue fordeling</p>
<b>Indirekte eje</b> gennem en fond (trust)	<p><b>EOT</b> Employee Ownership Trust</p> <p><b>Indirekte demokrati gn. fond</b> + mulighed for demokrati - men ofte lang distance fra medarbejdere til forvaltere</p> <p><b>+ Alle medarbejdere inkluderet</b></p> <p>+ Kapitalen bliver i virksomheden som <b>kollektive reserver</b>, ikke salg af virksomhed</p>	<p><b>ESOP</b> Employee Stock Ownership Plan</p> <p><b>Indirekte demokrati gn. forvaltere</b> + mulighed for demokratisk model - men ofte lang distance fra medarbejdere til forvaltere</p> <p><b>+ Alle medarbejdere inkluderet =&gt;</b> + ret lige fordeling af <b>individuelle aktier</b> udbetalt ved udtræden =&gt; <b>+ mere lige formuefordeling</b></p>

Arbejderkooperativmodellen er inkluderet i øverste venstre hjørne. På den ene side har kooperativet direkte ejerskab gennem medarbejdernes individuelle ejerandele. Disse bidrag udgør en vigtig del af startkapitalen. Disse indskud har ofte karakter af lån med begrænset afkast – maksimale renter.

Mondragon-modellen er en undtagelse med et stærkere individuelt element. Det klassiske arbejderkooperativ er især baseret på opbygning af stærke kollektive reserver. Derfor er det placeret som en kollektiv ejertype i figur 10.2.

Styrken ved arbejderkooperativet er den demokratiske styring og stabiliteten af det kollektive medarbejderejerskab. Bredt medarbejderejerskab sikres gennem smidig ind- og udtræden af medarbejdermedlemmer og regler, der begrænser antallet af ikke-medlemmer. Men der er ingen stærke incitamentter for medarbejderen til at opbygge kapital i virksomheden, og adgang til ekstern kapital er afgørende, hvis de skal udvikle sig i mere kapitalintensive sektorer.

EOT-modellen er som det klassiske arbejderkooperativ baseret på kollektive reserver. Det er indirekte, fordi ejerskabet udføres gennem en fond (trust). Vedtægterne definerer rammerne for, hvordan bestyrerne skal forvalte ejendomsretten i forhold til medarbejderne. Der kan være lang afstand fra medarbejderne til forvalterne. Men det er også muligt at udforme reglerne, så det sikrer demokratisk kontrol hos medarbejderne.

EOT er velegnet til virksomhedsovertagelser. Den tidligere ejer er en nøglespiller i denne proces, og det kan forventes at blive mere udbredt, hvis reglerne for ledelsesstruktur og medarbejdernes direkte indflydelse er fleksible som i Storbritannien (lignende argumenter er relevante for ESOP-modellen baseret på erfaringer fra USA, se nedenfor). For at blive berettiget til lempelse af kapitalgevinstskat skal EOT'en overtage mere end 50% af ejerskabet. Det giver stadig mulighed for, at den tidligere ejer kan eje en betydelig minoritetsposition. Betingelserne i Storbritannien har åbenbart været så gunstige for mange tidligere ejere, siden antallet af EOT'er er steget meget hurtigt i de senere år. I modsætning til ESOP-modellen får medarbejderne ingen andel af reserverne ved et salg til en anden virksomhed – reserverne er udelelige.

EOT har den nemmeste ind- og udtræden af medarbejdere i de tre modeller. Det indirekte format og det kollektive ejerskab betyder, at der ikke er noget indskud at betale ved indtræden og ingen værdier at tage ud ved udtræden. Alle medarbejderne i virksomheden deler fordelene ved EOT'en.

ESOP'en har indirekte fonds-ejerskab ligesom EOT'en, men i stedet for kollektive reserver, er værdierne af ESOP-fonden delbare. Når medarbejderne forlader virksomheden, kan de udtrække værdien af deres individuelle aktier. Der er intet startindskud, intet bidrag at betale for medarbejderne. Værdierne på deres individuelle konti udvikler sig i den periode, de er ansat i virksomheden, og hvis den er positiv, kan de tage de akkumulerede værdier ud, når de forlader virksomheden. Dog kan der være en forsinkelse på op til seks år for at undgå likviditetsproblemer for virksomheden. Værdiansættelsen af de enkelte aktier og administrationen i forhold til udbetaling ved udtræden medfører nogle administrative omkostninger for selskabet, som derfor skal have vis størrelse.

Det indirekte ejerskab giver de samme fordele og ulemper som for EOT'en i forhold til demokratisk styring og afvejningen i forhold til incitamentter for den tidligere ejer til at sælge til en ESOP. Styrken ved ESOP'en er koblingen mellem virksomhedens resultater og værdien af de individuelle aktier, og samtidig effekten af det brede ejerskab til formue, der kan give store formuegevinster til alle

medarbejderne. Hvis der er en høj kursgevinst på de enkelte aktier, er der også risiko for at miste pengene, men værdierne på de enkelte konti kommer oven i normal løn. I ESOP-modellen er opsparringen ikke betalt som fradrag fra lønnen.

I modsætning til EOT-modellen kan ESOP-medarbejderne have et incitament til at sælge virksomheden, hvis en ekstern strategisk investor tilbyder at købe med en høj præmie. I det amerikanske tilfælde skal medarbejderne stemme om et sådant tilbud. Sådanne ESOP-salg kan forventes at være hyppigere end lignende exits af EOT'er. Her er det tvivlsomt, om et salg vil være i medarbejdernes interesse, for de får ikke udbetalt kapitalgevinsten.

### **3.2 Hybride former - kombinerer EOT eller ESOP med nogle direkte individuelle ejerskabsmodeller**

Mens direkte individuelle medarbejderaktier ikke er en stærk kandidat til bredt medarbejdereje, kan det være et interessant supplement til de andre modeller, en måde at balancere de individuelle og kollektive elementer.

Mondragon-modellen er en velafprøvet model, som indeholder et stærkt element af individuelt ejerskab. Dette er sandsynligvis et af nøgleelementerne bag succesen for Mondragon-kooperativerne forbundet med deres vækst også i kapitalintensive sektorer.

EOT'en har et stærkt kollektivt element. Den dækker 50-100% af ejerskabet, og der er ofte plads til minoritetsejere. Det kan være de tidligere ejere, der fortsætter med en minoritetspost. Det kan være andre eksterne investorer, og det kan være medarbejderne i form af individuelle medarbejderaktier. Sådanne individuelle aktier kan supplere det kollektive ejerskab af fonden med nogle direkte individuelle elementer. Dette kan give medarbejderne mere direkte ejerskab og mulighed for kapitalgevinster. Flertalspositionen ville stadig tilhøre EOT'en. Derfor behøver en ulige fordeling af de enkelte aktier ikke at kompromittere en eventuel demokratisk organisering af EOT'en, og det vil derfor ikke være nødvendigt med streng regulering af fordelingen af medarbejderaktierne.

Den britiske rapport finder denne type overlap i omkring 11% af de undersøgte tilfælde. Det åbner op for, at medarbejderne får mere direkte ejerskab med mulighed for kursgevinster med positiv virkning på formuefordeling og incitamenter, dog naturligvis med risiko for, at de enkelte ejere af medarbejderaktier kan tabe på værdien af disse aktiver.

ESOP kombineret med elementer af direkte individuelt aktieejerskab er ret udbredt i USA i form af KSOPs. En anden hybrid er det såkaldte ESOP-erativ, der kombinerer den demokratiske styringsstruktur i et kooperativ og skattefordelene ved et ESOP (<https://medium.com/fifty-by-fifty/the-esop-erative-daaa98c1174f>).

En anden mulighed ville være at kombinere en EOT og en ESOP. Efter den britiske model kunne EOT have majoriteten og ESOP den resterende del af ejerskabet. Den samlede gruppe af forvaltere kunne kontrollere selskabets bestyrelse, og ESOP-delen kunne give medarbejderne mulighed for individuelle aktier. (Lovgivningen kunne tillade en fuld integration – én fond, som inden for visse grænser kunne opdele retten til overskud og formue i en kollektiv del og en individuel del). En model



med et dominerende EOT-element kunne kombinere fordelene ved langsigtet stabilitet for medarbejdernes ejerskab og samtidig give medarbejderen en vis mulighed for kapitalgevinster og øget formue, men ikke muligheden for at sælge virksomheden og kapitalisere de kollektive reserver.

### ***3.3 Udvikling af medarbejderejerskab i Danmark baseret på flere modeller***

På det danske marked for lejligheder har vi socialt boligbyggeri med boliger til leje, vi har andelsboliger, og vi har individuelt ejede lejligheder med en ejerforening til at varetage af fælles opgaver. Der er fordele og ulemper ved alle modellerne. Disse modeller eksisterer side om side, med særlige regler og særlig beskatning – en har passer ikke til alle. Denne situation kan ikke overføres til den mulige fremtidige situation for medarbejdereje, men der er paralleller vedrørende lighed, demokratisk styring, muligheder for kapitalgevinster og forskellige skattefordele.

Det bør være muligt at vælge mellem alle tre modeller og endda lave nogle kombinationer. På denne måde kan der ske en tilpasning til forskellige situationer, til forskellige præferencer hos medarbejderen og forskellige ideer fra nuværende ejere, som overvejer at overdrage deres virksomhed til medarbejderne. Modellerne skal kunne passe til forskellige typer virksomheder med varierende størrelse, kapitalintensitet, kapitalbehov osv. For alle disse valg er der ikke én ideel model. Alle tre modeller bør være mulige.

## Referencer

Bartlett, W. and Uvalic, M. (1986), "Labour-managed Firms, Employee Participation and Profit Sharing: Theoretical Perspectives and European Experience", *Management Bibliographies & Reviews*, Vol. 12, pp. 3-66.

Blasi, J.R., Kruse, D.L., and Weltmann, D. (2013), "Firm Survival and Performance in Privately Held ESOP Firms", Kruse, D.L. (Ed.), *Advances in the Economic Analysis of Participatory & Labor-Managed Firms*, Emerald Group Publishing Limited, 109-124.

Curl, J. (2012), *For All the People: Uncovering the Hidden History of Co-operation, Co-operative Movements, and Communalism in America*. Oakland, CA: PM Press.

Dow, G.K. (2003), *Governing the Firm – Workers' Control in Theory and Practice*. Cambridge: Cambridge University Press.

Dow, G.K. (2018), *The Labor-Managed Firm – Theoretical Foundations*. Cambridge: Cambridge University Press.

Errasti, A., Bretos, I., and Etxezarreta, E. (2016), "What do Mondragon Coopitalist Multinationals Look Like? The Rise and Fall of Fagor Electrodomesticos S. Coop. and its European Subsidiaries", *Annals of Public and Cooperative Economics*, Vol. 87, pp. 433-456.

Fakhfakh, F., Pérotin V., and Gago, M. (2012), "Productivity, Capital, and Labor in Labor-Managed and Conventional Firms: An Investigation on French Data", *ILR Review*, Vol. 65, pp. 847-879.

Hall, E and Gorman, D (2021) "Capital Partners?: Why it's time for finance and employee ownership to talk," *Ownership at Work*, <https://ownershipatwork.org/wp-content/uploads/2021/01/Ownership-at-Work-Capital-Partners-1.pdf>, accessed Nov 2021.

Kim, E.H. and Ouimet, P. (2014), "Broad-Based Employee Stock Ownership: Motives and Outcomes: Broad-Based Employee Stock Ownership", *The Journal of Finance*, Vol. 69, pp. 1273-1319.

Kruse, D.L., Freeman, R., and Blasi, J.R. (Ed.) (2010), *Shared Capitalism at Work: Employee Ownership, Profit and Gain Sharing, and Broad-Based Stock Options*. A National Bureau of Economic Research conference report, University of Chicago Press, Chicago, Ill.

Kruse, D.-L., Blasi, J.R., Weltmann, D., Kang, S., Kim, J.O., and Castellano, W. (2019), "Do Employee Share Owners Face Too Much Financial Risk?", wp 12303, IZA Institute of Labor Economics.

Kurtulus, F.A. and Kruse, D.L. (2018), "An Empirical Analysis of the Relationship between Employee Ownership and Employment Stability in the US: 1999-2011: Employee Ownership and Employment Stability in the US", *British Journal of Industrial Relations*, Vol. 56, pp. 245-291.

Magne, Nathalie. 2017. 'Wage Inequality in Workers' Cooperatives and Conventional Firms'. *European Journal of Comparative Economics* 14(2): 303–29.

Magne, Nathalie, and Virginie Pérotin. 2022. 'Employment, Hour and Wage Adjustment in Response to Demand Shocks: Comparative Evidence on Conventional and Employee-Owned Firms.', forthcoming.

Mathieu. M. (2021), *Annual Economic Survey of Employee Share Ownership in European Countries*, EFESO, Brussels.

Mirabel, T. (2021), "Survival advantage of worker buyouts over newly created worker-owned firms", *Journal of Participation and Employee Ownership*, Vol. 4 No. 3, pp. 212-234.

Mirabel, Thibault. (2022a). "Introduction" in Performance and Rarity of Worker-Owned Firms: Empirical Evidence from France. PhD thesis, Paris-X University, forthcoming.

Mirabel, Thibault. (2022b). "The survival performance of worker-owned firms: Disentangling resource and behavior effects", ch. 3 in Performance and Rarity of Worker-Owned Firms: Empirical Evidence from France. PhD thesis, Paris-X University, forthcoming.

Mygind, N and Poulsen T. (2021), "Employee ownership – pros and cons – a review", *Journal of Participation and Employee Ownership*. Vol. 4, no. 2, pp. 136-173

Nuttall, G. (2012) 'Sharing Success: The Nuttall Review of Employee Ownership'. Ownership. London: Department of Business, Innovation & Skills.

[https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment\\_data/file/31706/12-933-sharing-success-nuttall-review-employee-ownership.pdf](https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/31706/12-933-sharing-success-nuttall-review-employee-ownership.pdf)

Pérotin, V. (2006), "Entry, Exit and the Business Cycle: Are Cooperatives Different?", *Journal of Comparative Economics*, Vol. 34, pp. 295-316.

Rodgers, L. (2010), "Are ESOPs good for employees?", *Pension & Benefits Daily*, Vol. 100, pp. 1-2.

WREOC (2021) "White Rose Employee Ownership Centre – Register of Employee Owned Firms (2021) Database collected by Prof. Andrew Pendleton & Prof. Andrew Robinson.

Wiefek and Nicholson (2018) S-Corporations ESOP and Retirement Security, December, NCEO – report, [www.nceo.org/r/s-corps-retirement](http://www.nceo.org/r/s-corps-retirement)

Young-Hyman, Trevor, Nathalie Magne, and Douglas Kruse. 2022. 'A Real Utopia under What Conditions? The Economic and Social Benefits of Workplace Democracy in Knowledge-Intensive Industries'. *Organization Science*, forthcoming

# UDENLANDSKE MODELLER OG ERFARINGER

## **Frankrig**

### Delrapport 5.2

## **Employee-Owned Firms in France\***

by

Fathi Fakhfakh

Paris II University, France

[fathi.fakhfakh@u-paris2.fr](mailto:fathi.fakhfakh@u-paris2.fr)

Nathalie Magne

Montpellier University, France

[nathalie.magne@univ-montp3.fr](mailto:nathalie.magne@univ-montp3.fr)

Thibault Mirabel

Paris X University, France

[t.mirabel@parisnanterre.fr](mailto:t.mirabel@parisnanterre.fr)

and

Virginie Pérotin

Leeds University, UK

[v.perotin@lubs.leeds.ac.uk](mailto:v.perotin@lubs.leeds.ac.uk)

*27 January 2022*

\*This paper was commissioned by Copenhagen Business School as part of the project “Analytical Themes on Democratic Enterprises--Drivers and Barriers for Employee Ownership” funded by the Danish Business Authority. The authors thank the project lead, Niels Mygind, for helpful comments. We are also grateful to Insee (Institut national de la Statistique et des Etudes économiques) for permission to access official datasets via the secure data access centre CASD (Centre d'accès sécurisé aux données) and to the French confederation of worker cooperatives CG Scop (Confédération Générale des Scop) for communicating data on worker cooperatives.

**Abstract**

France is the third country in Europe after Italy and Spain for the number of employee-owned firms, with 2,400 worker cooperatives (SCOPs). In this paper, we propose a thorough review of their characteristics drawing from three sources: an analysis of old and new laws regulating employee ownership; the rich empirical economic literature on French worker cooperatives from the last few decades; and new unpublished empirical evidence.

We show that SCOPs have been well anchored in France for over a century. They benefit from a consistent legal framework and a well-structured cooperative movement in the form of a national confederation (CG Scop). In particular, cooperative laws ensure the possibility of attracting some external capital, incentives for new workers to become members, equality of voting rights between worker members and a distribution of profits favouring investment and labour over capital.

France benefits from extensive data on cooperatives with which we are able to show in detail their distribution in a wide range of industries, regions and sizes. The economic literature from the 1980s until 2022 demonstrates that SCOPs are as productive or more productive than conventional firms; their social performance is good; they are not under-capitalised; and survive better. A majority are created from scratch but a significant proportion come from converted conventional firms.

Outside cooperatives, employee share ownership in conventional companies is encouraged with tax concessions and is widespread (42% of employees in France own a share in their company) but still concerns very small percentages of capital (only 3% of the capital of companies in the CAC40 index is owned by employees, although the proportion is growing).

## 1. Introduction

Employee-owned firms in France are overwhelmingly worker cooperatives—SCOPs (*sociétés coopératives et participatives*<sup>1</sup>)—democratically managed by their employees. Employee share ownership in conventional companies is widespread among large firms but remains at very low levels in proportion of capital and is associated with only limited participation in governance. The two traditions have been largely separate, with worker cooperatives appearing in the 1830s, while employee share ownership is much more recent and linked to the growth of regulated profit-sharing schemes since the 1960s. Our report will focus on SCOPs, with some context on employee share ownership in France generally in the penultimate section<sup>2</sup>.

Worker cooperatives are specifically defined in French law so they are easily identifiable; and the regulation of the sector is largely the responsibility of the confederation of SCOPs—CG Scop—which collects extensive data on individual SCOPs. As a result, the French situation is unusual in that good quality microdata on worker cooperatives have been available for several decades. In this paper, we use existing studies to document the performance and evolution of French worker cooperatives in the last four decades and present new comparative evidence using official datasets on conventional French firms and CG Scop information.

This paper was written as part of a project focusing on the key barriers to the expansion of employee ownership identified by Mygind and Poulsen (2021). These authors list a “problem of organization”, ie, whether a model format is available for employee-owned firms; a “start-up problem”, as employee-owned businesses may not be easy to create; an “entry and exit” issue regarding arrangements for new employees to become members and former employees to exit membership; a “capital problem” of access to funding; and a “risk problem” if member employees’ shares also constitute their retirement savings. The paper is organized primarily around how those key issues are addressed in the French context. An exception is the risk question, which does not arise in France as worker cooperative members are enrolled in national pay-as-you-go pension schemes that provide the bulk of their pension savings, as for employees of other firms.

---

<sup>1</sup> SCOPs were originally called *sociétés coopératives ouvrières de production* but the term *ouvrières* relating to the blue-collar heritage of the movement was abandoned a few years ago to reflect contemporary changes in SCOPs’ industry and skills characteristics.

<sup>2</sup> We do not cover business forms like law firms, which do not allow all groups of employees to take part in firm ownership and governance.

Section 2 below presents the evolution of the number of SCOPs, their industry and geographical distribution, their comparative size, capital intensity and performance, and the role of the CG Scop and regional and trade umbrella organizations. Section 3 addresses the “organization problem” and describes the rules defined for SCOPs in French legislation regarding governance, ownership of capital and the allocation of surpluses, as well as the tax concessions applying to SCOPs. In Section 4, we look at SCOP creations and examine the comparative characteristics and survival of new firms, the ways they are created and the support provided by umbrella organizations and public agencies. Rules regarding access to membership and exit from membership and from the cooperative status are presented in Section 5. Section 6 covers capital issues, including investment, sources of funding and public subsidies received. Employee share ownership in conventional companies is the subject of Section 7, together with the extensive provisions promoting profit sharing in France, and Section 8 concludes.

## 2. Prevalence of employee-owned firms in France

France has a modest number of worker cooperatives. There were a little more than 2,400 SCOPs employing 56,700 people in 2020<sup>3</sup>. This is relatively high by the standards of most European countries, but much smaller than in Italy or Spain, and SCOPs represent significantly less than 1% of French firms with employees.

The SCOP population above includes some CAEs (*coopératives d'activité et d'emploi*) a type of worker cooperatives in which members are individual entrepreneurs, who develop their own economic activity but are legally employees thanks to the cooperative. This status brings member entrepreneurs a number of advantages, in particular in relation to taxation and unemployment benefits, should their activity fail to flourish. In 2021, there were 150 CAEs in France supporting 12,000 entrepreneurs<sup>4</sup>.

We will not include CAEs in the population used for our statistical examinations of SCOPs, as they function differently, especially when it comes to calculating productivity or profit.

---

<sup>3</sup> All aggregate figures from CG Scop unless otherwise specified.

<sup>4</sup> Some CAEs are specialized in one industry: for example, Cabestan in Grenoble employs 250 entrepreneurs in the construction industry (builders, carpenters, electricians, plumbers, architects, etc.). They share accounting, training, communication and computer resources with 20 permanent workers providing these support functions. Otherwise, the entrepreneurs have completely separate clients and contracts. Other CAEs are not specialised. For example, Coopaname in Paris is the largest one with 800 entrepreneurs, 30 permanent workers for the support functions and a turnover of € 10 million in 2019. The entrepreneurs' activities vary from web designer to coach, translator, tourist guide, jeweller or gardener (Ballon and Veyer 2020). Figures from <https://www.les-scop.coop/les-cae> visited in November 2021.



In addition to SCOPs and CAEs, there were 1, 060 community interest cooperatives, *sociétés coopératives d'intérêt collectif* (SCICs) employing 9,700 people in 2021. SCICs are incorporated under a multi-stakeholder form designed for social enterprises and available since 2001. The members of a SCIC must include at least three different categories: workers, users (clients or beneficiaries) and a third category which may be partners, suppliers, local government, etc. (Margado 2004). Their numbers have strongly increased in the last 10 years (from about 500 firms in 2010 to 1000 in 2020 according to the CG Scop). SCICs are typically found in cultural industries, healthcare, and environmental action.

Together, SCOPs and SCICs had a turnover of € 6.3 billion in 2020—up 8% on 2019.

The number of SCOPs has grown dramatically in the last sixty years (see Figure 1). Worker cooperatives had a continuous presence throughout the 20<sup>th</sup> century in France, but after a burst of creations after the second world war, numbers were stagnating by the mid-1960s. There was another burst of creations in the wake of May 1968, but numbers remained low. The worker cooperative population sharply increased after legal provisions applicable to SCOPs were entirely revised and unified in 1978 (law 78-763 of 19 July) and with the arrival of the Left in government in 1981 for the first time in 23 years. Another important reform, in 1992 (law 92-643 of 13 July) may explain some of the faster increase observed after that date. The 1992 law included several provisions that made it easier for SCOPs to attract external shareholders, in particular from the cooperative movement (lifting the cap on the remuneration of capital, allowing SCOPs to issue preference shares, etc). A rationale for the reform was to encourage established SCOPs, which often had considerable accumulated capital reserves, to invest in younger SCOPs rather than in conventional stock yielding higher returns than the low interest allowed on SCOP shares until then.

The most recent significant changes to cooperative laws occurred in 2014 with the Social and Solidarity Economy law<sup>5</sup>. Three main changes were meant to promote the emergence of new take-over cooperatives. Firstly, the “seed SCOP” status allows employees to take over a conventional firm and hold the majority of the votes while being a minority shareholder for the first seven years (see Section 4 below). Secondly, the seller of a firm with fewer than 250 employees is now obligated to notify the employees of his/her intention to sell in order to allow them to make an offer—though since 2015 this obligation has been restricted to cases in which the firm is to be sold to a family member or is going bankrupt<sup>6</sup>. Firms with fewer than 250 employees also must inform employees at

---

<sup>5</sup> Loi n° 2014-856 du 31 juillet 2014 relative à l'économie sociale et solidaire, also sometimes called Hamon law.

<sup>6</sup> Cases in which the firm's obligation applies were restricted by law No. 2015-990 of 6 August 2015 also known as Macron law. The Macron law also significantly cut the penalties associated with a failure to inform employees of the owner's intention to sell.

least every three years of the conditions, costs and benefits that would be involved in an employee buyout, as well as available government support. Finally, the law facilitates the grouping of SCOPs by allowing one of them or employee members to hold the majority of the capital and voting rights of another worker cooperative belonging to the same group. Up to now, only two SCOP groups have been created, one of which associates SCOPs from different industries: 1) Calice is a group composed in May 2016 of TPC, a cosmetics packaging SCOP near Orléans that employs 80% of disabled employees, and Sefard, a conventional metal machining company in northern France. It was TPC that acquired Sefard, which became a SCOP; 2) Copland, started in May 2016 comprises Copland and Copélec, two SCOPs building power lines (Mirabel 2022a).

The number of worker buyouts of sound conventional firms has increased significantly in recent years (see Section 4) although it is unclear that it is purely a consequence of the law since the increase started in 2014 while the law was voted in 2014 but only implemented in 2015. The increase may also be connected with an active communication campaign (including adverts on national radio France Inter) run by the CG Scop encouraging retiring firm-owners to transfer their businesses to their employees<sup>7</sup>.

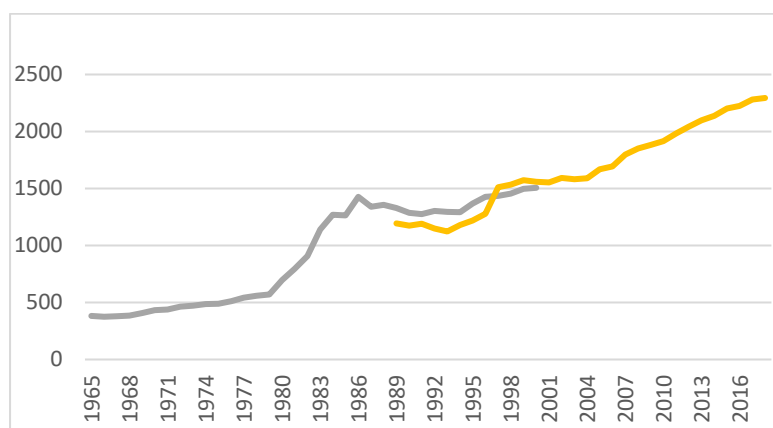


Figure 1. Evolution of the number of SCOPs

Source: CG Scop data compiled by V Pérotin (1965 – 2001) and T Mirabel (1989 – 2018). The two series come from two different CG Scop sources, hence the discrepancies. Until the 2000s, the CG Scop's published figures (used for the first series) didn't entirely tally with their database (used for the second series) possibly because of uncertainty over the dates of firm closures and creations.

### Data

The comparisons that follow mostly use the French national statistical office Insee's FARE dataset of accounting data on all trading French firms for the years 2011-2018, and CG Scop data for the same

<sup>7</sup> <https://www.jetransmetsamessalaries.fr/> accessed in November 2021.

years<sup>8</sup>. We identify SCOPs in FARE with their company ID number (SIREN) as provided by the CG Scop. For conventional firms, we extract a 10% random sample stratified by year and industry (2-digits NACE classification) of all conventional, trading private-sector companies that have employees, outside agriculture, real estate and financial services. The resulting dataset includes a total of 720,501 observations, covering 3,154 SCOPs (ie, the whole SCOP population for the sample years) and 546,814 conventional firms. When we look at newly created firms, the SINE survey is used instead (SINE is described in Section 4 below).

### ***Industry distribution***

SCOPs are present in most industries. Historically, they were concentrated in the construction industry, in printing and publishing, and generally in manufacturing to a larger extent than other French firms. However, in the last three decades the share of SCOPs in services has grown to become comparable to that of other French firms. Services including distribution now represent 61.2% of SCOPs and 71.8% of conventional French firms with employees. However, the types of services concerned are very different in the two groups, with SCOPs concentrated in knowledge intensive services (Professional, scientific and technical services or PST) and the high-tech sector to a larger extent than conventional firms, where the share of wholesale and retail trade is much higher (see Figure 2).

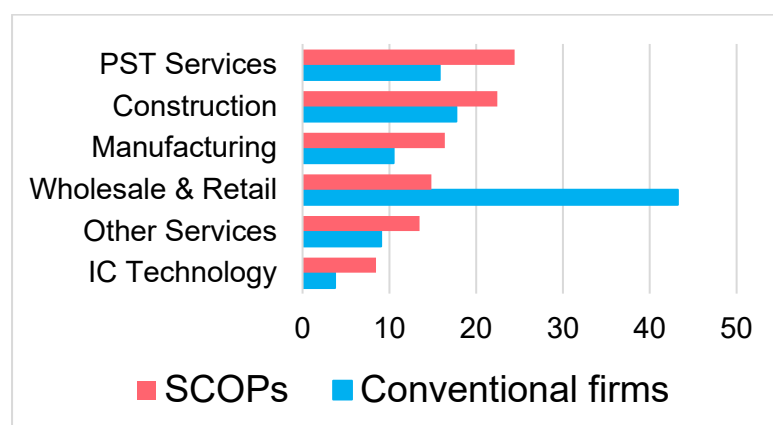


Figure 2. Compared industry distributions of SCOPs and conventional firms in 2011-2018 (outside agriculture, financial services and real estate). % firms. Source: adapted from Mirabel (2022a).

### ***Spatial distribution***

<sup>8</sup> Some of the comparisons come from Mirabel (2022a and 2022b) as cited in the text; the others have been performed for this paper.

The spatial distribution of SCOPs is not homogeneous or random, nor is it similar to that of conventional firms. Figure 3 displays a map of the ratio of the number of SCOPs to that of conventional firms. Four particularly SCOP-dense clusters are apparent: 1) the west cluster (Brittany); 2) south-east (Rhône-Alpes); 3) south-west (Toulouse and surrounding region); and 4) centre (North Aquitaine, from Nantes to Clermont-Ferrand). The reasons for this clustering are unclear. Neither a strong regional identity nor industrialization seem clearly associated with the regional SCOP clusters. Other regions arguably have a stronger identity, such as Alsace and the Basque country at opposite ends of the country; the north and east of the country also form part of the old industrialized areas, like the Rhône-Alpes region (one of the clusters). Ultimately, factors explaining the clustering may vary across regions; and may be historical and explained by agglomeration effects (Pérotin 2006) some of which are specific to worker cooperatives (Arando et al 2009).

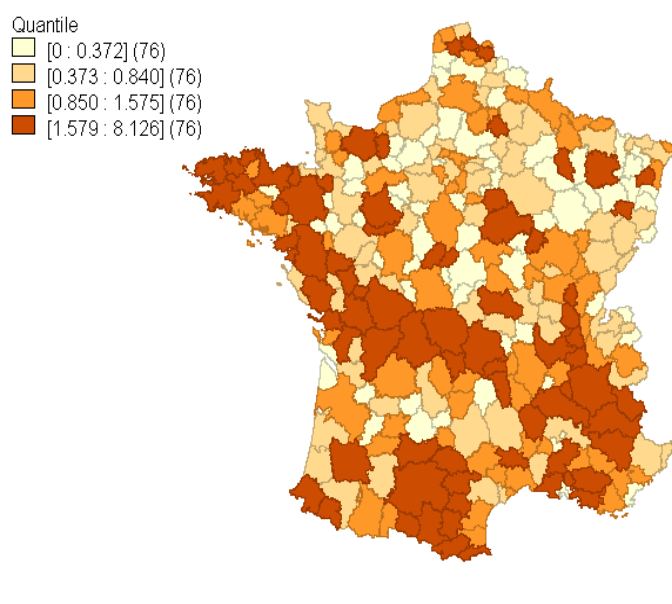


Figure 3. Quantile map of the number of SCOPs per 1,000 firms in mainland France in 2013 by labor market areas. A value above (under) 1 means that there are more (fewer) SCOPs than expected under a constant risk assumption. Source: adapted from Mirabel (2022a).

### **Size**

Figures 4 and 5 show non-parametric estimates (kernel density estimates) of the size distributions of SCOPs and conventional firms. Overall, in numbers of full-time equivalent (FTE) employees (average over the year) SCOPs are larger than conventional firms, as has been observed in other countries (Pérotin 2016a). The relative size advantage of SCOPs over conventional firms is similar in different sectors as shown by Figure 5. Some of this advantage is due to legal constraints that impose a

minimum number of worker members (2 or 7 depending on the company form) whereas conventional firms may have only one employee (since our conventional sample is restricted to firms with employees) i.e., one FTE employee or less if they work part time.

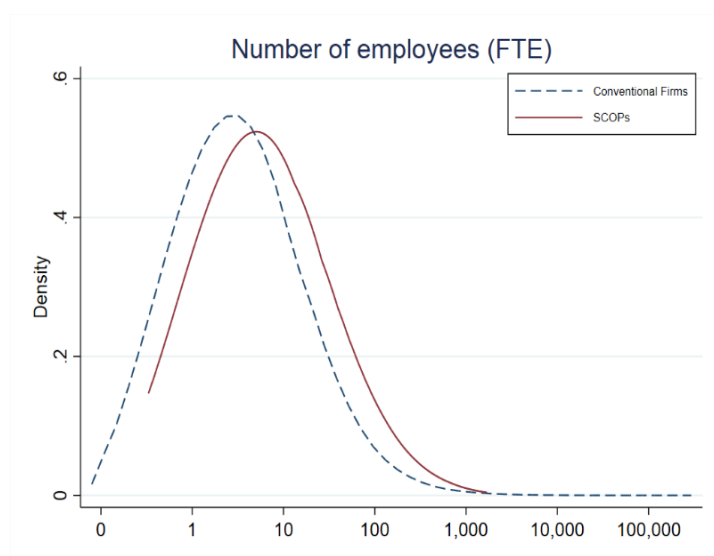
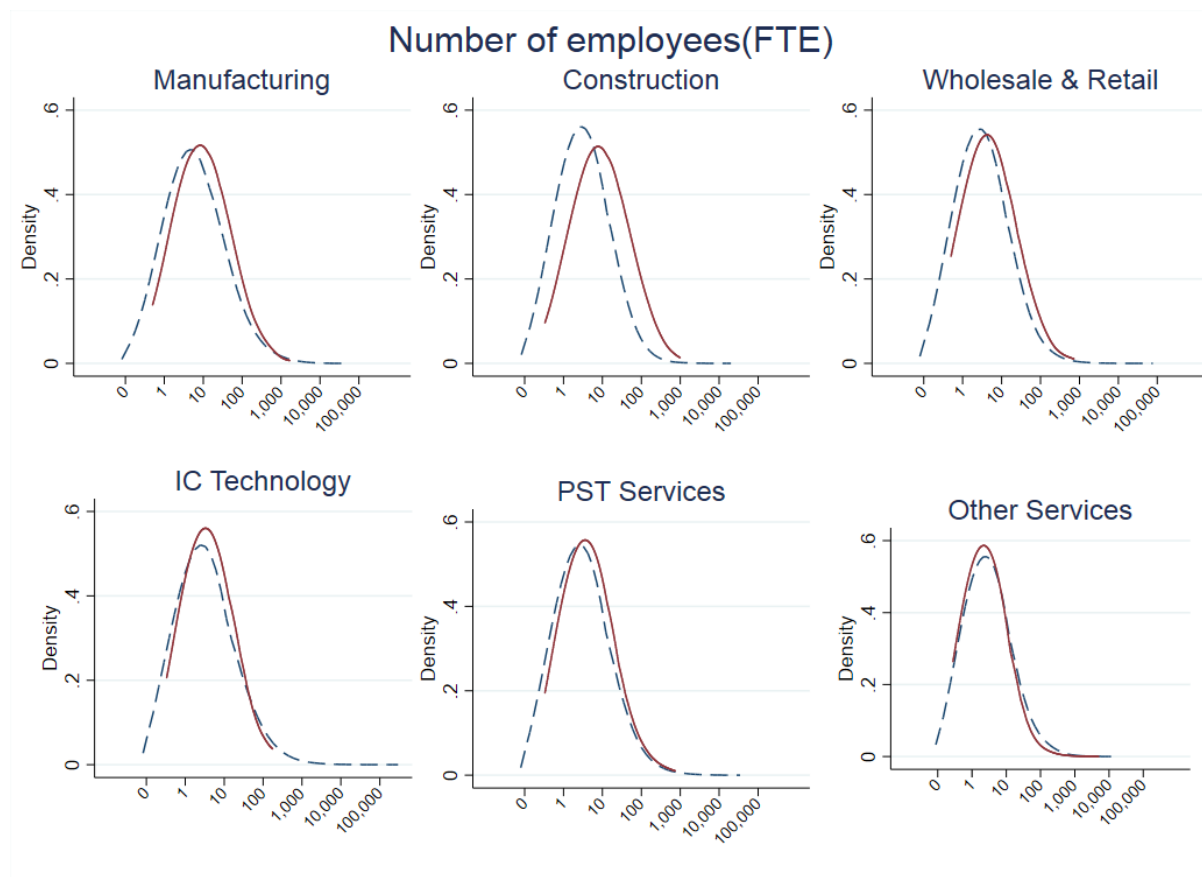


Figure 4. Kernel density estimate of number of full-time equivalent employees. Source: computed using Insee data.



On average, SCOPs have 16.6 FTE employees while conventional firms have 11.2 FTE ( $t=-61.4$ ). The proportion of firms with at least 10 FTE employees is higher for SCOPs than for conventional firms. Like other industrialized countries, France has a large population of very small and small businesses—85% of French firms that have employees have fewer than 10. Generally, the size distribution of SCOPs is more homogeneous than that of conventional firms and concentrated around 10-15 FTE employees. Thus, the proportion of SCOPs with 500 to 999 employees (0.22%) is higher than that of conventional firms with employees in the same size band (0.12%) but firms with 500 employees or more represent only 0.04% of SCOPs as against 0.08 % of conventional firms—both tails of the distribution seem smaller in SCOPs. In addition, the largest conventional firms are much larger than the largest SCOPs. This could be due to lesser tendencies among worker cooperatives to grow forever, for example because their worker members monitor their management more closely (Pérotin 2016b). However, the varying sizes of the largest SCOPs over the years and the existence of some very large employee-owned firms elsewhere (such as the Mondragon group or the John Lewis Partnership) suggest the smaller size of the largest SCOPs may simply be a statistical artefact—given the small number of SCOPs in existence and the minute proportion of gigantic firms in general, the probability of observing a gigantic SCOP is extremely low.

Returns to scale estimates in Fakhfakh et al (2012) confirm that SCOPs do not operate at inefficiently small scale or with systematically higher returns to scale than conventional firms in the same industries, as would be the case if they underinvested (Vanek 1977).

### ***Capital Intensity***

SCOPs do not seem to suffer from capital starvation. Fakhfakh et al (2012) observed that mean capital intensity was not necessarily smaller in SCOPs than in other firms in the same industries. When the whole distribution of capital intensity is considered, SCOPs' capital intensity is not significantly different from that of conventional firms. Figure 6 shows non-parametric estimates of the distributions of capital intensity for the two groups of firms in decimal logs. The distribution of capital intensity follows the same pattern for conventional firms and SCOPs. Figure 7 confirms that stylized fact across industries.

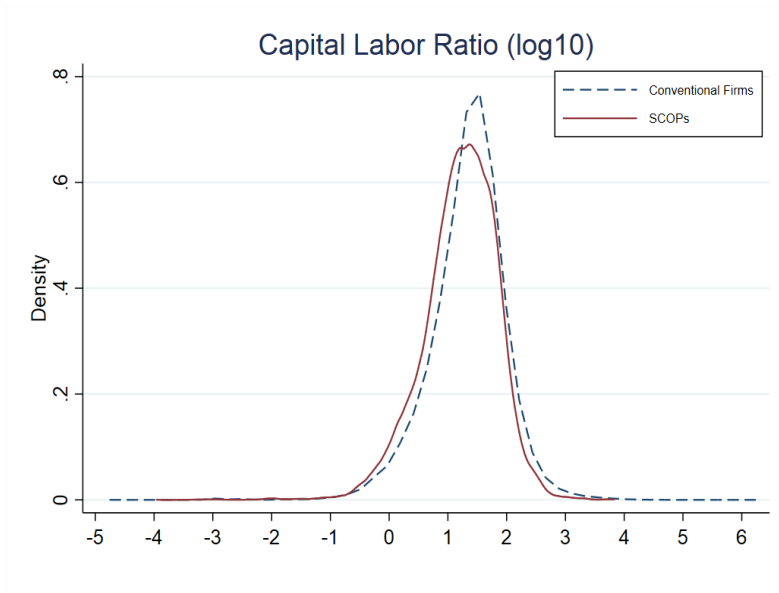
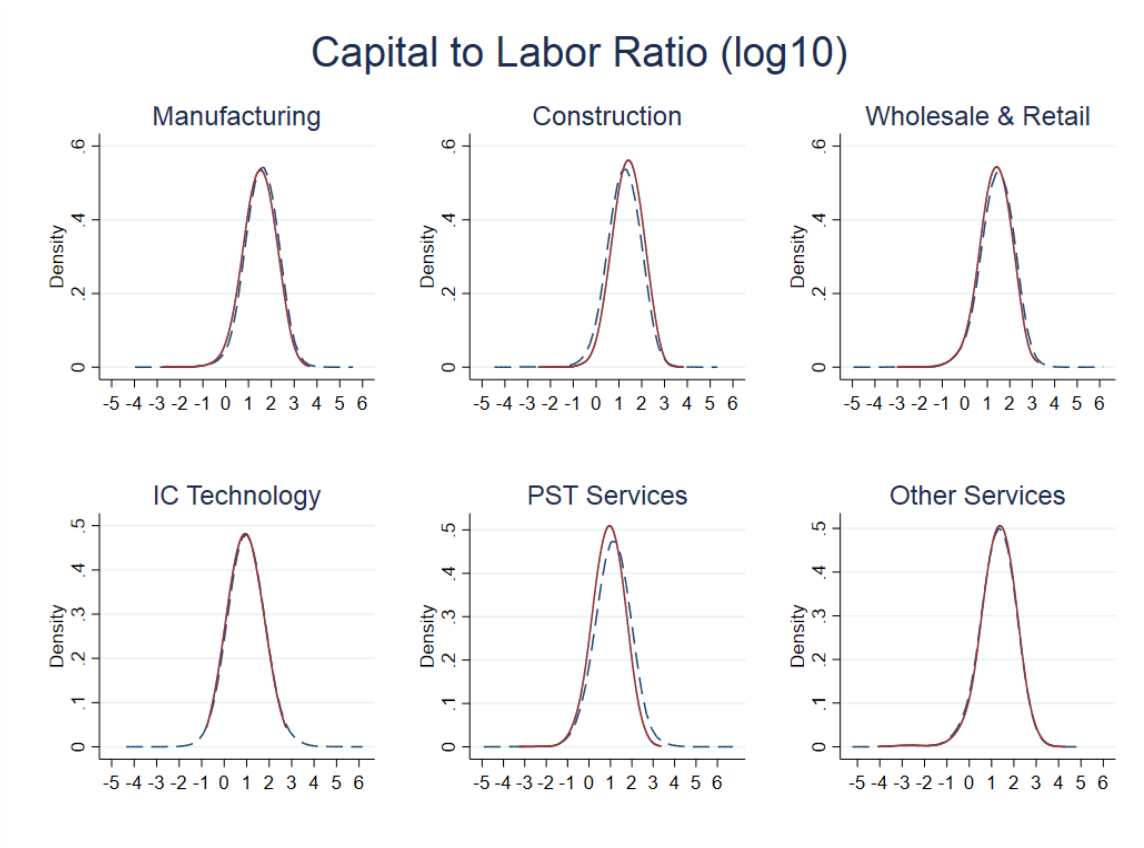


Figure 6. Kernel density estimate of capital intensity (decimal logs) by type of firm. Capital intensity is calculated as the ratio of fixed assets to the number of full-time equivalent employees (SCOPs in red, conventional firms in blue). Epanechnikov kernel, bandwidth of 0.0331. Source: computed using Insee data.



### **Performance**

It is worth mentioning that the overall performance of SCOPs compares favourably with that of other French firms. Fakhfakh et al (2012) estimate production functions on large panels of conventional French firms and SCOPs by GLS and System-GMM. They find that SCOPs organize production differently to conventional firms—the two production functions are statistically significantly different. When the technologies estimated for each group of firms are applied to every firm, they find that total factor productivity is higher with the SCOP technology. Firms would produce less overall with the conventional firms' production function. The reason for this difference is that in several industries conventional firms would produce more with their current inputs if they behaved like worker cooperatives. In contrast, in all the industry groupings studied SCOPs produce the same or more, with their current inputs, organizing production as they do than they would if they behaved like conventional firms.

A recent study (Young-Hyman et al 2022) shows that SCOPs have a stronger productive advantage compared to conventional firms in knowledge-intensive industries, defined as industries with high research and development spending or a high proportion of workers with university education. Based on the whole population of SCOPs and a matched sample of conventional French firms for 2005-2015, Young-Hyman et al (2022) estimate a production function and find statistically significant differences in productivity in favour of knowledge-intensive firms. As shown in Figure 8, the difference in productivity between the two groups of firms is not significant in low knowledge intensity industries but SCOPs are more productive in knowledge intensive industries.

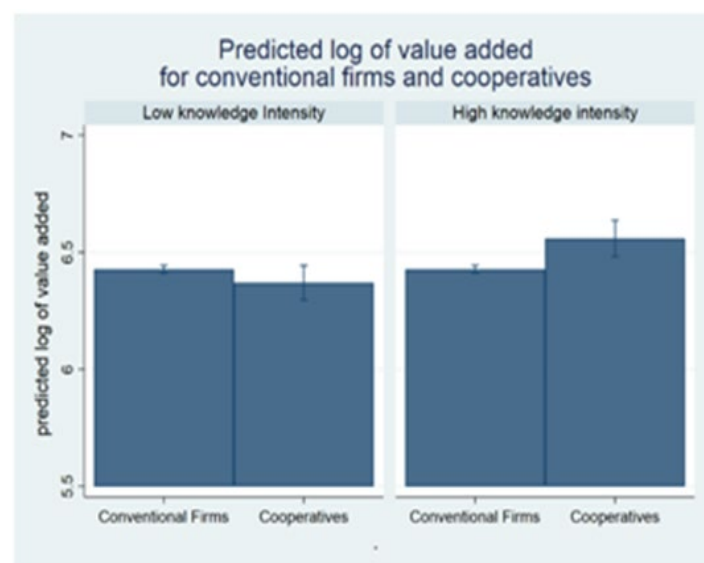


Figure 8. Compared productivity of conventional firms and SCOPs. Source: Young-Hyman et al (2022).



Finally, there is empirical evidence that SCOPs have better social performance than other firms. Using matched employee-employer panel data from 2000 to 2012, Magne (2017) shows significantly lower pay inequality in SCOPs than in comparable conventional firms, specifically between manual workers and highly skilled and professional workers. This is similar to what was observed in Spain (see Clemente et al 2012). Using the same dataset for 2005-2015, Magne and Pérotin (2022) show that SCOPs protect jobs better than conventional firms: when faced with the same variation in demand, they have less flexible employment but more flexible pay and hours.

### ***Umbrella organizations***

The French cooperative movement is strongly centralized at the national and regional levels through the CG Scop (General Confederation of SCOPs), its regional branches URSCOPs (regional unions of SCOPs) and three trade federations in the construction, manufacturing and communication industries. Ninety-five percent of SCOPs and 50% of SCICs are members of the CG Scop. Membership fees are calculated as the best value for the member between 0.3% of total sales and 0.7% of value-added. The total budget of the CG Scop is around € 10 million per year.

At the national level, the federation has an active lobbying role. This was demonstrated for example in 2018 when the annual finance bill in Parliament included a cut in cooperative tax advantages. The CG Scop issued press releases, mobilized its networks, contacted members of Parliament and obtained a revision of the bill<sup>9</sup>. The CG Scop also plays a role in coordinating cooperative training, providing human resource management, and lending limited financial support (see Section 6 below). In addition to the schemes we describe in Section 6, it is worth mentioning for example that early in the pandemic, in March 2020, the CG Scop set up a special emergency loan fund to tide SCOPs over until government assistance became available.

The CG Scop supports SCOP managers and ensures the continuous collection of data about all SCOPs even if they are not members of the CG Scop. It is mostly funded by the contributions of its members.

At the regional level, the thirteen regional agencies URSCOPs support worker cooperatives with training programmes for cooperative members and advice for new cooperatives. Qualitative research in the Rhône-Alpes region (Charmettant and Renou 2021) shows that in cases of cooperative conversions from conventional firms, the URSCOP usually plays a central role: they give

---

<sup>9</sup> Source: CG Scop Press release, 19th December 2018, [https://www.les-scop.coop/system/files/2020-01/CP\\_CG\\_Scop\\_PLF.pdf](https://www.les-scop.coop/system/files/2020-01/CP_CG_Scop_PLF.pdf).

extensive information about SCOP characteristics at a very early stage, provide financial support and backing vis-a-vis potential external investors, write the bylaws of the new cooperative and give advice regarding topics as diverse as profit distribution, management and hierarchy, wages, human resources, etc. The URSCOPs are financed mostly by the CG Scop, which allocates a third of its funds to them. Some URSCOPs have developed financial companies with venture capital to support worker-owned firms in their regions such as Pargest in PACA (Provence and Riviera region) and Transmea in Rhône-Alpes (South-East). These companies provide finance and advice in employee takeovers, for example (see Section 4).

The construction federation is the oldest (created in 1946) and most active of the three trade federations and encourages important inter-cooperative cooperation, although precise data on this are still missing. The majority of the trade federations' resources come from the contributions of the members which are exclusively worker-owned firms.

### **3. Overcoming the organization problem—A comprehensive legal framework**

The issue of organization is fairly straightforward for SCOPs, in that the law includes extensive provisions for governance, surplus distribution, access and exit from membership; and the CG Scop provides extra guidance where necessary. SCOPs are ruled by a body of law specific to them (in particular the laws of 1947 on cooperatives as modified by the 2014 law, 1978 on SCOPs, 1992, 2012, and 2014 on the Social and Solidarity Economy<sup>10</sup>) in addition to company law and labour law. All SCOPs are companies (mostly of the forms *société anonyme à responsabilité limitée*—SARL—and *société anonyme*—SA—roughly equivalent to private companies limited by shares and public limited companies respectively). If there is a difference between company law and laws specific to SCOPs, SCOP laws prevail. The rules described in this section are defined by the legislation, which was largely developed over the years in consultation with, and often at the instigation of, the SCOP movement.

#### ***Governance / Control rights***

SCOPs are governed by their members, who own the firm's capital partly individually and partly collectively. The main group of members comprises those who work in the firm—worker members.

---

<sup>10</sup> Laws Nos 47-1775 of 10 September 1947, 78-763 of 19 July 1978, 92-643 of 13 July 1992, 2012-387 of 22 March 1992 and 2014-856 of 31 July 2014. All legal information from CG Scop (2018).

SCOPs may also have some external shareholders—external members—often from the cooperative movement.

Members elect directors (in firms large enough to have a board, or a management board and a supervisory board) and the chief executive officer (CEO). Both the CEO and at least two-thirds of directors have to be worker members. Members also vote at least once a year in the general meeting on strategic issues. Beyond these rules, the level of democracy in individual SCOPs varies. Members have one vote each regardless of their individual capital stake. However, if the SCOP so chooses in its bylaws, external members may hold voting rights in proportion to their investment instead. External members' total voting rights can only make up to 35% of the SCOP's total voting rights or up to 49% if an external member is a cooperative. An exception to this rule allows a SCOP that invests in another SCOP to hold more than 50% of the capital of the subsidiary SCOP for up to 10 years from creation and to be allocated up to 50% of voting rights<sup>11</sup>.

### ***Surplus rights and capital***

By law, at least 25% of a SCOP's profit (the "labour share" of profit) is distributed to all employees, whether they are members or not. All employees who have been working in the company at least three months in the relevant year or have at least six months' service with the firm are eligible. This provision concerns any person formally employed by the SCOP, including employees on short-term contracts, apprentices, etc. It removes an incentive for a cooperative to degenerate, as when fewer and fewer members employ more and more non-members to keep profit to themselves (Ben-Ner 1984, Pencavel 2001). However, distributing profit to non-members dilutes some of the incentives for non-member employees to become members. For this reason, many SCOPs have introduced clauses in their bylaws requiring employees to apply for membership after a certain time (see Section 5 below). The labour share has to be at least equal to the share of profit remunerating individually-owned capital (membership shares).

At least 15% of a SCOP's annual profit has to be allocated to a reserve that will constitute the bulk of collectively-owned capital, up until the reserve reaches the highest level ever reached by the firm's individually-owned capital (membership shares) since the firm's creation. Beyond that, allocation to that reserve is optional<sup>12</sup>. Another element of collective capital is the development fund, to which a

---

<sup>11</sup> This provision facilitates the formation of SCOP groups, though SCOPs may also have non-SCOP subsidiaries. Some SCOPs also have overseas subsidiaries.

<sup>12</sup> Conventional companies are required to retain 5% of profit up to 10% of share capital in France (Code de Commerce, Art. L232-10).

proportion of profit should be allocated every year, though the law doesn't define what proportion. This type of provision is one of the solutions proposed by Vanek (1977) to alleviate the underinvestment incentives thought to affect worker cooperatives when capital is collectively owned. It is worth pointing out that this system does not necessarily entail a sacrifice on the part of members, since they get to use capital accumulated by previous generations of cooperative members. In comparison with employees in a conventional firm, members also receive a share of profit so that the forced savings involved in contributing to collective capital involve redistribution.

It seems that in practice SCOPs tend to allocate a significantly higher percentage of profit to collective capital than required by law (see Table 1). The CG Scop cites 43% for 2019 (CG Scop 2020). This average may include SCICs, which are required to retain a higher share of profit for collective capital. However, the CG Scop used to cite "about 45%" for SCOPs before SCICs existed.

These and other formal reserves in SCOPs are collectively owned in that they are asset-locked—that capital may not be split among the cooperative's members, whether directly or indirectly (for example, by paying abnormally high wages and running losses) even if the firm closes down. In that event, any net positive assets devolve to a cooperative, public sector or nonprofit organization<sup>13</sup>. Any losses occurring in the context of normal management may be allocated to reserves if the individual cooperative's bylaws provide for this (in this sense, collectively-owned capital can serve as a form of insurance—see Zevi 2005, Navarra 2013). In the absence of such a provision in the bylaws, the default position is that losses are allocated to individual share capital.

Remuneration of individually-owned capital is optional. In total, it should not exceed the labour share of profits or the total amount allocated to (collectively-owned) reserves.

In most SCOPs, individually-owned capital is made up of shares that new members purchase as they join and extra shares they acquire later on. New worker members have to buy one share each upon joining. Payment towards that share should not represent more than 10% of their annual gross wage. In large SCOPS worker members can pay for their first share by instalments. Individual SCOPs' bylaws may require their members to purchase new shares every year. Large SCOPs may also issue non-voting preference shares reserved for external members as well as bonds, in particular cooperative bonds (*titres participatifs*) on which the interest rate is regulated<sup>14</sup>.

---

<sup>13</sup> Asset locks, which also exist in other countries and protect against demutualisation for the profit of the current generation of members, were originally proposed by French "utopian" socialist Buchez in 1831 (Antoni 1980).

<sup>14</sup> SCOPs may also issue convertible bonds, used for example when a SCOP invests in another SCOP. Like other types of cooperatives, SCOPs may also in theory issue tradable, non-voting preference shares (*certificats*

No single member may hold more than 50% of capital. Individual SCOPs' bylaws may set that maximum share at a much lower level and may specify new share acquisition by members requires the approval of the members' general meeting. An exception to this rule is the right of a parent SCOP to hold more than 50% of the capital of the subsidiary one for up to ten years as mentioned above.

When members leave the SCOP, shares are paid back at their nominal value, with a possible (regulated) adjustment for inflation (and any losses allocated to membership shares) as well as interest if relevant (the level of interest is also regulated). However, members are allowed to accumulate shares over the years. For individual members, this provision acts like Mondragon's capital accounts as a compensation for the fact SCOPs don't have tradable membership shares in the same sense as conventional companies (where the value of the share will reflect the present value of future returns if capital markets are efficient). The value of the cooperative's share capital increases with the number of shares, as do the members' share accounts. The cooperative has five years to pay back the value of departing members' shares.

Exiting the SCOP form to become a conventional company is only allowed under exceptional circumstances, when the survival of the firm is at risk or, rarely, if the SCOP doesn't follow cooperative principles. Exiting the SCOP form requires official approval.

<b>Shares of profit allocated to</b>	<b>Legal requirement</b>	<b>Practice: Average in 2019 (CG Scop)</b>
<b>Collective capital</b>	≥ 15%	43%
<b>Labour</b>	≥ 25%	40%
<b>Remuneration of Capital</b>	≤ labour share	17%

Table 1. Distribution of SCOP surplus. Source: adapted from CG Scop 2020.

---

*d'investissement coopératifs*) though it is unclear SCOPs use them at all as it would imply losing the tax concessions attached to the SCOP legal form.

## **Taxes**

SCOPs are subject to corporate tax at the same rate as conventional companies. However, they are exempt from some land and other taxes, which can be substantial for conventional firms<sup>15</sup>, provided that worker members (or other SCOPs) own at least 50% of the SCOP's share capital.

France has two regulated profit-sharing schemes (see Section 7). One of these, a deferred profit-sharing scheme confusingly named *participation*, is mandatory in firms above a certain size (and voluntary below that). Under this statutory scheme, the law defines a formula according to which the share of profit to be allocated to employees should be computed. SCOPs are allowed to distribute a larger share of profit under the scheme than conventional companies (and they do). In addition, they are allowed to retain the same amount of profit for investment, and this reserve is not liable to corporate tax.

For 100 years—from 1915 to 2015—SCOPs benefitted from a preference in tendering for government contracts if their bid matched a conventional company's. This provision has benefitted in particular SCOPs in the construction industry.

### **4. Overcoming the problem of starting up democratic firms from scratch or via takeovers**

SCOPs appear to have lower annual creation rates than conventional firms--a little over 8.3% on average over the period 2003-2018 whereas among conventional firms the rate is 10.6% (Eurostat 2021). However, the two rates would probably be similar if we looked only at conventional firms with employees or only at companies, both of which are more appropriate firm populations for comparisons with SCOPs. Pérotin (2006) reports higher annual birth rates for both SCOPs and other firms over the period 1979 – 1998, with even higher figures for SCOPs--16% for SCOPs and 12% for all French firms on average. Given the much smaller numbers involved for SCOPs than for conventional firms, it is not surprising that the percentage birth rates should vary more for SCOPs than for French firms in general. In the 1990s and 2000s, both groups of firms had an average annual birth rate of 10% (Pérotin *ibid*).

---

<sup>15</sup> The tax schedules are complex and some vary locally for these taxes. On average, they represent one quarter to one-third of taxes paid by French firms on profit, land and equipment (ie outside payroll taxes and VAT) depending on the industry, though there is enormous variation in the amounts paid by individual firms.

In 2018, the population of SCOPs was composed of 58% SCOPs created from scratch, 27% worker takeovers of sound firms, 8% rescue worker buyouts and 8% conversions of non-profit organizations into SCOPs.

### ***Evolution of entries and exits over time***

SCOP creations have been shown to be more countercyclical than conventional firm creations in France (Pérotin 2006) as in other countries. However, the business cycle affects closures of both types of firms in the same way (ibid.). Figure 9 compares annual SCOP creations with company creations in France in the last two decades<sup>16</sup>. The two curves are not parallel, with SCOP creations showing downturns in the early to mid-2000s and late 2010s, when company creations as a whole increase, and a marked increase immediately before 2008, when company creations drop. Some of the discrepancy may be due to the different reactions of the two types of creations to changes in market conditions if SCOP creations increase with unemployment and decrease with GDP growth, all else being equal, as was observed in earlier decades (Pérotin 2006). Figure 10 suggests this pattern held over the period 2009 - 2018. As with worker cooperatives in other countries, SCOP creations are also positively affected by the number of existing SCOPs and possibly by the political cycle (Pérotin ibid.).

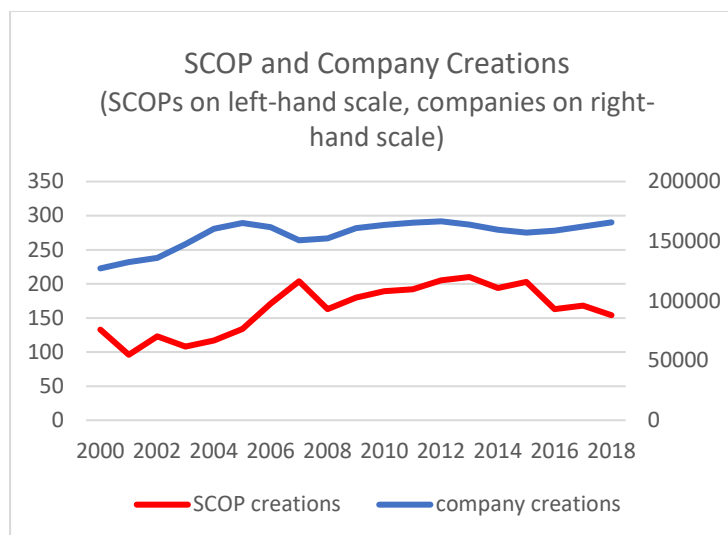


Figure 9. SCOP and French Company Creations, 2000-2018. Sources: constructed from Insee (2021) and CG Scop data.

<sup>16</sup> Given all SCOPs are companies, company creations provide a more comparable metric for French firms in general than total creations, which would include micro-businesses without employees.

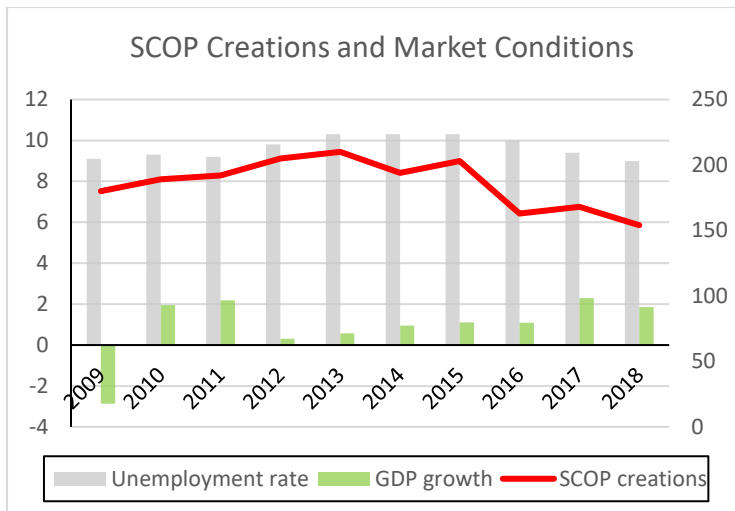


Figure 10. Recent SCOP Creations, French Unemployment Rate and GDP Growth, 2009-2018. Source: constructed from Insee and CG Scop data.

The evolution of creations over the last three decades looks different depending on the origin of the new SCOP—ie, whether the SCOP was created from scratch, by takeover of a sound conventional firm, a rescue buyout or a worker takeover of a nonprofit organization. Over the last three decades (1989 to 2018) 72% of new SCOPs were created from scratch, 13% through worker takeovers of sound conventional firms, 10% were rescue buyouts and the remaining 5% transformations of nonprofit organizations.

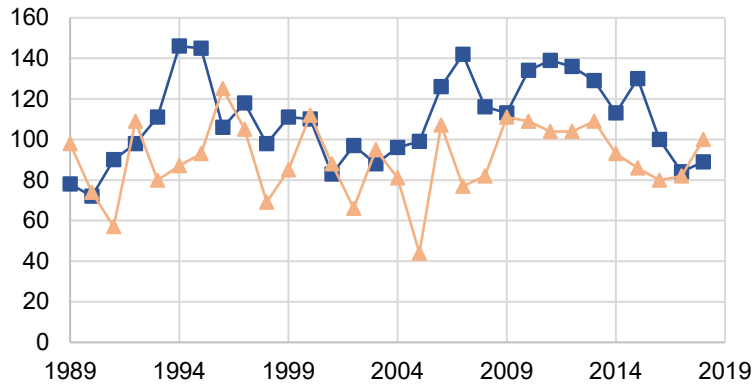
The shares of the four entry modes have evolved in France (Mirabel 2021a). Ben-Ner (1988) reports that worker buyouts represented 40% of SCOPs in the late 1970s. Pérotin (1987) also reports that in 1984, rescue worker buyouts represented 39% of SCOP creations and takeovers of sound firms 9%. This high proportion of rescue buyouts may be connected to the recession of the late 1970s and early 1980s. It followed a flurry of SCOP creations in the wake of the political protest movement of May 1968 and highly publicized cases of workers striking and then taking over production against the will of the managers and investors such as the firm Lip (Gourgues and Neuschwander, 2018; Demoustier, 1984, pp. 32–34). The overall proportion of worker takeovers decreased during the 1980s and 1990s to reach 20% of all new SCOPs, before increasing again in the 2000s to finally get back to about 40% of new SCOPs today. However, in contrast to the 1970s the recent increase is due to a steady growth in worker takeovers of sound conventional firms, which have been actively promoted by the CG Scop in the last two decades, and of non-profit organizations. There was also a decrease in the number of SCOP creations from scratch in the 2010s. There is no clear trend in SCOP exits over the last three decades, with about 75% of exits concerning SCOPs created from scratch.

Figure 11 plots the number of creations (entries) and closures (exits) of SCOPs created from scratch and different types of worker takeovers for the period of 1989–2018. SCOPs created from scratch

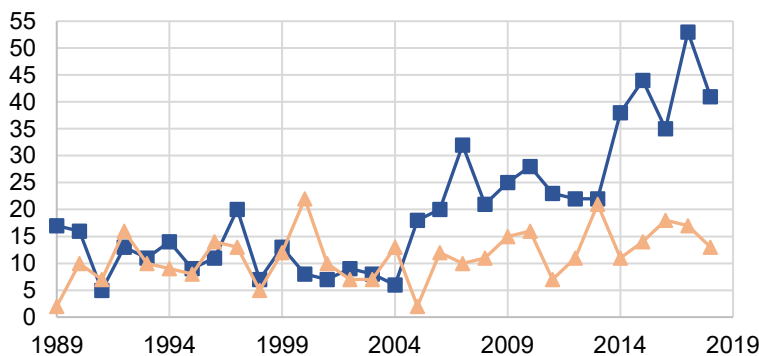


have a cyclical pattern with no trend, while worker buyouts present no clear cyclical patterns. The Pearson correlation coefficients between entry and exit series are 31% for creations from scratch, 34% for takeovers of sound firms, -8% for rescue buyouts and 48% for conversions of non-profit organizations. These numbers suggest that factors impacting the survival of rescue worker buyouts may significantly differ from the factors impacting the other entry modes of SCOPs (see Pérotin 2004).

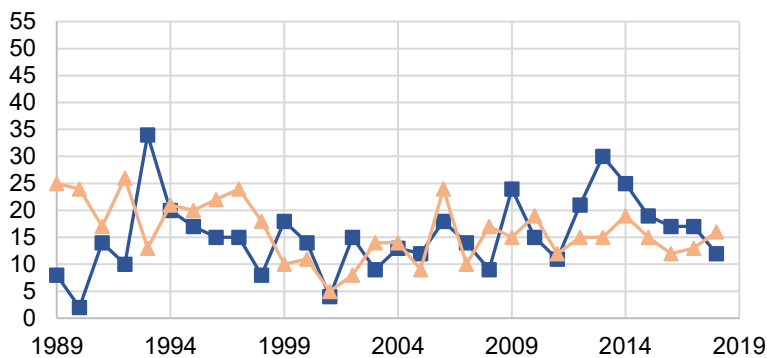
SCOPs created from scratch



Worker buyouts of sound conventional firms



Rescue worker buyouts of conventional firms



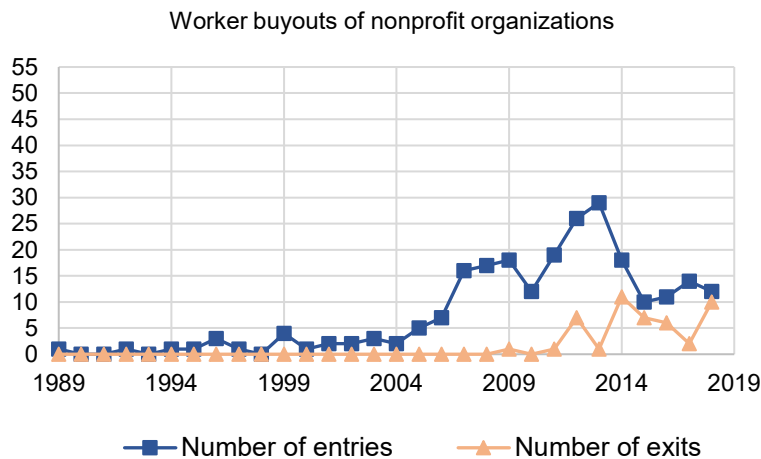


Figure 11: Evolution of SCOPs' Entries and Exits by Mode of Entry  
Source: adapted from Mirabel (2021a).

### ***Young firm characteristics and survival***

Mirabel (2022b) compares entrepreneurs' characteristics and young firm survival for SCOPs and other firms using the official survey of newly-created firms (SINE). The analysis uses six cohorts of the survey--1994, 1998, 2002, 2006, 2010 and 2014. The sample includes both firms created from scratch and takeovers of existing firms. Entrepreneurs are surveyed three times—at startup, and three and five years later. The survey covers all newly-created firms (including from existing firms) in the first semester of the year every four years. It provides information on the entrepreneur and on the firm. As the survey is mandatory, the response rate is very high (about 75%). The SCOPs sampled here represented about 19% of all worker-owned firms in the same cohorts<sup>17</sup>. There are 207,135 conventional firms and 181 SCOPs in the dataset. As the average number of monthly records per new firm is 51.73, the total number of firm-month observations for conventional firms is 9,163,655 and 7,822 observations for worker-owned firms.

Evidence from SINE shows significant differences between conventional firms and SCOPs on several entrepreneur and firm-level characteristics. Entrepreneurs who create SCOPs are more likely to be French (97% vs. 91%) aged between 35 and 49 (52% vs. 46%) and are more educated (27% have less than a high-school diploma as opposed to 49% of conventional entrepreneurs and 36% of SCOP entrepreneurs have at least two years of higher education, but only 23% of conventional entrepreneurs). Entrepreneurs who create SCOPs also are more likely to have many years of experience in small firms (69% do, as do 58% of conventional entrepreneurs—see Mirabel *ibid.*).

<sup>17</sup> There is no reason to believe the response rate is lower for SCOPs than for other firms, but the survey only covers the first six months of the year.

The financial structures of newly-created SCOPs and conventional firms also show statistically significant differences (Mirabel 2022b). On average, creating a conventional firm involves less capital than creating a worker-owned one (e.g., 63% of conventional firms require less than €16,000 to be created, as against 37% of new worker cooperatives).

New SCOPs are more likely than conventional firms to receive public funding (75% and 42% respectively)<sup>18</sup> and are more often financed by bank loans (54% and 40%). They are also larger in numbers of employees than conventional firms (4.33 vs. 1.14) more often plan to hire new employees (49% and 24%) and are more often created from existing firms (28% and 15% of creations respectively involve firm takeovers—see Mirabel 2022b). This last characteristic represents a shift from the pattern observed in the 1980s and 1990s when creations by takeover or mergers of existing firms were more common among conventional firms (Pérotin 2016a).

SCOPs survive better than their conventional counterparts, though this could partly be explained by a stricter selection of projects at creation. Survival for well over a century is not uncommon. The oldest SCOP alive in 2018 was born in 1882; and 13 SCOPs created before the first World War (including five SCOPs created before 1900) were still operating in 2018. Two of the five largest SCOPs still operating in 2018 were created between the two World Wars.

Mirabel (2022b) finds that the average failure rate for worker-owned firms (31%) is lower than for conventional firms (45%). There are no recent comparable figures on overall closure rates, as French national statistics on firm failures now only include firms that go into formal closure processes like receivership. The last comparable closure rates concern the period 1979 – 1998, during which SCOPs and other French firms had the same average annual closure rate of 11% (Pérotin 2016a).

Figures 12 and 13 present non-parametric survival curves for SCOPs and conventional firms, first without matching (Figure 9) and after matching the firms on a number of entrepreneur and firm characteristics<sup>19</sup>(Figure 10). During the first five years of their lifespan, SCOPs are less likely to fail than conventional firms. SCOPs experience a liability of adolescence (their hazard rate peaks at year 3-4) whereas conventional firms experience a liability of newness (their hazard rate peaks at year 1-2). This confirms what was observed on earlier cohorts of SCOPs in the 1970s, 1980s and 1990s (Pérotin 2004). This difference may be due to the stricter selection cooperative entrepreneurial

---

<sup>18</sup> Our data doesn't break down public subsidies by source. Public funding may come from various sources such as local government, support targeted at the social and solidarity economy and industry-specific subsidies.

<sup>19</sup> Coarsened exact matching on nationality, gender, whether the respondent was an opportunity or necessity entrepreneur, had prior management experience, received entrepreneurship training, had entrepreneurs in their close social network, and experience working in small, medium-sized or large firms; whether the firm was created from scratch or a takeover, what capital was required, whether it received bank finance or public subsidies; and any plans to hire new employees.

projects go through and, conversely, to the support provided by the CG Scop to would-be cooperators. SCOP entrepreneurs' commitment and enthusiasm may also lead them to hold on for longer in the learning process that new firms go through, while their larger startup size and capital allows them to do so (Pérotin *ibid*).

About 70% of SCOPs are still alive at year 5 whereas about 60% of conventional firms are. Log-rank tests confirm that SCOPs and conventional firms have different survival distributions, for both the unmatched and the matched comparisons (Chi2= 15.34, P<0.001 and Chi2= 4.45, P<0.0349 respectively).

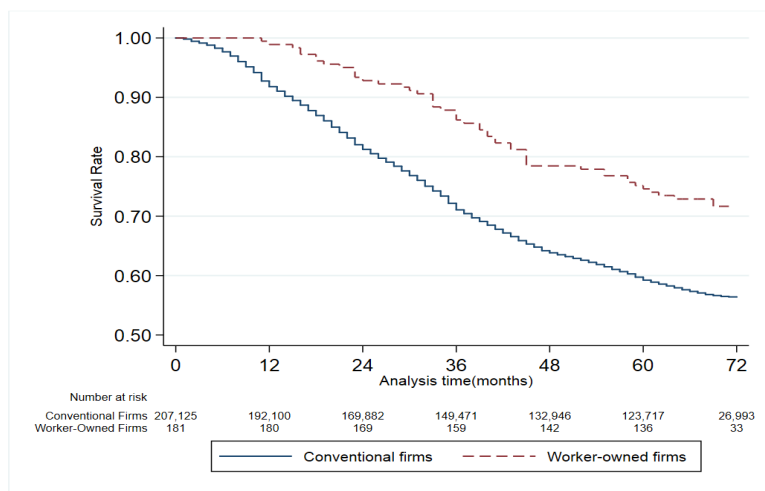


Figure 12. Survival functions by mode of governance before matching (Kaplan-Meier estimates); Source: Mirabel (2022b).

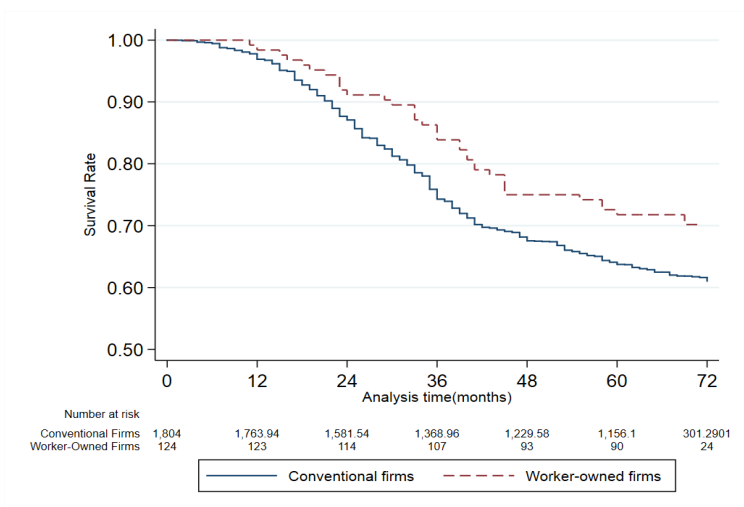


Figure 13. Survival functions by mode of governance after matching; Source: Mirabel (2022b).

#### 4.1 Processes and issues specific to creations from scratch

##### ***Incubators***

An innovative business incubator called “Alter’Incub” was created in Montpellier in 2007 and later duplicated in two other regions in 2011 and 2013. It was jointly created by the URSCOP and the regional council in order to incubate “socially innovative projects”. From 2009 to 2021, 103 firms were created, 41 of them as cooperatives (SCOP or SCIC). Richez-Battesti and Vallade (2018) show that the creation and success of the incubator resulted from a series of compromises between local political actors and the cooperative movement. This shows the importance of the institutional work carried out by the cooperative movement to have social innovation recognized as an objective of local policies. The incubator plays a role in the creation of new cooperatives but also –and perhaps mainly – reinforces the inclusion of the cooperative movement in the broader movement of “the social and solidarity economy”.

It is worth mentioning that in France as in some other countries, employee-owned firms are divided on the issue of the social and solidarity economy. Some parts of the SCOP movement are reluctant to be associated with it because they want to be taken seriously as businesses. In other contexts, it seems to be a strategy that pays off to get SCOPs and SCICs better known and to get support from a range of partners (local government, the Regional Chambers of the Social and Solidarity Economy, or some specific loans). It is a very prevalent strategy in areas such as Montpellier, where the number of SCOPs has historically been low but is growing fast in the service industry (there was very little manufacturing industry in the region historically). A sign that the boundaries might be more and more porous between (for-profit) SCOPs and social enterprises of all kinds in the social and solidarity economy is the increase in transformations of non-profit organizations into worker cooperatives.

##### ***Creation of employee-owned firms by existing ones***

France is characterized by the historical strength of the cooperative movement at the national and regional level (see Sections 2 and 7). At the local level, some cooperatives can also play a role in promoting the cooperative model without actually creating new cooperatives themselves. The new SCOPs are not necessarily spin-offs of the existing ones, but benefit from their support. For example, SCOP Alma in Grenoble, a business software vendor created in 1981 and employing 166 workers in 2021, strongly encourages new SCOPs in the computer industry by providing informal advice and capital (Alma currently owns minority shares in five other SCOPs). Another example is the SCOP SET

Corporation (located in a rural area in the Lyon region), a flip-chip bonder manufacturer converted into a SCOP in 2012. They offer visits of the plant as well as legal and economic advice to workers who are considering taking over their own firm as a SCOP.

SCOPs also can and do have subsidiaries, in the country and abroad, which do not have to be cooperatives by law. There is no complete data on these subsidiaries but qualitative surveys show a wide diversity of status with some of them created as cooperatives, some bought out and later transformed into cooperatives and others remaining conventional firms (Magne 2016, Wagner 2020).

### ***On the dual role of owner and employee***

The dual role does not seem to be an issue for creating SCOPs. The SCOP legal form allows all workers, including the manager, to be employees with all the associated rights in terms of social insurance (including unemployment benefits if they lose their job) as well as owners. This is also the case for CAE entrepreneurs. In this, French law differs from Spanish law, for example, which recognises a specific status of associated labour (see Fajardo 2021).

## **4.2 Questions specific to takeovers**

### ***Survival Advantage***

Among SCOPs created by takeovers of conventional firms, the closure (hazard) rate peaks later than among those created from scratch, perhaps because of differences in what the new firms have to learn (with production, supply and procurement relationships already established in many takeovers) and because the larger initial investment in takeovers may give the firm a survival advantage for a few years (Pérotin 2004). Mirabel (2021a) confirms that SCOP takeovers of conventional firms, even in rescue operations, survive better on average than SCOPs created from scratch. After controlling for the firm's entry size and industry, region and year fixed effects, the hazard of exit is 32% lower for SCOP buyouts of sound conventional firms than for creations from scratch, 18% lower for rescue buyouts and 64% lower for worker takeovers of non-profit organizations. This survival advantage is similar across industries with different degrees of knowledge intensity but is lower in high capital-intensity industries than in low capital-intensity ones (ibid.). A similar difference has been observed among conventional French firms. Conventional

buyouts have a survival rate of 70–80% at year 5, while the survival rate of conventional firms created from scratch is 50% (Xi et al., 2020). The survival differences across entry modes for conventional firms go down to zero over a 5-year period. In contrast, it takes more than 20 years for the survival rates of SCOPs converted in rescue operations or from nonprofit organizations to equal those of SCOPs created from scratch. Converted SCOPs have roughly similar survival rates as converted conventional French firms, while SCOPs created from scratch have higher survival rates than conventional creations from scratch (Mirabel *ibid*).

### ***Role of the support agencies***

The categorization of SCOP entries into four modes of entry has been used by the CG Scop for several decades and was adopted for operational purposes. The CG Scop's regional agencies provide support to SCOPs adapted to their mode of entry. This is particularly important in supporting the workers in buyout processes. For example, worker takeovers of sound conventional firms usually take a few years during which workers are informed of the legal and organizational specificities of SCOPs. The owner of the original company often becomes an external member in the new SCOP to ensure that the transition goes smoothly.

### ***The "seed SCOP" (SCOP d'amorçage)***

Seed SCOPs were created by the 2014 law on the Social and Solidarity Economy. They have a temporary legal status under which the employees may hold less than 50% of the share capital for up to seven years. This helps the cooperative get started while members collect the finance they need to purchase the rest of the capital<sup>20</sup>. In particular, when a conventional firm is turned into a SCOP, the owners of the original company may hold more than 50% of the SCOP capital (though not of voting rights) for the first 7 years following the decision to convert the firm into a cooperative. After that time, the firm becomes a normal SCOP where only members own capital and members must buy or refund the shares of any associates that are not members of the cooperative. The worker members benefit from a taxable income deduction of 25% of the amounts contributed during the tax year up to a certain amount<sup>21</sup>. The employees who take over the company may also deduct from their taxable income the interests of any loans they individually contracted to redeem

---

<sup>20</sup> There is no particular expectation about the pace of the full worker takeover, or whether it should be gradual or in chunks—only that it should happen within seven years.

<sup>21</sup> This is not specific to SCOPs. Purchases of shares in all non-listed companies benefit from a 25% exemption from income tax if the share is kept for at least five years.

their shares in the SCOP. The first seed SCOP, a machine tool engineering firm called Deltameca, was created in 2015 and its story has been publicized by CG Scop (see Kerfoun 2018).

### ***SCOP groups***

Before the 2014 law on the Social and Solidarity Economy (Article 29), a SCOP was not entitled to be a majority shareholder of another SCOP beyond ten years, much less form a group with a parent SCOP. Groups are now allowed; there must be at least 2 SCOPs to form a group, and the members' unanimous approval is required for the entry of a new member into the group. Two groups have been formed to date (see Section 2 above).

## **5. Issues concerning the entry and exit of employees**

As we have seen in Section 3, SCOPs' obligation to share profit with employees that are not members as well as with members removes an incentive to degenerate, in the sense of restricting the proportion of members in order to split the profit among fewer people. However, in individual SCOPs the interest paid to members on their capital shares may occasionally be quite high (as long as the total share of profit paid to remunerate capital, including shares held by external members, is lower than the labour share and the profit allocated to reserves). In this case, existing members have an incentive to limit the number of new members and/or to discourage new members from acquiring too many shares. In addition, existing members can of course be interested in preventing others from sharing power in the cooperative by becoming members.

Incentives to degenerate are mitigated by provisions on the allocation of surpluses (see Section 3 above); on the maximum proportion of capital that may be held by a single member; and on allowing access to membership for employees (see below). In addition, the cap imposed by the legislation on the annual percentage of pay required for a member worker to purchase shares limits the opportunities for existing members to restrict access to membership for other employees. Valuing shares at their initial nominal value further supports open access to membership, even in very successful SCOPs that might otherwise have very highly-priced shares (as was observed for example in the plywood cooperatives of the US Pacific Northwest) by effectively keeping the share price affordable. SCOPs' total factor productivity has been found to increase with a higher proportion of members in their workforces (Estrin and Jones 1987, 1995).



### ***Access to membership***

French SCOPs are “free-entry cooperatives” (Kamshad, 1997). All workers can apply to become members and the only legal condition is that they must buy one share and be voted in by the members’ general meeting. In practice, however, two conditions exist in most cooperatives. The first one is a time-condition. Typically, workers must have been employed continuously during a probation period before they can be admitted. The probation period is specified in the bylaws and may not exceed one year<sup>22</sup>. Any application from a worker that has been employed continuously for a year or longer in the SCOP must be considered by the general meeting and unsuccessful applications may be repeated. In individual cooperatives, there may of course be a longer informal probation period during which potential members are not encouraged to apply. On the other hand, many SCOPs write in their bylaws that all workers must apply after 1 to 3 years. This is often recommended by the cooperative movement at the creation of the cooperative. Since 2014, it has been the case for all CAEs: all workers must apply when they have been in the firm for three years or their labour contract is terminated<sup>23</sup>.

The second condition for membership is financial, through a membership fee. Here, qualitative research shows wide variations across firms. On a sample of 40 cooperatives in the Rhône-Alpes region, Magne (2016) finds that the fee can vary from 20 euros to the equivalent of 6 months’ salary. In most cooperatives, the initial payment is a few hundred euros and is completed with a monthly instalment, which can be a share of the gross monthly wage (often 5%) or a share of the profit-sharing bonus, until the total has reached a few thousand euros.<sup>24</sup>

It is worth noting that nothing in the law forces cooperatives to include more than two workers as members (for small cooperatives—seven workers for SCOPs with a public limited company form). In practice however, very few SCOPs have low membership ratios, as shown in Figure 14. In 2017, the average percentage of members among SCOP workforces was 74% and the average membership ratio among workers with two years’ seniority was 82%. In half of the SCOPs (52%), all workers with

---

<sup>22</sup> Although employees who have been employed for a shorter period of time may apply, the general meeting of members does not have to consider the application, which may be rejected by the CEO or the board.

<sup>23</sup> The idea behind this provision is that in order to benefit from the security and support provided by the CAE, while still running their own business, CAE workers must participate in the governance and capital of the cooperative by becoming full members.

<sup>24</sup> SCOPs may also issue shares reserved for employees with one to three years’ service. All employees in that group are eligible, whether they have long- or short-term contracts and whether they work full- or part-time. This is the only case where access to membership is automatic and does not require general meeting approval.

two years' seniority are members. The membership ratio for two-year seniority workers is lower than one-third in only 10% of the SCOPs.

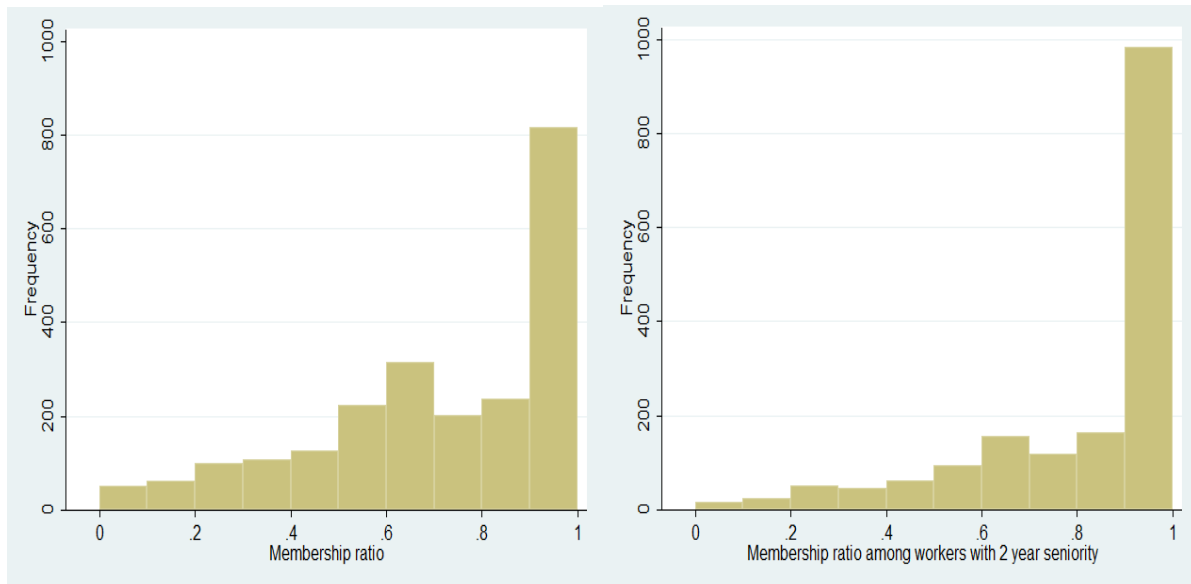


Figure 14: Distribution of membership ratio for SCOPs on the left. Distribution of membership ratio among workers with two years' seniority on the right. The sample includes all French SCOPs in 2017. Source: updated and adapted from Magne (2016).

Outside shareholders cannot hold more than 49% of the capital and 35% of the votes, but there is no limit to their number. Figure 15 shows the distribution of SCOPs according to the proportion of outside shareholders among the total number of members. A substantial percentage --44%--of SCOPs do not have any external shareholders. The average proportion of outside shareholders among members is 16% and the median 8%. Unfortunately, we do not have any detailed data on the amount of capital they hold.

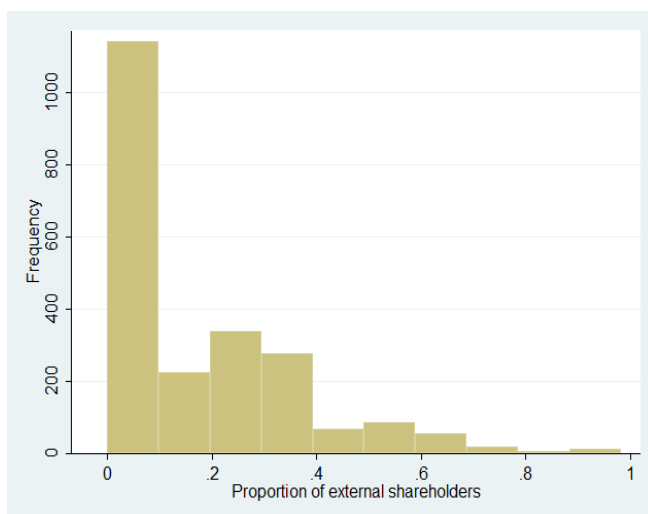


Figure 15. Proportion of external shareholders among the total of members for all SCOPs in 2017.

### ***Exiting membership***

Any worker member that is dismissed loses their membership. Retiring members, or members that are made redundant may retain their membership. In those cases, they still vote with worker members in general meetings. However, the SCOP may remove their membership, as well as that of external members.

Any worker member that resigns membership normally loses their job.

### ***On losing the cooperative status***

Every year or every five years (depending on the size of the firm), all cooperatives must undergo an audit (*révision coopérative*) carried out by the cooperative movement<sup>25</sup>. If any of the cooperative laws are not respected (for example if there is only one employee, if dividends are too high, etc.), cooperatives get a formal notice and can lose their SCOP status. However, as the number of employees that can be non-owners is not limited, it cannot be a criterion for formal notice, although the cooperative movement can recommend increasing the membership rate among employees. The audit may also cover a broader set of issues and more generally constitute a way to support the SCOP's development.

## **6. Overcoming the capital problem**

As we have seen in Section 2, SCOPs are not capital starved. Indeed, there is no statistically significant difference between the distribution of capital intensity of SCOPs and conventional firms'. SCOPs do not operate at inefficiently small scales and are in fact larger than other French firms on average.

Estrin and Jones (1998) find no evidence of under-investment in SCOPs. Fakhfakh et al (2012) found that average annual investment in SCOPs was either significantly higher than in conventional firms or not significantly different in all industries. These findings are confirmed by our univariate comparisons on recent years. In all industries, we find the rate of investment is the same in both

---

<sup>25</sup> The 2014 law requires the independence of auditors but the CG Scop has circumvented this by creating statutorily independent structures. The regional URSCOP employees still carry out the audit.

groups of firms, except in construction, where it is higher in SCOPs. This is not entirely surprising, given the rules on the allocation of profit to collectively-owned capital and the possibility SCOPs have of retaining extra profit tax-free for investment purposes under the deferred profit-sharing scheme (see Section 3 above).

SCOPs can also get financial support from the CG Scop<sup>26</sup>. This support takes four main forms. The Socoden financial company offers participatory loans, which are 80% backed by the European Investment Fund. The Scopinvest fund uses cooperative bonds (*titres participatifs*) and convertible bonds to provide capital support. Sofiscop backs loans, cash-flow finance or leasing agreements granted to SCOPs by cooperative bank Crédit Coopératif. Finally, in 2020 the CG Scop created a venture capital fund, CoopVenture, to finance and support innovative high-tech startups. The allocation of funds is decided locally by regional committees (*Comités d'engagements financiers régionaux* or CEFs—see Mirabel 2022a). These organizations work in partnership with the Crédit Coopératif bank, Esfin-Ides (a fund devoted to the Social and Solidarity Economy) France Active (a fund devoted to social entrepreneurship) and Caisse des Dépôts & des Consignations (state agency for local and community development). In 2020, the above funds together managed 552 loans for a total value of €17 million, backed another €48 million worth of loans provided by others (covering 614 loans) and purchased cooperative bonds worth €9 million in 79 operations.

The only area in which new SCOPs suffer from undercapitalization is that of high-tech start-ups. SCOPs are not attractive for high-risk high-profit investors.

Using accounting data from FARE, we can get an idea of the structure of SCOPs' funds compared with conventional firms'.

### **Sources of finance.**

The median share of capital in total assets and the median leverage ratio are similar for SCOPs and conventional firms across different sectors, suggesting that SCOPs do not suffer from under-financing (there is no statistically significant difference between averages). A univariate comparative analysis of median cash flows shows differences across industries. In construction, SCOPs have a higher median (and significantly higher average) cash flow than conventional firms but in Services (encompassing Wholesale and Retail Trade, Information and communication Technologies, PST Services, and Other Services) SCOPs have a significantly lower median cash flow than conventional

---

<sup>26</sup> Information in this paragraph mostly from CG Scop (2021).

firms. This difference in patterns could be due to the increase in the last decade of the share of SCOPs created in services. Young firms tend to have lower cash flows and rely more on debt leverage than older firms due to set-up (sunk) costs. The average cash flows are not significantly different. Construction also is the only industry in which there is a significant difference in mean working capital requirements, with SCOPs' being higher, as is their actual working capital (no other industry shows a significant difference in average working capital). However, SCOPs seem to depreciate their assets faster than other firms, which may have to do with their industry distribution or may just be a more tax-efficient strategy.

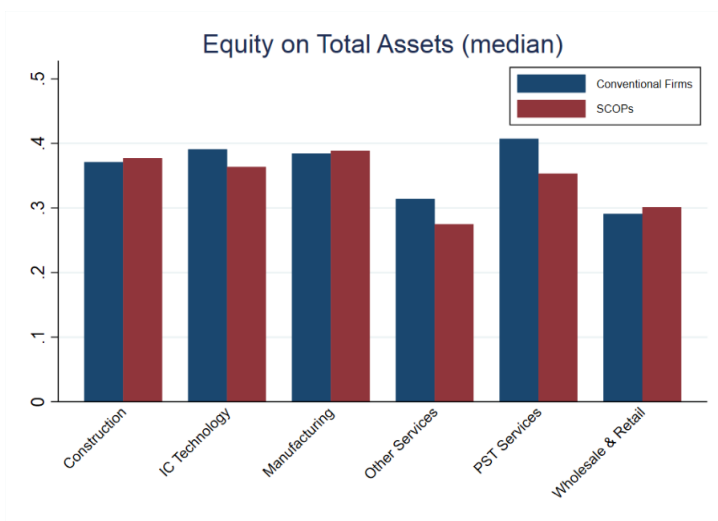


Figure 16. Ratio of equity to total assets in SCOPs and conventional firms, by industry. Source: constructed using FARE data.

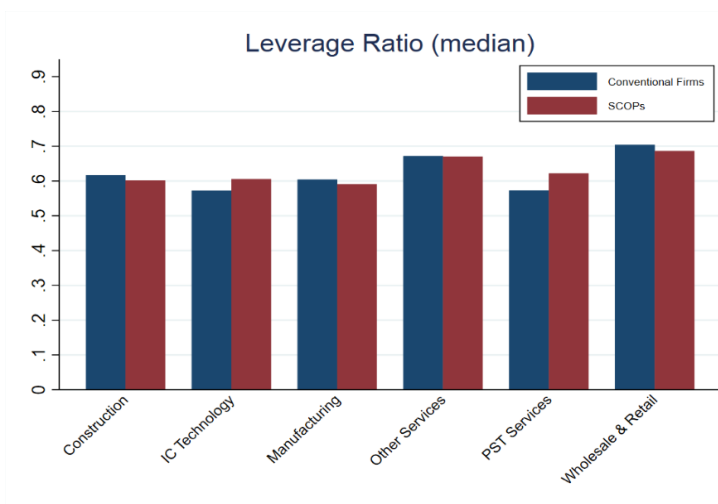


Figure 17. Leverage ratio in SCOPs and conventional firms. Source: constructed using FARE data.

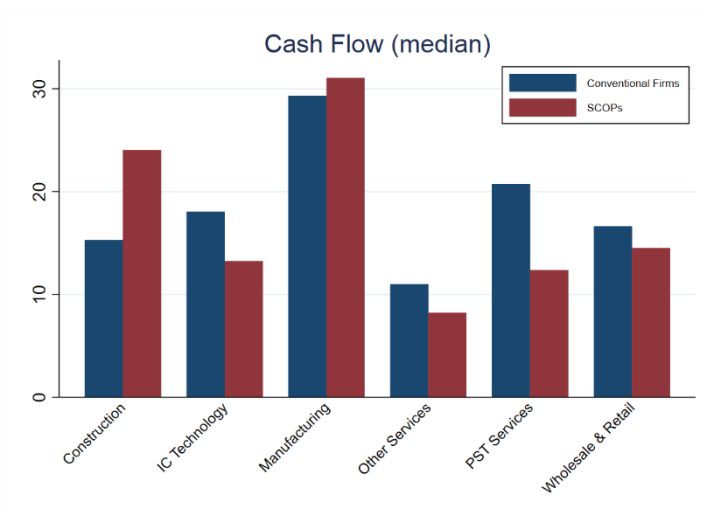


Figure 18. Median cash flow, SCOPs and conventional firms. Source: constructed from FARE data.

### **Public subsidies**

We find that a larger proportion of SCOPs than of conventional firms receive investment or operating subsidies. About 12.3% of SCOPs benefit from investment subsidies, as against 3.7% of conventional firms. The SCOPs receiving investment subsidies are concentrated mostly in manufacturing (30% compared with 15% of conventional firms) and construction (24% as against 23% of conventional firms). The reason for this difference could be that the support provided in particular by the regional federations URSCOPs increases SCOPs' awareness of possible sources of public funding, including funding targeted at the Social and Solidarity Economy (see Section 4.1 above) as well as their success in accessing it. It is also possible that local authorities perceive SCOPs as firms with community ties unlikely to be relocated elsewhere.

About 34.2% of SCOPs receive operating subsidies, compared with 22.2% of conventional firms. In both groups, firms receiving operating subsidies are mostly concentrated in construction (22% as against 23% of conventional firms) manufacturing (20% as against 15% of conventional firms) and professional, scientific and technical services (19% as against 28% of conventional firms).

Figures 19 and 20 present non-parametric estimates of the distributions of the operating and investment subsidies levels, respectively, for SCOPs and conventional firms (in decimal logs). The levels of subsidies received by the SCOPs are also higher than those received by conventional firms, again possibly due to the information and support SCOPs get from their regional federations in applying for funds.

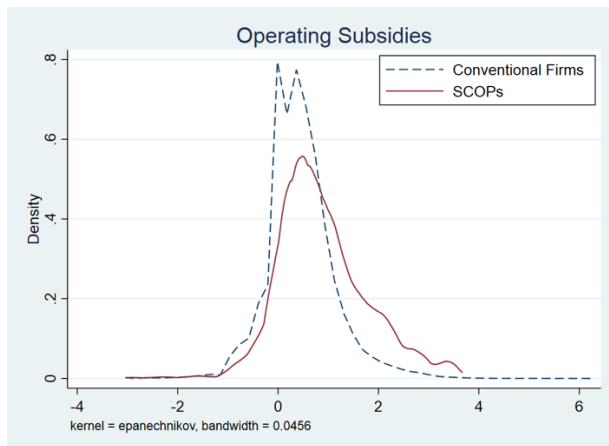


Figure 19. Kernel density estimates of operating subsidies received by SCOPs and other firms (decimal logs). Source: computed from FARE data.

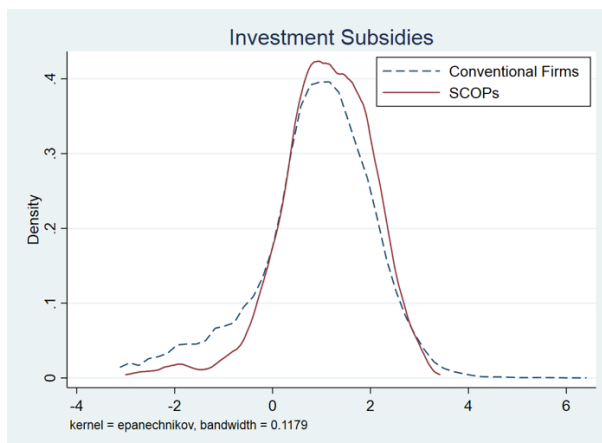


Figure 20. Kernel density estimates of investment subsidies received by SCOPs and other firms (decimal logs). Source: computed from FARE data.

## 7. Employee share ownership in conventional companies in France

There is relatively widespread employee share ownership in large French companies, a phenomenon closely connected with the development of regulated profit-sharing schemes. However, employee share ownership typically concerns listed companies in France (unlike ESOPs in the US) and the percentage of capital owned by employees in conventional companies remains limited. Employee share ownership is rare in non-listed companies and largely separate from fully employee-owned firms (SCOPs).

A recent development links employee share schemes in conventional companies with possible pension savings. However, this is as yet at an embryonic stage at best, in the context of a national and industry-based pay-as-you-go pension system for both state and occupational pensions (where current pensions are funded by current contributions). In this sense the risk issue is much attenuated compared with systems in which employer-company shares might constitute a substantial part of an employee's pension savings.

### **Policy**

Employee share ownership started in the nineteen-sixties in France<sup>27</sup>. A 1967 law created a mandatory, deferred profit-sharing scheme (confusingly called *Participation*). This statutory scheme normally requires employees to keep their bonuses in accounts with the company for several years before cashing them in. The 1967 law allowed employees to buy their firm's shares through different schemes such as company savings accounts and investment funds. Another regulated, but voluntary profit-sharing scheme, *intéressement*, created in 1959, also later contributed to expanding employee share ownership by providing funds that employees can use towards share purchases.

In 1986, following a number of privatisations, new regulation allowed 10% of capital to be reserved for employees (with a possibility of a 20% discount for employees acquiring shares). If shares are held in company savings accounts, the firm can add funds to employees' contributions to increase employees' shareholdings up to the 10% maximum. This piece of legislation allowed firms to consider increasing their capital simply by issuing shares reserved for employees (this possibility also applies to SCOPs as we have seen—see footnote 24 above).

Employee share ownership was first associated with participation in governance in 1994. When employees hold at least 5% of the firm's capital (3% since 2002), they may propose at least one motion in the shareholders' general meeting. In 2001, employees were also allowed to hold shares in all the firms of their group (if the firm belongs to a group). A 2005 law then offered the possibility for employees to be allocated free shares. The Breton law (2005) mainly concerned employee buy-outs. It allowed free shares to be distributed to employees, and for these shares to be held in company savings accounts.

In response to the downturn caused by the financial crisis, in 2008 the French government encouraged employees to use their profit-sharing bonuses (in particular to buy cars) and new

---

<sup>27</sup> Details of the legal provisions affecting employee share ownership in France can be found in FAS (2021).



regulation allowed employees to cash in deferred profit-sharing bonuses immediately without losing the tax concessions normally attached to holding those bonuses in company accounts for several years. This provision dramatically reduced investment in employee share ownership. New employee share ownership was further limited by the discontinuation of provisions allowing companies to distribute free shares to their employees.

The PACTE law, adopted in 2019, explicitly focused on expanding employee share ownership, with a goal of reaching 10% of firms' capital held by employees. The law extends the obligation of involving employees in case of privatisation even when the state held at least 10% of capital. The state may also finance a 20% discount to employees buying shares. PACTE mainly focuses on allowing the distribution of free shares again (the distribution should not exceed 10% of capital, or 15% in non-listed firms). The maximum share of capital in employee hands may even reach 30% if all groups of employees are eligible.

There is no income tax on the free or discounted shares acquired by employees. Employees selling free or discounted shares are liable to capital gains taxes and these taxes were simplified and reduced under the PACTE law. Finally, the firm can deduct the value of the free shares distributed to employees from its taxable profit. These free shares have to be held by the recipients for at least five years. The tax incentives in favour of employee ownership were recently expanded in the 2021 Budget until the end of 2022, in particular for employers. Employee share ownership is now expected to grow rapidly again in France (Amundi, 2021).

Employee share ownership may frequently be associated with some employee participation in firm governance. In the case of shares held by employees in company savings plans, acquired as free shares or in the case of a privatisation, employees nominate candidates to be elected as directors and/or members of the supervisory board in seats reserved for representatives of shareholder employees (in addition to the employee directors inherited from nationalisation that were retained in several firms following privatisation). The board has an obligation to consult employees before a general meeting in order to prepare the election of employees' shareholders representative(s) at a shareholders' general meeting. The context for this provision is that employee representatives otherwise have extensive information rights in all firms above a certain size in France, regardless of labour union presence<sup>28</sup>.

---

<sup>28</sup> Union density is extremely low in France, but unions have long played a significant institutional role in works councils and in economic policy debates at the national level.

### ***Spread of employee share ownership and sources of finance***

Unfortunately, there is no recently published official survey data on employee share ownership in France. We have to rely on information provided by the French federation of employee share ownership (FAS), by investment firm Amundi, which manages about one-third of the capital held by employees (€ 36 billion) in their employer firms, and by the European Federation of Employee Share Ownership (EFES). According to FAS, 3.5 million employees were covered by an employee share ownership plan in 2019 (FAS 2020). That same year, the value of shares held by employees was €110 billion. French employees holding shares in their employer firms represent some 40% of European employee shareholders. This puts France at the top of European countries for employee share ownership, though the percentages of capital concerned remain low and the schemes largely restricted to listed firms.

Amundi report a significant increase in both the number of offers of shares to employees carried out by their client firms<sup>29</sup> and the amounts invested in recent years (see Figures 21 and 22). Between 2013 and 2020, 13% of their sample of firms have offered their employees the possibility to acquire shares every year; and 38% of the firms have done so at least three times during the whole period. Between 2013 and 2020, the value of shares owned by employees in the firms that employ them rose by 167% in that sample whereas the number of beneficiaries rose by 116%. In 2020, about 42% of employees were involved in an employee share ownership scheme with an average amount of 4,100 euros invested.

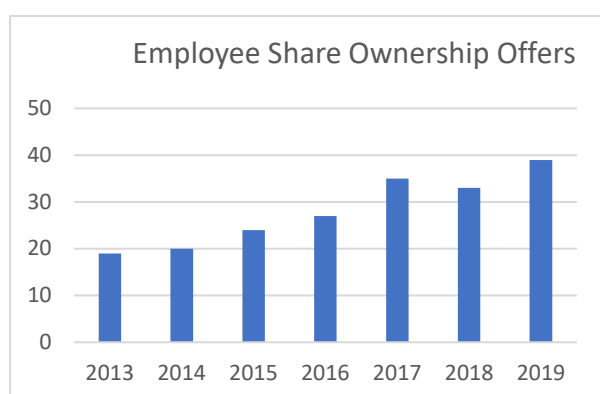


Figure 21. Recent evolution of number of employee share operations in Amundi sample firms.  
Source: adapted from Amundi (2021).

<sup>29</sup> The Amundi sample includes 60 firms (81% of which are listed) that have carried out 227 employee share offers in 2013-2020 (Amundi 2021).

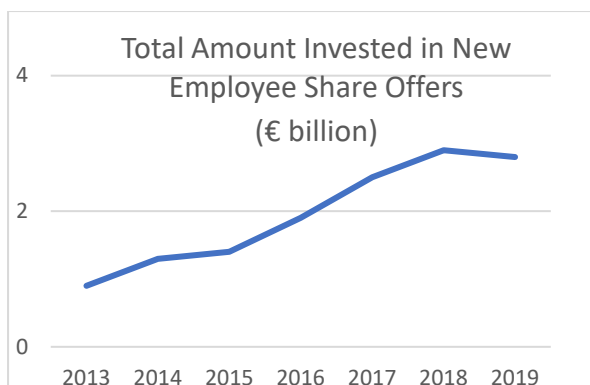


Figure 22. Recent evolution of amounts invested in new employee share offers in Amundi sample firms. Source: adapted from Amundi (2021).

Profit-sharing bonuses from regulated schemes are found to be the most important sources of funds for employees buying shares in the schemes managed by Amundi. They are used in more than 50% of employee share ownership operations (see Figure 23—(“int” stands for the voluntary scheme—*intéressement*—and “part” for the statutory one—*participation*)).

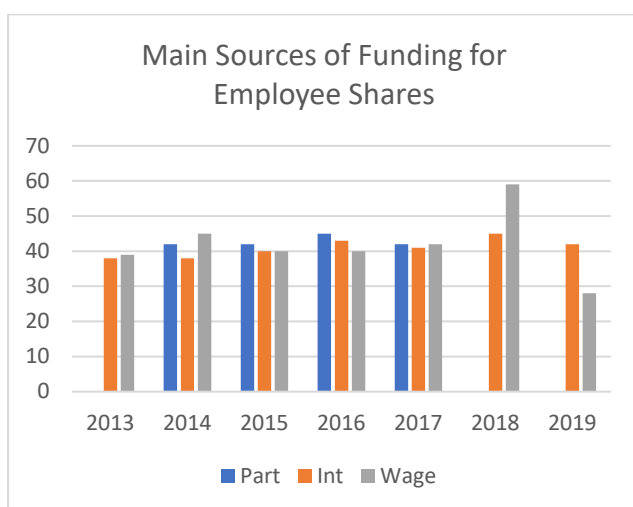


Figure 23 Main sources of funding used to buy employee shares. Source: adapted from Amundi (2021).

Employee share ownership depends crucially on regulated profit-sharing schemes (both the voluntary cash scheme and the statutory deferred scheme) in France. Deferred bonuses are exempted from income tax if they are kept with the firm for five years or more. Bonuses were not subject to payroll taxes under either profit-sharing scheme until 2009, when a 20% tax (*forfait social*) was introduced on bonuses distributed under the voluntary scheme (*intéressement*). This tax was later reduced (mainly by the 2019 PACTE law) which again encouraged profit sharing as well as employee share ownership. The evolution of the total annual amounts distributed in *intéressement* bonuses (in € million) and numbers of employees (in thousands) receiving bonuses can be seen in

Figure 24. It should be noted that not all profit-sharing firms are able to distribute bonuses every year—the number of employees covered by profit-sharing schemes is much higher than the number receiving bonuses in a given year.

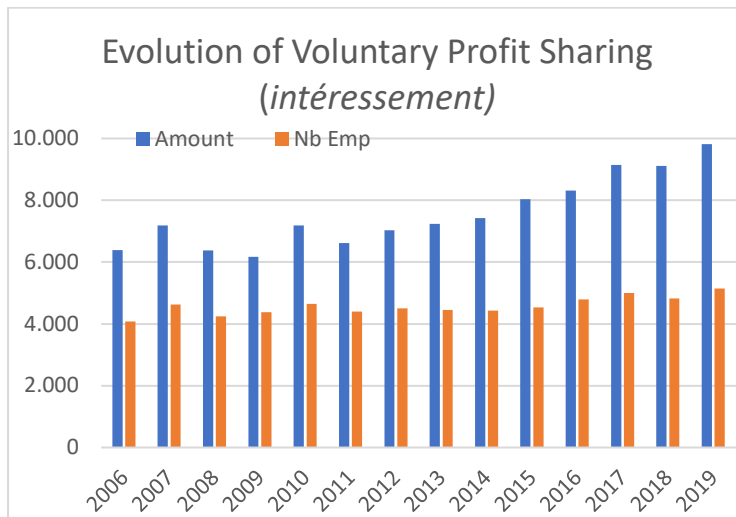


Figure 24 Recent evolution of voluntary profit sharing (€ millions and thousands of employees). Source: constructed from French Department of Work and Employment data (Dares 2021).

The recent increases in the amounts of *intéressement* distributed brought the total to € 9.8 billion, a sum significantly higher than the total amount distributed under the statutory profit-sharing scheme *participation* (€ 8 billion--see Figure 24) which had until then represented substantially higher amounts than *intéressement*. The number of employees receiving bonuses is similar under both schemes at a little over five million (but many employees are covered by both schemes).

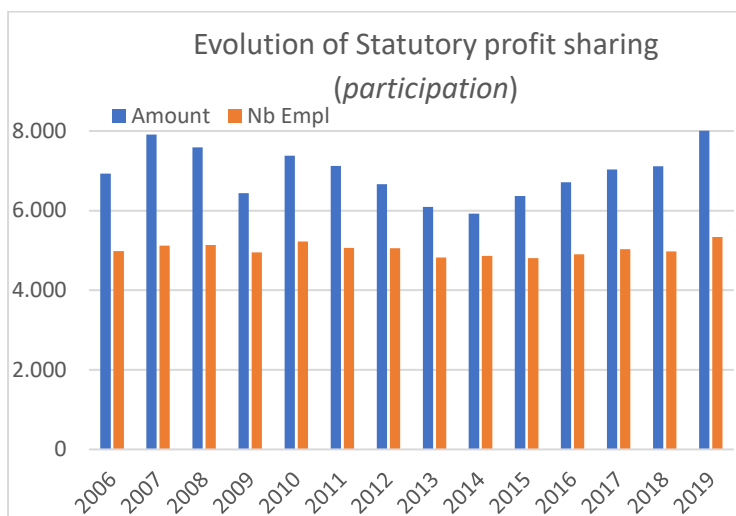


Figure 25 Recent evolution of statutory profit sharing (€ millions and thousands of employees). Source: constructed from French Department of Work and Employment data (Dares 2021).

The French conventional (listed) firm with the highest level of employee share ownership is Bouygues where about 20% of capital is held by employees (see Figure 26)<sup>30</sup>. In contrast, in the 40 listed firms in the French stock Exchange CAC40 index, the average percentage of capital held by employees is 3.12%. We are still far from the government goal of having 10% of firms' capital held by employees.

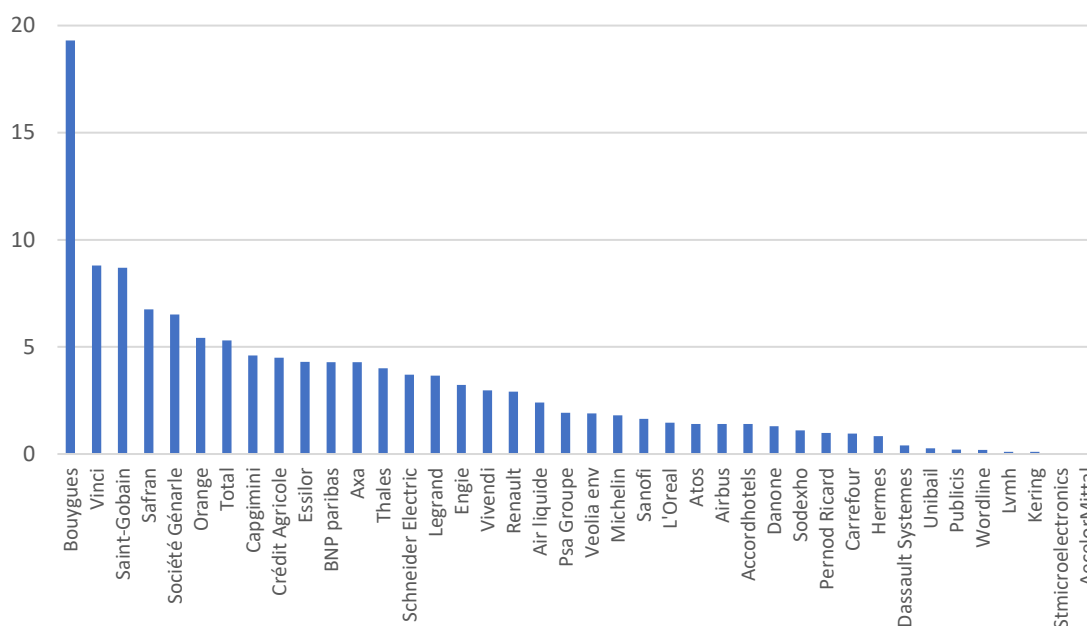


Figure 26. CAC40 companies with the highest employee stake by percentage of capital owned by employees, 2019. Source: adapted from Amundi (2021).

Much less information is available on unlisted companies. EFES (2021) mentions a number of unlisted French firms that are majority employee-owned firms but not SCOPs. EFES lists these companies as management buyouts / employee buyouts. Our checks based on current information publicly available indicate that in most of the firms concerned, the employees' share of capital is primarily owned by senior management, with a much lower share of capital (eg, 15 or 20%) in the hands of non-management employees.

<sup>30</sup> EFES (2021) suggests a higher percentage, but Bouygues Group (2022) give the proportion of capital held by employees in June 2021 as 21.1%.

To summarise, the French financial participation system is well developed. It is mainly based on all forms of employee involvement: in profit, in capital and in firm governance. The regulated profit-sharing schemes (both statutory and voluntary) are frequently at the core of the system. To be implemented, the schemes have to be negotiated with an employee representation body (frequently labour unions, or the works council or another form of employee representation). In most cases, profit-sharing bonuses are then held in company savings accounts, in multi-firms savings accounts and/or in retirement plans.

The amounts held in these accounts can be used to buy shares in the employer firm. Thus the employee ownership package may depend on profit sharing, on employees' ability to buy shares and on the firm's willingness to help employees buy shares (with discounts, matching subsidies or free shares). These shares, if representing at least 3% of capital (or even less if a firm-level bargaining agreement specifies it) may allow employee representation on the board, and thus participation in decision making in addition to statutory forms like works councils. The French state has played a key role in promoting such schemes through tax concessions when the shares are held for several years. In addition, there is a budding link to retirement savings. Both profit-sharing bonuses and employee ownership can be invested in a supplementary retirement plan, though this still represents a marginal contribution to pensions compared with the main state and occupational pay-as-you-go pension system. Some of the current policy encouragement to investing profit-sharing bonuses in firm-level retirement plans takes place in the context of an evolving debate about the structure of the French pension system. However, for now employee share ownership remains primarily a listed firm practice—according to FAS (2021) 75% of French listed firms have employee share schemes, but only 4% of small and medium-sized firms do.

## **8. Conclusions**

Our review of empirical studies of the last forty years on French worker cooperatives and examination of their characteristics and rules has found SCOPs presenting no obvious deficiency or problem. SCOPs have been present continuously for more than one hundred years. They can be found in most industries, are larger than conventional French firms and as capital intensive. Employee participation generally has been shown to improve the operation and performance of firms in France as elsewhere (see eg Fakhfakh et al 2019, Brown et al 1999) and SCOPs are no exception. Their productivity compares favourably with conventional firms', especially in knowledge-intensive industries. SCOPs have narrower pay differentials than other French firms and may

preserve jobs better in downturns. Among young firms, SCOPs also seem to survive better than conventional firms.

French worker cooperatives do not appear to suffer from the key potential problems highlighted in Mygind and Poulsen (2021). Well capitalised, SCOPs also invest more on average than their conventional counterparts. Organizational rules provided in a comprehensive legal framework remove incentives for degeneration and demutualisation. SCOPs also receive substantial institutional support from their national and regional umbrella organizations as well as tax concessions and successfully bid for public subsidies.

Despite this rather positive picture, SCOPs currently number less than one-tenth of the number of worker cooperatives in Italy, which has very similar legal rules for these firms, and probably less than 15% of the number of worker cooperatives in Spain. With good performance and survival, the issue lies in firm creations. The creation rates of SCOPs are no higher than those for conventional firms and may even be lower right now. Despite extensive provisions promoting widespread profit-sharing and recent legislation favourable to employee share ownership in conventional firms, SCOPs and employee share ownership in conventional firms remain largely separate. SCOPs distribute profit-sharing bonuses approximately twice the size of conventional firms', but otherwise there seems to be little spillover of the movement towards more employee participation and share ownership, the levels of which remain limited in individual firms, onto an expansion of SCOPs. An active policy by the CG Scop to promote worker takeovers of sound conventional firms seems to have resulted in markedly higher SCOP creations of that type. However, overall SCOP numbers remain relatively modest, even though they are high by many countries' standards.

The reasons for this still limited expansion despite significant success are unclear. There unquestionably is an issue of information. The general public and government agencies outside those specialising in the social economy do not seem very knowledgeable about worker cooperatives in France. For example, anecdotal evidence indicates that the agencies that register new businesses routinely misclassify SCOPs because their officials do not understand what type of firms SCOPs are; a contrast with the advisers that suggested would-be entrepreneurs choose the cooperative form in Aragon (see Díaz Foncea 2012). Clearly, this general lack of information may reflect other, deeper long-term factors, some of which may lie in the history of the French labour movement and the complex relationships of its Marxist and Christian Socialist currents in particular with workers' self-management. However, this is a question that would require another review in itself.

## References

- Amundi. 2021. *Baromètre 2021 de l'actionnariat salarié* available on <https://www.amundi-ee.com/entr/Local-Content/News/Barometre-Amundi-2021-Actionnariat-Salarie>, July.
- Antoni, Antoine. 1980. *La coopération de production*. Paris: CG-SCOP.
- Arando, Saioa, Iñaki Peña, and Ingrid Verheul. 2009. 'Market Entry of Firms with Different Legal Forms: An Empirical Test of the Influence of Institutional Factors'. *International Entrepreneurship and Management Journal* 5(1): 77–95.
- Ballon, Justine, and Stéphane Veyer. 2020. 'Re-Embedding Work in a Political and Social Project: The Case of Business and Employment Cooperatives in France'. *Journal of Innovation Economics Management* 31(1): 101–22.
- Ben-ner, Avner. 1984. 'On the Stability of the Cooperative Type of Organization'. *Journal of Comparative Economics* 8(3): 247–60.
- Ben-ner, Avner. 1988. 'The Life Cycle of Worker-Owned Firms in Market Economies: A Theoretical Analysis'. *Journal of Economic Behavior & Organization* 10(3): 287–313.
- Brown Sarah, Fathi Fakhfakh & John Sessions, 1999, "Absenteeism and employees sharing. An empirical analysis based on French Panel Data: 1981-1991", *Industrial and Labor Relations Review*, 52, 2, 234-251, January.
- Bouygues Group. 2022. "Ownership structure" on <https://www.bouygues.com/en/finance-2/financial-data/ownership-structure/> accessed in January 2022.
- Charmettant, Hervé, and Yvan Renou. 2021. 'Cooperative Conversion and Communalization: Closely Observed Interactions between the Material and the Mental'. *Annals of Public and Cooperative Economics* 92(1): 55–77.
- CG Scop 2018. *Guide juridique des Scop*. Paris: SCOP Edit, 2018.
- CG Scop 2020. "Les sociétés coopératives en France" available on [https://www.les-scop.coop/interface-pedagogique/docs/Infographie\\_2020.pdf](https://www.les-scop.coop/interface-pedagogique/docs/Infographie_2020.pdf) accessed on 3 November 2021.
- Clemente, Jesús, Millán Díaz Foncea, Carmen Marcuello and Marcos Sanso Navarro. 2012. "The wage gap between cooperative and capitalist firms: Evidence from Spain", *Annals of Public and Cooperative Economics*, 83 (3), 337–356.
- Dares 2021. « Participation, intéressement et épargne salariale », 19 August, available on <https://dares.travail-emploi.gouv.fr/donnees/participation-interessement-et-epargne-salariale>, accessed in December 2021.
- Demoustier, Danièle. 1984. *Les Coopératives de Production*. La Découverte. Paris.
- Díaz Foncea, Millán, 2012. *Sociedades Cooperativas y Empredendedor Cooperativo: Análisis de los Factores Determinantes de su Desarrollo*. PhD thesis, University of Zaragoza.
- EFES, 2021. *Annual Economic Survey of Employee Share Ownership in European Countries 2020*. Available on [www.efesonline.org/Annual%20Economic%Survey/Presentation.htm](http://www.efesonline.org/Annual%20Economic%Survey/Presentation.htm) accessed in January 2022.
- Estrin, Saul, Derek C. Jones, and Jan Svejnar. (1987). "The Productivity Effects of Worker Participation: Producer Cooperatives in Western Economies," *Journal of Comparative Economics*, 11(1): 40–61.



- Estrin, Saul, and Derek C. Jones. (1998). "The Determinants of Investment in Employee-Owned Firms: Evidence from France," *Economic Analysis*, 1(1): 17–28.
- Estrin, Saul, and Derek C. Jones. 1995. "Workers' Participation, Employee Ownership and Productivity: Results from French Producer Cooperatives," in Derek C. Jones and Jan Svejnar (eds.), *Advances in the Economic Analysis of Participatory and Labor-Managed Firms*, 5: 3–24.
- Fakhfakh, Fathi, Virginie Pérotin, and Mónica Gago. 2012. 'Productivity, Capital, and Labor in Labor-Managed and Conventional Firms: An Investigation on French Data'. *Industrial & Labor Relations Review* 65(4): 847–79.
- Fakhfakh, Fathi, Andrew Robinson & Aguibou Tal. 2019. "Financial Participation and collective conflict. Evidence from French firms", *Industrial Relations*, December, pp 674-703.
- Fajardo, Gemma. 2021. 'Associated Work in a Cooperative Is Neither Dependent Work nor Self- Employed Work'. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa* 103,: 315–35.
- FAS. 2021. "Guide de l'épargne et de l'actionnaire salarié, en 2020 ». Paris : FAS (Fédération française des associations d'Actionnaires Salariés et d'anciens Salariés). Available on <https://guide.fas.asso.fr/> accessed in November 2021.
- Gourgues, Guillaume, and Claude Neuschwander. 2018. *Pourquoi ont-ils tué LIP ?* Paris: Raisons d'agir.
- Kamshad, Kimya M. 1997. 'A Model of the Free-Entry Producer Cooperative'. *Annals of Public & Cooperative Economics* 68(2): 225.
- Kerfourn, François. « Cas 7. Deltameca, première Scop d'amorçage », Confédération générale des Scop éd., *Les Scop. 9 études de cas de Sociétés coopératives*. EMS Editions, 2018, pp. 206-227.
- Magne, Nathalie. 2016. 'Quelle Égalité Dans Les SCOP? Analyse Quantitative et Qualitative de La Distribution Des Salaires et de La Flexibilité de l'emploi'.
- Magne, Nathalie. 2017. 'Wage Inequality in Workers' Cooperatives and Conventional Firms'. *European Journal of Comparative Economics* 14(2): 303–29.
- Magne, Nathalie, and Virginie Pérotin. 2022. 'Employment, Hour and Wage Adjustment in Response to Demand Shocks: Comparative Evidence on Conventional and Employee-Owned Firms.', forthcoming.
- Margado, Alix. 2004. 'A New Co-Operative Form in France: Société Coopérative d'Intérêt Collectif (SCIC)'. In *Trends and Challenges for Co-Operatives and Social Enterprises in Developed and Transition Countries*, Edizioni31.
- Mirabel, T. 2021a, "Survival advantage of worker buyouts over newly created worker-owned firms", *Journal of Participation and Employee Ownership*, Vol. 4 No. 3, pp. 212-234.
- Mirabel, T. 2021b, "Past, present and future of empirical research on employee-owned firms: a structured literature review over 1970–2019", *Journal of Participation and Employee Ownership*, Vol. 4 No. 1, pp. 1-25. <https://doi.org/10.1108/JPEO-07-2020-0018>.
- Mirabel, Thibault. 2022a. "Introduction" in *Performance and Rarity of Worker-Owned Firms: Empirical Evidence from France*. PhD thesis, Paris-X University, forthcoming.
- Mirabel, Thibault. 2022b. "The survival performance of worker-owned firms: Disentangling resource and behavior effects", ch. 3 in *Performance and Rarity of Worker-Owned Firms: Empirical Evidence from France*. PhD thesis, Paris-X University, forthcoming.

- Mygind, Niels and Thomas Poulsen. 2021. "Employee-owned firms. Pros and cons". Copenhagen Business School.
- Navarra, Cecilia. 2013. *How Do Worker Cooperatives Stabilize Employment? The Role of Profit Reinvestment into Locked Assets*. University of Namur, Department of Economics. Working Paper
- Pencavel, John. 2001. *Worker Participation: Lessons from Worker Co-Ops of the Pacific Northwest*. Russell Sage Foundation.
- Pérotin, Virginie. 1987. 'Conditions of Survival and Closure of French Worker Cooperatives : Some Preliminary Findings'. *Advances in the economic analysis of participatory and labor-managed firms 2*: 201–24.
- Pérotin, Virginie. 2004. 'Early Cooperative Survival: The Liability of Adolescence'. In *Employee Participation, Firm Performance and Survival*, Advances in the Economic Analysis of Participatory & Labor-Managed Firms, , 67–86.
- Pérotin, Virginie. 2006. 'Entry, Exit, and the Business Cycle: Are Cooperatives Different?' *Journal of Comparative Economics* 34(2): 295–316.
- Pérotin, Virginie. 2016a. 'What Do We Really Know about Workers' Co-operatives?' in A Webster, L Shaw and R Vorberg-Rugh (eds) *Mainstreaming Co-operation: An Alternative for the 21<sup>st</sup> Century?* Manchester: Manchester University Press, 2016, pp 239-260.
- Pérotin, Virginie. 2016b. "Democratic firms: Assets for the long term" in A Gosseries and I Gonzalez (eds) *Institutions for Future Generations*. Oxford: Oxford University Press, 2016, pp 331-351.
- Richez-Battesti, Nadine, and Delphine Vallade. 2018. 'L'innovation sociale entrepreneuriale : un processus d'institutionnalisation inachevé. Les 10 ans d'Alter'Incub, premier incubateur régional d'entreprises sociales'. *Marche et organisations* n° 31(1): 61–80.
- Vanek, Jaroslav. 1977. *The Labor-Managed Economy: Essays*. Cornell University Press.
- Young-Hyman, Trevor, Nathalie Magne, and Douglas Kruse. 2022. 'A Real Utopia under What Conditions? The Economic and Social Benefits of Workplace Democracy in Knowledge-Intensive Industries'. *Organization Science*, forthcoming
- Zevi, Alberto. 2005. 'Il Finanziamento Delle Cooperative'. In *Verso Una Nuova Toria Della Cooperazione*, Bologna, Italy: Il Mulino, 293–332.

# UDENLANDSKE MODELLER OG ERFARINGER

## **Italien**

### Delrapport 5.3

# **Employee ownership in Italy. Country report.**

Andrea Cori, Area Studi Legacoop

Marco Lomuscio, Doctoral School of Social Sciences, University of Trento

Ermanno Tortia, Department of Economics and Management, University of Trento

## **1. Fully employee-owned firms and worker cooperatives**

### **1.1 Employee ownership and worker cooperatives in Italy**

Employee-owned firms are economic organizations owned and controlled by workers, self-managed enterprises which are known to be democratic (Putterman, 2006; Jossa, 2012). Both the financial participation and the decision-making power of workers varies from company to company, country to country and legislation to legislation. A fully employee-owned company is an “enterprise that operates under the ultimate control of those who work in it” (Putterman, 2006, p. 1), being its workers the owners of more than 50% of the company itself. Whenever workers own minor shares and have limited control rights, the company is partially employee-owned; or else, is not employee-owned at all. Being fully or partially employee-owned is, thus, not a matter of legal status; rather, it depends on the allocation of ownership and control rights among stake- and share-holders, on the proprietorial and managerial structures of a company, on its organizational routines and its governance. Fully and partially employee-owned firms may also hire non-owner workers under the terms and conditions provided in each national legislation.

In Italy, employee ownership and cooperation go hand in hand. Apart from micro and small enterprises – in which owners and workers correspond by the law of small numbers – the worker cooperative is the sole legal entity which allows full employee ownership in business activities with more than three workers while capping the number of non-owner employees and constraining voting rights for non-worker members by law. In fact, three is the minimum legal number of members necessary to make a cooperative work whenever these members are natural persons (Civil Code, art. 2522). It should be noted that being a worker-owner in a micro or individual firm in Italy is more frequent than is thought. Among the 4,377,379 Italian active firms in 2019, 2,126,636 of them were individual enterprises with no employees (ISTAT, 2021).

Workers can also acquire full ownership of non-cooperative companies. This is the case, for example, of those professional partnerships in which the ownership is equally shared among business partners. However, the equivalence between owners and workers is hard to confirm in contexts other than individual enterprises and worker cooperatives, even when these firms have no employees. This is so whenever the ownership of a company is also shared with non-worker shareholders. Furthermore, there are no legal barriers for non-cooperative companies to hire additional employees with no ownership and control rights. In contrast, worker cooperatives – and cooperatives in general – must operate predominantly with their members. In order to preserve their fiscal advantages and their intimate cooperative nature (Civil Code, art. 2513), worker cooperatives must pay out at least 50% of the gross cost of labour contracts to worker members (Fici, 2010). Worker cooperatives which do not respect this 50%-threshold lose the status of mutual-benefit company and the support granted to cooperatives from Italian public administrations.

## **1.2 Partial employee ownership in Italy**

Beside full employee ownership and worker cooperatives, there are neither legal restrictions nor formal requirements for partial employee ownership in Italy. The only exception to this statement is the already-cited individual enterprise, whose ownership cannot be split up among two or more employees (Civil Code, art. 2082). As natural persons or legal entities, employees can voluntarily get or acquire partial ownership and control in both limited and partnership companies, in the form of minority shareholders or business partners. This is true even for cooperative firms other than worker cooperatives, whenever workers become members of consumer, agricultural, credit, construction or other cooperative structures. However, in cooperative firms other than worker cooperatives, worker-members are not the direct beneficiaries of cooperatives' products and services, which are the prerogative of other major stakeholders – i.e., consumers, farmers, account holders and the like. It is much more convenient, though, for worker-members to set up worker cooperatives *in toto*.

As for public companies, partial employee ownership is pursued through stock-granting and stock-option plans and other financial instruments, which are introduced firm by firm on behalf of their employees. Public companies may decide to distribute profits to their employees by issuing new shares and other financial instruments, and assign them to their employees without any costs for employees themselves (Civil Code, art. 2349).

Differently, public companies may issue ad-hoc and new shares which have to be acquired only and solely by their employees at their nominal price (Civil Code, art. 2441). Or else, public companies may assist their employees in the acquisition of already-issued shares through some sort of incentives

(Civil Code, art. 2538). In all these situations, employees are considered minority shareholders with minor control rights (Pagani, 2017).

Tax breaks for the acquisition of financial instruments and companies' shares by employees were firstly introduced in Italy with the law 335/1995 (Pagani, 2017), and they have been secured with Stability Laws of 2016 and 2017 (Jessoula, 2017). Stability Laws introduced the possibility for employees to convert productivity bonuses into company shares, by granting fiscal advantages to both companies and employees. The conversion of productivity bonuses into company shares is voluntary and each company is free to select who, among its employees and managers, is eligible for stock ownership plans.

### **1.3 The Italian cooperative movement and its composition**

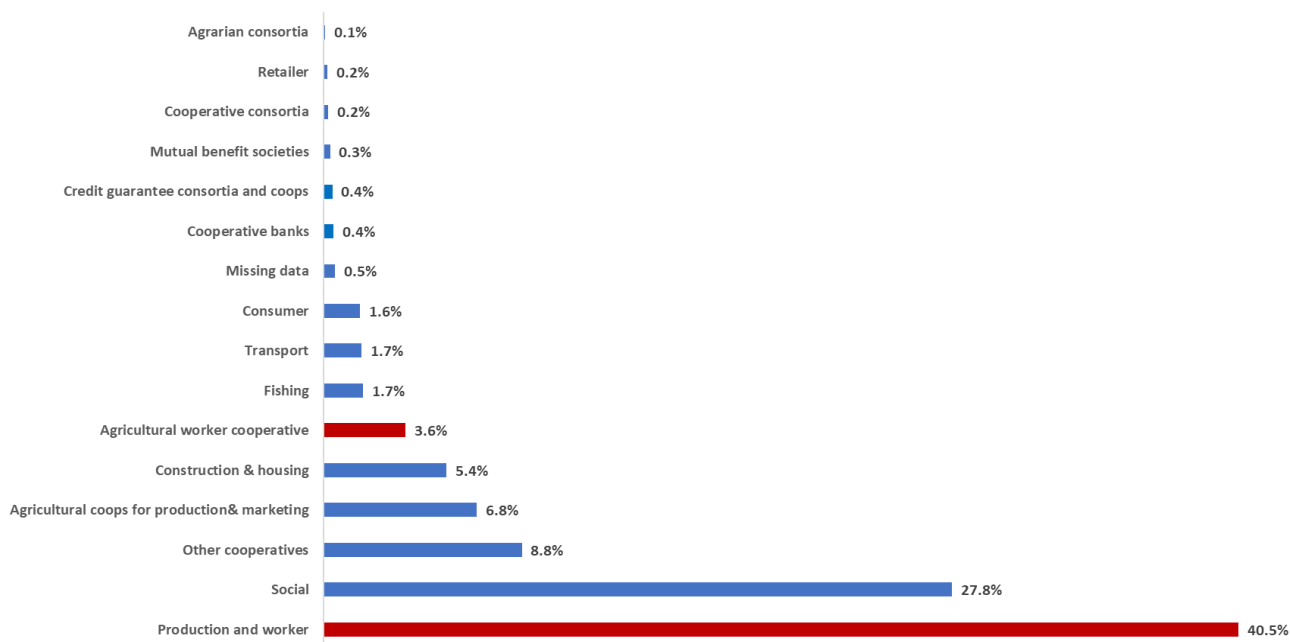
The purpose of this contribution is to photograph and describe, with reasonable accuracy and beginning from the territorial, time and sectoral distribution, the Italian worker cooperative universe in all its main economic, size and qualitative variables. The analysis is the result of tapping into a combination of different data banks. Specifically, the economic and employment data, taken from the Aida-Bureau Van Dijk databank (2021), was integrated with the information taken from the Cooperative Register of the Ministry of Economic Development (2021) and Legacoop's Area Studi data bank. The total of the cooperative enterprises and consortia that we can consider active<sup>1</sup> numbers 54,361 which employ 1.21 million workers and generate a total turnover<sup>2</sup> of more than 121 billion euros. The Italian Cooperative Register shows that more than 44% of the total number of cooperatives fall into the Production and Worker Cooperatives and Agricultural Worker Cooperatives groups, while 27.8% accounts for the Social Cooperatives, followed by "Other Cooperatives", Agricultural cooperatives for production and marketing and Construction and Housing Cooperatives (Graph 1). Worker cooperatives make up 42% of the total employment and 18% of total turnover of all Italian cooperatives.

---

<sup>1</sup> Cooperatives considered active are all those enrolled on the Company Register which, at the time of reference, did not have any insolvency procedures underway and which, except for companies set up after 1/1/2018, had lodged at least one financial balance with the Chamber of Commerce between 1/1/2019 and 30/11/2021.

<sup>2</sup> Instead, out of the total enterprises considered active, it was possible to find employment data on 50,272 cooperatives and financial balance data on 49,713 cooperatives. The lack of balance data was explained by the presence of 4,089 cooperatives and consortia set up from 2018 and which did not present a financial report in the last 3 years (19-21). There is also a discrepancy in the cooperative universe coverage between the sample analysed for the economic and financial analysis and the sample used for employment data gathering due to the choice to exclude the finance, banking and insurance sectors. Differently from the employment data gathering, as far as the economic and financial data is concerned, it is impossible to include, because of discrepancies in the adopted balance framework, the credit unions, the cooperative banks, the financial intermediaries, the smaller credit consortia, the credit guarantee consortia and cooperatives and the insurance companies (559 cooperatives and consortia).

**Graph 1. Composition of the Italian cooperative movement per type of cooperative (number)<sup>3</sup> – only active cooperatives**



Source: Our elaboration on data from Aida and the Ministry of Economic Development – Italian Cooperative Register (November 2021)

### 1.3.1 Number of worker cooperatives in Italy: recent trends, capital intensity and time series

The total of the worker cooperatives (agricultural worker coops and production and worker) that we can consider active numbers 23,989 which employ 0.5 million workers and generate a total turnover<sup>4</sup> of more than 22 billion euros. The data shown in Table 1 reveal a clear difference between the north and south of the country. The cooperatives in the north, while representing in numerical terms no more than 25% of the total of Italian worker cooperatives, employ about 55% of the workforce and generate 61% of the total turnover.

<sup>3</sup> Types of cooperatives in % of the total number of Italian cooperatives. Worker cooperatives in red. Only active cooperatives.

<sup>4</sup> There is a discrepancy in the worker cooperatives coverage between the total sample of active enterprises and sample used for balance and employment data gathering. The total balance sheet and employment data takes into account 21,622 companies and does not include the 2,367 companies set up after 1/1/2018 with no data balance sheet available.

**Table 1. Active worker cooperatives in Italy per macro-region<sup>5</sup>**

<b>AREA</b>	<b>NO.</b>	<b>NO. OF COOPS WITH DATA AVAILABLE</b>	<b>EMPLOYEES</b>	<b>TURNOVER (EUR)</b>	<b>CAPITAL (EUR)</b>
North-east	2,675	2,473	141,800	8,853,684,950	454,554,950
North-west	3,502	3,123	139,867	4,470,288,934	90,977,272
Centre	5,473	4,976	87,517	3,985,975,482	164,705,377
South	7,830	7,011	79,618	3,081,438,016	75,631,947
Islands	4,509	4,039	57,115	1,543,880,529	56,613,230
<b>TOTAL</b>	<b>23,989</b>	<b>21,622</b>	<b>505,917</b>	<b>21,935,267,911</b>	<b>842,482,776</b>

Source: Our elaboration on data from Aida and the Ministry of Economic Development – Italian Cooperative Register (November 2021)

Capital intensity can be measured as the result of the total fixed assets of the company to the total number of employees. In order to capture the differences and intrinsic characteristics of the different types of business, the capital intensity was compared on a sector basis. In face of an overall average capital intensity ratio of 13,121, Table 2 shows that the sectors which require higher investments in fixed assets are Agriculture, Mining, Energy and Water, and Food industries. Education, Human health and social work activities, and Administrative and support service activities, on the other hand, are the sectors that show the lowest levels of capital intensity.

<sup>5</sup> The balance sheet and employment data refer to the last balance sheet available in the three-year period 2019-2021. 61% of the financial statements analysed refer to the year 2020. While the others almost entirely refer to 2019.



**Table 2. Capital intensity ratio per sector**

SECTOR	NO.	AVG. OF CAPITAL INTENSITY RATIO (TOTAL FIXED ASSET/NUMBER OF EMPLOYEES)
Agriculture, forestry and fishing	1,780	<b>42,996</b>
Mining, Energy and water	129	<b>37,750</b>
Manufacturing	1,678	<b>18,727</b>
Construction & real estate	2,972	10,067
Wholesale and retail trade	1,333	11,677
Transportation and storage	2,945	7,795
Accommodation and food service activities	1,043	<b>14,645</b>
Information and communication	1,009	7,718
Professional, scientific and technical activities	843	10,374
Administrative and support service activities	2,729	5,783
Education	378	5,260
Human health and social work activities	297	5,924
Arts, entertainment and recreation	668	8,393
Other services	383	6,848
Others	35	5,545
Unclassified	10	1,579
<b>TOTAL</b>	<b>18,232</b>	<b>13,221</b>

Source: Our elaboration on data from Aida and the Ministry of Economic Development – Italian Cooperative Register (November 2021)

### **1.3.2 Social cooperatives: sketching differences from worker cooperatives**

As already mentioned, in general, most of the Italian social cooperatives can be considered fully employee ownership enterprises. However, in Italy, there is insufficient data to distinguish between social cooperatives which are those with total control of workers or not. From a fiscal and legislative point of view, the main differences between social cooperatives and worker cooperatives concern the greater benefits guaranteed by the legislator to social cooperatives, in consideration of the legal recognition of their civic, solidarity and social utility purposes (Law 381/1991).

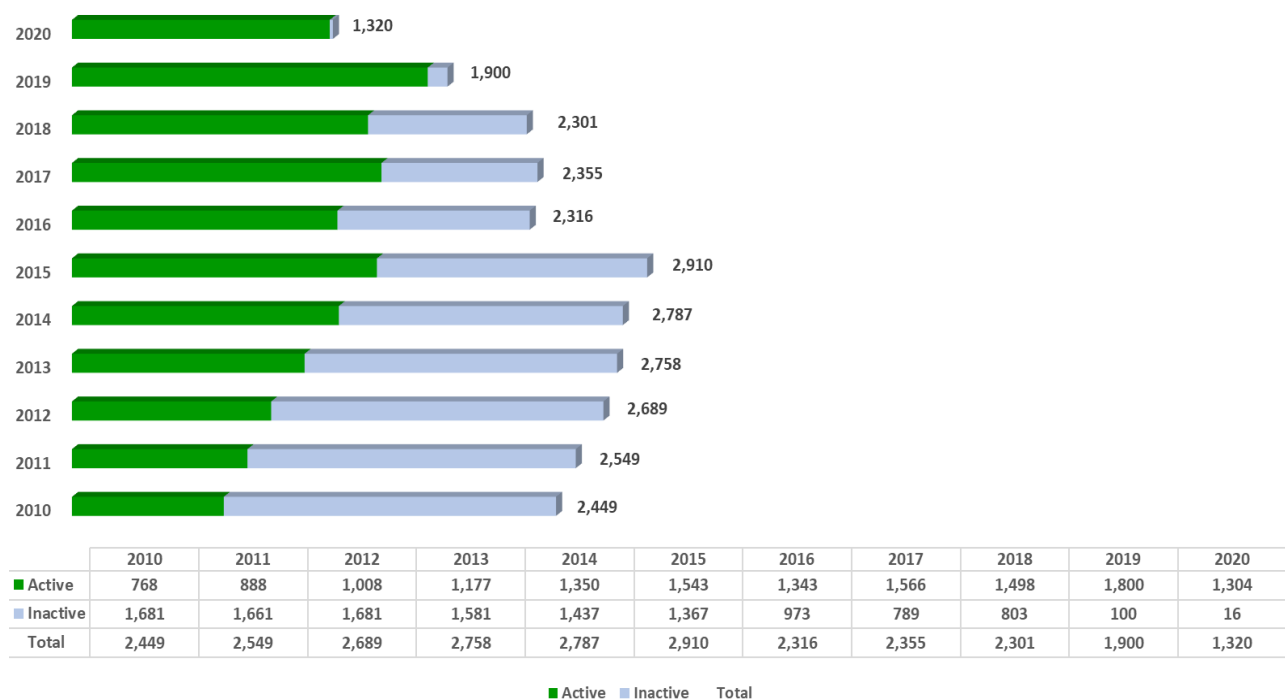
First of all, unlike worker cooperatives and other cooperative forms, the law always considers social cooperatives as prevalently mutual cooperatives. Secondly, social cooperatives are granted additional fiscal advantages compared to other cooperative structures, such as worker cooperatives. Indeed, while 57% of net residuals invested in indivisible reserves of worker cooperatives is tax-exempt, the share of tax-exempt net residuals invested in indivisible reserves of social cooperatives is 97% – 40 percentage points higher than for worker cooperatives. Like other cooperatives, social cooperatives are required to devolve 3% of their annual profits to mutualistic funds.

### **1.4 Business demography of Italian worker cooperatives**

Cooperatives are resilient business organisations (Jossa, 2017). The lifespan and survival rates of cooperatives – and worker cooperatives specifically – have been objects of extensive debate and study (Craig and Pencavel, 1994; Pérotin, 2004; Podivinsky and Stewart, 2007; Burdín, 2014). Scholars and practitioners agree that cooperatives perform better than traditional firms in respect to survival and endurance. Yet, the number of worker cooperatives as labour- or worker-managed firms remains limited in most of the mature economies (Dow, 2018). The dilemma of the small number of worker cooperatives has been widely debated since the 1950s at scholarly level. However, many liabilities which were claimed to discourage the survival of cooperatives on a theoretical level (Furubotn and Pejovich, 1970; Vanek, 1970, 1977; Alchian and Demsetz, 1972; Meade, 1972; Jensen and Meckling, 1979) did not generally hold up well under econometric scrutiny (Dow, 2018). Instead, recent studies have pointed out that it is worth speaking of liabilities of entrants rather than liabilities of performances (Podivinsky and Stewart, 2007, 2012; Monteiro and Stewart, 2015). Indeed, traditional business forms such as public or limited liability companies are widespread in mature economies compared to cooperative business forms. Dow (2018) estimates that, in mature economies, labour-managed firms make up to 4% of the overall number of firms in mature-economy countries.

Graph 2 represents the number of worker-cooperative entrants per status of activity in the last decade in Italy. It shows the total number of worker cooperatives created each year from 2010 to 2020. It also shows the status of those worker cooperatives per year, taking 2021 as the reference year. The attached table offers a more detailed image of the phenomenon and reports the numbers of both active and inactive worker cooperatives in 2021. Graph 2 shows that the survival rate at five years (2016-2020) for Italian worker cooperatives is 58%; at ten years (2011-2020), the survival rate equals 35%.

**Graph 2. Number of worker-cooperative entrants per year per status**



Note: Active worker cooperatives in 2021 in green. Inactive worker cooperatives in 2021 in light blue.

Source: Our elaboration on data from Aida and the Ministry of Economic Development – Italian Cooperative Register (2021)

These striking survival performances clash with the overall number of firm entrants. On average, 2,223 worker cooperatives per year emerged from 2010 to 2019, with a peak in 2015 and a following drop in entrants from 2016 onwards. Yet, in the same time span, an average of 275,900 firms per year emerged in Italy, 22,963 of which were cooperative firms (ISTAT, 2021).

Table 3 shows employment levels and production volumes per cohort of worker cooperatives. It also represents the distribution of the overall employment and added value of all the Italian worker

cooperatives in 2021. Indirectly, Table 3 reports the survival rates of worker cooperatives at 25, 50 and 100 years, taking 2021 as the reference year. Table 3 confirms the results shown in Graph 2 about the survival of worker cooperatives. Interestingly, Table 3 shows that worker cooperatives with 25 years or more in 2021 employ 36% of the overall workforce of Italian worker cooperatives and account for 47% of the added value of all the Italian worker cooperatives.

**Table 3. Numbers of worker cooperatives, their employment and production volumes per years of activity**

<b>YEARS OF ACTIVITY</b>	<b>NO. OF COOPS WITH DATA AVAILABLE</b>	<b>%</b>	<b>EMPLOYEES</b>	<b>%</b>	<b>ADDED VALUE</b>	<b>%</b>
≥ 100 years	33	0.1%	4,120.00	0.8%	473,098,029	4.4%
≥ 50 < 100 years	400	1.8%	38,166	7.5%	1,191,085,250	11.1%
≥ 25 < 50 years	2,857	13.2%	142,072	28.1%	3,432,302,381	32.1%
≥ 5 < 25 years	13,455	62.2%	234,588	46.4%	4,407,444,688	41.2%
< 5 years	4,858 <sup>6</sup>	22.5%	86,525	17.1%	1,173,629,384	11%
n.d.	19	0.1%	446	0.1%	9,098,991	0.1%
<b>TOTAL</b>	<b>21,622</b>	<b>100%</b>	<b>505,917</b>	<b>100%</b>	<b>10,686,658,723</b>	<b>100%</b>

Source: Our elaboration on data from Aida and the Ministry of Economic Development – Italian Cooperative Register (November 2021)

Further details are shown in Table 4, which reports the distribution of employees and added value among the different cooperatives' sizes. In line with national trends, Italian worker cooperatives are micro and small enterprises with less than 50 employees. Indeed, more than 89% of worker cooperatives fall in these two size categories. However, Table 4 shows that the distribution of the overall workforce and added value of all the Italian worker cooperatives is unbalanced in that medium- and large-size worker cooperatives – 1.1% of the overall number of Italian worker cooperatives – employ 35% of the overall worker-cooperative workforce and generate 46% of the overall worker-cooperative added value.

<sup>6</sup> The overall number of worker cooperatives with less than 5 years is 7,225. However, 2,367 companies set up after 1/1/2018 have no data balance sheet available, and they have subsequently not included in Table 3

**Table 4. Numbers of worker cooperatives, their employment and Added Value per size**

<b>SIZE</b>	<b>NO.</b>	<b>%</b>	<b>EMPLOYEES</b>	<b>%</b>	<b>ADDED VALUE</b>	<b>%</b>
LARGE	40	0.17%	86,546	17.11%	2,618,593,470	24.50%
MEDIUM	225	0.94%	89,653	17.72%	2,273,491,429	21.27%
SMALL	1,479	6.17%	115,211	22.77%	2,968,515,308	27.78%
MICRO	19,878	82.86%	214,507	42.40%	2,826,058,516	26.44%
N.D.	2,367	9.87%	-	-	-	-
<b>TOTAL</b>	<b>23,989</b>	<b>100%</b>	<b>505,917</b>	<b>100%</b>	<b>10,686,658,723</b>	<b>100%</b>

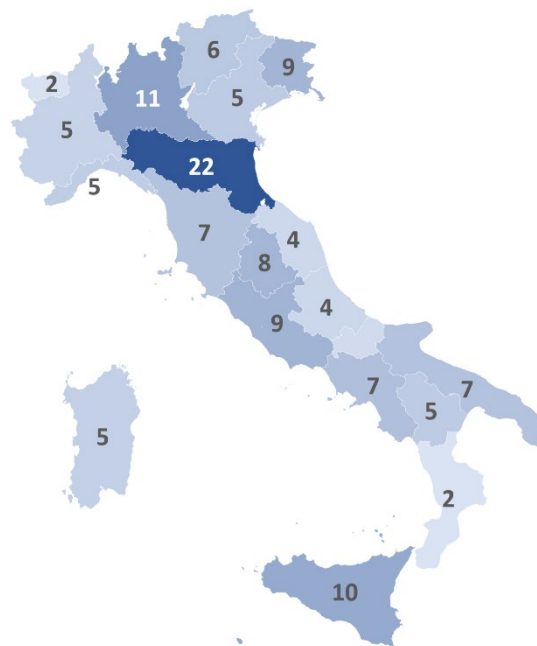
Note: Sizes of enterprises accord with the EU Commission Recommendation 2003/361, “Commission Recommendation of 6 May 2003 concerning the definition of micro, small and medium-sized enterprises”. Large-size enterprises have 1. more than 250 employees and 2. an annual turnover higher than 50 million euro and/or annual balance sheet total higher than 43 million euro; Medium-size enterprises 1. have between 250 and 51 employees and 2. an annual turnover between 50 and 10 million euro and/or annual balance sheet total between 43 and 10 million euro; Small enterprises have 1. between 50 and 11 employees and 2. an annual turnover and/or annual balance sheet total between 10 and 2 million euro; Micro-size enterprises have 1 less than 10 employees and 2. an annual turnover and/or annual balance sheet total lower than 2 million euro.

Source: Our elaboration on data from Aida and the Ministry of Economic Development – Italian Cooperative Register (November 2021)

### **1.5 Employment: recent trends and time series**

Overall, the worker cooperatives employ about 41% of the total employees in the Italian cooperatives. In order to represent the weight of worker cooperatives on Italian employment, we tried to relate the number of employees to the number of residents per region. In Map 1, the 1/1,000 share of workers out of the total number of residents per region is shown. On average, for every 1,000 residents, 9 are employed in worker cooperatives. Emilia Romagna is the region with the highest share, with 22 employees for every 1,000 residents.

### Map 1. No. Employees in worker cooperatives per 1,000 inhabitants at regional level



Source: Our elaboration on data from Aida, Istat and the Ministry of Economic Development – Italian Cooperative Register (2021)

Table 5 shows the number of employees of both Italian worker cooperatives and all Italian companies per NACE Rev.2 sectors. The table shows that two sectors, namely Transport and storage, and Administrative and support service activities – which refers to rental, cleaning, human resource management, office and event administration activities – accrue 55% of the employees of Italian worker cooperatives. It also shows that, albeit worker cooperatives cover a tiny fraction of the overall number of Italian enterprises (no more than 2.7% for the Transport and storage sector), worker cooperatives of Transport and storage, and Administrative and support service activities, and Education sectors employ around 10% of all Italian employees of these very same sectors – up to 12.9% for the Transport and storage sector. The percentage of worker cooperatives in Transport and storage, Administrative and support service activities, Information and Communication, Arts, entertainment and recreation, and Education sectors is higher than for the 0.7%-average of all reported sectors. With the only exception of the Information and communication sector, Italian worker cooperatives tend to employ more workers than the percentage of worker cooperatives on all Italian enterprises would suggest. Indeed, while the number of worker cooperatives is 0.7% of the number of all Italian companies in the NACE Rev.2 sectors reported in Table 5, worker cooperatives employ around 11% of all Italian employees of these sectors.

**Table 5. Number of worker cooperatives and their employees per sector**

<b>SECTOR</b>	<b>NO. OF COOPS</b>	<b>% OF TOTAL ENTERPRISES IN ITALY</b>	<b>COOPS' EMPLOYEES</b>	<b>% OF ITALIAN EMPLOYEES</b>
Agriculture, forestry and fishing	2,247	0.5%	15,905	1.9%
Mining, Energy and water	148	0.7%	3,866	1.2%
Manufacturing	1,883	0.5%	24,374	0.6%
Construction & real estate	3,500	0.5%	50,243	3.1%
Wholesale and retail trade	1,556	0.1%	39,441	1.2%
Transportation and storage	3,156	2.7%	147,421	12.9%
Accommodation and food service activities	1,171	0.4%	33,500	2.1%
Information and communication	1,300	1.2%	5,923	1%
Professional, scientific and technical activities	1,304	0.2%	15,412	1.2%
Administrative and support service activities	3,120	2%	133,002	9.6%
Education	490	1.4%	3,060	2.6%
Human health and social work activities	364	0.1%	4,334	0.5%
Arts, entertainment and recreation	859	1.2%	17,129	9%
Other services	460	0.2%	12,066	2.5%
Others	50	Na	171	Na
Unclassified	14	Na	70	Na
<b>TOTAL</b>	<b>21,622</b>	<b>0.7%</b>	<b>505,917</b>	<b>11.2%</b>

Note: Data available for 21,622 worker cooperatives out of 23,989.

Source: Our elaboration on data from Aida and the Ministry of Economic Development – Italian Cooperative Register (November 2021)

For the 8,667 cooperatives for which the data in historical series is available, there is a constant growth in employment between 2015 and 2019, interrupted only in 2020, the black year of the pandemic crisis, where all in all there is a moderate decline (-3%). Similarly, Table 6 shows a parallel trend in the value of wages and salaries for the same period but a much more marked drop emerges in 2020 (-10%).

The employment stability shown in worker cooperatives confirms what has already been extensively studied in the literature (Del Bono F., 2016; Navarra, C. 2016) and takes on even more value if placed in relation to the strongly negative trend of the production volume in 2020 (Table 6).

**Table 6. % of yearly var. Growth in wages and number of employees – 2016/2020**

	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
<b>EMPLOYEES</b>	9%	5%	9%	1%	-3%
<b>WAGES</b>	8%	7%	5%	5%	-10%

Note: Sample of 8,667 worker cooperatives with time series data

Source: Our elaboration on data from Aida and the Ministry of Economic Development – Italian Cooperative Register (November 2021)

### **1.6 Turnover: recent trends and time series**

Table 7 clearly shows that the sectors with the greatest added value are those of Transport and storage (35.6%), and Administrative and support service activities (25.2%). In particular, 14.6% of the worker cooperatives, which operate in the Transport and storage sector, generate more than 35% of the total value added. Interestingly, worker cooperatives of Transport and storage, and Administrative and support service activities sectors generate almost 6% of the overall Italian value added of each sector. On the contrary, the Construction and real estate, Wholesale and retail trade, Education and Agriculture, forestry and fishing sectors, despite accounting for 33.8% of Italian worker cooperatives altogether, generate slightly more than 15% of the valued added of all Italian worker cooperatives. With a total valued added of 10,686 million euro, worker cooperatives generate 1.3% of the value added of all Italian enterprises.



**Table 7. Numbers and Added Value for sector**

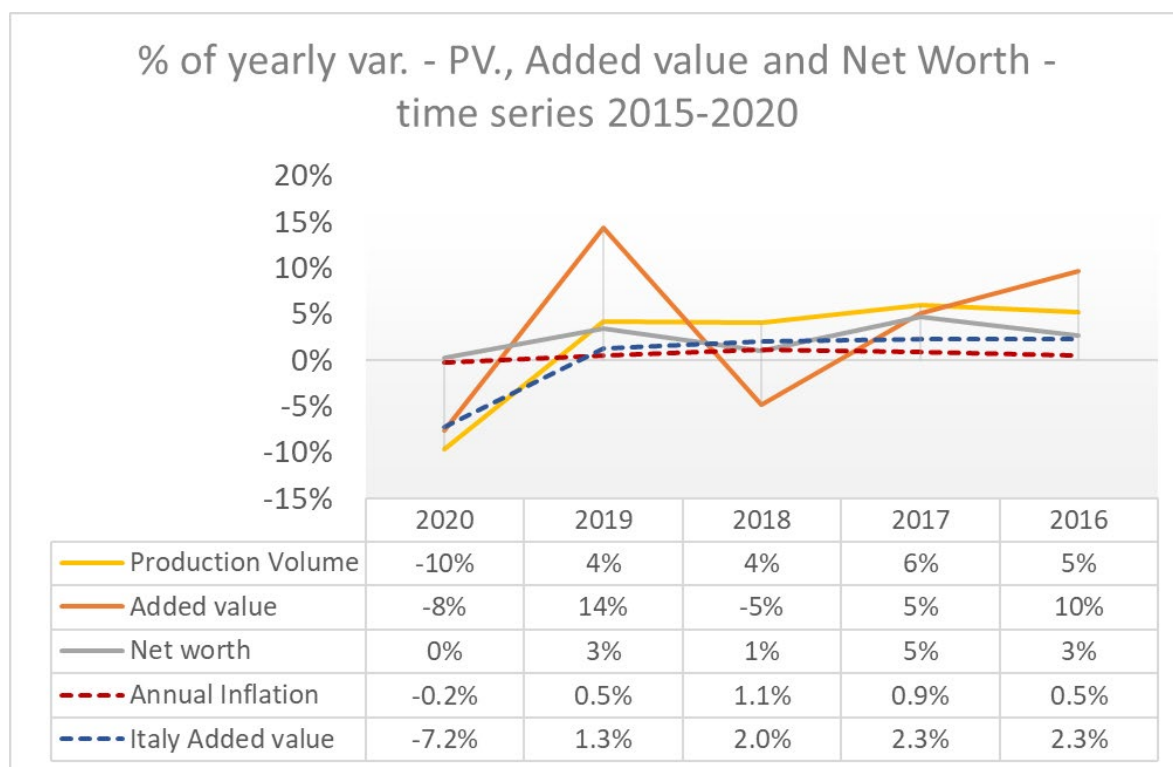
SECTOR	NO. OF COOPS	%	VALUE ADDED	%	% ITALIAN VALUE ADDED
Agriculture, forestry and fishing	2247	10.4%	332,416,917	3.1%	1.0%
Mining, Energy and water	148	0.7%	166,771,223	1.6%	0.4%
Manufacturing	1,883	8.7%	996,221,447	9.3%	0.4%
Construction & real estate	3,500	16.2%	1,098,904,074	10.3%	1.6%
Wholesale and retail trade	1,556	7.2%	182,134,680	1.7%	0.1%
Transportation and storage	3,156	14.6%	3,807,728,312	35.6%	5.9%
Accommodation and food service activities	1,171	5.4%	493,519,957	4.6%	1.4%
Information and communication	1,300	6.0%	174,657,769	1.6%	0.3%
Professional, scientific and technical activities	1,304	6.0%	194,873,454	1.8%	0.3%
Administrative and support service activities	3,120	14.4%	2,693,735,485	25.2%	5.9%
Others	50	0.2%	5,711,460	Na	Na
Education	490	2.3%	63,060,332	0.6%	2.1%
Human health and social work activities	364	1.7%	98,461,644	0.9%	0.3%
Arts, entertainment and recreation	859	4.0%	199,517,133	1.9%	2.0%
Other services	460	2.1%	177,836,639	1.7%	1.9%
Unclassified	14	0.1%	1,108,197	Na	Na
<b>TOTAL</b>	<b>21,622</b>	<b>100%</b>	<b>10,686,658,723</b>	<b>100%</b>	<b>1.3%</b>

Note: Data available for 21,622 worker cooperatives out of 23,989.

Source: Our elaboration on data from Aida and the Ministry of Economic Development – Italian Cooperative Register (November 2021)

Graph 3 shows the trend of added value, total turnover and net worth in the period between 2015 and 2020. The turnover generated by worker cooperatives grew steadily before the setback encountered in 2020, the year of the pandemic. The trend of the added value produced is instead fluctuating with a peak in 2019 (+ 14%). Compared to the overall trend of the national added value, the added value of the working cooperatives in the period analysed increased to a greater extent. Only in 2020 the sharp decrease in terms of added value of cooperatives corresponds to what was found in the Italian production system. The graph also shows, in comparison with the production collapse of 2020, the holding of the total value of the net worth in the worker cooperatives.

**Graph 3<sup>7</sup>**



Source: Our elaboration on data from Aida and the Ministry of Economic Development – Italian Cooperative Register (2021)

### 1.7 Industry: recent trends and time series

The sectoral analysis is based on the NACE Rev. 2 code groupings communicated to the Chamber of Commerce by the companies and available on the Aida databank. Among the leading sectors we find Other Company support services, Construction & Real Estate and Transport & Warehousing with an overall representation of 51%. The Construction & Real Estate sector, which gathers about 16% of the total cooperatives, employs 10% of total workers and generates 10% of total added value. However, the added value and production volume are mainly concentrated in the Transport & Warehousing and Other Company support services sectors (Tables 5 and 7). The ratio between employees and company capital in the different sectors shows that the most labour-intensive sectors are Healthcare and Social Assistance, Commerce, Other Company support services, Other public, social and personal services and transport and warehousing.

<sup>7</sup> Between 2016 and 2018 a large construction cooperative entered bankruptcy proceedings. However, full activity was resumed in 2019 and the bankruptcy proceedings were suspended. In order to show the sector trend in a more representative way, it was decided to exclude the aforementioned cooperative from the data presented in the graph.

As regards the productivity and profitability of the companies considered, Tables 8 and 9 show the average ROI values and value added per employee and sector. As shown in Table 8, worker cooperatives which belong to Education and Information and Communication sectors are clearly above the average ROI value of all Italian enterprises at 5.3, as well as Construction and real estate, Wholesale and retail trade, and Transportation and storage.

**Table 8. Average ROI values of worker cooperatives per sector**

SECTOR	No.	AVG. ROI
Agriculture, forestry and fishing	912	2.3
Mining, Energy and water	62	3.4
Manufacturing	732	4.3
Construction & real estate	1139	<b>6.4</b>
Wholesale and retail trade	564	<b>6.3</b>
Transportation and storage	1106	<b>6.4</b>
Accommodation and food service activities	320	2.2
Information and communication	399	<b>7.1</b>
Professional, scientific and technical activities	433	5.4
Administrative and support service activities	986	<b>6.8</b>
Others	9	<b>8.7</b>
Education	159	<b>7.7</b>
Human health and social work activities	119	3.1
Arts, entertainment and recreation	263	3.5
Other services	127	5.1
Unclassified	2	- 2.2
<b>TOTAL</b>	<b>7,332</b>	<b>5.3</b>

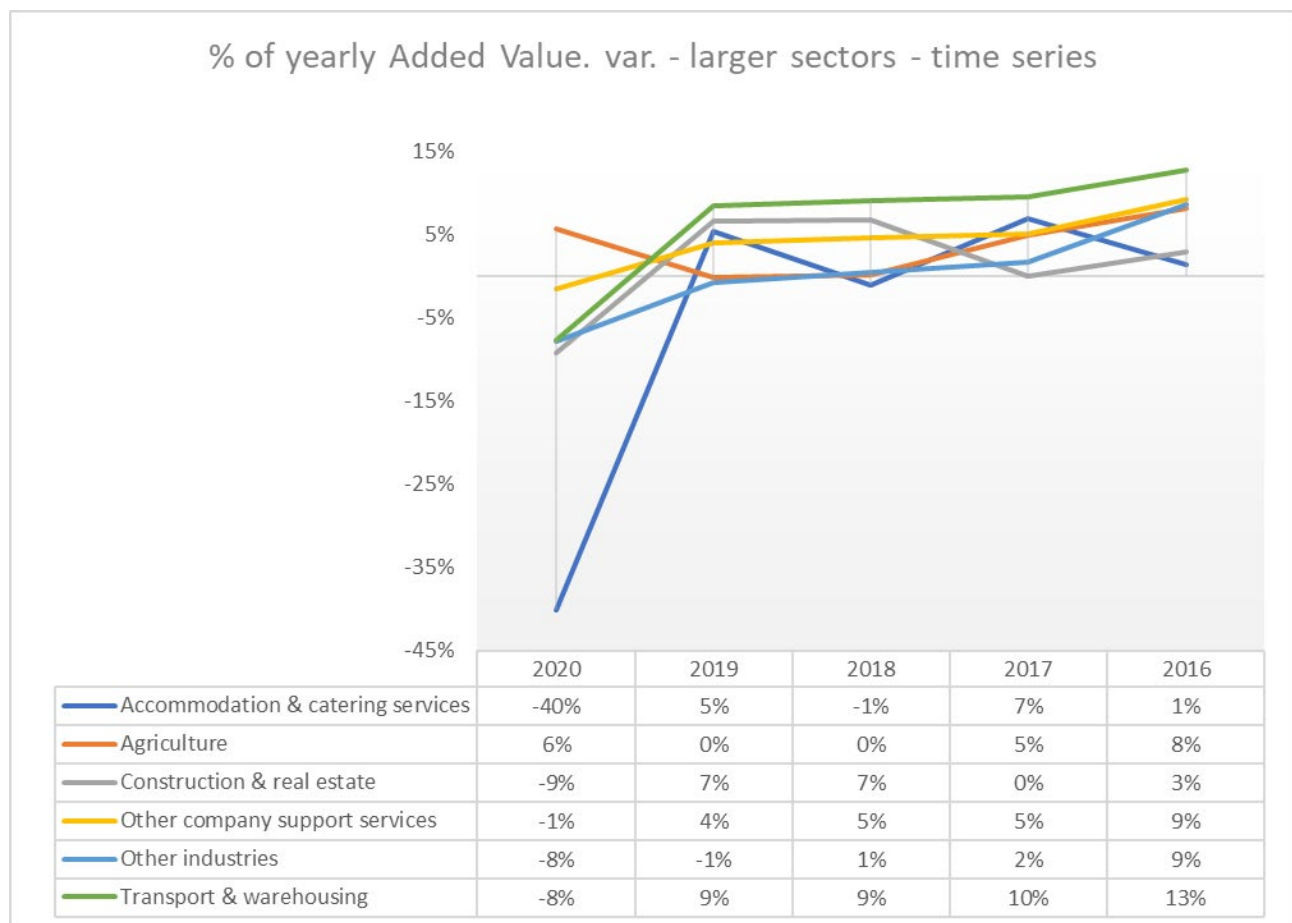
Note: Data available for 7,332 worker cooperatives out of 23,989.

Source: Our elaboration on data from Aida and the Ministry of Economic Development – Italian Cooperative Register (2021)

To read the trends of the production volume for the most representative sectors (Graph 4), it is essential to bear in mind the dimension of the economic catastrophe that the year 2020 represented and how the pandemic crisis has affected the economic sectors in different ways. Indeed, while the Transport and storage, the Accommodation and food service activities, Construction and Real Estate

and Other industries sectors experienced a vertical collapse of their value added in 2020 after the quasi-constant growth experienced from 2015 to 2019 – see for example the Accommodation and food service activities sector, whose value added has dropped by 40 percentage points since 2019 – the Agriculture, forestry and fishing sector has instead reversed the steady trend of recent years, marking a + 6% in 2020.

**Graph 4<sup>8</sup>**



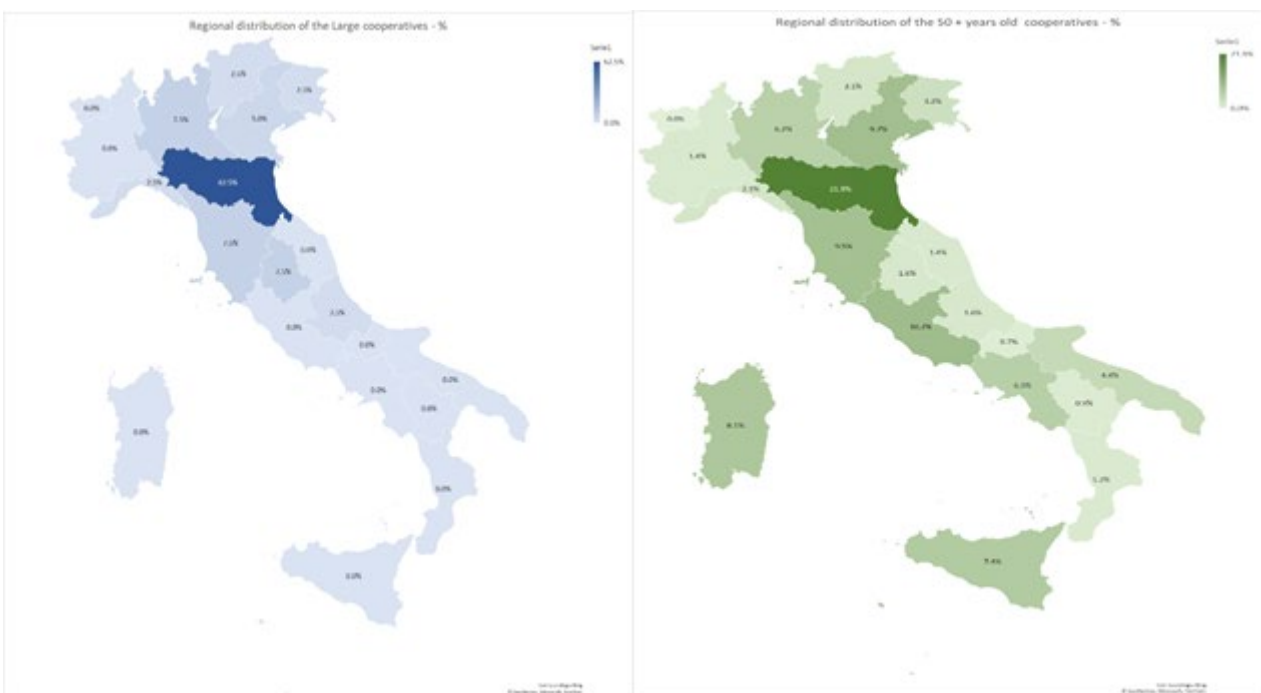
Source: Our elaboration on data from Aida and the Ministry of Economic Development – Italian Cooperative Register (2021)

<sup>8</sup> Between 2016 and 2018 a large construction cooperative entered bankruptcy proceedings. However, full activity was resumed in 2019 and the bankruptcy proceedings were suspended. In order to show the sector trend in a more representative way, it was decided to exclude the aforementioned cooperative from the data presented in the graph.

## 1.8 Geography and spatial distribution

The geographical distribution of the Italian cooperative movement is strongly regional. Indeed, apart from a few cooperative experiments in the northern regions (Piedmont and Trentino-Alto Adige) in the late 1800s, the cooperative movement was marked by both Socialist and Catholic traditions of the central and north-eastern regions (Borzaga, Depedri and Bodini, 2010). Particularly after World War II, the number of cooperative enterprises increased in Emilia-Romagna, Tuscany, Marche and Veneto, led by agricultural, consumer and worker cooperatives. These regions belong to what Arnaldo Bagnasco named the "Third Italy" (Bagnasco, 1977) and they have diverged from both the northern industrial regions and the southern agricultural ones regarding employment levels, working relations, the degree of public intervention in the social and economic spheres, and business demography.

**Map 2. Regional distribution of large cooperatives (left) and regional distribution of 50+ years worker cooperatives (right)**



Note: Left image, darker areas identify a higher concentration of large worker cooperatives per region, expressed in % of the total large worker cooperatives. Right image, darker areas identify a higher concentration of 50+ years old worker cooperatives per region, expressed in % of the total 50+ years old worker cooperatives. Data refer to active worker cooperative as of November 2021.

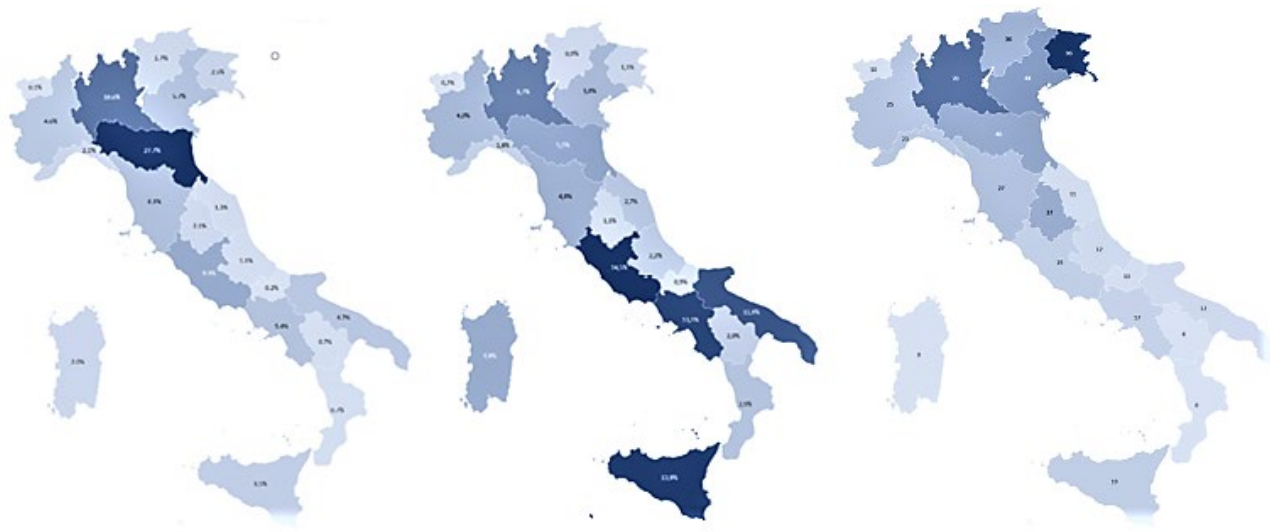
Source: Our elaboration on data from Aida and the Ministry of Economic Development – Italian Cooperative Register (2021)

Especially in the second half of the 1900s, in Third Italy regions arose manufacturing and craft SMEs, involved in traditional sectors and Made-in-Italy production. Here, the industrial production clustered in local agglomerations, better known as *industrial districts* (Becattini, 1991; Becattini *et al.*, 2003).

The long-lasting tradition of the socialist culture in central Italy, such as Emilia-Romagna and Tuscany, and the Social Catholic tradition in north-eastern Italy, such as Veneto and Trentino Alto-Adige, have generated industrial environments keener on cooperation, self-management and mutuality compared to the other industrialized areas of the country. Cooperative-friendly environments have encouraged the number of worker cooperatives, and cooperatives in general, in these regions. Map 2 shows the distribution of large and old worker cooperatives active in 2021 per region in Italy. As emphasised by both left and right images, both large and old cooperatives are located in Emilia-Romagna and surrounding areas. Old cooperatives are also located in Veneto, Lombardy and Lazio.

In line with Map 2, Map 3 reflects the regional cooperative tradition of Bagnasco's Third Italy, but it also adds an interesting detail. Indeed, the left image shows that the distribution of the overall added value of all the Italian worker cooperatives is concentrated in a few regions, namely, the central and northern ones. The right image of Map 3, however, shows how worker cooperatives have a major share of the total number of enterprises of each region in southern Italy. This is due to the fact that many recent worker cooperatives were established in southern regions to counteract the harsh effect of the 2008-2010 crisis (Cori *et al.*, 2021). On the one hand, South Italian regions have experienced a surge of cooperative worker takeovers as a reaction to dismissals, as reported by CFI (CFI, 2021). On the other hand, cooperative companies have also been preferred by young adults and women compared to other employment solutions (Vita, 2018). In addition, several legal devices have been put in place to support and finance the development of cooperative companies in South Italy. This is the case, for example, of the Decree 04.12.2014 of the Minister of the Economic Development, which favours the financing and development of South Italian cooperatives; or else, the enactment of regional laws in support of worker cooperatives in Basilicata (Regional Law 12/2015; Regional Decree 1366/2018), Campania (Regional Decree 388/2015) and Lazio (Regional Law 13/2018; Regional Decree 717/2019). For additional details on the entry of new worker cooperatives, please check Map 4 in Section 3.1. It should be noted, however, that Southern Italian cooperatives employ, on average, less workers than Northern and Central Italian ones (Cori *et al.*, 2021).

**Map 3. Regional distribution of added value (left), economic density of worker cooperatives (centre) and the average number of employees per worker cooperative (right)**



Note: Left image, darker areas identify the regional distribution of value added, expressed in % of the total value added of worker cooperatives. Centre image, darker areas identify the economic density of worker cooperatives per region, expressed in % of the total enterprise populations of each region. Right image, the darker the colour, the higher the average number of employees per worker cooperative.

Source: Our elaboration on data from Aida and the Ministry of Economic Development – Italian Cooperative Register (November 2021)

### 1.9 Cooperative associations in Italy

The history of the Italian cooperative movement leads to the identification of some peculiarities that distinguish it from that of other countries. Firstly, it was never neutral, neither a-political nor a-religious, as might have been expected if he had followed the requirements of the ICA. The latter has always included this feature among the principles of cooperation, to avoid discrimination and persecution of the movement. However, in Italy, the deep-rooted propensity for cooperativism on the part of large areas of the population has multiplied the ideal inspirations of the cooperative movement so as to cover the entire political spectrum (Fornasari and Zamagni, 1997).

Thus, the evolution of the Italian cooperative movement is strongly correlated to the activity of the three main associations<sup>9</sup> - Legacoop of Social-Communist inspiration, the Catholic-derived Confcooperative and the AGCI of Liberal and Republican ideas. Table 10 describes the numerical and economic consistency of the companies belonging to the three main Italian cooperative

<sup>9</sup> There are 5 Italian cooperative Associations. In addition to the three main ones already mentioned, there are two other less significant Associations in representative terms and for which the data on the members are not available (UNCI - Unione Nazionale delle cooperative Italiane e UNICOOP - Unione Italiana Cooperative)

associations. The numerical incidence of the associated cooperatives out of the total decreases in relation to the size class. 90% of large cooperatives belong to at least one of the associations, while only about 28% of micro cooperatives are members. This is reflected in the economic weight of the associated cooperatives out of the total. In fact, 62% of the added value and 115% of the net profit is generated by the cooperatives belonging to the three associations.

**Table 9. Active worker cooperatives – total and members of cooperative associations**

ITALIAN ACTIVE WORKER COOPERATIVES			ACTIVE WORKER COOPERATIVES MEMBERS OF THE MAIN ITALIAN COOPERATIVE ASSOCIATIONS				
SIZE CLASS	NO.	ADDED VALUE	NO	% OF TOTAL W.C.	ADDED VALUE	% OF TOTAL W.C.	% OF TOTAL W.C.
LARGE	40	2,618,593,470	36	90%	2,379,178,180	90.9%	115.1%
MEDIUM	225	2,273,491,429	175	77.8%	1,720,437,938	75.7%	62.1%
SMALL	1,479	2,968,515,308	789	53.3%	1,608,541,586	54.2%	375.9%
MICRO	19,878	2,826,058,516	5,704	28.7%	927,591,557	33.8%	53.4%
N.D.	2,367	-	31	-	-	-	-
<b>TOTAL</b>	<b>23,989</b>	<b>10,686,658,723</b>	<b>6,735</b>	<b>28%</b>	<b>6,635,749,261</b>	<b>62%</b>	<b>115%</b>

Note: W.c. stands for Worker cooperatives

Source: Our elaboration on data from Aida, Area Studi Legacoop, and the Ministry of Economic Development – Italian Cooperative Register (November 2021)

Table 9 describes the numerical and economic consistency of the companies belonging to the three main Italian cooperative associations. The numerical incidence of the associated cooperatives out of the total decreases in relation to the size class. 90% of large cooperatives belong to at least one of the associations, while only about 28% of micro cooperatives are members. This is reflected in the economic weight of the associated cooperatives out of the total. In fact, 62% of the added value and 115% of the net profit is generated by the cooperatives belonging to the three associations.



## **2. Overcoming the organization problem: legislation, models, statutes for employee ownership**

### **2.1 Sources of Italian cooperative legislation**

Cooperatives are mutual-benefit organizations meant to satisfy unmet social, economic and cultural needs of communities and collectives (Borzaga *et al.*, 2019). As legal business entities, cooperatives share routines, behaviours and features with traditional companies. Yet, rather than maximizing shareholders' value, cooperatives produce a series of benefits which transcend both the private and the economic spheres (Charmettant and Renou, 2021), by delivering products and services of public interests (Borzaga *et al.*, 2019). Mutual-benefit worker cooperatives are meant to satisfy the necessity of its members to work in a fair and democratic manner. Worker cooperatives are, in this light, owned and controlled by its members, who, at the same time, are also workers and beneficiaries of cooperatives' results.

Due to the mutuality principles and the long-standing tradition of Italian cooperatives (Borzaga, Depedri and Bodini, 2010), the Italian cooperative legislation is deeply rooted in its national legal system (Fici, 2010). The Title III of the Italian Constitution of 1948 (art. 35 – art. 47, “Economic rights and duties”) rules the licit scopes and rationales of all the economic undertakings. However, as economic organizations different from traditional capitalist firms, cooperatives benefit from specific pieces of legislation under the umbrella of the article 45 of the Constitution of the Italian Republic (Fici, 2010).

The Republic recognises the social function of co-operation of a mutually supportive, non-speculative nature. The law promotes and encourages co-operation through appropriate means and ensures its character and purposes through appropriate checks (Constitution, art. 45)

All the other sources of legislation which concern cooperatives and their functioning hinge upon art. 45 of the Italian Constitution (Cooperatives Europe, 2019). The Italian Civil Code (Book V, Title IV, art. 2511 – art. 2548) regulates the general conduct of cooperative firms and it is complemented with other pieces of legislation. The Legislative Decree 1577/1947, also known as Basevi Law, has firstly enacted the constitutional provisions on cooperation after the end of World War II. It grants credit and fiscal advantages to cooperatives, while introducing duties concerning the mutuality purposes, the distribution of profits and the dissolution of cooperatives. The Basevi Law and the Civil Code are at the basis of the Italian cooperative legislation. They were both reformed in 1992 with the Law 59/1992 (“New regulations on the subject of cooperative companies”) and in 2003 with the

Legislative Decree 6/2003 (“Organic reform of the regulation of corporations and cooperative companies, by virtue of the law 366/2001”). There are, however, many other specific norms that regulate the structure and conduct of cooperative companies. Among these, the Law 142/2001 clarifies the social security provisions for worker-members, and the Legislative Decree 220/2002 introduces new norms on the monitoring of cooperative companies.

## **2.2 Rules about the entry and exit of members**

Italian cooperatives are companies with variable capital and mutual purpose (Civil Code, art. 2511). Since their capital is *variable*, cooperatives have the right to autonomously decide the amount of their starting capital and they are relieved from changing their deeds of incorporation every time the cooperative’s capital fluctuates (Fici, 2010). This means that the entry or exit of members does not turn into changes of the deed of incorporation of a company. The variability of capital respects the cooperative principle of voluntarism and open membership: being a member of a cooperative is a voluntary choice and cooperatives are open to all persons without any discrimination. The Italian Civil Code incorporates this *open-door* principle in art.2511 and in art. 2516, which decrees that “in the establishment and execution of mutual exchanges it shall be guaranteed the equal treatment of members” (Civil Code, art. 2516). Worker cooperatives adhere to the same principles.

Members of worker cooperatives are, at the same time, (i) workers and (ii) beneficiaries of cooperatives’ activities. Hence, the relationship members maintain with cooperatives is twofold and it is regulated by the Law 142/2002. On the one hand, members affiliate to cooperatives in the sense that they gain ownership and control rights via membership: they can take part in the management of a cooperative, take part in decision-making activities of that cooperative, take part in cooperative’ risk capital, and share knowledge and professional capabilities with other members (Law 142/2002, art. 1, par. 2). On the other hand, members are (also) workers to the extent that worker cooperatives use the work of their members to carry out their core activities (Civil Code, art. 2512). The Law 142/2002 specifies that worker-members can be either employees or self-employed workers, depending on the nature of their work provisions. If the relationship of a worker-member with a cooperative matches the relationship of an employee with a traditional company, then the worker-member is treated as if she is an employee in respect to employment relations, social security and fiscal domains. Otherwise, she is treated as a self-employed or an temporary worker. Work and membership relations are not mutually exclusive.

Given the *open-door* principle, every person who shares the mutualistic purposes of a cooperative is entitled to the membership status (Civil Code, art. 2527). There are no ad-hoc pieces of legislation

which regulate the acquisition of the membership status in a cooperative. Each cooperative sets up its own criteria and procedures for the selection and admission of new members (Civil Code, art. 2527), which, though, cannot diverge from cooperative principles rooted in the Italian Constitution and Civil Code. The article 2522 establishes that the legal minimum number of members in a cooperative can range from three to nine: the minimum number of members can be in-between three and eight whenever these members are natural persons, but it must be at least nine whenever one of the members is a legal entity (Civil Code, art. 2522). Besides ordinary members – and worker-members when considering worker cooperatives – the Civil Code identifies two other member categories and their relative duties and rights: the special member and the investor member. Special members are trainees with limited rights and duties, who are getting the ordinary membership status after the training period. The number of special members cannot be higher than one third of the total number of members of a cooperative (Civil Code, art. 2527). Investor members are investors who acquire shares or financial instruments of a cooperative through risk or debt capital (Civil Code, art. 2526). Each cooperative decides the rights and duties of investor members via their deeds of incorporation. The article 2526 specifies that, all considered, investor members cannot have more than one third of voting rights of an entire cooperative.

Worker-members can quit a cooperative under the terms specified by the article 2532 of the Civil Code or by the deeds of incorporation. Withdrawing worker-members may rescind only their membership or only their employment relation. Worker-members can also be excluded from the general meeting in compliance with articles 2526 and 2527 of the Civil Code.

### **2.3 Rules about the distribution of ownership, appropriation and control rights**

The ownership of worker cooperatives is collective in that members have no rights in indivisible, collective reserves; rather, property rights of worker-members are constrained by law (Tortia, 2003). These limitations affect the use of indivisible reserves of worker cooperatives, which cannot be appropriated by or redistributed among members, and the distribution of profits (Civil Code, art. 2514). The remuneration of cooperatives' financial instruments – i.e., bonds – is capped by law to the “maximum interest of postal bonds increased by 4.5 points” (Fici, 2010, p. 11), whereas the distribution of dividends on subscribed shares cannot be “superior to the maximum interest of postal bonds increased by 2.5 points” (Fici, 2010, p. 10). Worker-members cannot appropriate reserves and assets of a dissolving cooperative, which must be redistributed to mutualistic funds. Mutualistic funds are indirectly managed by Italian associations of cooperatives and meant to promote the development of the cooperative movement countrywide (George, Fontanari and Tortia, 2019).

Voting rights are assigned in compliance with the cooperative principle of one member / one vote, “regardless of the amount of the subscribed capital” (Fici, 2010, p. 13). There are, however, two exceptions that diverge from this democratic rule of thumb (Cooperatives Europe, 2019). (1) In general assemblies, members who represent legal entities may express a number of votes which ranges from one to five, depending on the amount of cooperatives’ shares possessed by these legal entities, or by the number of their members (Civil Code, art. 2538). This is the case of second-tier cooperatives, cooperatives whose members are cooperatives themselves and which need to balance voting rights among legal entities of different sizes. (2) Only and solely in the election of supervisory bodies, the deed of incorporation of any cooperative may assign more than one vote to members, and these additional votes can be either proportional to the number of cooperatives’ shares or compliant with the mutualistic purpose of the cooperative (Fici, 2010).

#### **2.4 Membership fees and withdrawal: cooperatives’ indivisible reserves**

Italian law interprets individual participation in the capital of the organization not as a payment of a simple fee, but as the purchase of shares of capital, which the members have the right to have reimbursed upon resigning as members (not necessarily quitting the organization). On the other hand, the law also requires accumulation of collective capital, creating this way a type of capital structure. Members of any type of cooperative enterprises (including of course worker cooperatives) are required by law to purchase at least one share of their cooperative. It cannot be remunerated by dividends, but only by a fixed rate, which is itself strictly regulated by law (no more than 2.5% in excess of interest rate on postal bonds). The shares of capital held individually by members is named “*capitale sociale*” (social capital). In the part of the Civil Code regulating cooperative enterprises, Article 2525 states that the minimum value for individual shares is 25 euros. No member can own a total amount of social capital exceeding one hundred thousand euro (the value of each single share of social capital cannot exceed 500 euros). In large cooperative societies (exceeding five hundred members), this limitation can be increased up to two per cent of the social capital, which can exceed, in principle, 100 thousand euro. This legal regulation could favour relevant degrees of financial participation of members, since the upper limitations on the ownership of individual capital shares are loose enough and few Italian cooperatives accumulate a total amount of owned capital that is above one hundred thousand euro per head. In reality, however, the value of individual shares held by members is very often tiny (in many cooperatives members only hold the minimum amount of 25 euro) as the increase of the value of individual shares above the minimum is not required in any way

by law, and decision makers (directors and managers) most of the times prefer to reinvest any end-of-the-year positive residual in indivisible reserves, not shareable among members.

However, on the one hand the law requires all cooperatives to reinvest at least 30% of their yearly net residuals in indivisible reserve of capital (defined as *riserva legale* or legal reserve, which is increased to 70% of net residuals in cooperative banks), which constitute a partial non-profit distribution constraint that leads to the creation of mandatory collective capitalization. On the other hand, empirical evidence clearly shows that the share of net residuals reinvested in indivisible reserves and the total amount of collective capital largely exceed 30%, and often gets close to the maximum allowed by law, that is 97% (100% minus 3% that is compulsorily devolved to a national fund financing new cooperative start-ups. This fact signals a strong preference of Italian cooperatives in favour of collective more than individual mechanisms of capitalization and implies that individuals shares of social capital only represent a tiny minority of the total owned capital (Tortia, 2018, 2021). A minority of cooperatives, especially among workers cooperatives, prefer to capitalize the company through individual shares of social capital. This can be intentionally implemented by the organization but is very rarely inscribed in the statute. It leads to a situation where members own large shares of capital (usually not exceeding around a few tens of thousands of euros).

Withdrawal of members can take place at any time. The quitting member has the right to have his or her individual share of social capital reimbursed in a short period of time, but not immediately (no later than six months following the approval of the balance sheet regarding the same accounting period). The presence of relevant amounts of collective capital substantially reduces the danger that members' turnover reduces the patrimonial stability of the organization. This danger, however, is not completely ruled out on those cases in which members' hold individually high percentages of owned capital and turnover is particularly high (Tortia, 2018, 2021).

## **2.5 Rules for the dissolution of a worker cooperative: distribution and liquidation of assets and reserves**

Concerning the dissolution and liquidation of cooperative enterprises, the law distinguishes between two main cases: (i) the cooperatives in which the mutual benefit economic relations are prevalent (*cooperative a mutualità prevalente*); (ii) the cooperative in which mutuality is not prevalent. In the former case, the law prescribes the obligation to devolve, in the event of dissolution of the company, any residual value of the organization (the entire corporate assets), deducting only the share capital and any dividends accrued, not to members, but to mutual funds for the promotion and development of cooperation. Prevalent mutuality cooperatives are accorded relevant fiscal advantages, as they pay

reduced corporate taxation on funds reinvested into indivisible reserves, just because these funds cannot be appropriated by members, neither when the organization is active, nor when it is closed and its assets liquidated. In order to be recognised as a prevalent mutuality cooperative, at least 30% of net residuals need to be reinvested into indivisible reserves and mutualistic exchanges with members needs to be prevalent, that is quantitatively larger than exchanges with non-members. In worker cooperatives, this means that at least 50% of the gross cost of labour contracts needs to be paid out to worker members. In other words, not the simple number or type of labour contracts (e.g. open-ended vs fixed term, or part-time vs full-time, or else standard employment contracts vs atypical or occasional contracts) signed by the cooperative, but the share of the cost of labour paid out to members is the relevant element qualifying a worker co-op as prevalent mutuality. This rule obliges all worker cooperatives that want to obtain the benefits of prevalent mutuality to associate new members when the incumbent ones leave the organization, thus avoiding the well-known danger of cooperative degeneration such that the organization is controlled by a group of members that shrinks over time and becomes more and more similar to an investor-owned company employing a salaried workforce (Jones and Kalmi, 2012).

Cooperatives that are not prevalent mutuality are much less regulated by law, and are not given any fiscal advantage. Indivisible reserves can be built on a voluntary basis, but not required by law, and the residual value of the organization can be shared among members. Besides, they are not required to carry out the greatest part of their mutualistic exchanges with their members.

## **2.6 Definition of prevalent mutuality and fiscal treatment of worker cooperatives**

The Italian legislation of cooperative companies defines the criteria at the basis of the so-called prevalent mutuality. The institute of prevalent mutuality applies to all cooperative companies, worker cooperatives include. The predominantly mutual purpose of cooperatives is to provide goods or services or job opportunities directly to the members of the organization at more advantageous conditions than those they would get from the market (CNDCEC, 2016). Two criteria are set in two separate articles of the Civil Code, articles 2511 and 2512:

- Definition of a cooperative with prevalent mutuality, which established the scope of the mutual exchange;
- Criteria for the definition of prevalence, which have established precise "quantitative" criteria to verify the presence of the condition of the "prevalence" of mutuality.

With regard to the definition of prevailing mutuality, as stated by Article 2512 of C.C., worker and producer cooperatives must make use of the work services of their members to carry out their business. The principle must be considered fulfilled when the relationship with the members exceeds 50% for worker cooperatives, that is when the cost of labour, in whatever form it is exercised (employee, self-employed or with coordinated and continuous collaboration or project contracts, etc.) and in compliance with the regulations in force, is higher than 50% of the gross cost of labour.

The criteria for the definition of prevalence in Article 2513 of C.C. converts the prevalence into "quantitative" terms, refers to the specific quantitative criteria of prevalence, which can be accepted by law and concurs to measure the prevalence. The principle of prevalence is to be considered respected when the relationship with the members exceeds 50% of the total exchanges and introduces the obligation, by the administrative body and the statutory auditors, to document the required parameters in the supplementary note. In "user or consumer cooperatives" prevalence will be reached when the revenues from the sales of goods and from the provision of services to members will exceed 50% of the total revenues and services. In "worker cooperatives" when the cost of labour, in whatever form it is exercised (employee, self-employed or with coordinated and continuous collaboration or project contracts, etc.) and in compliance with current regulations, is greater than 50% of the gross cost of labour. With regard to the absence of speculative purposes, in order for the cooperative to obtain the recognition of "prevalent" mutuality, with the possibility of applying fiscal and tax concessions, it is necessary that the bylaws contain some "mandatory" clauses:

- the prohibition on distributing dividends in excess of the maximum interest of interest-bearing postal bonds, increased by two and a half points
- the prohibition on remunerating the financial instruments offered for subscription to cooperative members in an amount not exceeding two points with respect to the maximum limit set for dividends;
- the prohibition on distributing reserves among cooperative members;
- the obligation to devolve, in the event of the dissolution of the cooperative, the entire corporate assets, deducting only the social capital and any dividends accrued, to mutual funds for the promotion and development of cooperation (CNDCEC, 2016).

The distinction between worker cooperatives with and without prevalent mutuality also turns into different fiscal treatments and advantages. Indeed, both worker cooperatives with and without prevalent mutuality are granted with tax exemptions, but these exemptions are higher for those cooperatives with prevalent mutuality. Tax exemptions apply only and solely to the net residuals of worker cooperatives which are assigned to indivisible reserves (Law 904/1977, art.12). The net

residuals of these cooperatives which are not assigned to indivisible reserves are then subject to normal corporate taxation. Normal corporate taxation in Italy is fixed at 24% of net residuals of companies and, generally speaking, 100% of the net residuals of traditional companies are subject to taxation. There are, however, tax breaks which also apply to traditional companies, depending on their R&D schemes, their age (whether startups or not), etc. Worker cooperatives, whether predominantly mutual or not, must allocate at least 30% of net residuals to indivisible reserves (Civil Code, art. 2545-quater). They can also allocate more than 30% of net residuals in indivisible reserves, but this shall be specified in their deeds of incorporation.

43% of the net residuals assigned to indivisible reserves of predominantly mutual worker cooperatives are subject to corporate taxation Or else, 57% of the net residuals assigned to indivisible reserves are not subject to corporate taxation (Law 311/2004, art. 1, par. 460; Legislative Decree 138/2011, art. 2, para. 36-bis). 40% of net residuals invested in collective reserves are subject to the 24% corporate taxation due to the Law 311/2004 and the Legislative Decree 138/2011. Article 6, para. 1 of the Legislative Decree 63/2002 raises the share of net residuals invested in collective reserves subject to corporate taxation by 3%. This 3% is the 10% of the minimum net residuals of worker cooperatives assigned to indivisible reserves (which is 30%). In a nutshell, 43% of net residuals invested in indivisible reserves are subject to the 24% corporate taxation.

80% of the net residuals of worker cooperatives without prevalent mutuality which are assigned to indivisible reserves are subject to corporate taxation. Or else, 20% of the net residuals assigned to indivisible reserves are not subject to corporate taxation (Legislative Decree 91/2014, art. 17-bis).

## **2.7 Legal specificities for worker members**

Workers employed as wage earners by worker cooperatives that are also members do have access to the same social security contributions and insurance benefits for unemployment and sickness as employees in IOFs. Reference is made to the regulation of the different types of employment relationships that can be adopted cooperative enterprises. This implies that worker members can be either wage-earner or self-employed. While wage-earners have access to the same benefits and contributions as employees in IOFs, the contractual position of worker members who are self-employed is regulated by the laws on autonomous work, including social security and insurance.

More technically, as stated in the Law 142/2001, which regulates the legal status of worker members in worker cooperatives, the contractual relation is added to the underlying associative contract whereby a worker becomes a member of a cooperative. The worker member of a cooperative



establishes with his own adhesion or after the establishment of the associative relationship (the relationship by which he or she becomes a member) an additional employment relationship (he or she becomes an employee of the cooperative), in a subordinate or autonomous form or in any other form, including temporary relationships, through which he or she contributes to the achievement of the corporate purposes (Law 142/2001, art. 1, para. 3). The related fiscal and social security effects and all other legal effects provided for by law derive from the establishment of this additional employment relationship, as long as they are compatible with the associative position of the member.

This legal provision is aimed to eliminate the protection gap created in the legal system between the position of the member as part of an associative form of enterprise (the cooperative social pact), and the position of the member as member employed by the cooperative. In the Italian legal system as in many other countries, societies (capitalist companies and cooperatives alike) are regulated by corporate law, while instead labour contractual relations are regulated by labour law. The reconciliation of these two bodies of legislation (labour law and company law) that in conventional enterprises are clearly distinguished from each other, becomes challenging in worker cooperatives, since only in this organizational form the position of employed workers perfectly overlaps with the associative position of members holding residual control rights. The Italian cooperative legislation achieved a good, though not perfect degree of coherence in this respect. The gap between the two bodies of legislation is due to the fact that, at least in medium and large cooperatives, the worker members hold residual control rights but, at the same time, they are effectively subjected to the directives and coordination of the company, observe specific working hours, receive a monthly salary and other emoluments (such as the thirteenth month's salary) provided for employees, are obliged to justify absences, are subject to the social security and insurance obligations envisaged for subordinates as well as to the legislation on collective dismissals, mobility allowance and part-time allowance. In the light of these circumstances, the failure to qualify cooperative members as subordinate workers actually seemed to be truly unjustified and was amended by the legislative act 142/2001 that is a special law completely devoted to regulate the contractual and associative position of worker members in worker cooperatives (Bigelli and Genco, 2005).

The intertwining of the rules of company law and the rules of labour law defines the individual and collective rights of working members. The existence of two different relationships – the associative relationship and the employment relationship – that bind the worker member and the cooperative produces a possible and frequent conflict between the two regulations.<sup>10</sup> The exercise of trade union rights is instead accepted and applied compatibly with the position of worker member, as determined

---

<sup>10</sup> See also: <https://www.wikilabour.it/dizionario/tipologie-contrattuali/socio-lavoratore-di-cooperativa/>

by collective agreements between national associations of the cooperative movement and comparatively more representative workers' trade unions.

The jurisprudence has in fact specified that trade union rights are fully applicable to subordinate worker members, regardless of the (possible) collective agreements, which are allowed to dictate specific limits justified by the conditions of the specific organization. Therefore, collective decisions at company level cannot affect the recognition of the existence of trade union rights, but only the methods of exercising them.

Self-employed and para-subordinate members, enjoy a series of rights and guarantees that are normally precluded to non-subordinate workers. Again, with reference to these workers, specific forms of exercising trade union rights can also be identified in collective agreements between the national associations of the cooperative movement and the comparatively more representative workers' trade unions.

### 3. Overcoming the problem of start-up of democratic firms: *de novo* cooperatives and worker takeovers

#### 3.1 *De novo* worker cooperatives

The development of a cooperative business idea is generally an unsupervised process. There are no private or public Italian incubators which specifically invest in cooperative start-up or spin-off projects. Public agencies play marginal or no roles in crafting a new worker cooperative. Under the principle of subsidiarity, a few Italian regional administrations appointed specific public agencies and institutional investors to support the upstart of companies in general and cooperatives as well, such as *Veneto Sviluppo* in Veneto, *Foncooper* in Emilia-Romagna and *Trentino Sviluppo* in the autonomous province of Trento. Other Italian regions, such as Lombardy, Campania, Lazio, Piedmont and Basilicata, have developed ad-hoc credit lines at subsidised rates to support the upstart of new cooperatives and their strengthening, without transferring the economic development competencies to ad-hoc agencies.

**Map 4. Regional distribution of worker cooperative start-ups (2017-2021)**



Note: Darker areas identify a higher concentration of worker cooperative start-ups per region, expressed in % of the total worker cooperative start-ups. Data refer to all worker cooperative start-ups registered from 2017 to 2021.

Source: Our elaboration on data from Aida and the Ministry of Economic Development – Italian Cooperative Register (2021)

Map 4 depicts the distribution of worker cooperative start-ups per Italian region. The choropleth map shows that 66% of cooperative start-ups in 2017-2021 are concentrated in 5 out of 21 regions, and that 4 out of 5 of these are located in Central and Southern Italy. As already explained in Section 1.9, Southern Italy is turning into the barycentre of the new cooperative movement, keener on social and community cooperatives. Indeed, southern regions suffered more from the effects of the economic crisis of 2008-2010 than northern regions. Due to their resilience and their ability to foster innovation in deprived areas, cooperative organizations and worker cooperatives are gaining traction in these regions due to the pro-active solutions they offer to unmet social needs. Interestingly, the share of new worker cooperatives for those regions of Central Italy which are traditionally devoted to cooperation is just a fraction of the total of new worker cooperatives. Tuscany, Emilia-Romagna and Veneto in North-east and Central Italy, headquarters of the Italian cooperative movement, account for only 4% of worker cooperative start-ups, respectively.

National associations of cooperatives – i.e., Legacoop, Confcooperative and AGCI – can superintend the development of a cooperative business plan and its implementation, by delivering technical, administrative and financial support to cooperative incumbents via mutualistic funds. An introduction to national associations of cooperatives is offered in Section 1.9. In any case, the support of national associations of cooperatives is on-demand and subject to the affiliation of the newcomer to the selected national association.

Recently, the universities of Trento, Bolzano and Palermo together with research institutes, cooperative associations and practitioners, have developed a pilot project called *Coop Mindset*, meant to co-develop cooperative entrepreneurial competencies with students and co-operators. *Coop Mindset* stems from the European YOUCCOPE project; this is the first Italian teaching activity which specifically tackles entrepreneurial competencies to promote cooperative business ideas. The *Coop Mindset* project is ongoing and it finishes in April 2022.

Besides regional agencies and mutualistic funds, it is worth mentioning the so-called Marcora Law, even though a detailed description of this funding mechanism follows in the next Sections. The original provisions of the Law 49/1985, named after the Italian Minister of Industry Giovanni Marcora, were specifically assigned to worker cooperatives created to safeguard employment levels in distressed traditional companies. From the 2001 reform of the Marcora Law onwards (Law 57/2001), institutional investors and public agencies (CFI, Soficoop and Foncooper) have been also appointed to funding non-takeover start-up and consolidation projects in addition to pure worker takeovers. Moreover, the area of intervention of these agencies has been broadened to cooperative

structures other than worker cooperatives, such as social cooperatives (Vieta, Depedri and Carrano, 2017). Institutional investors provide risk and debt capital at subsidised rates to support the birth and growth of new cooperative companies, by investing in tangible assets, software, patents and strategic consulting. Over time, CFI and linked agencies have supported 536 cooperatives, among which more than 330 worker takeovers, and have helped more than 20,000 workers, by providing managerial and financial assistance, and by investing 282 million euros (CFI, 2021).

### **3.2 Worker takeovers: number of firms and conditions for worker takeovers in Italy**

Apart from de novo worker cooperatives which have been created from scratch (Burdín, 2014), workers can achieve industrial democracy, economic participation and full employee ownership via worker takeovers. Italian worker takeovers, or worker-recovered enterprises and worker buyouts, are democratic business-rescue proceedings aimed at solving the financial, managerial or succession crisis of a traditional capitalist company. Acquired, rescued and self-managed by workers themselves, worker-recovered enterprises leverage cooperative structures to safeguard employment levels in distressed companies (Vieta, Depedri and Carrano, 2017). Generally, these firms are worker cooperatives owned and controlled by dismissed employees, whose recovery is supported by a broad set of stakeholders, among which institutional investors, cooperative credit banks, cooperative associations and local community members (Lomuscio and Salvatori, 2021). The first ever recorded worker takeover in Italy dates to 1952, a glass-making cooperative in Tuscany. So far, more than 330 worker-recovered enterprises have been censused by *Cooperazione Finanza Impresa* (CFI), the main institutional investor, and by the two research institutes *Area Studi Legacoop* and *EURICSE*. These rescued companies trace to more than 12,700 saved jobs in a timespan that ranges from 1979 to 2014 (Vieta, Depedri and Carrano, 2017).

Worker-recovered enterprises grant fair workplace conditions and prospects of economic and financial sustainability to workers affected by economic and social crises (Lomuscio and Salvatori, 2021). On average, the number of active worker-recovered enterprises increases during harsh economic conjunctures. In a counter-cyclical and resilient manner, worker takeovers tend to protect employment precisely when failures and closures of companies are more frequent (Vieta, Depedri and Carrano, 2017). However, as other labour- and worker-managed firms worldwide (Podivinsky and Stewart, 2007; Conte and Jones, 2015) and despite their advantages (Jossa, 2017), worker-recovered enterprises are relatively rare. This is striking evidence since worker takeovers align or even outperform traditional companies in respect to lifespan, survival rates, productivity and workplace satisfaction (Vieta, Depedri and Carrano, 2017). Indeed, several elements complexify the

entry of new worker cooperatives in the form of worker takeovers. These are: (i) the lack of workers' financial resources to acquire strategic assets, especially for capital-intensive business sectors (Rete Italiana Imprese Recuperate, 2021); (ii) the increased workers' risk aversion due to layoffs, firms' closures or the perceived economic crisis (Tognonato, 2016; Hetschko and Preuss, 2020); (iii) the lack of a priori knowledge about benefits of worker takeovers (Vieta, Depedri and Carrano, 2017); (iv) lock-in and path dependency factors inherited from former traditional firms (Jensen, 2011); (v) the reorganisation of roles and tasks within the firm, which exposes employees to managerial inexperience (Rizza and Sermasi, 2008; Marchetti, 2013); (vi) the length of administrative and judicial procedures that apply to insolvent or closing companies, which can last months and even years, and may delay the provision of necessary funds from institutional investors and credit banks to worker takeovers (Rete Italiana Imprese Recuperate, 2021).

### **3.3 Worker takeovers: the Marcora law and the legal framework**

Italian worker takeovers benefit from specific pieces of legislation. Eventually, as Vieta et al (2017) points out, it is worth speaking of a legal framework, which hinges upon the Marcora Law, the Law 49/1985. Norms and laws which regulate the transition and conversion of traditional firms into fully worker-owned and -controlled companies are fragmented and stratified (Pagani, 2017). Before the late 1970s, the adoption of cooperative solutions to solve business crises was marginal. Yet, with the late 1970s Italian manufacturing crisis getting worse, worker takeovers began spreading all over the country. 29 worker takeovers out of more than 330 emerged before 1984, before the passing of the Marcora Law (Vieta, Depedri and Carrano, 2017).

The Law 49/1985 ("Measures for cooperative credit provision and urgent actions for the safeguard of employment levels"), issued on the 27<sup>th</sup> of February 1985, provides legal, financial and administrative support to worker takeovers meant to rescue ongoing or potential business crises. The law instituted the rotating fund *Foncooper* and the *Special Fund*, directly administered by CFI, in order to provide grants and risk capital at subsidised rates to newcomer, mutual-benefit worker cooperatives via publicly funded provisions. CFI, or *Cooperazione Finanza Impresa*, is a second-tier cooperative based in Rome which provides funds to first-tier cooperatives. For a detailed, article-by-article analysis of the Law 49/1985, please see the EURICSE report on Italian worker takeovers (Vieta, Depedri and Carrano, 2017, pp 59-61). The Law 49/1985 was reformed in 2001 via the Law 57/2001, after an infringement procedure issued by the European Commission due to the non-compliance with the State Aid Directive (Lomuscio and Salvatori, 2021). The Law 57/2001 limits the amount of resources which CFI can invest in each takeover project to a 1:1 ratio in relation to workers' initial

financial investments. Additionally, the reform forbids CFI from supplying non-repayable grants to cooperatives: CFI can support worker takeovers only via the provision of credit at subsidized rates (debt capital) or by directly participating in cooperatives' capital (debt capital). Risk capital is provided via temporary and minor capital participations, which have to be withdrawn in a maximum of ten years. Thanks to the 2001 reform (Law 57/2001), CFI has also broadened the spectrum of its interventions by investing in social cooperative, cooperative start-ups and consolidation projects. Additionally, from 2012 onwards, CFI staff also provides non-monetary support to cooperatives, such as administrative, financial and operations consultancies.

Besides the Law 49/1985 and its reform, various pieces of legislation integrate the Marcora Law provisions. The Law 223/1991 and INPS Memorandum 174/2017 – INPS is the national agency for all the social security provisions – rule how workers can turn their unemployment benefit into cooperatives' capital. After the reform of unemployment-benefit legislation (Legislative Decree 22/2015), the possibility to capitalize unemployment benefit provisions now refers to the so-called *NASpI* (“New social security provision for employment”). The capitalized unemployment benefit is totally tax exempt in compliance with the article 12 of the Law 190/2019. Apart from the unemployment provisions, workers can also turn their accumulated severance pay into cooperatives' capital. The invested severance pay is totally tax exempt in compliance with the article 1, paragraph 270 of the Law 178/2020. The financial support provided by CFI, together with the possibility to invest both the unemployment benefit and the severance pay into cooperatives' capital, is strengthened and complemented by investments from mutualistic funds via the 3% share of the annual net profits of all cooperatives. In compliance with the Law 59/1992, mutualistic funds indirectly managed by cooperative associations can provide financial support to the upstart and development of new cooperatives, including those which stem from worker takeovers. Besides the financial support, national associations of cooperatives also assist workers in creating business plans, budgeting, training cooperatives' managers and networking.

It is worth mentioning that workers who decide to create a cooperative for rescuing a distressed company can exercise the right of first refusal whenever the distressed company is under insolvency procedure. The right of first refusal was already present in the article 14 of the original Marcora Law (Pagani, 2017). Yet, the 2001 reform abrogated that article. The right of first refusal for workers desiring to take over a distressed company was then reintroduced with the Legislative Decree 145/2013. The right of first refusal applies only and solely to cooperative rescue projects, by which workers desire to acquire or rent an insolvent company or one of its branches (Pagani, 2020).

## 4. Overcoming the financing problem

### 4.1 Overview over possibilities for financing of worker cooperatives: internal and external sources

The standard instruments of self-financed capitalization in Italian cooperatives, which are mandated and specifically regulated by law are individual members' shares (*capitale sociale*) and indivisible reserves. Both of them are compulsory, though the minimum amount of individual shares is only 25 euros. As said, all cooperative typologies are required to reinvest at least 30% of their net residuals (profits) into indivisible reserves of capital. Beyond these compulsory instruments, cooperatives access bank credit on a routine basis like any other company. They can also issue bonds, though bond issuance requires a minimum dimension of the organization and of the patrimony, and is regulated by law in the same way as any other business entity in the economic system.

Special purpose financial instruments that can find entry into cooperatives, therefore can be in addition to the various types of bonds (convertible and non-convertible). They have been regulated by law 59/1992. There are three different typology of cooperative finance instruments: members' loans, cooperative participation shares, and financial members (La Loggia Albanese, 2013)..

Members' loans are intended to increase the financial participation of members without introducing any patrimonial right and any additional membership right. Members' loans have a maximum amount for each subscriber member. The sums paid by the members are repayable at any time, they must be used exclusively for the achievement of the social purpose of the cooperative and the maximum remuneration is equal to postal savings bonds increased by 2.50%. The total amount of savings collected by the cooperative cannot exceed the limit of triple the assets (i.e. the net assets given by: social capital + reserves + profits) resulting from the latest approved financial statements. This limit is raised to five times the assets if the set of social loans is backed, at least for 30% of its value, by a guarantee issued by Banks, Insurance Companies or Financial Companies or when the cooperative company adheres to a loan guarantee scheme that provides adequate protection to investors. These capital limits do not apply to cooperatives with more than 50 members (La Loggia Albanese, 2013).

Cooperative participation shares (CPS, *azioni di partecipazione cooperative*) can belong to both members and non-members, worker-members and non-member employees. They can be issued cooperatives, which have adopted multi-year planning procedures aimed at company development or modernization as inscribed in their bylaws. CPSs do not have voting rights, but are privileged in the distribution of dividends and repayment of capital. CPSs can be issued for an amount not exceeding



the book value of the indivisible reserves or of the net assets resulting from the last certified financial statements. At least 50% of CPS must be offered as options to the members and employees of the cooperative. Upon dissolution of the cooperative, CPS are senior in the reimbursement of the capital for the entire nominal value (they are reimbursed before the social capital held by members). The holders of CPSs do not have the right to vote, they cannot be appointed directors, and are not registered as "shareholders" but as "owners" of the participation shares, unlike the case of the "funding shareholders".

Finally, investor members (initially introduced as funding member, or socio sovventore by law 59/92) were regulated in the reform of Italian corporate law in 2003 (law 6/2003). The funding members is introduced on the basis of statutory autonomy to establish the administrative and property rights attributable to the holders of financial instruments, and the related limitations, in that investor members cannot be attributed more than one third of the votes due to all the shareholders present or represented at each general meeting, nor can they elect more than one third of the directors and more than one third of the supervisory body. This financial instrument can be offered for subscription to cooperative members, though in this case the right to vote attached to them must be limited (financial instruments without voting rights provide a special meeting and a common representative to protect their interests) (La Loggia Albanese, 2013).

**Indivisible reserves.** The reform of corporate law (6/2003) states that “reserves are indivisible which by disposition of the law or the articles of association of the cooperative cannot be divided among the members, not even in the event of the dissolution of the company. Indivisible reserves can be used to cover losses only after the utilization of the reserves that the company has created for capital increases and those that can be divided among the shareholders in the event of dissolution of the society". Indivisible reserves (IR) assume this qualification by law (external element) or by provision of the articles of association (internal element). The prohibition of distribution among members implies the obligation of their devolution to the "Mutual Funds for the promotion or development of cooperation", in the event of dissolution of the company. In the event of conversion of a prevalent mutuality cooperative into an investor owned company or a non-prevalent mutuality cooperative, the members will not be able to freely manage the reserves set aside up to that moment which, therefore, will remain in the cooperative waiting to be donated to the "Mutual Funds" upon conversion. Upon transformation, the value of the assets, less the paid-in capital and the dividends not yet distributed, must be donated to the mutual funds for the promotion and development of cooperation. If the investor owned company is created anew, following the transformation of a cooperative, the amount of capital

donated to the mutual funds is increased at least up to the minimum amount of capital required for the creation of the new company.

**Divisible reserves.** Cooperatives with non-prevalent mutuality, after having allocated the share of profits to the legal reserve fund, to the mutual fund for cooperation and development or to cover previous losses, if they have not indicated in the statute any restriction of the same reserves, can allocate what remains to a divisible reserve fund. The act incorporation must indicate the methods and the maximum percentage of dividend distribution among the cooperating members.

There are limitations on the distribution of these reserves to shareholders, as well as limits to the distribution of dividends or the right of the company to provide for the purchase of own-shares. In this case, in fact, such transactions are permitted only if the ratio between the shareholders' equity and the company's overall debt exceeds one quarter. This condition does not apply to the financing shareholders. The purpose of this provision is to avoid excessive indebtedness on the part of the cooperative or in any case to prevent the cooperative from depleting its net assets in the presence of excessively low capital ratios (CNDCEC, 2016).

Divisible reserves are increased over time through a proportional increase in the shares subscribed and paid up, or through the issue of new shares up to a maximum overall amount of twenty percent of the original value. In the event of quittance of one single member the divisible reserves due to him/her can be assigned through the issue of freely transferable financial instruments.

## **4.2 Cooperative banks**

Worker cooperatives in Italy, in particular those affiliated with the two main national associations of cooperatives, Legacoop (National League of Cooperatives and Mutuals) and Confcooperative (Confederation of Italian Cooperatives), have developed over time close ties with the affiliated banks, which can be owned by the associated cooperatives, or they can be autonomous cooperative banks that carry out their operations both with associated cooperatives and with other entrepreneurial entities outside the cooperative sector. There are two main models. The first model has been mainly developed by Legacoop, and is based on the direct control over affiliated banks, which are registered as anonymous limited liability companies. The most important case is Unipol, a financial-services holding operating in the insurance and banking sectors based in Bologna. Unipol is owned by the cooperatives affiliated with Legacoop, but is registered as a investor owned commercial bank (Unipol Banca). As an insurance company, it uses the brands Unipol-Sai Assicurazioni, Linear Assicurazioni, Linear Life, UniSalute and Arca Vita. As of 2009 it has been ranked as the fourth largest insurer in

the country. Unipol has a privileged relation with Legacoop affiliates, but is open to all other business entities and retail customers in the system. Both Unipol Banca and Unipol Sai are publicly traded on the Italian stock exchange. The second notable model comes from Confcooperative, the second largest association of cooperatives in Italy. Italian cooperative banks, named by law Cooperative Credit Banks (BCC or *Banche di Credito Cooperativo*), are mostly affiliated with Confcooperative. They are members of this association and are conceived by law as mutualistic local banks, which operate at the territorial level. They are characterized by strong local ties embeddedness and embeddedness in social capital. Cooperative credit banks supply mortgages and consumer credit, and finance the local production system, especially small and medium-sized enterprises. They have a privileged relation with cooperatives enterprises, for example consumer and producer or agricultural co-ops, but also worker co-ops that operate close to their territory of jurisdiction and settlement. However, the mutual banks have no obligation to finance the cooperatives affiliated to their association or other cooperatives and, conversely, cooperative enterprises can be financed by any banking institution, not just by cooperative banks.

Local agreements between cooperative banks and especially social but also worker cooperatives are common but not mandatory. Cooperatives are often supported by cooperative banks in their interaction with local public authorities and other conventional processes of financing production activities. Social cooperatives enjoy a favourable regulation in their interaction with local public authorities public tenders and public procurements contracts, especially when they employ disadvantaged workers (Type B or work integration social cooperatives) and deliver social and welfare services (Type A social cooperatives). Worker cooperatives often enter the system of public tenders and procurement contracts in the construction sector and other supplies to the public economy. Cooperative banks participate actively in these agreements locally, within national, regional and local regulatory frameworks that can involve also non-cooperative organizational forms, and non-cooperative national and local banks .

## **5. Overcoming the risk problem**

### **5.1 Mitigating entrepreneurial risks**

In general terms, the dissolution of worker cooperatives can pose very serious threats to the economic and financial health of members when the cooperative is owned individually by members, who may have invested large share of their personal wealth in the collective venture. In this kind of situation, employee owners risk losing both their jobs and their capital. In this regard, the Italian system of collective capital via indivisible reserves shows positive features, because individual ownership is

much restricted, and the risk of personal financial losses is smaller than for individually owned companies. Besides, degeneration of worker cooperatives in investor-owned firms is equally limited via the imposition of the 50% threshold for the definition of prevalently mutual cooperatives. In addition, Italian worker cooperatives have proved to be extremely effective in safeguarding employment levels and reducing the number of dismissals both in positive and negative economic conjunctures. This quality of Italian worker cooperatives is confirmed by Delbono and Reggiani (2013) and Navarra (2016), which report how Italian worker cooperatives protect employment better than investor-owned companies. During recessions, cooperatives resort to both wage fluctuation – even if in a limited way, since labour contract in worker cooperatives are subjected to sectoral union agreements – and reserves of collective capital to stabilize employment and minimize the risk of layoffs.

## **5.2 Preventing the risk of losing reserves, individual accounts and firms' assets**

The risk of losing reserves, individual accounts and firms' assets is limited by means of the creation of divisible and indivisible reserves. The Italian Civil Code recognizes that the cooperative has the right to use indivisible reserves during its existence to cover losses, a use which is neither a form of distribution to members nor a cause for the loss of the prevailing mutuality. The absorption of losses via indivisible reserves is, however, possible only after the reserves that the firm had allocated to capital increases and those that can be divided among the members in the event of dissolution of the venture are exhausted (Article 2545, paragraph 2 of the Civil Code). Basically, indivisible reserves are used only after those that have been created for other purposes have been used up (Marcello and Poggiani, 2010; CNDCEC, 2016).

More precisely, unlike profit-making companies, where share capital has the function of protecting the company's creditors, cooperatives undergo weaker constraints on capital, given the variability of share capital and the lack of a minimum limit for it. A problem with cooperative legislation in Italy is that, since individual shares have no minimum value because of its variability, when losses are large the share capital can even go to zero to cover them, although in this case the law requires the filing of bankruptcy proceedings and compulsory liquidation of the cooperative. One hypothesis would be to endow the cooperative with a “congruent” share capital or, at least, not manifestly inadequate for the activity carried out, in order to avoid, above all, that the financial needs are not covered (Marcello and Poggiani, 2010). On the other hand, as mentioned, cooperatives can also use indivisible reserves to cover losses.

In light of the above, losses can be covered by adopting the following procedure:

- maintaining a minimum limit of share capital and preventing it from falling, due to losses, below the minimum value at the time of incorporation;
- when reserves are used, the law and administrative practice require compliance with their relative degree of availability for appropriation by members. Losses will first be subtracted from “divisible” reserves (art. 2545-ter of the Italian Civil Code) or reserves earmarked for capital increases ("optional") and, only later, those that are indivisible but freely decided by the cooperative and finally those that are compulsory by law.

In order to maintain the tax benefits, the cooperative must replenish the aforesaid indivisible reserves before proceeding to the distribution of any dividends.

## APPENDIX

**Table 10. Composition of the Italian worker cooperative per mutuality**

COOPERATIVE REGISTER SECTION	NO. OF CO-OPS	%	NO. OF EMPLOYEES	%
OTHER TYPOLOGIES	117	0.49%	586	0.12%
MUTUALLY PREVALENT	22,721	94.71%	478,694	94.64%
NON-MUTUALLY PREVALENT	1,151	4.80%	26,637	5.27%
<b>TOTAL</b>	<b>23,989</b>	<b>100%</b>	<b>505,917</b>	<b>100%</b>

**Table 11. Sectorial distribution of non-mutuality prevalent Italian cooperative**

SECTOR	N	TURNOVER	EMPLOYEES
Accommodation and food service activities	231	88,471,397	1,371
Administrative and support service activities	282	373,124,362	12,516
Agriculture, forestry and fishing	230	294,376,564	1,644
Arts, entertainment and recreation	301	69,327,355	956
Construction & real estate	452	1,081,799,913	4,859
Education	78	44,777,347	619
Human health and social work activities	66	28,551,403	561
Information and communication	136	138,194,020	1,136
Manufacturing	158	830,115,364	2,793
Mining, Energy and water	34	89,644,977	885
Other services	44	5,125,623	129
Others	12	257,157,233	2,837
Professional, scientific and technical activities	169	95,213,998	1,030
Transportation and storage	208	294,359,108	3,705
Wholesale and retail trade	272	602,739,689	2,223
<b>TOTAL</b>	<b>2,673</b>	<b>4,292,978,353</b>	<b>37,264</b>

## References

- Albanese, Marina, 2003. "Le difficoltà di finanziamento delle labour managed firms e il razionamento del credito," *Economia Politica*, (20)3, 303-334.
- Alchian, A.A. and Demsetz, H. (1972) 'Production, Information Costs, and Economic Organization', *The American Economic Review*, 62(5), pp. 777–795.
- Ben-Ner, A. and Ellman, M. (2013), The contributions of behavioural economics to understanding and advancing the sustainability of worker cooperatives. *Journal of Entrepreneurial and Organizational Diversity* 2(1): 75-100 (2013)
- Bigelli, M. and Genco, R. (2005), "I nuovi strumenti finanziari delle società cooperative: verso il nuovo mercato dei capitali?", *Le Società* n. 7/2005, Ipsoa, pag. 852 ss.
- Bagnasco, A. (1977) *Tre Italie: la problematica territoriale dello sviluppo italiano*. Bologna: Il mulino (Studi e ricerche).
- Becattini, G. (1991) 'Italian industrial districts: problems and perspectives', *International Studies of Management & Organization*, 21(1), pp. 83–90.
- Becattini, G. *et al.* (2003) *From Industrial Districts to Local Development*. Edward Elgar Publishing.
- Borzaga, C. *et al.* (2019) 'Structure and performance of Italian cooperatives: a quantitative analysis based on combined use of official data', *The Journal of Entrepreneurial and Organizational Diversity*, 8(1), pp. 65–83. doi:10.5947/jeod.2019.004.
- Borzaga C. (2017) *Dimensioni ed evoluzione dell'economia cooperativa italiana nel 2014*, Trento: Euricse.
- Borzaga, C., Depedri, S. and Bodini, R. (2010) 'Co-Operatives: The Italian Experience', *Euricse Working Paper Series*, 6/10.
- Burdín, G. (2014) 'Are Worker-Managed Firms More Likely to Fail Than Conventional Enterprises? Evidence from Uruguay', *ILR Review*, 67(1), pp. 202–238. doi:10.1177/001979391406700108.
- Charmettant, H. and Renou, Y. (2021) 'Cooperative conversion and communalization: Closely observed interactions between the material and the mental', *Annals of Public and Cooperative Economics*, 92(1), pp. 55–77.
- Conte, M.A. and Jones, D.C. (2015) 'On the Entry of Employee-Owned Firms: Theory and Evidence from U.S. Manufacturing Industries, 1870–1960', in Kauhanen, A. (ed.) *Advances in the Economic Analysis of Participatory & Labor-Managed Firms*. Emerald Group, pp. 1–31. doi:10.1108/S0885-333920150000016001.
- Cooperatives Europe (2019) *Legal Framework Analysis. National Report: Italy*. Available at: <https://coops4dev.coop/sites/default/files/2021-03/Italy%20Legal%20Framework%20Analysis%20Report%20.pdf> (Accessed: 29 October 2021).
- Cori, Andrea, et al. "Mapping cooperatives in Italy." *Entrepreneurship and Sustainability Issues* 8.3 (2021): 136.
- Cornforth, K. (1995), *Patterns of Cooperative Management: Beyond the Degeneration Thesis*. *Economic and Industrial Democracy*, 16(4), DOI: <https://doi.org/10.1177/0143831X95164002>

- Costa, E., Carini, C., Borzaga, C. (2103). An assessment of cooperatives in Italy: economic and occupational insights in 2008. *Journal of Co-operative Accounting and Reporting*, 2(1), 37-52. <https://www.smu.ca/webfiles/v2i1a3.pdf>
- Craig, B. and Pencavel, J. (1994) 'The Empirical Performance of Orthodox Models of the Firm: Conventional Firms and Worker Cooperatives', *Journal of Political Economy*, 102(4), pp. 718–744.
- Delbono, F. (2016). Le cooperative di produzione e la stabilità occupazionale. *Le cooperative di produzione e la stabilità occupazionale*, 165-177.
- Dow, G.K. (2018) 'The Theory of the Labor-Managed Firm: Past, Present and Future', *Annals of Public and Cooperative Economics*, 89(1), pp. 65–86. doi:10.1111/apce.12194.
- Euricse (2015) Terzo Rapporto Euricse sulla cooperazione in Italia. Rilevanza, evoluzione e nuove frontiere della cooperazione italiana. Trento: Euricse, Euricse Edizioni. <https://www.alleanzacooperative.it/uffici-studi/wp-content/uploads/2015/10/III°-Rapporto-EuricseECONOMIA-COOPERATIVA.pdf>.
- Euricse (2013) Secondo rapporto Euricse s sulla cooperazione in Italia. La cooperazione italiana negli anni della crisi. Trento: Euricse. Retrieved from <https://www.euricse.eu/it/publications/la-cooperazione-italiana-negli-anni-della-crisi-2-rapporto-sulla-cooperazione-initalia/>.
- Euricse (2011) Primo Rapporto Euricse sulla Cooperazione in Italia. Trento: Euricse. Retrieved from <https://www.euricse.eu/it/publications/la-cooperazione-in-italia-1-rapporto-euricse-2/>.
- Fici, A. (2010) 'Italian Co-Operative Law Reform and Co-Operative Principles', *Euricse Working Paper Series*, 002/2010. doi:10.2139/ssrn.1615344.
- Fornasari, M. and Zamagni, V. (1997) Il movimento cooperativo in Italia. Un profilo storico-economico (1854- 1992), Firenze.
- Furubotn, E.G. and Pejovich, S. (1970) 'Property rights and the behavior of the firm in a socialist state: The example of Yugoslavia', *Zeitschrift für Nationalökonomie*, 30(3–4), pp. 431–454. doi:10.1007/BF01289247.
- Gagliardi, F. 2008. Financial development and the growth of cooperative firms. *The Journal of Socio-Economics* 37 (1), 416-443.
- George, D.A.R., Fontanari, E. and Tortia, E.C. (2019) 'Finance, property rights and productivity in Italian cooperatives', *Euricse Working Paper Series*, 110/20.
- Gupta, S., Newberry, K. (1997). Determinants of the Variability on Corporate Effective Tax Rates: Evidence from Longitudinal Data. *Journal of Accounting and Public Policy*, vol. 16, no. 1, pp. 1-34.
- Hetschko, C. and Preuss, M. (2020) 'Income in jeopardy: How losing employment affects the willingness to take risks', *Journal of Economic Psychology*, 79, p. 102175. doi:10.1016/j.joep.2019.05.005.
- ICA (2019a) Co-operative facts & figures. Retrieved from <http://ica.coop/en/whats-co-op/co-operative-facts-figures>.
- ICA (2019b) Statistics on cooperatives Retrieved from [https://www.ilo.org/global/topics/cooperatives/areas-of-work/WCMS\\_550541/lang-en/index.htm](https://www.ilo.org/global/topics/cooperatives/areas-of-work/WCMS_550541/lang-en/index.htm).
- ISTAT (2021) *Demografia d'impresa*. Available at: <https://dati.istat.it/> (Accessed: 01 December 2021).
- ISTAT (2021) *Imprese e addetti. Principali dati*. Available at: <https://dati.istat.it/> (Accessed: 11 October 2021).



- ISTAT-Euricse (2019) Struttura, profili economici e prospettive delle cooperative in Italia, Retrieved from <https://www.istat.it/it/files//2019/01/Programma-evento-25-gennaio-2019-2.pdf>.
- CFI (2021) *Workers Buyout: le Coop Resistono e Raddoppiano il Fatturato*. Available at: [https://www.cfi.it/upload/web\\_news/11\\_5\\_000000424\\_1626955835.pdf](https://www.cfi.it/upload/web_news/11_5_000000424_1626955835.pdf) (Accessed: 1 February 2022).
- Leonardi, M. (2017) 'Premi di produttività e welfare aziendale: una riflessione sul caso italiano', *La rivista delle politiche sociali*, 14(2), pp. 25–36.
- Vita (2018) *Sud: le cooperative sono l'argine alla disoccupazione*, Vita. Available at: <http://www.vita.it/it/article/2018/11/14/sud-le-cooperative-sono-largine-alla-disoccupazione/149746/> (Accessed: 1 February 2022).
- Jensen, A. (2011) 'Insolvency, Employee Rights, and Employee Buy-Outs: A Strategy for Restructuring', University of Sydney, Unpublished PhD dissertation.
- Jensen, M.C. and Meckling, W.H. (1979) 'Rights and production functions: An application to labor-managed firms and codetermination', *Journal of business*, pp. 469–506.
- Jessoula, M. (2017) 'Welfare occupazionale: le sfide oltre le promesse. Una introduzione', *La rivista delle politiche sociali*, 14(2), pp. 9–24.
- Jones, D.C. and Kalmi, P. (2012), Economies of Scale Versus Participation: A Co-Operative Dilemma? *Journal of Entrepreneurial and Organizational Diversity*, 1(1), 37-64.
- Jossa, B. (2012) 'A system of self-managed firms as a new perspective on Marxism', *Cambridge Journal of Economics*, 36(4), pp. 821–841. doi:10.1093/cje/bes012.
- Jossa, B. (2017) 'On the Advantages of a System of Labour-managed Firms', *The Journal of Entrepreneurial and Organizational Diversity*, 5(1), pp. 1–19. doi:10.5947/jeod.2016.002.
- Langmead, K. (2016), Challenging the Degeneration Thesis: The Role of Democracy in Worker Cooperatives? *Journal of Entrepreneurial and Organizational Diversity*, Vol. 5, No. 1, (2016), pp. 79-98
- Lomuscio, M. and Salvatori, G. (2021) *Learning lessons from Italy's Marcora, Co-operative Party*. Available at: <https://party.coop/cooprecovery/read/5> (Accessed: 29 September 2021).
- Marchetti, A. (2013) *Fabbriche aperte: l'esperienza delle imprese recuperate dai lavoratori in Argentina*. Società editrice Il mulino.
- Meade, J.E. (1972) 'The Theory of Labour-Managed Firms and of Profit Sharing', *The Economic Journal*, 82(325), p. 402. doi:10.2307/2229945.
- Monteiro, N.P. and Stewart, G. (2015) 'Scale, Scope and Survival: A Comparison of Cooperative and Capitalist Modes of Production', *Review of Industrial Organization*, 47(1), pp. 91–118. doi:10.1007/s11151-015-9464-1.
- Navarra, C. (2016). Employment stabilization inside firms: An empirical investigation of worker cooperatives. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 87(4), 563-585.
- Pagani, E. (2017) *L'azionariato dei dipendenti tra diritto interno e diritto europeo*. Unpublished Doctoral Thesis. Alma Mater Studiorum - Università di Bologna. doi:10.6092/unibo/amsdottorato/8216.

- Pagani, E. (2020) 'Il Workers Buyout Quale Possibile Strumento di Risoluzione della Crisi della Piccola e Media Impresa Italiana', *Crisi d'Impresa e Insolvenza* [Preprint]. Available at: [http://www.ilcaso.it/articoli/cri.php?id\\_cont=1281.php](http://www.ilcaso.it/articoli/cri.php?id_cont=1281.php).
- Pérotin, V. (2004) 'Early Cooperative Survival: the Liability of Adolescence', in Perotin, V. and Robinson, A. (eds) *Employee Participation, Firm Performance and Survival*. Emerald Group (Advances in the Economic Analysis of Participatory & Labor-Managed Firms), pp. 67–86. doi:10.1016/S0885-3339(04)08003-2.
- Podivinsky, J.M. and Stewart, G. (2007) 'Why is labour-managed firm entry so rare?', *Journal of Economic Behavior & Organization*, 63(1), pp. 177–192. doi:10.1016/j.jebo.2006.02.001.
- Podivinsky, J.M. and Stewart, G. (2012) 'On the Choice Between Capitalist and Labour-Managed Production: Evidence from a Panel of Entrants into UK Manufacturing Industries', in Bryson, A. (ed.) *Advances in the Economic Analysis of Participatory and Labor-Managed Firms*. Emerald Group Publishing Limited, pp. 77–95. doi:10.1108/S0885-3339(2012)0000013008.
- Putterman, L. (2006) *Labor-managed firms*. Working Paper 2006-18. Available at: <https://www.econstor.eu/handle/10419/80125> (Accessed: 27 August 2020).
- Rete Italiana Imprese Recuperate (2021) 'Una politica attiva per il lavoro. Misure operative per il rilancio, l'ampliamento, il consolidamento delle Imprese Recuperate'.
- Rizza, R. and Sermasi, J. (2008) *Il lavoro recuperato. Imprese e autogestione in Argentina*. Mondadori Bruno.
- Tognonato, C. (2016) 'Le imprese recuperate: aperte per fallimento', *Sociologia del lavoro*, (142), pp. 177–192. doi:10.3280/SL2016-142011.
- Tortia, E.C. (2003) 'Property rights, distribution of value added, and accumulation of capital in labour managed firms', *Economia politica*, 20(2), pp. 251–286.
- Vanek, J. (1970) *The general theory of labor-managed market economies*. Cornell University Press.
- Vanek, J. (1977) *The labor-managed economy: Essays*. Cornell University Press.
- Vieta, M., Depedri, S. and Carrano, A. (2017) 'The Italian Road to Recuperating Enterprises and The Legge Marcora Framework', *Euricse Research Report*, 15/17.
- Zamagni S., Zamagni V. (2019) *Economia cooperativa, Paese civile*. Roma: ECRA.

# UDENLANDSKE MODELLER OG ERFARINGER

## **Spanien**

### Delrapport 5.4

# **COUNTRY STUDY ON DRIVERS AND BARRIERS FOR EMPLOYEE OWNERSHIP: THE CASE OF SPAIN**

Saioa Arando  
*Mondragon University*

Carmen Marcuello  
*Zaragoza University*

December 2021

Saioa Arando  
*Faculty of Business Studies*  
*Mondragon University*  
*Ibarra Zelaia 2, 20.560 Oñati, Gipuzkoa (Spain)*  
e-mail: [sarando@mondragon.edu](mailto:sarando@mondragon.edu)  
web: <https://www.mondragon.edu/en/faculty-of-business-studies>

Carmen Marcuello  
*Business Administration Dept.*  
*Economics Faculty*  
*Zaragoza University*  
*Gran Vía, 2, Zaragoza (Spain)*  
e-mail: [cmarcue@unizar.es](mailto:cmarcue@unizar.es)  
web: <http://geses.unizar.es/>



## Introduction

Worker-owned companies in Spain have a long history. The two most recognised models are worker cooperatives and worker-owned companies. Both legal forms are part of the broader sector called social economy and, specifically, in Law 5/2011 on Social Economy (Article 5) they are recognized as part of this sector. Likewise, in 2015 the law recognising Worker Owned Companies was passed<sup>1</sup>, although for the time being there is no specific register for these. In 2020, there are about 17,300 worker cooperatives in Spain, which directly employ about 250,000 people (mostly as members and worker-members). Women represent 49% of the people working in worker cooperatives and 39.3% of management positions are occupied by women. As for worker-owned companies, in 2019, according to CEPES-Spain, there are 8,160 companies with 60,278 workers.<sup>2</sup>

Cooperativism has a long tradition in Spain, as in other neighbouring countries. The first cooperatives were created in the mid-19th century, as indicated by Salinas (2003): "from the 1930s onwards, cooperatives of all kinds (production, consumer, agricultural...) emerged in different parts of Spain, and even the subsequent developments of the Cadiz Constitution of 1812 recognised the establishment of industries, including cooperatives". According to Reventós (1960) and Chaves and Monzón (2008), the first production cooperative in Spain was created in 1842 in Barcelona, and was called *Compañía Fabril de Tejedores*. In Valencia, the production cooperative, *La Proletaria*, and the railway workers' consumer cooperative *El Compañerismo* were created in 1856 (Herrero, 2015), while in Andalusia the *Asociación de Obreros Agrícolas e Industriales* in Morón de la Frontera was created in 1870, and another was set up in Cádiz in 1870, the *Sociedad Cooperativa de Agricultores del Campo de la Verdad* (Cooperative Society of Farmers of Campo de la Verdad). However, the INE's Historical Yearbooks only provide information on cooperatives in Spain from 1932 onwards, with 592 cooperatives recorded as having been set up in that year".

The aim of this document is to analyse the factors that drive the creation and development of worker-owned enterprises. To this end, a review of the main factors from the regulatory and financial framework and the support structures of this business model will be carried out. This analysis is carried out at a general level in Spain and also through the special case of the Mondragon Cooperative Corporation.

The structure of the document is as follows. In the first part of the paper we focus on the worker-owned enterprises in Spain and in the second part this study focuses on the MONDRAGON Group. In the first part, in section 1, we show the main data concerning the evolution of employee ownership companies in Spain: worker-cooperatives, the special case of "Sociedades Laborales" as a model of worker-owned enterprises and the new model of worker-owned enterprises established in the Law 44/2015. Section 2 describes the main characteristics of the models of worker-owned companies through the regulatory framework, taking into account how the democratic model and the rights

---

<sup>1</sup> Law 44/2015, of 14 October, on Worker Owned and Participated Companies.

<sup>2</sup> <https://www.coceta.coop/coceta.asp>

of right to control, surplus and wealth are ensured. Section 3 discusses the main measures, opportunities and problems for the creation of worker-owned enterprises both "de novo" and by "transformation" of an existing enterprise. Section 4 focuses on the problem of equity capital and financing and the last section presents the main conclusions.

The second part is devoted to an in-depth study of the case of the Mondragon Corporation, analysing firstly the democratic model and the rights of control and distribution of the cooperative surplus. Section 3 presents the models of intra-entrepreneurship and the creation of new cooperatives in the group. Section 4 describes the financing and risk models. Finally, Section 5 presents the main conclusions.



## PART I: GENERAL ANALYSIS OF SPAIN

### 1. Main data on employee-owned companies in Spain

Worker Cooperatives and Worker Owned Companies are the two most relevant worker-owned company models in Spain. These models share a common essential characteristic: they are entities that form part of the sector known as Social Economy. In Law 5/2011, of 29 March, on Social Economy. Article 5 of this law states: "The social economy includes cooperatives, mutual societies, foundations and associations that carry out economic activity, labour companies, insertion companies, special employment centres, fishermen's guilds, agricultural processing companies and singular entities created by specific regulations that are governed by the principles set out in the previous article". Likewise, the law itself describes the operating principles of these organisations, which are specified in the specific legislation for each one of them:

**Table 1: Operating Principles of Social Economy Entities in Spain**

<p>Article 4. Guiding principles.</p> <p>Social economy entities act on the basis of the following guiding principles:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>a) Primacy of people and the social purpose over capital, which takes the form of autonomous and transparent, democratic and participatory management, which leads to prioritising decision-making more in terms of people and their contributions of work and services provided to the entity or in terms of the social purpose, than in relation to their contributions to the social capital.</li><li>b) Application of the results obtained from the economic activity mainly according to the work contributed and the service or activity carried out by the partners or their members and, where appropriate, to the social purpose of the entity.</li><li>c) Promotion of internal solidarity and solidarity with society that favours commitment to local development, equal opportunities between men and women, social cohesion, the integration of people at risk of social exclusion, the generation of stable and quality employment, the reconciliation of personal, family and working life and sustainability.</li><li>d) Independence from the public authorities.</li></ul>
---

Source: Law 5/2011, of 29 March, on Social Economy.

According to COCETA<sup>3</sup> According to the available data, with regard to the Turnover of Worker Cooperatives in 2020, it represented around 5.5% of the GDP of Spain. The data published by COCETA in the annual report indicate that in Spain in 2020 there are more than 17,300 worker cooperatives with more than 250,000 permanent jobs in worker cooperatives in Spain. In 2010, according to Sánchez (2011), there were 17,700 worker cooperatives, with more than 270,000 jobs.

---

<sup>3</sup> Confederation of Associated Work Cooperatives. It is the state confederation

**Table 2: Worker cooperatives in Spain 2019-2020**

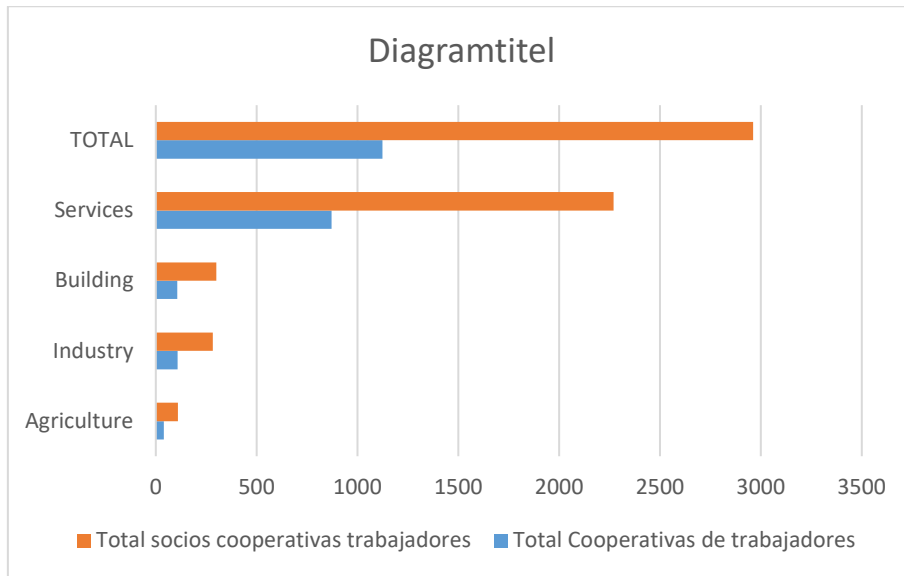
Autonomous Community	Worker coop actives*. 2019			New worker-coop in 2020 **	
	CTAs	Workers	% Workers/emplo yed population	CTAs	Members
Andalusia	3.536	39.661,0	<b>1,29</b>	<b>332</b>	828
Aragon	501	4.614,0	0,81	22	57
Asturias	205	1.864,0	0,48	6	25
Balearic Islands	182	1.913,0	0,37	17	49
Canary Islands	173	2.529,0	0,31	1	3
Cantabria	69	1.095,0	0,46	12	41
Castilla León	468	4.735,0	0,48	29	72
Castilla La Mancha	660	6.278,0	0,76	18	46
Catalonia	4.332	34.099,0	<b>1,02</b>	<b>127</b>	443
Valencian Community	1.900	17.432,0	0,86	<b>148</b>	362
Extremadura	282	3.253,0	0,84	17	37
Galicia	656	8.385,0	0,78	88	202
Madrid	915	12.809,0	0,42	16	54
Murcia	1.509	11.734,0	<b>1,91</b>	<b>120</b>	300
Navarre	142	4.921,0	<b>1,77</b>	55	123
Basque Country	1.496	64.570,0	<b>7,02</b>	<b>110</b>	303
La Rioja	78	1.052,0	0,75	2	4
Ceuta	20	312,0	1,15	0	0
Melilla	26	364,0	1,16	0	0
Central Registry	0	0,0		4	12
<b>Totals</b>	<b>17.150</b>	<b>221.621</b>	<b>1</b>	<b>1.124</b>	<b>2.961</b>

Source: (\*) Estimates based on CEPES and Orellana and Monreal (2017). (\*\*) Statistics from the Ministry of Labour and Social Economy. Taken from Orellana (2021).

In addition, 1,124 new worker cooperatives were created in Spain in 2020, with a total of 2,961 initial jobs in 2020. <sup>4</sup>

<sup>4</sup> Ministry of Labour and Social Economy

**Figure 1: Creation of worker cooperatives in Spain 2020**



Source: Ministerio de Trabajo y Economía Social

As for worker-owned companies in Spain, they have experienced a constant decrease in the number of companies and workers. According to the Ministry of Labour and Social Economy, in 2009 there were 19,932 labour companies with 97,755 workers. In 2020, the total number of “Sociedades laborales” will be 7,801 and the total number of workers will be 54,954.

**Table 3: Sociedades Laborales created in 2020 in Spain by region**

Regions	Worker-owned companies created	Initiating Members
Andalusia	17	47
Aragon	4	12
Asturias	16	50
Balearic Islands	0	0
Canary Islands	9	22
Cantabria	9	24
Castilla La Mancha	6	21
Castilla y León	9	25
Catalonia	4	11
Valencian Community	13	59
Extremadura	5	18
Galicia	22	54
Madrid	48	137
Murcia	37	103
Navarre	2	7
Basque Country	10	31
Rioja (La)	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>211</b>	<b>621</b>

**Table 4: Sociedades laborales in Spain registered with Social Security 2020**

Autonomous Community	Worker-owned companies*.			Workers** Workers			% Workers/employed population
	Anon ymous Number	Limited Number	Total	Number in Anon ymous	Number in Limited	Total	
Andalusia	79	1.623	1702	924	9.691	10.615	0,34
Aragon	24	254	278	193	1.165	1.358	0,24
Asturias	31	261	292	793	1.107	1.900	0,49
Balearic Islands	5	72	77	72	403	475	0,09
Canary Islands	12	192	204	74	1.084	1.158	0,14
Cantabria	12	93	105	614	414	1.028	0,43
Castilla y León	45	415	460	302	2.015	2.317	0,24
Castilla La Mancha	73	618	691	655	2.955	3.610	0,44
Catalonia	56	572	628	1746	4.015	5.761	0,17
Valencian Comm.	56	531	587	853	3.483	4.336	0,21
Extremadura	41	183	224	341	1.283	1.624	0,42
Galicia	27	390	417	446	1.826	2.272	0,21
Madrid	109	781	890	1225	5.303	6.528	0,21
Murcia	24	459	483	351	3.312	<b>3.663</b>	<b>0,60</b>
Navarre	53	168	221	969	1.079	<b>2.048</b>	<b>0,74</b>
Basque Country	124	385	509	2429	3.618	<b>6.047</b>	<b>0,66</b>
La Rioja	4	24	28	25	137	162	0,11
Ceuta	2	1	3	26	13	39	0,14
Melilla	0	2	2	0	13	13	0,04
<b>Total</b>	<b>777</b>	<b>7.024</b>	<b>7.801</b>	<b>12.038</b>	<b>42.916</b>	<b>54.954</b>	<b>100%</b>

Source: Ministry of Labour and Social Economy. Social Economy Database. Taken from Orellana (2021) 4\*Data referring to the Autonomous Community in which the company has its headquarters. \*\*Autonomous Community in which the workers work and pay Social Security contributions.

## 2. Overcoming the organization problem

It should be noted that worker cooperatives and worker participation in the enterprise have institutional recognition in the Spanish Constitution itself. Article 129.2 of the Constitution states that: "The public authorities shall effectively promote the various forms of participation in the company and shall encourage, by means of appropriate legislation, cooperative societies. They shall also establish the means to facilitate workers' access to ownership of the means of production". Likewise, in the different regions, the statutes of the Autonomous Communities also include this constitutional mandate as an essential part of the policies to be developed.

### Worker Cooperatives

Worker Cooperatives are regulated at the national level by Law 27/1999, of 16 July, on Cooperatives. However, the model of development of competences by the autonomous communities (regions of Spain) establishes that the competences in matters of promotion and development of cooperative societies are delegated to the autonomous communities. The consequence of this is that there are currently 15 laws on cooperatives, in addition to the national law. On the one hand, the delegation of competences to the different regions, as well as their development of their own regulatory framework and public policies, have allowed them to get closer to the needs of cooperatives, but on the other hand, they have also been an important brake on the development of cooperatives with a wider scope. Some experts such as Fajardo <sup>5</sup>(2020) indicate that "*national expert also believes that if the co-operative ceases to be used, it is because its legal regime has become very extensive and complicated, and because it is not sufficiently understood. Therefore, everything that contributes to simplifying its regime and disseminating the model will be beneficial for its development*".

**Table 5: Regulatory framework for co-operative societies Spain**

Scope	Regulations
National	Law 27/1999, of 16 July 1999, on Cooperatives  Law 20/1990 of 19 December 1990 on the Tax Regime for Cooperatives.
Andalusia	Law 14/2011, of 23 December, on Andalusian Cooperative Societies  - Decree 123/2014, of 2 September, approving the Regulations of Law 14/2011, of 23 December, on Andalusian Cooperative Societies.
Aragon	- Legislative Decree 2/2014, of 29 August, of the Government of Aragon, approving the revised text of the Law of Cooperatives of Aragon.
Asturias	- Law of the Principality of Asturias 4/2010, of 29 June, on Cooperatives.  - Decree 70/2014, of 16 July, approving the Regulations of the Register of Cooperative Societies of the Principality of Asturias.

<sup>5</sup> Fajardo (2020) Legal Framework Analysis National Report: Spain, ICA-EU Partnership

Balearic Islands	- Law 1/2003 of 20 March 2003 on Cooperatives of the Balearic Islands Law 4/2019, of January 31, on Micro-cooperatives of the Balearic Islands
Cantabria	- Law of Cantabria 6/2013, of 6 November, on Cooperatives in Cantabria.
Castilla León	- Law 4/2002, of 11 April, on Cooperatives in the Community of Castile and Leon. Law 4/2017, of November 30, on Cooperative Microenterprises and Rural Cooperatives
Catalonia	Law 18/2002, of 5 July, on Cooperatives in Catalonia.
Valencia	Law 8/2003, of 24 March, on Cooperatives of the Valencian Community
Extremadura	- Law on cooperative societies in Extremadura, approved by the Assembly on 25 September 2018.
Galicia	- Law 14/2011, of 16 December, which amends Law 5/1998, of 18 December, on Galician Cooperatives.
La Rioja	Law 4/2001, of 19 July 2001, on Cooperatives in La Rioja
Madrid	Law 4/1999, of 30 March, on Cooperatives in the Community of Madrid
Navarre	Foral Law 14/2006, of 11 December, on Cooperatives in Navarre Regional Law 2/2015, of January 22, on associate worker micro-cooperatives. Regional Law 9/1994, of June 21, on the Tax Regime for Cooperatives of Navarre
Murcia	Law 4/2011, of 21 October, which amends Law 8/2006, of 16 November, on Cooperative Societies in the Region of Murcia.
Basque Country	Law 5/2021, of 7 October, amending Law 11/2019, of 20 December, on Cooperatives in the Basque Country. Regional Tax Regulation 6/2018, of December 12, from Biscay Regional Tax Regulation 2/1997, of May 22, from Gipuzkoa Regional Regulation 16/1997, of June 9, from Alava

Source: CEPES-Spain and Fajardo (2020) The Autonomous Community of the Canary Islands already has a draft law on cooperatives pending approval.

Due to the variety of legislation on worker co-operatives in Spain, the main characteristics of the legislation at national level on the different issues developed in the document are discussed below.

The **definition of Cooperative Society** according to the State Law of 1999 in Article 1 is: "The cooperative is a society constituted by persons who associate themselves, in a regime of free adhesion and voluntary withdrawal, to carry out business activities, aimed at satisfying their economic and social needs and aspirations, with a democratic structure and functioning, in accordance with the principles formulated by the international cooperative alliance, in the terms resulting from the present Law". Likewise, in the **preamble of the law**, reference is made to the fact that cooperatives are based on cooperative principles: "The ethical values that give life to the cooperative principles formulated by the international cooperative alliance, especially those that embody solidarity, democracy, equality and social vocation have a place in the new law that consecrates them as indispensable elements to build a viable enterprise with which the members identify themselves by appreciating in it the realisation of a project that guarantees their employment and professional life".

The **definition of worker cooperatives** is found in Chapter X, section 1, On worker cooperatives, Article 80.1: *Worker cooperatives are those whose purpose is to provide their members with jobs, through their personal and direct effort, on a part-time or full-time basis, through the joint organisation of the production of goods or services for third parties* and in section 7 it is specified that "*The number of hours/year carried out by*

*workers with an employment contract may not exceed 30% of the total number of hours/year carried out by worker-coop-members. ”*

In other words, worker cooperatives mainly associate natural persons who, through their work, carry out any economic or social activity of production of goods or services for third parties.

The law also establishes three other types of worker cooperatives, which will be regulated by the same rules as worker cooperatives:

- *Associated Transport Work Coop*: its social objective is to organize and provide transport services. It can be established that the cooperative income and expenses are imputed internally to each vehicle that has produced them, each of them constituting a management unit. (art. 100)

*Associated Transport Work Coop*, which brings together hauliers, drivers or other personnel for the purpose of carrying out the objects of the company. Its bylaws may stipulate that all or part of the contributions, whether compulsory or voluntary, must consist of one or more vehicles with the characteristics laid down by the co-operative. In the event of termination of membership, the repayment of the contributions in vehicles shall be made by returning the vehicle and the depreciation fund applied to it. The bylaws may also stipulate that specific expenses are to be allocated to each vehicle which has generated them, as well as the income, thus generating an operating unit for each vehicle, which can be assigned to the member who has contributed the vehicle. Furthermore, these co-operatives must allow the entry of new members when for more than two consecutive years they have been continuously providing services to other non-member transport operators. members for more than two consecutive years. (Examples: Drivers of trucks Transcoop <https://transcoop.online/>, Taxi)

- *Associated Work Teaching Coop*: associates teachers and non-teaching and service staff, in order to develop teaching activities at different levels, stages and modalities, and may also carry out extracurricular activities, related and complementary to them. (art. 103) For example Florida Centre de Formació, Coop. V [www.florida.es](http://www.florida.es)
- *Social Initiative Coop*: its main purpose is the support, promotion and development of groups that, due to their particular characteristics, require special attention, in order to achieve their welfare and their full social and labour integration, through the provision of services and the development of business activities of a welfare, educational, preventive, integration and insertion nature. (art. 106). For example Centre Ocupacional Tola Coop.V <https://blog.fevecta.coop/tola-coopv/>

**Table 6. Associated Worker Cooperative. Summary of specific legislation**

- The Worker Cooperative is a specific type of cooperative whose social purpose is any lawful economic-social activity, which associates individuals who contribute capital and work, either full or part-time, for the production of goods and services for third parties.
- Number of members: At least two natural persons who work effectively in the cooperative.
- Minimum capital: Three thousand euros; this minimum is made up solely of fully subscribed and paid-up compulsory contributions.
- The co-operative can incorporate "associate members", non-working members, who make voluntary contributions to the capital for which they receive interest. They can form part of the Assembly or the Governing Council, but with a very limited participation, in proportion to the number of worker-members. The total voting rights of the members in the General Assembly and in the Governing Council shall not exceed 35 per cent of the votes present and represented at each vote.
- The worker-cooperative relationship is a corporate relationship subject to the cooperative laws. The Statute of Workers and the Collective Bargaining Agreement of the sector will not apply, unless agreed by the cooperative and incorporated into the Articles of Association.
- The members can join the General Scheme or the Special Scheme for Self-Employed Workers. The differences between the two schemes are in the cost and benefits. It is possible to change regime after five years of contributing to one of them.

Source: Orellana (2021)

## Worker Owned Companies

Sociedades Laborales (SSLL) are trading companies and their regulation in Spain is the exclusive competence of the State. Barea and Monzón (2008)<sup>6</sup> define SSLLs as non-financial companies set up with the aim of creating or maintaining stable employment for their members and in which the majority of the share capital is owned by the workers, who control the management bodies of the company organised in a self-managed manner. These are companies in which the workers' share capital is equally distributed among the workers, so that, in fact, they are characterised by the existence of democratic decision-making processes and an equitable distribution of profits.

Currently, the law that regulates their operation is Law 44/2015, of 14 October, on worker-owned and investee companies. Article 1 of this law defines the main characteristics of SSLLs:

- 1. Sociedades Laborales are those public limited companies or limited liability companies that are subject to the precepts set out in this law.*
- 2. Public limited companies or limited liability companies that meet the following requirements may be classified as "Workforce owned companies": a) That at least the majority of the share capital is owned by workers who provide services paid for personally and directly, by virtue of an employment relationship for an*

---

<sup>6</sup> Barea, J and Monzón, J.L. (2008) Cuentas Satélite de las Cooperativas y Mutuas en España (CSCME), Instituto Nacional de Estadística (INE) Subdirección General de Cuentas Económicas y Empleo.



*indefinite period of time. b) That none of the shareholders own shares or holdings that represent more than one third of the share capital.*

Worker Owned Companies can be of two types as indicated in the following table:

**Table 7: Types of Worker Owned Companies and Requirements**

Types of Worker Owned Companies	Number of members to create	Social capital to create
<b>Labor Limited Liability Company</b>	Minimum 2 members	Minimum share capital 3,000€.
<b>Labor Corporation</b>	Minimum 2 members	Minimum share capital 60,000€.

Source: Law 44/2015 of 14 October on worker-owned and investee companies.

The **requirements** for them to receive the qualification of "**labor**" are: <sup>7</sup>

- The majority of the share capital must be owned by workers who provide paid services under an employment relationship for an indefinite period of time.
- No shareholder may hold shares representing more than one third of the share capital, unless:
  - the workforce owned company is initially set up by two worker shareholders (each with 50% of the share capital and voting rights) with the obligation to adapt the company within 36 months to meet all the legal requirements,
  - in the case of shareholders that are public entities, entities with a majority public shareholding, non-profit entities or social economy entities, in which case the shareholding may be higher without reaching 50% of the share capital.
- The number of hours per year worked by workers hired for an indefinite period of time who are not members may not exceed 49% of the total number of hours per year worked by all the worker-members. For the calculation of these percentages, workers with a degree of disability equal to or greater than thirty-three percent will not be taken into account.

<sup>7</sup> <http://www.ipyme.org/es-ES/DecisionEmprender/FormasJuridicas/Paginas/FormasJuridicas-Descripcion.aspx?cod=SLL&nombre=Sociedad%20de%20Responsabilidad%20Limitada%20Laboral&idoma=es-ES#d3>

**Table 8. Worker Owned Company. Summary of corporate aspects**

- It can be of two types: *Labor Limited Liability Company* or *Labor Corporation*.
- At least three natural persons who effectively work in the cooperative are required for its creation. Exceptionally, it can be created by two members. In this case, and only for a maximum of 36 months, the ownership of the company may be divided 50/50.
- The minimum share capital for its creation must be three thousand euros for limited companies and sixty thousand euros for public limited companies.
- There may be capitalist shareholders who do not have the status of worker shareholders in the company, which gives rise to two types of shares or holdings: "worker class" and "general class".
- The transfer of holdings and shares is regulated by Articles 6 to 12 of the Law on Worker Owned and Participated Companies.

Source: taken from Orellana (2021).

## Worker Owned Companies

Worker-Owned Companies are regulated by Law 44/2015, of 14 October, on Worker-Owned and Employee-Owned Companies. Article 19 of this law defines them as: "public limited companies or limited liability companies that do not meet the requirements established to be classified as "worker-owned", but promote access to the status of workers as members, as well as the different forms of worker participation, in particular through the legal representation of workers, and meet one of the following requirements:

- a) That they have employees who have a share in the capital and/or results of the company.
- b) That they have employees who have a share in the voting rights and/or in the company's decision making.
- c) That they adopt a strategy that encourages the incorporation of workers into membership.
- d) That they promote the principles: a) Promotion of employees' access to the company's share capital and/or results, b) Encouragement of employee participation in company decision-making; c) Promotion of internal solidarity and solidarity with society that favours commitment to local development, equal opportunities between men and women, social cohesion, the integration of people at risk of social exclusion, the generation of stable and quality employment, the reconciliation of personal, family and working life and sustainability. "

### 2.1 Models securing democratic ownership:

#### 2.1.1 Worker Cooperatives

##### a) Membership types, entry and exit

Worker cooperatives define the following types of members:

- Working members

- Collaborating members

### *The working members*

The worker-members have a partnership relationship with the cooperative. In general, the minimum number of members is 3, in some regions the qualification of "small cooperative enterprise" is allowed and in this case they will have at least 2 members.

There is also a limit on the number of workers employed by the cooperative who are not members (art. 80). The number of hours/year carried out by workers with an employment contract with the cooperative may not exceed 30 to 35% (depending on the region) of the total number of hours/year carried out by the worker-members.<sup>8</sup>

Admission as a worker-member can take place, initially, as a promoter member of the entity, or after the constitution, by favourable agreement of the Governing Council. You must have the legal and physical capacity to carry out the work that constitutes the corporate purpose of the cooperative and pay the contributions to be made according to its statutes. Admission may be on a trial basis.

In order to join the co-operative as a worker-member (art. 81) the statutes may provide for a probationary period for new worker-members which shall not exceed six months. The probationary period may be reduced or abolished by mutual agreement. The articles of association may also extend this period up to twelve months for managerial posts, senior technical posts or other posts which, because of their characteristics in terms of trust or special dedication, are determined by the governing body or, where appropriate, by the general meeting. The number of working members on probation may not exceed 20% at a time of the working members with full rights and obligations. This limitation will not be applicable during the first two years of the constitution of the co-operative.

An employee with a permanent contract with more than two years' seniority who meets the requirements established in the bylaws must be admitted as a

---

<sup>8</sup> This calculation of hours does not include a) Workers integrated into the cooperative by legal subrogation, as well as those who are incorporated into activities subject to this subrogation.  
b) Workers who explicitly refuse to become worker-members.  
c) Workers who replace worker-members or employees on leave of absence or temporary disability, maternity leave, adoption or fostering.  
d) Workers who work in subordinate or accessory workplaces.  
e) Workers hired to be placed at the disposal of user companies when the cooperative acts as a temporary employment agency.  
f) Workers with work experience and training contracts.  
g) Workers hired under any provision for the promotion of employment of the physically or mentally handicapped.

member, upon application and after passing the probationary period if this is provided for in the bylaws, and may not be required to fulfil obligations greater than those already carried out by existing members.

According to Article 81.3 of the Co-operatives Act: "New worker-members, during their probationary period, shall have the same rights and obligations as worker-members, with the following special features: a) They may terminate the relationship by free unilateral decision, a power that is also recognised for the Governing Council. b) They may not be elected to the offices of the company's governing bodies. c) They may not vote, at the General Assembly, on any point that affects them personally and directly. d) They shall not be obliged or empowered to make contributions to the share capital or to pay the entry fee. e) They shall not be affected by the imputation of losses that occur in the co-operative during the trial period, nor shall they be entitled to the co-operative return".

Working members may leave the co-operative by personal decision and will have the right to the return of the share capital contributed, provided that the conditions established in the statutes are fulfilled and within the stipulated period of time. They may leave as a member at any time, with the right to the return of their contributions to the cooperative's share capital within the period of time established in the statutes, with part of these being deducted if the leaving is considered unjustified. Leaving members have the right to get back the update value of their share. **The updating of contributions is a special feature of cooperative companies. This is due to the special nature of this type of company, in which the members only have the right to restitution or reimbursement of the amount contributed to the company, and not a share of the company's assets. For this reason, the legislator granted the partners, through the revaluation of contributions, the benefit of receiving, in the event of reimbursement, an amount similar to the initial amount. The updating, then, is the means that the company itself uses to keep the shareholder's investment up to date and is applied through the regularisation of the balance sheets (Souza, 2003).**

Worker-members can also be expelled from the co-operative. Article 82.3 states that: The expulsion of worker-members may only be agreed by the Governing Council, against whose decision an appeal may be made, within fifteen days of notification of the decision, to the Appeals Committee which will decide within two months or to the General Assembly which will decide at the first Assembly to be convened. Once this period has elapsed without the decision having been taken, the appeal shall be understood to be upheld.

### *Collaborating members*

Each worker cooperative can decide if it considers the possibility of the existence of collaborating members who contribute to the capital and also to the voting capacity, but they cannot exceed 45% of the capital and 35% of the votes (art.

14). These collaborating members can be natural or legal persons who, without being able to develop or participate in the co-operative activity proper to the social object of the co-operative, can contribute to its achievement. The collaborating member may not be required to make new contributions to the share capital, nor may he/she carry out cooperative activities within the company.

Those members who, for justified reasons, do not carry out the activity that led them to join the cooperative and do not request their cancellation, may become collaborating members.

Finally, it should be remembered that the economic liability of the members is limited to the cooperative's share capital. Likewise, the contributions made by the members to the capital can only be transferred (art. 92) between persons and only to other members of the co-operative (inter vivos) or to the heirs of the member who has died (mortis causa).

*a) Participation of the members: control, surplus and wealth.*

*Control*

All members of the co-operative are part of the general assembly. The general assembly is the most important decision-making body of the co-operative in which each member has one vote (art. 20).

The assembly elects the Governing Council from among its members (art. 32). This Governing Council is an administrative body that has to be formed by a minimum of three members. It can also be configured as: One or two governing bodies, in co-operatives with less than 10 members. All the members form part of both the Governing Body and the Assembly, in co-operatives with fewer than 5 members. The Governing Council has the obligation to carry out the decisions of the assembly, the management of the co-operative, the supervision of the directors and representation.

In addition, all cooperatives have a figure of control of the Board called the Comptroller or Comptrollers elected by the assembly (art. 38). These auditors can be members of the cooperative or external (the latter cannot exceed 30% of the auditors).

*Surplus distribution.*

With regard to the cooperative's surplus, several aspects must be taken into account:

The **worker-members** are entitled to receive periodically, within a period not exceeding one month, payments on account of the cooperative's surpluses, called corporate advances, which are not considered as a salary, according to their participation in the cooperative activity (art. 80).

**Annual profits or losses** are distributed among the members according to the cooperative activity they carry out and not according to the share they hold in the share capital.

For **the calculation of the co-operative surplus** (art. 57) it must be taken into account that all co-operatives have the obligation to allocate at least 20%<sup>9</sup> of the co-operative surplus to the Obligatory Reserve Fund (art. 55) (the assembly can fix a higher percentage). The purpose of this fund is the consolidation, development and guarantee of the co-operative and it is irreparable (indivisible reserves) among the members. Likewise, all co-operatives are obliged to create an Education and Promotion Fund (art. 56) and to allocate at least 5% of the co-operative surplus (the assembly can fix a higher percentage). The purpose of this Education and Promotion Fund will be: a) The training and education of its members and workers in co-operative principles and values, or in specific matters of their corporate or labour activity and other co-operative activities. b) The dissemination of co-operativism, as well as the promotion of inter-cooperative relations. c) The cultural, professional and welfare promotion of the local environment or of the community in general, as well as the improvement of the quality of life and community development and environmental protection actions.

With all of the above, the remuneration of the contributions to the share capital shall be conditional on the existence in the financial year of positive results prior to their distribution, limiting the maximum amount of the remuneration to the aforementioned positive results and, in no case, shall it exceed the legal interest rate by Central Bank by more than six percentage points.

**Table 9: Classification of the cooperative or extracooperative result**

Origin of the result	Type
– Transactions with members	Cooperative results
– Results from investments or shareholdings in non-cooperative companies – Extraordinary results from capital gains on the sale of fixed assets	Extracooperative results

#### b) Tax treatment

The tax treatment of worker cooperatives must be differentiated in two areas. The taxation of the members as workers and the taxation of the cooperative.

<sup>9</sup> This percentage can vary between 20 and 30% in regional laws. The requirements of the state law are included in the text.

- Taxation of **working members**:

The cooperative's worker-members will pay Social Security contributions, and the cooperative may choose to assimilate all its worker-members as employees or self-employed workers (General or Self-Employed Scheme, unless their activity corresponds to a different one).

- The **taxation of cooperatives** is regulated by Law 20/1990 on the Tax Regime of Cooperatives.

**Table 10: Taxation of Worker Cooperatives**

The state regulations governing Cooperatives are Law 20/1990 of 19 December 1990 on the Tax Regime for Cooperatives and Law 27/1999 of 16 July 1999 on Cooperatives.

Scope of application

Fiscally protected Cooperative Societies will be classified into two groups:

- **Protected Cooperatives:** those that comply with the principles and provisions of Law 27/1999 on Cooperatives or the Cooperative laws of the Autonomous Communities that have competence in this area, and do not incur in any of the causes foreseen in Article 13 of Law 20/1990 on the Tax Regime of Cooperatives, on the loss of the status of fiscally protected Cooperative.
- **Specially protected cooperatives:**
  - Associated Worker Cooperatives.
  - Agricultural Cooperatives.
  - Community Land Use Cooperatives.
  - Sea Cooperatives.
  - Consumer and User Cooperatives.

Main tax incentives applicable to cooperative societies.

- **Taxable base**  
Cooperatives are taxed under Corporation Tax. The taxable base is made up of cooperative results and non-cooperative results. 50% of the part of both that is compulsorily allocated to the Mandatory Reserve Fund is deductible from the taxable base.
- **Tax rate**  
The part of the taxable base corresponding to cooperative results is taxed at 20% (25% for credit cooperatives) and the part corresponding to non-cooperative results is taxed at the general rate.
- **Freedom of depreciation**  
Except for credit cooperatives, new fixed assets acquired within 3 years from the date of registration in the Register of Cooperatives and Worker Owned Limited Liability Companies of the Ministry of Employment and Social Security or, where applicable, of the Autonomous Communities, enjoy freedom of depreciation. The amount deductible for tax purposes under the heading of freedom of amortisation, once the normal amortisation for each financial year has been applied, in an amount no less than the minimum amount, may not exceed the amount of the balance of the cooperative profit (cooperative activities) and loss account reduced by the obligatory applications to the Obligatory Reserve Fund and employee shareholdings.
- **Compensation of losses**

If the algebraic sum of the amounts resulting from applying the tax rates corresponding to the taxable bases derived from the cooperative and extra-cooperative results, whether positive or negative, is negative, the amount may be compensated by the cooperative with the full positive taxable income of the tax periods ending in the fifteen years immediately following and successive years.

Additional tax incentives for specially protected cooperatives.

- In general: Allowance of 50% of the gross tax payable minus, where applicable, any negative tax payable from previous years pending offset.
- For worker cooperatives that meet certain requirements: 90% rebate (for 5 years) of the full amount.
- For priority associative agricultural holdings: 80% rebate of the total tax liability.

Source: Tax Agency [www.agenciatributaria.es](http://www.agenciatributaria.es)

The tax benefits recognised for worker cooperatives that meet the above requirements are generally a 50% rebate on the full amount of the corporate income tax liability, less, where applicable, any tax losses from previous years pending offset. Likewise, for worker cooperatives that meet certain requirements: a 90% rebate (for 5 years) on the full amount of the tax liability.

c) **Rules for the dissolution of worker cooperative.**

When a worker cooperative is dissolved, Law 27/1999 on Cooperatives differentiates between the share capital and the reserve funds as follows (art. 70 to 76 )

**Education and Promotion Fund**

It should be remembered that this fund is compulsory in all co-operatives and is endowed with 5% of the surplus. The Education and Promotion Fund is non-seizable and irreparable among the members, even in the case of liquidation of the co-operative, and its allocations must appear on the liabilities side of the balance sheet separately from other items (art. 56.5). Likewise, the amount of the education and promotion fund will be placed at the disposal of the federative entity to which the co-operative is associated. If this is not the case, the General Assembly may designate the federative entity to which it will be allocated. If no such designation is made, the said amount will be paid into the State Confederation of Cooperatives of the class corresponding to the cooperative in liquidation and if the corresponding Confederation does not exist, it will be paid into the Public Treasury for the purpose of setting up a Fund for the Promotion of Cooperativism (art. 75.2 a)).

The rest of the funds cannot be distributed until the debts contracted by the co-operative have been paid. Once all debts have been paid, the following procedure is followed:

**Share capital**



The members shall be reimbursed the amount of the contributions to the share capital that they had credited, once the profits or losses corresponding to previous financial years have been paid or deducted, updated where appropriate; starting with the contributions of the collaborating members, the voluntary contributions of the other members and then the obligatory contributions.

**Reserve Funds**

A distinction must be made between mandatory and voluntary reserve funds.

The **Obligatory Reserve Fund** is irreparable among the members. In the liquidation process it will be used to pay the debts contracted and in the event that it still has funds it will be placed at the disposal of the cooperative society or federative entity that is expressly included in the Statutes or that is designated by agreement of the General Assembly.

**Table 11: Required Reserve Fund**

	<b>Mandatory Reserve Fund</b>
Endowment	At least 20% of the cooperative surplus. At least 50% of the extra-cooperative profit. The percentage determined by the General Assembly or the Statutes of the positive results available. Positive results derived from economic collaboration agreements.

Source: Bastida (2012)

The **Voluntary Reserve Funds** may be created on an irreparable or distributable basis among the members by decision of the General Assembly. In the event of liquidation, once all debts have been paid, members may be reimbursed for their share of the voluntary reserve funds which are distributable by statutory provision or by agreement of the General Assembly, the funds being distributed in accordance with the rules laid down in the Statutes or in the said agreement and, failing this, in proportion to the activities carried out by each of the members with the co-operative during the last five years or, for co-operatives whose duration has been less than this period, since their constitution (Article 75.2.c).

**2.1.2. Worker-owned companies. Sociedades Laborales**

Indeed, under Spanish law, the essential features that describe the legal regime of these companies are as follows: that the majority of the capital is owned by all of the worker-members who provide personally and directly paid services in the company and whose employment relationship is for an indefinite period; setting a limit for all of the non-

member workers hired for an indefinite period; setting the maximum amount of capital that each member can own (one third of the share capital); the existence of two types of shares or holdings depending on whether or not the owners are workers; the right of preferential acquisition in the event of transfer of the shares or holdings of a worker nature and the creation of a special reserve fund to compensate for losses. (Barea and Monzón, 2008)

The law that regulates SOCIEDADES LABORALES is Law 44/2015, of 14 October, on Sociedades Laborales and Participated Companies. To which it should be added that because they are capital companies due to their form and therefore the rules relating to public limited companies and limited liability companies are applicable to them (Preamble Law 44/2015).<sup>10</sup>

Likewise, these companies may lose their classification as "workforce owned" in the following cases:

- If the number of hours per year worked by "non-member" employees exceeds 49 per cent of those worked by the working members for more than 12 months. The Registrar of Companies may grant up to two extensions of 12 months each, provided that it can be shown that progress is being made in adapting the limit exceeded.
- When any member exceeds its shareholding by more than one third of the share capital. The company has a period of 18 months to accommodate the situation of its members.
- Lack of, insufficient provisioning or misapplication of the Special Reserve Fund.

#### a) Membership types, entry and exit

Worker-members: worker-members are those who hold shares and holdings in worker owned companies and whose employment relationship is for an indefinite period of time. The shares and holdings will be known as worker class. The total number of shares will be 50.01%.

Non-working (capitalist) shareholders: capitalist shareholders are those who hold shares and holdings in the workforce owned company. These shares and holdings will be known as the general class.

---

<sup>10</sup> [Royal Decree 2114/1998, dated 2 October, on the Administrative Register of Worker Owned Companies](http://www.ipyme.org/es-ES/DecisionEmprender/FormasJuridicas/Paginas/FormasJuridicas-DescripcionA.aspx?cod=SCTA&nombre=Sociedad+Cooperative+of+Work+Partnership&language=en-ES), until the new Royal Decree regulating the Administrative Register of Worker Owned Companies established in the fourth final provision of Law 44/2015 is approved.  
<http://www.ipyme.org/es-ES/DecisionEmprender/FormasJuridicas/Paginas/FormasJuridicas-DescripcionA.aspx?cod=SCTA&nombre=Sociedad+Cooperative+of+Work+Partnership&language=en-ES>

**Table 12. Affiliation to Social Security in the Worker-Owned Company**

- The worker-members are affiliated to the General Social Security Scheme, with full coverage. Even if they hold paid management positions (as long as the company has less than 25 employees).
- Working members who perform management functions will be included in the General Social Security Scheme as employees, with the exclusion of unemployment protection and the Wage Guarantee Fund.
- If the working member's share in the share capital, added to that of their spouse and relatives with whom they live, reaches at least fifty percent, they will be included in the Social Security Self-Employed Workers' Scheme. Unless the effective control of the company requires the assistance of persons outside the family relationships.

Source: Taken from Orellana (2021) and Based on.

[https://www.mites.gob.es/es/Guia/texto/guia\\_2/contenidos/guia\\_2\\_7\\_4.htm](https://www.mites.gob.es/es/Guia/texto/guia_2/contenidos/guia_2_7_4.htm)

For the hiring of workers on a permanent basis by the SLL, it will be taken into account that the number of hours/year carried out by the workers hired on a permanent basis may not exceed 49% of the total number of hours carried out by the worker-members. However, authorisation may be obtained to exceed this limit on a temporary basis. Indefinite-term workers with a disability of any kind to a degree  $\geq 33\%$  and fixed-term workers will not be taken into account. With respect to workers hired on a temporary basis there is no limitation<sup>11</sup>.

The entry and exit of shareholders may take place through the transfer of shares or holdings: a) inter vivos; b) mortis causa; c) by termination of the employment relationship.

The shares and holdings, unless otherwise provided for in the Articles of Association, may be freely transferred to worker-members and non-member employees with an indefinite term contract. (art. 6.1)

For the rest of the actions, in case of concurrence, it will be done in order of preference (art 6.2).

- 1.º Non-member permanent workers, in direct relation to their length of service in the company.
- 2.º Working shareholders, in inverse proportion to the number of shares or holdings they own.
3. General class members, pro rata to their shareholding in the share capital.
- 4th Company.

---

<sup>11</sup> <https://inaem.aragon.es/sociedades-laborales-0>

## b) Participation of the members: control, surplus and wealth.

According to the law that regulates these SLL (art. 13) it is indicated that there will be a management body. This administrative body must be defined in the bylaws of the SLL. In the case of the SAL there will be a Board of Directors made up of the holders of the shares or holdings. For this SAL the holders of shares or holdings of the general class may group their shares or holdings in order to appoint their members in accordance with the proportional representation system.

The distribution of profits will be made on the basis of the shares and will be defined in the company's articles of association.

### *Special Reserve Fund*

In addition to the appropriate legal or statutory reserves, Sociedades Laborales are obliged to set up a Special Reserve, which will be set aside with 10% of the net profit for each financial year, until a figure of at least double the share capital is reached. This Fund may only be used to offset losses if there are not sufficient other reserves available for this purpose and/or to purchase their own shares or holdings in the company (Article 14).

## c) Tax treatment

Sociedades Laborales pay Corporation Tax under the same conditions as other capitalist companies.

99% rebate on the Tax on Property Transfer and Documented Legal Acts of the quotas accrued for the acquisition of goods and rights from the company from which the majority of the working members originate. This is especially relevant for conversions of capitalist companies to Sociedades Laborales

Freedom to depreciate tangible fixed assets, intangible assets and investment property of worker owned companies used to carry out their activities, acquired during the first five years from the date on which they were classified as "workforce owned".

## d) **Rules for the dissolution of an employee owned/democratic firm.**

The members of the SLL have the right to participate in the distribution of the company's profits and in the assets resulting from the liquidation.

### 2.1.3. New model Worker-Owned Companies Ley 44/2015

The legislation that regulates the participation, distribution of profits and dissolution is the same as for the rest of the capitalist companies and does not make special differences: Royal Legislative Decree 1/2010, of 2 July, which approves the revised text of the Capital Companies Act and Royal Legislative Decree 8/2015, of 30 October, which approves the revised text of the General Social Security Act.

## 3. Overcoming the problem of start-up of democratic firms de novo or through take-overs

### 3.1 De novo

The creation of new worker cooperatives and worker-owned companies has received the attention of different works Chaves and Savall (2013) and Sanchis et al (2015). In order to encourage and support the creation of worker cooperatives and worker-owned companies, measures have been developed from:

- a) the federations and platforms of worker cooperatives and worker-owned companies themselves;
- b) business groups and entities;
- c) from government policies.

#### 3.1.1. Federations and platforms of worker cooperatives and worker-owned companies

With regard to worker cooperatives, the relevant role of the Spanish Confederation of Worker Cooperatives, COCETA, and the entities that form it, must be highlighted. "COCETA is the representative organisation of worker cooperative enterprises in Spain. Constituted in 1986 as a Cooperative Association, of a confederal and multi-sectoral nature, it is made up of the Federations/Unions/Associations of Worker Cooperatives of the different Autonomous Communities".<sup>12</sup> Likewise, as COCETA indicates: the priority objective is the creation and maintenance of worker cooperatives.

The activities developed by COCETA are:

1. To represent and defend the interests of Worker Cooperatives through legislative initiatives and relations with other institutions. **Institutional lobbying.**
2. Organisational Development and Promotion. Supporting and consolidating the representative structures of worker cooperativism and promoting joint work and projects. **Internal Cohesion.**
3. Training and Employment. Through the planning and implementation of training plans and employment promotion programmes. **Collective entrepreneurship.**

---

<sup>12</sup> <https://www.coceta.coop/coceta.asp>

4. Visibility and dissemination. COCETA carries out different actions and projects aimed at showing society what worker cooperatives are, their role as enterprises and how they operate on a daily basis. **Visibility of the worker cooperative enterprise.**
5. European projects. COCETA has carried out and continues to carry out transnational projects, with leading cooperative organisations in EU countries, to promote the worker cooperative as a model of entrepreneurship and to create stable, equitable and supportive employment. **Intercooperation.**<sup>13</sup>

COCETA is made up of the following networks in the different regions of Spain (Table 13)

**Table 13: COCETA Territorial Networks, 2021**

Region	Platform	Website
Andalusia	FAECTA	<a href="https://www.faecta.coop">https://www.faecta.coop</a>
Asturias	ASATA	
Balearic Islands	Cooperatives de Treball Unio de les Illes Balears (Worker's Cooperatives Union of the Balearic Islands)	
Canary Islands	ASESCAN	<a href="http://asescan.org/">http://asescan.org/</a>
Cantabria	ACEL	<a href="http://www.acelcantabria.com">www.acelcantabria.com</a>
Castilla y León	Owen Work Cooepratives	<a href="https://www.cooperativasowen.coop/">https://www.cooperativasowen.coop/</a>
Catalonia	FCTC Worker Cooperatives	<a href="https://www.cooperativestreball.coop">https://www.cooperativestreball.coop</a>
Extremadura	UCETA	<a href="https://uceta.org/">https://uceta.org/</a>
Galicia	Espazocoop Cooperative Union	<a href="https://espazo.coop/">https://espazo.coop/</a>
Madrid	Cooperama	<a href="https://www.cooperama.coop/">https://www.cooperama.coop/</a>
Murcia	UCOMUR	<a href="https://www.ucomur.org/">https://www.ucomur.org/</a>
Navarre	ANEL	<a href="https://www.anel.es/">https://www.anel.es/</a>
Basque Country	Konfekoop	<a href="https://konfekoop.coop/">https://konfekoop.coop/</a>
Valencia	FEVECTA	<a href="https://www.fevecta.coop">https://www.fevecta.coop</a>

Source: <https://www.coceta.coop/>

The role played by COCETA and its member organisations is fundamental to support and accompany new worker cooperatives and also to support existing ones. By way of example, some of the projects they have developed are shown below:

In the rural area: a network of organisations, groups and people, agents of change, is being strengthened, who develop their activity facilitating, accompanying and articulating collaborations, revitalising the rural environment of Empty Spain and the cooperative work and the social economy.<sup>14</sup>

Young people: to encourage cooperative entrepreneurship among young people over 16 years of age, who are in the process of formal training, mainly those who are studying

<sup>13</sup> <https://www.coceta.coop/coceta.asp>

<sup>14</sup> COCETA 2020 Management Report

Humanities and Social Sciences Baccalaureate and secondary professional training (Formación Profesional).<sup>15</sup>

Development of European projects for consultancy, training, technical support in the promotion and creation of worker cooperatives.

### 3.1.2 From the cooperatives themselves

#### a) Cooperatives and cooperative groups

There are numerous experiences of worker co-operatives and co-operative groups that promote co-operative intra-entrepreneurship and the creation of new co-operatives<sup>16</sup>.

La Veloz Cooperative Group has developed and continues to develop programs to support the creation of worker cooperatives for more than 25 years.

Likewise, there are also cases of agri-food cooperatives that have been transformed into mixed cooperatives by including worker members. In the case of the Cooperativa Viver, it is an agricultural cooperative that was about to be dissolved and after a process of reinventing the cooperative it changes to become a mixed cooperative by including

#### b) New models of collective entrepreneurship support

New collective entrepreneurship projects are being promoted through digital platforms, including worker cooperatives.

##### *Rural Alarm Clocks*

Promoted by the association Apadrina un Olivo promotes a Semi-Presential Incubation program, is a program that for 100 weeks, a total of 5 projects in person, and 10 projects in 100% virtual format, will develop their business idea into a minimum viable product with which to begin to accelerate the economy of rural areas. Through coworking and coliving spaces. Collaborators include Caja Rural de Teruel and the Laboratory of Social Economy of the University of Zaragoza.

##### *Village ideas*

Ideas de Pueblo is a platform designed thanks to the Tararaina Cooperative; a social innovation initiative for the economic and social recovery of rural areas

---

<sup>15</sup> COCETA 2020 Management Report

<sup>16</sup> An interesting experience is the creation of Social Markets in Spain Bretos et al (2020).

thanks to the promotion of the Social and Solidarity Economy. This project seeks the participation of entrepreneurs as well as city councils and local entities.

In its methodology, in addition to supporting entrepreneurship, there is the possibility of collaborating through donations of materials, financial support, sponsorship of specific projects and social mobilization.

### 3.1.3 From the Public Administration

In Spain, the Ministry of Labour and Social Economy was created in 2019. Previously, for more than 20 years there has been a General Directorate for Self-Employment, Social Economy and Corporate Social Responsibility traditionally located in the Ministry of Labour. Likewise, due to the fact that the competences in the field of cooperatives and worker-owned companies are delegated to the different regions, there are also general directorates with responsibilities for cooperatives and worker-owned companies.

The General Directorate for Self-Employment, Social Economy and Corporate Social Responsibility has traditionally developed policies to support and promote cooperatives and worker-owned companies.

According to Chaves and Savall (2013 p.64) these policies are divided into the following:

"1.- traditional social economy policies. They are made up of the devices that were activated during the 1980s. This battery of measures is made up of three types of measures:

a) measures of a budgetary nature in the form of subsidies to promote employment and investment in cooperatives and worker-owned companies, as well as to promote representative structures, dissemination and promotion of the social economy;

b) tax measures, specifically specific taxation for cooperatives (but not for worker-owned companies), regulated by Law 20/1990 of 19 December 1990, on the Tax Regime for Cooperatives; and

c) measures to coordinate passive and active employment policies, in particular, the capitalisation in the form of a single payment of unemployment benefit in the event that the member joins a worker cooperative or worker-owned company. Law 31/2015, of 9 September, which amends and updates the regulations on self-employment and adopts measures to encourage and promote self-employment and the Social Economy.

2.- The new social economy promotion policies, which have been articulated and deployed in an innovative way during the last decade in different Autonomous Communities and also those included in the Social Economy Law 5/2011 in its aforementioned section III on 'policies',



Likewise, Chaves and Savall (2013) also indicate that the policies applied after the 2008 crisis had a profound effect on promotion policies and, as a consequence, the disappearance of fundamental structures of the sector.

In summary, the measures for the promotion of employment and competitiveness of cooperatives and worker-owned companies in Spain are developed with the following scheme (Table 14)

**Table 14: Measures to promote employment and the competitiveness of cooperatives and worker-owned companies of the Ministry of Labour and Social Economy, Spain.**

<i>Lines of aid</i>	<i>Eligible items</i>
Grants and subsidies for the promotion of employment in Worker Coop and Sociedades Laborales	Subsidy for the incorporation of unemployed people as working members
2. Technical assistance services	1. Feasibility studies, auditing and consultancy 2. Hiring of executives and managers
3. Realization of investments that contribute to the creation, consolidation or improvement of the competitiveness of the of cooperatives and worker-owned companies	1.- Direct aid to finance investments 2.- Loan interest rate subsidies
4. Training, dissemination and promotion	Training, dissemination and promotion of the Social Economy directly linked to the promotion of employment
5. Support for associations at the grassroots level state	Subsidies to the federations and platforms of the social economy

Source: Chaves and Savall (2013)

**Table 15: Amounts of grants to the social economy by region (2018-2019).**

<b>Amounts of grants to the social economy by regions (2019 and comparison with 2018)</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
ANDALUSIA	5.021.078	6.317.984
ARAGON	1.384.312	1.117.473
ASTURIAS	870.000	568.000
BALEARES	447.691	405.291
CANARIAS	126.000	123.150
CANTABRIA	1.300.000	1.480.000
CASTILLA - LA MANCHA	862.000	682.000
CASTILLA Y LEÓN	839.475	803.000
CATALONIA	16.669.766	13.648.606
COMUNIDAD VALENCIANA	5.276.613,94	5.857.281
EXTREMADURA	1.665.880	1.058.844,40
GALICIA	4.049.048,64	4.500.638
MADRID	2.000.000	2.700.000
MURCIA	5.337.231	5.765.131
NAVARRA	2.140.000	2.147.000
LA RIOJA	-----	-----
BASQUE COUNTRY	4.243.402	5.044.202
<b>TOTAL</b>	<b>52.232.497,58</b>	<b>52.218.600,40</b>

Source: CEPES (2020)

**Table 16: Resolution of 5 August 2019, of the Directorate General for Self-Employment and Social Economy, announcing for 2019 the awarding of grants under line 1, line 2, line 3, line 4 and line 7, established in the Order of 6 June 2014, approving the regulatory bases for the awarding of grants under the Programme of Support for the Promotion and Development of the Social Economy for Employment.**

<b>Andalusia</b>	<b>2019</b>
Line 1: Promotion of employment in Cooperatives and Worker Owned Companies: support for the incorporation of unemployed people as worker or worker members; and hiring of managers and specialised technical staff.	3.217.984
Line 2: Dissemination and promotion of the Social Economy	450.000
Line 3: Promotion of social entrepreneurship	550.000
Line 4: Innovation and business competitiveness of the Social Economy	500.000
Line 7: Associationism	1.600.000
<b>Total</b>	<b>6.317.984</b>

Source: CEPES (2020)

**Table 17: Different grant programmes implemented by the Government of the Basque Country in 2019**

<b>Basque Country</b>	<b>2019</b>
Grants for sizing Social Economy enterprises in the primary sector	600.000
Consolidation of federations and platforms of Social Economy entities and companies.	680.000
Establishment and promotion of social economy enterprises, viability studies of enterprises in crisis and planned territorial promotion of social economy enterprises.	2.014.735
Incorporation of members into Social Economy companies	300.000
Implementation of training activities in the social economy	582.800
Business intercooperation by social economy organisations	166.667
Technical assistance in social economy enterprises	250.000
Effective participation of workers in social economy enterprises	350.000
Dissemination and implementation of CSR in companies	100.000
<b>Total</b>	<b>5.044.202</b>

Source: CEPES (2020)

### 3.2 Takeovers - defensive worker buy-outs or retiring owners want to sell to the employees

In the case of companies that due to a crisis situation or the owners want to sell the company to the workers there are several measures available

### *Preferential acquisition by employees*

In 2020, COCETA also called for urgent measures in the field of bankruptcy aimed at favouring the right of preferential acquisition for workers whose companies, in a situation of insolvency, were already affected by bankruptcy or pre-bankruptcy proceedings, facilitating their continuity through worker cooperatives and worker-owned companies. This measure was published in Royal Legislative Decree 1/2020, of 5 May, approving the revised text of the Insolvency Act and the measures contained in Royal Decree-Law 16/2020.

### *Employees may use unemployment benefits/severance pay as input capital*

In Spain there is the possibility of applying for the single unemployment payment for:<sup>17</sup>:

- The start of an activity as a self-employed worker.
- Joining a cooperative, whether existing or newly created, as a worker or stable working member.
- The incorporation of a worker owned company or the incorporation of an existing one, as a worker or stable working member.
- The creation of a newly incorporated business entity (or the incorporation of one that has been created in the previous 12 months, if you are going to have control of it).

Thus, according to the regulations (Art. 7.n, Law on Personal Income Tax) Unemployment benefits recognised by the respective managing body are exempt, whatever their amount, when they are received in the form of a single payment established in Royal Decree 1044/1985, of 19th June, which regulates the payment of unemployment benefits in the form of a single payment (BOE of 2nd July), provided that the amounts received are used for the purposes and in the cases set out in the aforementioned regulation. This exemption **will be conditional** on the maintenance of the share or participation for a period of five years, in the event that the taxpayer has joined worker-owned companies or worker cooperatives or has made a contribution to the share capital of a commercial entity, or on the maintenance, for the same period, of the activity, in the case of the self-employed worker.

## 4. Overcoming the capital problem - financing

Financing is a fundamental issue in the creation and development of worker cooperatives and worker-owned companies. In Spain, financing instruments in Spain can be classified into: a) tools specific to worker cooperatives and worker-owned

---

17

companies; b) the cooperative banking system; c) aid from the public administration; d) the cooperative system; e) the cooperative system; f) the cooperatives' own tools; g) the cooperatives' own tools; h) the cooperatives' own tools.

In general, access to bank financing for cooperatives is more difficult because of their low level of capitalization, but there are no indicators on this issue. On the other hand, there are no tax advantages for loans that can be provided by worker-members to cooperatives, nor are there tax benefits for cooperative banks. Finally, there are no tax incentives for employee savings in the funds of cooperatives or worker-owned companies.

It should be pointed out that worker cooperatives are tax protected entities, which means that they have a deduction of 50% of their corporation tax liability, whereas worker owned companies do not have any different tax treatment.

#### 4.1 Own funds of worker cooperatives

The own funds generated by cooperatives are financing items that are generated during the life of the company through the retention of profits generated, which improve its financial situation allowing its consolidation and growth. They form part of the company's permanent capital and represent a guarantee or solvency of the company with regard to third parties. This last aspect has special relevance in co-operative societies, since, due to the variability of the social capital "only the reserve funds constitute a vehicle for guaranteeing the financial stability of the company in the long term" (Celaya, 1992: 229).

Co-operatives have to endow the following own funds on a compulsory basis (art. 55 and 56): Mandatory Reserve Fund and the Education and Promotion Fund. They can also create a Voluntary Reserve Fund. The Reserve Funds provide the cooperatives with solvency and financial capacity, while the Education and Promotion Fund can only be used for such activities, training and dissemination of the cooperative model.

##### **Mandatory Reserve Fund**

The Mandatory Reserve Fund: The general legislation indicates that the following must be allocated to the compulsory reserve funds: at least 20% of the cooperative surplus and at least 50% of the extra-cooperative and extraordinary profits established by the Statutes or set by the General Assembly, the deductions from the compulsory contributions to the share capital in the case of unjustified cancellations of members, and the membership fees of members when these are provided for in the Statutes or established by the General Assembly.

##### **Voluntary Reserve Fund**

It is a source of internal financing. All the resources that make up the voluntary fund are generated by the company itself, i.e. they are undistributed profits and their purpose is to increase financial solvency, insofar as they increase the company's own resources,

and are therefore a complement to the mandatory reserve fund. The general meeting has the power to create this fund from the available profits of the financial year, and it is reduced by the company's losses. It is estimated by the percentage of the available co-operative surpluses established by the by-laws or decided by the general assembly and for the percentage of extra-cooperative and extraordinary profits established by the Articles of Association or decided by the General Meeting

### **Education and Promotion Fund**

The education and promotion fund is assigned to a specific function and is obligatory for all co-operatives. Its purpose is to promote the co-operative principle of education, training and information for members, through the development of all the activities established by the Statutes or the General Assembly and which comply with the educational and cultural purposes set out in the Laws. The fund is created from: the 5 per cent of the cooperative surplus and the percentage established in the general assembly or in the bylaws of the available positive results.

### **Voluntary contributions**

Voluntary contributions enable the co-operative society to obtain its own resources without agreeing to new compulsory contributions. They are not necessary for acquiring or maintaining membership in the co-operative society, but they coincide with compulsory contributions in the fact that after the member undertakes to pay them in, his commitment has a social nature and, like compulsory contributions, they form part of the share capital. They are therefore social contributions fully committed to the risk of the enterprise and can be used to help meet the cooperative's debts.

### **Membership fees**

The membership fees are an additional disbursement, with respect to the amount that was established as the minimum compulsory contribution to the share capital, required from new members as an operating measure to avoid or at least mitigate the "dilution effect" or decrease in the net worth/member ratio. The amount of these contributions may not exceed twenty-five percent of the value of the share capital contribution required of the member for joining the co-operative.

### **Periodic membership dues**

Periodic subscriptions are the contributions made by the members of the co-operative to cover the expenses agreed in each case, which may be of the most varied nature: they may be used both to cover ordinary expenses for a financial year (for example, payment of rent for premises) and to cover the investments necessary for the development of the co-operative's corporate purpose (for example, the payment of the rent for premises) or to develop the corporate purpose (e.g. payment of the instalment of a loan requested for the purchase of machinery).

Membership fees and periodical subscriptions may be different for different classes of members, or according to the physical or legal nature of the members, or for each member in proportion to his or her respective commitment or potential use of the co-

operative activity. In either case they may be fixed by the statutes or by the General Assembly. They do not form part of the share capital and are not refundable.

Another important tool for financing is the **credit sections** in worker cooperatives (art. 5): Any cooperative can create a credit section within its corporate structure, which has to fulfil the following requirements

**Table 18: Credit sections inside of Cooperatives**

<p>1. The Articles of Association of the co-operative may provide for and regulate the constitution and operation of sections, which carry out, within the corporate purpose, specific economic and social activities with management autonomy, separate assets and separate operating accounts, without prejudice to the general accounts of the co-operative. The representation and management of the section will correspond, in any case, to the Governing Council of the Cooperative.</p> <p>2. For the fulfilment of the obligations deriving from the activity of the section, the contributions made or promised and the guarantees presented by the members integrated in the section are primarily liable, without prejudice to the universal patrimonial liability of the co-operative.</p> <p>Unless otherwise provided in the bylaws, the distribution of surpluses shall be differentiated.</p> <p>3. The General Assembly of the co-operative may agree to suspend the resolutions of the Assembly of members of a section, which it considers contrary to the law, the statutes or the general interest of the co-operative.</p> <p>4. Co-operatives of any kind, except credit co-operatives, may have, if their Statutes so provide, a credit section, without legal personality independent of the co-operative of which it forms part, limiting its asset and liability operations to the co-operative itself and its members, without prejudice to being able to make its excess cash available through financial institutions.</p> <p>The volume of the credit section's active operations may in no case exceed fifty percent of the cooperative's own resources.</p> <p>5. Cooperatives that have a section are obliged to have their annual accounts audited.</p>
---

Source: Law 27/1999 on cooperatives

#### *Other cooperative financing instruments:*

In cooperative societies there are a series of resources contributed by the members that do not make up the share capital, and which are voluntary financing for the cooperative activity or for fixed assets. Bel and Fernández (2002).

- The **services** to be paid by the members for the financing of the cooperative activity:
  - **Advance payments** made by members of consumer cooperative societies on account of obtaining goods and/or services.
  - The **delay in the collection of payment for the provision of goods and/or services** from the members of the supplier cooperative societies.

- Co-operative societies may issue **debentures in accordance with the** provisions of the applicable legislation, subject to the agreement of the general assembly.
- **Voluntary financing for fixed assets.** The general assembly of the co-operative has the power to agree to issue debt in series to raise financial resources from members and non-members under any legal form and with the conditions and terms established in the issue contract. These are loans that members can make to the co-operative society, but unlike share capital, the conditions of this type of debt are decided by them in the general assembly.

## 4.2. Financial instruments of cooperatives and worker-owned companies

The available external financing tools for cooperatives and worker-owned companies are the same as the traditional ones that can be used by other companies.<sup>18</sup>

1. **Debentures:** Debentures are negotiable securities that represent a portion of a credit granted to the company. In the bond there are multiple creditors, as many as there are bondholders. They are securities that can be registered or bearer, that give the right to receive an annual income in the form of interest and that at the time of redemption give the right to recover the entire investment.
2. **Participatory securities:** These are a financing formula that seeks to respond to the difficulties that cooperative societies in particular, and small and medium-sized enterprises in general, have in accessing capital markets, specifically equity markets, since cooperative societies have no restrictions on access to fixed-income markets.
3. **Special shares:** These are a way of obtaining resources for cooperative societies which, as they do not grant political rights to their investors, do not interfere in their management. What's more, their equating to share capital in the event of liquidation does not convert the holders of these securities into members, but rather they continue to maintain their status as creditors.
4. **Joint Venture Accounts:** This is a form of external financing in which the parties establish the conditions. On the one hand, there is a contributor of resources who links his participation to the results of the business activity, and on the other hand, there is the entrepreneur who manages these resources for the intended purpose. However, it should be borne in mind that this is a hybrid form of financing because the participant who contributes capital is not the holder of a credit right for the value contributed. As a mixed financing formula, it differs from equity capital in its revocable nature and in the fact that the participant does not influence

---

<sup>18</sup> Law 5/2015, of April 27, 2015, on the promotion of business financing

the management of the company; it differs from the participating loan in its lack of fixed remuneration (Cabaleiro and Rodríguez, 2002: 697).<sup>19</sup>

**Table 19: Main characteristics of other forms of external financing.**

	<b>bond loan</b>	<b>participating securities</b>	<b>Special participations</b>	<b>joint accounts</b>
Concept	Negotiable securities that give the right to a fixed interest rate and the right to recover the principal at maturity.	Bonds with mixed yields.	Freely transferable subordinated securities.	Financing with a variable yield depending on the result.
Characterization	Negotiable securities.	Transferable securities.	Transferable securities.	Bilateral contracts.
Remuneration	Fixed interest.	Combination of fixed and variable interest (depending on the result).	Fixed or variable interest (depending on the result).	Variable interest depending on the result.
Voting rights	No.	No.	No.	No.
Transmissibility	Free. Negotiable in the stock market.	Free.	Free.	No.
Amortization	They may be indefinite.	No limit is set.	Minimum term of 5 years.	They may be indefinite.
Accounting treatment	Liabilities.	Liabilities.	Liabilities.	Liabilities.

Source: Bastida (2012)

### 4.3 Credit union system

There is a long tradition of cooperative banking in Spain. The Cajas Rurales, some of which are over a hundred years old, have been fundamental in the financing of numerous cooperative projects. At present, the main institutions that form part of the cooperative credit system are as follows:

#### **Caja Rural Group**

The Caja Rural Group<sup>20</sup> includes a group of rural savings banks (credit cooperatives) at regional or local level and whose central banking centre is the cooperative bank<sup>21</sup>. The financial group was set up in 1990 and its objective is to

<sup>19</sup> In any case, Spanish cooperative legislation should include in its articles the special features in the regulation of joint accounts that are applicable to the case in which they are entered into by cooperative societies. (Sánchez 2016)

<sup>20</sup>

<sup>21</sup> <https://www.bancocooperativo.es/es>



provide the services of a banking centre to our associated rural savings banks. The Caja Rurales Group is one of the main financial groups operating in Spain, following in the footsteps of leading groups on the continent, such as the BVR Group in Germany, Crédit Agricole in France and the RZB Group in Austria. It is made up of 30 rural savings banks and relies mainly on the support of the Bank, the company Rural Servicios Informáticos (RSI) and the insurance company RGA to carry on its business activities. The Group's banking system is characterised by its operational decentralisation and by the application of the principle of subsidiarity, developed on the basis of the criterion of legal and decision-making independence of each member.<sup>22</sup>In 2021, the Caja Rural Group had more than 1.5 million members, 82,760 million in total assets and 6,395 million in equity, accounting for more than 54% of the total volume of assets of the Rural Savings Banks.

### **Cajamar Cooperative Group**

Grupo Cooperativo Cajamar is a consolidable group of credit institutions authorised and classified as an institutional protection system (SIP) by the Bank of Spain. It is currently made up of 19 entities. It is the benchmark financial group for cooperative banking in Spain at national level, with 3.5 million customers and 1.5 million members, 898 branches, 5,330 employees, 115 financial agents, as well as 6 travelling branch vehicles that provide financial services in rural areas to 42 towns with less than 1,500 inhabitants. At 30 September 2021, it has assets of 57,594 million euros, a managed business volume of 93,530 million euros, a solvency ratio of 15.74% and a CET1 phased-in ratio of 13.31%. In the new European Banking Union, Grupo Cooperativo Cajamar, due to its size and volume of assets, is considered one of the 10 significant institutions in the Spanish financial system, and as such its supervision corresponds to the Single Supervisory Mechanism (SSM), formed by the European Central Bank and the competent national authorities of the participating countries.

### **Laboral Kutxa Group**

Created in 1960<sup>23</sup> within the Mondragon Group, it is a credit cooperative in which most of the capital is in the hands of the cooperatives of the MONDRAGON group and the active or retired worker-members. In 2020, it has 27,904 million in assets and 1,835 million in equity. The investee companies that make up the labour group are 9 that carry out activities in insurance, investment funds, investment funds and property development, as well as an associated entity for photovoltaic installations. In 2020 it had more than 1.1 billion customers. The total number of active members in 2020 is 1739 and 309 employees.

---

<sup>22</sup> [https://www.bancocooperativo.es/sites/default/files/2021-05/quienes-somos\\_0.pdf](https://www.bancocooperativo.es/sites/default/files/2021-05/quienes-somos_0.pdf)

<sup>23</sup> [https://corporativa.laboralkutxa.com/src/uploads/2021/04/Memoria\\_Sostenibilidad\\_2020\\_CAS.cleaned-1.pdf](https://corporativa.laboralkutxa.com/src/uploads/2021/04/Memoria_Sostenibilidad_2020_CAS.cleaned-1.pdf)

## **Ethical banking**

In Spain, organisations linked to ethical banking have also been created which also come from the field of cooperatives, the most relevant of which are:

### **Fiare Banca Etica**

This entity was born from the union of two projects based on ethical finance: Banca Popolare Etica (an Italian cooperative bank founded in 1999) and Fiare, which has been operating in Spain since 2005. Its mission is to be "at the service of social transformation through the financing of social and solidarity economy projects and the promotion of a culture of financial intermediation, under the principles of transparency, participation, democracy and credit as a right".

### **Coop 57**

The beginnings of this cooperative date back to 1995, the year in which the workers who had been dismissed from the former Editorial Bruguera finally created a fund with part of the compensation received for their dismissals, after winning a legal process initiated in 1986. The aim of this fund was to promote economic projects that would create quality jobs, above all by applying the cooperative model. It is currently a self-managed cooperative of ethical and solidarity-based financial services that support Social Solidarity Economy entities.

### **Oikocredit**

Oikocredit was founded in 1975 as an international credit union based in the Netherlands. Under the cooperative model of ethical finance they are committed to poverty and project financing in developing countries. Their motto is "Investing in people".

### **Colonya, Caixa Pollença**

One of the last two savings banks left in Spain after the great crisis in the sector, it was founded in 1880 by Guillem Cifre de colonya, a pedagogue and lawyer who worked to develop projects in the cultural and social sphere in his town, and has maintained this philosophy to this day, being an ethical bank that uses financial assets to support social and environmentally friendly projects.

### **Caixa d'Enginyers**

This Catalan credit cooperative was founded in 1967 under the name Agrupación Socio-Cultural y Tecnológica de los Ingenieros. Although its origin is in Catalonia, they currently operate throughout Spain, and to become a member you must become a member of the cooperative. It stands out for its responsible investments, and among its premises are (obviously being ethical banking) not to invest in any company that is related to armament, tobacco or projects that harm the environment.

### **FonRedess**

For those who really don't want to know anything about interest rates, there are other projects such as FonRedess that are dedicated to financing projects that promote the social and solidarity economy without making a profit from it. They are funds that are generated in a mutualized way, and it is decided jointly where to invest. The only financial return is the increase in the CPI, but the social and environmental return is much higher.

### **Triodos Bank**

Dutch foundation that is present in Spain and aims to raise funds from private donors to invest them in activities with social, environmental and cultural purposes.

## **4.4. Public funding**

The Ministry of Labour and Social Economy, as well as the different regional governments, annually establish aids aimed at social economy entities, including worker cooperatives and worker-owned companies. They can also apply for other types of general aid that are not specifically restricted to worker cooperatives and worker-owned companies.

The regional calls include the following modalities:

1. Subsidies for the creation and consolidation of employment in worker cooperatives and worker-owned companies: To promote the incorporation, on an indefinite basis, as worker-members in worker cooperatives and worker-owned companies in Aragon, of unemployed people and workers with temporary employment contracts in the same cooperative or worker-owned company in which they are integrated as members, as well as to support the development of projects for the creation and modernisation of this type of social economy companies, by improving their competitiveness, thus facilitating their consolidation.
2. Subsidy for activities to promote, foster and disseminate the social economy.
3. Subsidies for the development of activities to promote, foster and disseminate the social economy in the Autonomous Community of Aragon and to defray the operating costs of the associative entities of worker cooperatives, labour companies, insertion companies, special employment centres and other entities representing the social economy at regional level

## PART II: ANALYSIS OF MONDRAGON

### 1. MONDRAGON Group: a brief description

Mondragon Group is often considered the most successful example of employee-owned enterprises in the world. Founded in 1956 with some 25 workers in the Basque Country of Spain, Mondragon was originally a group of mainly industrial worker-owned enterprises.

Nonetheless, the group has grown considerably and currently it consists of 95 separate, self-governing cooperatives and other 138 subsidiaries and 23 hedging entities where work more than 81.000 people and it is considered the leading business group in the Basque Country and the tenth in Spain (see <https://www.mondragon-corporation.com/>).

The sectoral distribution of MONDRAGON's co-operatives shows that most of the Group's co-operatives are concentrated in the industrial sector (see table 22). However, the financial and distribution sectors are also very important because, although there is only one co-operative in these sectors, they are very large co-operatives with a very significant volume of business and in which many co-operative members work (see Table 20).

**Table 20: number of cooperatives by industry**

Cooperatives by Industry	num. of coop
<b>Industry</b>	63
<b>Finance</b>	1
<b>Distribution</b>	1
<b>Agriculture</b>	3
<b>Education</b>	8
<b>I+D</b>	14
<b>Services</b>	5
<b>Total</b>	95

Source: Mondragon (internal document)

**Table 21: employment distribution by industry**

INDUSTRY	EMPLOYMENT %
<b>Distribution</b>	48,2%
<b>Industry</b>	47,3%
<b>Finance</b>	2,8%
<b>Knowledge</b>	1,7%

Source: Mondragon

It is important to stress that MONDRAGON makes an important contribution to the regional environment. MONDRAGON generates the 9% of the industrial employment in the BAC. Moreover, 12.1% of the total investments in the BAC belong to MONDRAGON and 11.8% of the total resources allocated to R&D in the BAC also correspond to MONDRAGON (2019).

MONDRAGON also makes a contribution in gender issues: 51.1% of MONDRAGON's employees in the BAC are women, which is slightly higher than in the surrounding area (48.1%). Additionally, 26.8% of the staff on the Boards of Directors and 29% on the Governing Boards of MONDRAGON are women, a figure that is very similar to that of the BAC.

Although various independent co-operatives were created in the early years, from the very beginning the co-operative experience was based on associationism. Thus, in 1978, the creation of Regional Groups was promoted with the aim of giving the Group a new structure. At that time, there were around 70 industrial cooperatives, which were grouped into 15 County Groups.

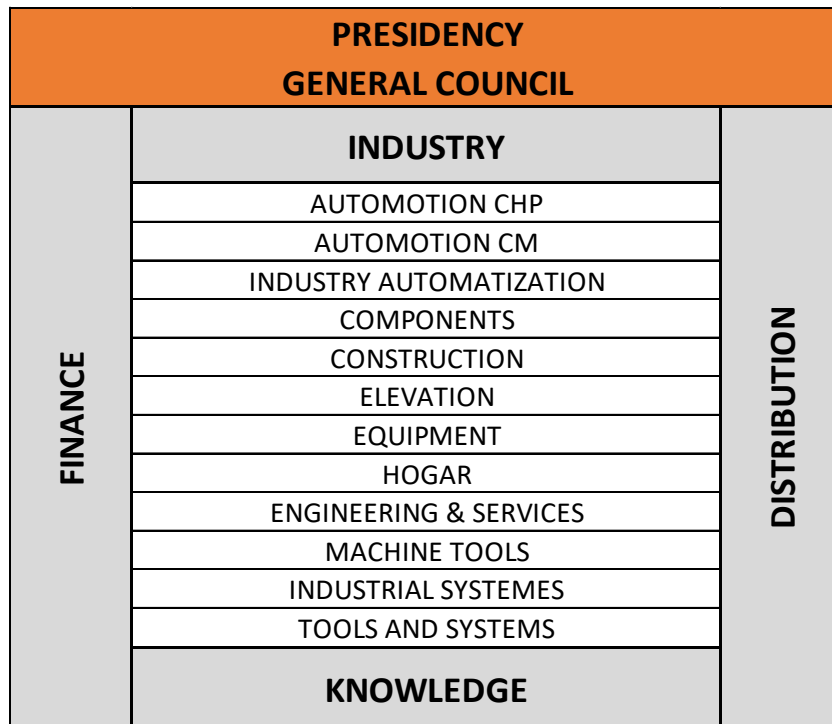
After the crisis of the 1980s (1980-1985) and in response of the challenges posed by economic globalisation and the European Economic Community, in 1985 it was decided to create the Grupo Cooperativo Mondragon, with the aim of achieving maximum business efficiency.

In 1991 the Co-operative Congress decided to set up Mondragon Corporación Cooperativa (MCC). With the establishment of this institution greater scope and efficiency were pursued (MONDRAGON,2017) and its main feature was that this new organisation was based on sectorial criteria in accordance with similarities in terms of production. Parallely, the intercooperative mechanisms where adapted to the new structure. (MONDRAGON,2017). The Corporate Centre was also set up at the same time.

Derived from the structure created in 1991, currently, MONDRAGON is divided into four areas: Finance, Industry, Retail and Knowledge (see figure 2).

Although MONDRAGON's cooperatives were originally located mainly in the MONDRAGON valley and in nearby towns in Gipuzkoa, one of the provinces of the Basque Country, it is now an internationalised group that operates throughout the world with 141 production plants in 37 countries, commercial business in 53 and sales in more than 150.

**Figure 2: The structure of MONDRAGON GROUP**



Source: own made

The mission of MODRAGON is defined as follows:

*“MONDRAGON is a business-based socio-economic initiative with deep cultural roots in the Basque Country, created for and by people and inspired by the Basic Principles of our Co-operative Experience. It is firmly committed to the environment, competitive improvement and customer satisfaction in order to generate wealth in society through business development and the creation of, preferably cooperative employment, which:*

*-Is based on a firm commitment to solidarity and uses democratic methods for organisation and management.*

*-Encourages participation and the involvement of people in the management, profits and ownership of their companies, developing a shared project which brings together social, business and personal progress.*

*-Fosters training and innovation by developing human and technological skills.*

*-Applies its own management model aimed at helping companies become market leaders and fostering co-operation.”*

The Basic Principles of MONDRAGON assume and bring together the Universal Co-operative Principles updates by the International Co-operative Alliance. The open and dynamic nature of their principles ensures the adaptability of cooperatives whatever is the context. The Table 22 shows the interpretation that MONDRAGON gives to each Basic Principles:

**Table 22: Basic Principles of MONDRAGON**

<b>PRINCIPLE</b>	<b>INTERPRETATION</b>
<b>OPEN ADMISSION</b>	The MONDRAGON co-operative experience is open to all men and women who accept the Basic Principles without any type of discrimination.
<b>DEMOCRATIC ORGANISATION</b>	A person, one vote system for election of the cooperative's governing bodies and for deciding on the most important issues.
<b>SOVEREIGNTY OF LABOUR</b>	Profit is allocated on the basis of the work contributed by each member in order to achieve this profit.
<b>INSTRUMENTAL AND SUBORDINATE NATURE OF CAPITAL</b>	The capital factor is a necessary resource, but it does not confer the right to vote and its stake in the profit is limited and subordinated to labour.
<b>PARTICIPATORY MANAGEMENT</b>	People's responsible involvement in managing the business.
<b>PAYMENT SOLIDARITY</b>	In accordance with the cooperative's real possibilities, and equitable at an internal and external level and for MONDRAGON.
<b>INTER-COOPERATION</b>	As mechanism for solidarity between cooperatives and business efficiency.
<b>SOCIAL TRANSFORMATION</b>	Commitment to the supportive, sustainable development of our local area.
<b>UNIVERSALITY</b>	In solidarity with the promoters of economic democracy within the context of the Social Economy, fully embracing the goals of the international cooperative movement.
<b>EDUCATION</b>	Promoting people and the cooperative culture, allocation human and financial resources to the cooperative and professional Education of the members and of young people in general.

Source: [www.mondragon-corporation.com](http://www.mondragon-corporation.com)

## 2. Overcoming the organization problem

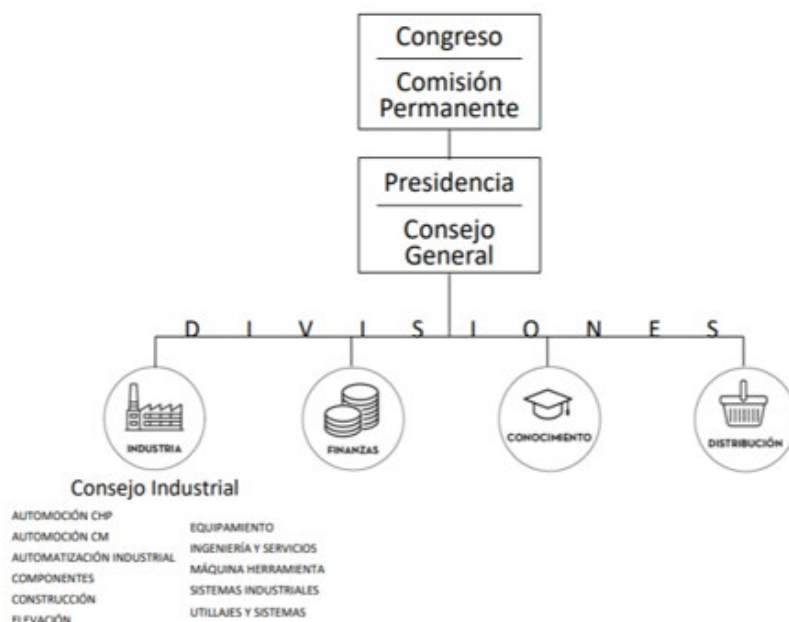
In order to understand the organisational aspects of the Mondragon Group, it is necessary to know its organisational structure and the legislative framework in which it is integrated. This first part of the chapter is devoted to MONDRAGON's organisational structure and legislative framework, and then goes on to deal with the aspects that guarantee democratic ownership in MONDRAGON.

### The organisational Structure at MONDRAGON.

Figure X shows the organisational structure of the MONDRAGON Group and the and the different bodies that ensure the functioning of the structure.

**Co-operative Congress:** it is the sovereign body of the Group, being its function to establish the strategic criteria by which MONDRAGON is to be administered via the planning and co-ordination of its business units. It is made up of 650 members who are delegated by the co-operatives (the number of delegates allocated to each cooperative depends broadly on the number of its members, but there are limits to avoid the concentration of votes in the Divisions with the largest number of workers) on the basis and it meets on an annual basis.

**Figure 3: The organizational structure at MONDRAGON**



Source: MONDRAGON, internal document

The **Standing Comitee** (Comisión Permanente) is governed by delegation from the Co-operative Congress. Its basic function is to promote and control the implementing of



policies and decisions adopted by the Congress, by monitoring the evolution of MONDRAGON on a permanent basis.

The **Presidency** (Presidencia) The standing committee will elect a chairman from among its members, who will represent MONDRAGON in different bodies.

The **General Council** (Consejo General) is responsible for drawing up and applying corporate strategies and objectives. At the same time, it coordinates the policies pursued by the different Divisions and Cooperatives.

Finally, **Divisions** are associations set up within the framework of MONDRAGON between co-operatives operating in the same area, which coordinate the management of their co-operatives, with the aim to create common policies. Moreover, they also have different profit pooling mechanisms that can vary among different divisions. Currently, as it can be seen in Figure 2, MONDRAGON is organized in four main areas and at the same time, the Industrial area is integrated by 12 different divisions. On the other hand, there is a Coordination body for all Industry Area Divisions called Consejo Industrial whose functions are business development, the promotion of inter-cooperative synergies and general management.

Nonetheless, the individual co-operative is the key element in MONDRAGON, being the basic level of its organizational structure (HISTORIA DE MONDRAGON). Co-operatives are articulated into Divisions and the Group. The individual co-operative maintains its own organizational structure (see Figure 3) and legal status. The cooperative maintains its sovereignty and independent decision-making capacity, but at the same time it is part of a Division. This structure creates a fair and efficient inter-cooperative network in which some functions and resources are administered in common.

Mondragon's group structure is one of the characteristics that has led to the Group's success. As stated by Larrañaga, one of the founders of the MONDRAGON Experience, *"Arizmendiarieta put into circulation the notion of superstructures in organisational terms, which was to be crucial for co-operative development. Without them, the cooperative movement would have been dispersed and fragmented"* (MONDRAGON,2017).

#### MONDRAGON's legislative framework.

As previously mentioned, the MONDRAGON Group was set up in the Autonomous Community of the Basque Country (Spain). The model for the development of powers by the autonomous communities in Spain establishes that powers in matters of promotion and development of co-operative societies are delegated to the autonomous communities, therefore, the MONDRAGON Group and the majority of its co-operatives are regulated under the Cooperatives Law of the Autonomous Community of the Basque Country.

Due to the important cooperative movement of the Basque Country, the Cooperative Law of the Basque Country was the first cooperative law approved in Spain (Law 1/1982 of 11 february). This law was set out to promote and defence the Basque cooperative movement trying to answer the challenges that co-operatives had at that time, and being in full harmony with the cooperative principles proclaimed by the International Cooperative Alliance (Uriarte et al.,2021).

Since then, the co-operative law has been modified several times, always with the objective of adapting it to the needs of each moment. Table 23 shows the evolution that the Co-operative legislation has had in the Basque Country:

**Table 23: The evolution of Cooperative legislation in the Basque Country**

LAW	DESCRIPTION
<b>Law 1/1982</b>	The first cooperative law in the Basque Country. It was a regulation to boost the cooperative autonomy and that attempted to not close doors to the development of formulas, even experimental ones, that the increasing complexity of cooperative life would foreseeably require.
<b>Law 4/1993</b>	The objective of this law was twofold: first, to cover the shortcomings of the legal framework for Basque cooperativism at the time and second, to bring the new regulation closer to European Economic Community guidelines.
<b>Law 1/2000</b>	It was the first partial amendment to the Law 4/1993. Its main objective was to adapt the regulations to the needs of entrepreneurs and emerging business projects, facilitating the creation of new cooperatives while consolidating, through technical improvements and specific adjustments, those already existing in the Basque Country.
<b>Law 8/2006</b>	It was the second partial amendment to the Law 4/1993. This amendment met the need to harmonise applicable legislation with new international accounting regulations that prevented considering cooperatives' corporate capital contributions, both mandatory and voluntary, as their own resource, due to the unconditional law on members and reimbursement.
<b>Law6/2008</b>	The Small Cooperative Law. It opened up the possibility of creating workers companies with a minimum of 2 members and a maximum of 10. As a result of this legislation, many small cooperatives were created in the BAC, but this did not affect MONDRAGON's case, as MONDRAGON's aspiration is greater and it seeks to create cooperatives that generate a greater number of jobs.
<b>Law11/2019</b>	This law seeks a balance between operational flexibility and cooperative identity so that cooperatives may operate on the

	global market and have instruments to compete under equal operational conditions as other organisations.
--	--

Source: Enciso et al. (2021)

Additionally, MONDRAGON Group has its own internal regulation that is organized in three different levels:

1. Congress Rules: The MONDRAGON Group acts within the legal framework established by the rules of the Congress. These rules, as well as defining MONDRAGON's mission, principles and values, establish the group's operating framework in terms of:
  - the participation of cooperatives in the group
  - the organisational structure
  - the divisional organisation and strategic direction
  - the internal regime of the base co-operatives
  - commitment of the co-operatives to periodical contributions of resources
  
2. The articles of association of each base co-operative. The articles of association are the internal rules that provide clarity on the operation, management and how to comply with legal provisions. In addition to providing general information on the purpose of the cooperative, the following areas are regulated:
  - The regulation of member participation and its institutional regime.
  - The representation and management of the cooperative
  - The economic regime of the cooperative
  - The social documentation and accounting
  - The dissolution and liquidation process of a co-operative
  
3. Cooperative internal regime: it is an internal instrument of the co-operative in which the co-operative, with the active and consensual participation of its members, defines and establishes the relations between the members and the co-operative in the social, labour and organisational spheres of the company. Specifically, these are the aspects regulated in the internal regulations of a MONDRAGON co-operative:
  - The rules for joining and contracting members
  - Complementary aspects of the social bodies
  - The economic regime
  - Labour regulations
  - Labour disciplinary system
  - The development and application of the internal regime of the co-operative.

## 2.1 Models securing democratic ownership in MONDRAGON

### a) Membership types, entry and exit

At MONDRAGON the member is considered the basis of the system and it is a group which is opened to all men and women who accept the Basic Principles and can prove their professional suitability for jobs.

The Congress Rules defines which type of members can be part of MONDRAGON group's co-operatives:

- First of all, natural persons who carry out their work activity in the cooperative and maintain the status of worker members.

Additionally,

- other natural persons, within the following modalities:
  - Members who are users or consumers
  - Inactive or non-user members ....
  - Temporary members of different modalities.
  - Collaborating members.
  - Holders of voting shares in mixed cooperatives.
  - Other forms of membership (such as associate members) in cooperatives not subject to Basque regulations.
- legal entities belonging to MONDRAGON, with a minority character, except in the cases that entities that are mainly made up of cooperatives
- legal entities that do not belong to MONDRAGON, with minority status.

The corporate composition of several MONDRAGON co-operatives is shown below, in order to visualise the different realities that exist:

- EROSKI s.coop is a distribution cooperative in which 50% of the members are worker members and the other 50% are consumer members.
- ENPRESAGINTZA is the business faculty of Mondragon University and it has three type of members: worker members (they represent a 1/3 of the General Assembly), user members ( students that represent a 1/3 of the General Assembly) and collaborating members ( legal entities that represent a 1/3 of the General Assembly).
- LABORAL KUTXA is the financial entity in which these type of members can be found: worker members, collaborating members, other natural person or legal entities. In LABORAL KUTXA each member shall have one vote. Nonetheless, if the member has contributions to the capital in excess of the minimum compulsory contribution that corresponds to his/her class of member, he/she shall have another vote for every €2,000 in excess of the minimum compulsory contribution required for the class of member. In any case, no legal entity that is a member may hold more than 20% of the total votes, nor any natural person that is a member may hold more than 2.5% of the votes.

The law allows cooperatives to have temporary members. In fact, worker member can be temporary members up to three years before becoming permanent members. This is a usual practice at MONDRAGON.

### *The Share Capital*

When a person joins a co-operative as a member, he/she must make at least the following contributions to the share capital of the cooperative:

- a compulsory capital contribution: an amount that is accounted in the individual member's internal capital account, which is recoverable once the member leaves the coop
- an entrance fee equal to at least 20% of the compulsory capital contribution. : an amount that goes to indivisible non recoverable collective reserves.

From a technical point of view, for full-time members, the total amount of these contributions will be calculated in such a way that, the sum of both must reach at least the amount of the annual gross consumption advance of index 1 of the Lagun Aro Basic Distribution Benefit Rate.

In practice we can say that this amount is different in each cooperative, according to its characteristics. For example:

- In ULMA Architectural, which is an industrial cooperative this amount is 16.100 euros (13.400 euros for the compulsory capital contribution and 2.700 for the entrance fee).
- In the case of ENPRESAGINTZA (the business faculty of Mondragon University), the amount to be paid is 10.686 euros for worker members, 60,10 euros for user members (the students) and a variable amount in the case of collaborative members (3 euros for each employee that the collaborative organization has ).
- In LABORAL KUTXA the amount of the minimum compulsory contributions is established according to the nature of the members and their degree of activity with the Cooperative, as follows:
  - a) Natural persons: 2,000 €.
  - b) Legal entities: €10,000.
  - c) Working members: €13,000.

The articles of association of each co-operative lay down the conditions for the disbursement of members' contributions. Normally, they offer the possibility of making the contribution in instalments. For example, in the case of Enpresagintza, its articles of association state that the member must pay in at least twenty-five percent of the amount at the time of subscription and the rest can be paid in over a maximum period of four years.

Additionally, it is important to mention that annually the Basque Government offers public aid for the incorporation of new members in cooperatives. These grants offered by the Basque Government to new partners in 2021 ranged between 1500 and 2500 euros, in general terms.

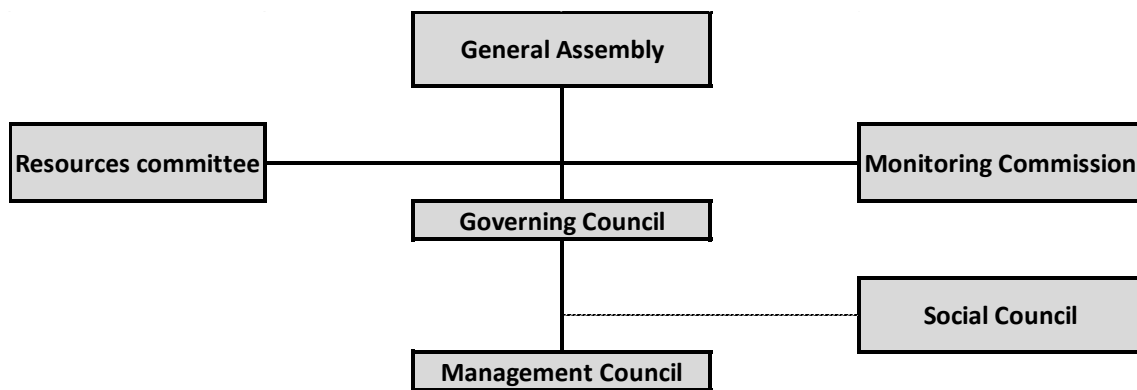
Finally, it is important to stress that, unlike in capitalist enterprises, the share capital of cooperatives is variable. This has important implications for the image of solvency and as a guarantee in the search for financing, since lenders could be suspicious if they are unaware of the economic regime of these entities. More concretely, the share capital may vary for several reasons: an increase in value as a result of dividends or decrease owing to negative dividends, interest on contributions, or in the event of the incorporation or departure of a member.

c) Participation of the members: control, surplus and wealth.

*Control*

Base cooperatives have an organisational structure that guarantees the democratic participation of members in the organisation. Figure 4 shows the structure of a MONDRAGON cooperative.

**Figure 4: the standard structure of MONDRAGON’s base cooperative.**



Source: internal document

The **General Assembly** is the supreme body of the co-operative where all the members are represented. So it can be understood as the vehicle for expressing the social will of all members.

The **Governing Council** is the representative and governing body of a co-operative. The members of the Governing Council are elected at the General Assembly and all the members are eligible.

The **Social Council** is a consultative body which represents members as a whole internally within the cooperatives.

**The Resources Commission** is the committee in charge of processing and resolving appeals against members and others provided for by law and the Articles of Association.

The **Monitoring Commission** is also a consultative body whose purpose is to pass judgement and correct compliance with accounting principles and any other areas which require consideration.

Finally, the **Management Council** is the managerial and executive team that comprises the manager and managerial members. It is responsible for the executive management of the co-operative.

### *Surplus Distribution*

MONDRAGON's congress rules establish the criteria for the distribution of a co-operative's surpluses, which are in accordance with the provisions of the Basque Country's law on cooperatives.

The following formula summarises the calculation to be applied for the distribution of the net surplus:

**= Gross surplus for the year**

- Corporate income tax
  - Interest on capital contributions
  - COFIP (5-10% s/ Excedente neto disponible)
- 

**= Net surplus**

- Negative results for previous years
- 

**= Net available surplus**

The available net surplus is to be distributed as follows:

- **Obligatory Reserve Fund:** all co-operatives have the obligation to allocate at least 20%<sup>24</sup> of the co-operative surplus to the Obligatory Reserve Fund. in MONDRAGON this percentage ranges between 20-25%.
- **COFIP:** the COFIP is the Education and Inter-cooperative Promotion fund and it is used to promote a) co-operative and business education and training of members and b) to lending support to research and technological development. All co-operatives are obliged to create an this fund and to allocate at

---

<sup>24</sup> This percentage can vary between 20 and 30% in regional laws. The requirements of the state law are included in the text.

least 5% of the co-operative net available surplus. In MONDRAGON this percentage ranges between 5-10% .

The remainder amount shall be at the disposal of the general assembly, which may distribute it as follows:

- Voluntary Reserve Funds: the general assembly determines the percentage to be allocated to the voluntary reserve fund
- Co-operative Dividends: this is the member's share, from annual net available surpluses, in terms of profits(dividends) or losses (negative dividends) obtained by the Cooperative during the course of the financial year. A maximum 70% and a minimum 30% of available net surplus is set aside for dividends, depending on the co-operative's financial situation. The annual amount of dividends is added to the individual contribution or stake possessed by each member.
- Employee (not members) profit sharing: a % of the net available surplus can also be earmarked for employee participation in the cooperative's results

#### c)Tax treatment

As mentioned in the section on the Spanish situation, in the tax treatment of worker cooperatives it is necessary to differentiate between the taxation of the worker members and the taxation of the cooperative itself.

##### Taxation of worker-members:

As far as the taxation of worker-members is concerned the special circumstances of cooperatives make it necessary to clarify the following aspects:

- In worker cooperatives, the advance payments received by worker-members, although conceptually they are income from economic activities, will be taxed as income from personal work, provided that the amount does not exceed the normal salaries in the area for the sector, and the cooperative will be obliged to make the appropriate withholdings in the same way as any other employee.
- Interest on contributions is income from movable capital, and the cooperative is obliged to withhold the amount established by the rules governing it.
- From a tax perspective, cooperative returns are treated similarly to dividends. The cooperative return can be paid at two different times: a) when the cooperative return is accrued or b) the return can be capitalised (either as a capital contribution or as a mandatory reserve fund) and paid when the member withdraws the capital. In the first case, where the cooperative return is paid when it accrues, the accrued amount is treated as income from movable capital and a corresponding withholding tax must be levied at the time of payment. In the second case, the co-operative return is taxed when the capital is withdrawn.



## Taxation of cooperatives

Although at state level there is Law 20/1990 on the Tax Regime of Cooperatives, some of the Spanish regions have created their own autonomous or foral laws to regulate the taxation of cooperatives in the region.

In Gipuzkoa, where a large number of MONDRAGON's co-operatives are located, a specific regulation was approved in 1997, mainly due to the qualitative and quantitative importance of the co-operative movement in this region.

The FORAL REGULATION 2/1997, of 22 May 1997, on the Taxation of Cooperatives regulates the taxation of cooperatives in general, as well as establishing the specific tax rules for protected cooperatives (i.e. mixed cooperatives), specially protected cooperatives (i.e. worker cooperatives, agricultural, consumer, education and housing cooperatives), second and further grade cooperatives, unions, federations and confederations of cooperatives, credit cooperatives, groups of cooperatives and public utility and social initiative cooperatives.

Although each type of cooperative has its own tax specificities, the provincial law determines certain rules applicable to all types of cooperatives. The main guidelines applicable to all cooperatives focus on corporate income tax and more specifically, on the calculation of the tax base. These are the main rules established by the foral norm:

- Valuation of cooperativised operations: Transactions carried out by co-operatives with their members, in the pursuit of their corporate purposes, shall be valued at their market value.
  
- For the calculation of the tax base Deductible expenses are the following:
  - The amount of supplies of goods or services made by members, the work provided by members and the income from assets that members have transferred to the cooperative, estimated at their market value.
  - 50 per cent of the amount to be allocated to the Mandatory Reserve Fund.
  - The amounts that co-operatives allocate, on a compulsory basis, for co-operative education and promotion of co-operatives and other public interest purposes, provided that the requirements set out in article 17 of the provincial law are met.
  - Interest earned by members on their compulsory or voluntary contributions to the share capital, provided that the rate of interest does not exceed the legal rate of interest, plus two percentage points for members and four percentage points for associate or inactive members.
  - The amounts contributed by the cooperatives to the inter-cooperative cooperation institutions for the purpose of financial reorganisation or for the promotion and development of cooperatives or new activities.

- The following shall not be considered as deductible items for the determination of the tax base:
  - the amounts distributed to the members on account of their surpluses
  - the excess value assigned in the accounts to the of goods, services, supplies, services rendered by members and work performed by them.
  - income from assets the enjoyment of which has been transferred by the members to the cooperative

Additionally, here are some specific norms, for each type of cooperatives. The following tables, 24 and 25 summarizes the main advantages for protected cooperatives and specially protected cooperatives:

**Table 24: main tax advantages for protected cooperatives:**

Transfer Tax and Stamp Duty	The following concepts are exempt of this tax: (a) Acts of incorporation, capital increase, merger and demerger. b) The constitution and cancellation of loans and credits, including those represented by debentures. c) Acquisitions of assets and rights that are integrated into the Education and Promotion Fund for the fulfilment of its purposes.
Income Tax	- Deduction from the net tax payable of 10% of the amounts that, from the accounting profit for the year, are allocated to a special reserve known as the Investment Reserve, provided that the requirements set out in art. 39.1 NFIS are met. - Tax rate: a) 20% (Credit cooperatives: 28%). b) Small cooperatives: 18%. - Freedom of depreciation: new fixed assets acquired within 3 years, enjoy freedom of depreciation.
Real Estate Tax	Allowance of 25, 50, 75 or 95% of the quota for rural property belonging to Agricultural Cooperatives and Community Farming Cooperatives.
Business Tax	Discount of 25, 50, 75 or 95% of the quota.

Source: [www.guiasjuridicas.wolterskluwer.es](http://www.guiasjuridicas.wolterskluwer.es)

**Table 25: main tax advantages for specially protected cooperatives:**

Transfer Tax and Stamp Duty	The following concepts are exempt of this tax: (a) Acts of incorporation, capital increase, merger and demerger. b) The constitution and cancellation of loans, including those represented by debentures. c) Acquisitions of assets and rights that are integrated into the Education and Promotion Fund for the fulfilment of its purposes.
-----------------------------	--

	d) Transactions for the acquisition of assets and rights intended directly for the fulfilment of its corporate and statutory purposes.
Income Tax	<p>-A deduction from the net tax payable of 10% of the amounts which, from the accounting profit for the year, are allocated to a special reserve called the Investment Reserve.</p> <p>- Tax rate:</p> <p>a) 20% (Credit cooperatives: 28%).</p> <p>b) Small cooperatives: 18%.</p> <p>- Freedom of amortisation</p> <p>- Allowance of 50% of the total tax liability (75% for specially protected agricultural cooperatives that are considered priority associative operations ).</p>

Source: [www.guiasjuridicas.wolterskluwer.es](http://www.guiasjuridicas.wolterskluwer.es)

#### d) Rules for the dissolution of worker cooperative.

In the ACBC, the liquidation of the Cooperative will be carried out in accordance with Law 11/2019 (articles 93 to 100). The criteria established by the aforementioned law for the liquidation process are as follows:

1. The assets of the company may not be distributed until the debts of the company have been paid in full, or until they have been paid by consignment, or until payment of unmatured claims has been ensured.
2. Once these debts have been satisfied, the remainder of the share capital shall be allocated in the following order:
  - a) First of all, the contribution for co-operative education and promotion will be placed at the disposal of the Higher Council of Co-operatives of the Basque Country (Consejo Superior de Cooperativas de Euskadi).
  - b) Members shall be reimbursed the amount of any contributions they may have made to the share capital, updated where appropriate, starting with voluntary contributions and continuing with compulsory contributions.
  - c) Members shall be reimbursed for their share of the voluntary reserve funds that are distributable
  - d) The surplus, if any, both of the Obligatory Reserve Fund and of the cooperative's liquid assets, shall be placed at the disposal of the Higher Council of Cooperatives of the Basque Country, except as provided for in Article 150 for second or higher grade cooperatives.

### 3. Overcoming the problem of start-up of democratic firms de novo or through take-overs

MONDRAGON began as a small experience and over the decades it has grown to 95 co-operatives, 138 subsidiaries and 23 heading entities. Throughout this process, new co-operatives have been created, co-operatives or other entities have been integrated into the co-operative group and co-operativisation processes have even been undertaken in companies that belonged to MONDRAGON but were not co-operatives.

#### 3.1 Creation of new cooperatives

The creation of new activities and new cooperatives has been one of the pillars of the expansion of the MONDRAGON model. MONDRAGON's entrepreneurial strategy has evolved in line with market requirements.

Caja Laboral's Business Division was the first entity within MONDRAGON to act as an incubator for new co-operatives. The Business Division, created in the 1960s, led to the creation of new cooperatives (i.e. Fagor Arrasate, Fagor Electronica, Copreci, Ederlan, Ulma, Danobat...) which are still leading cooperatives within the MONDRAGON Group today.

At the same time, in the early 1970s, SAIOLAN, a business incubator under the umbrella of the engineering faculty of the University of Mondragon, was born. SAIOLAN, in fact, arose from the need for a space that would act as a bridge between technical training (mechanical and electronic) and the real needs of the environment.

In 1986 the first companies incubated in SAIOLAN were created (Lantek, Diara s.coop, Ekiber s.coop) and in 1992 SAIOLAN was created as an independent entity, creating SAIOLAN limited company.

It has always been closely linked to MONDRAGON, mainly incubating diversification projects for its co-operatives. However, SAIOLAN's contribution goes beyond the creation of new activities for MONDRAGON, as it has promoted the creation of dozens of companies (cooperatives and non-cooperatives), making a significant contribution to the development of the region.

At the beginning of the new century, MONDRAGON continues its commitment to the creation of new activities and the promotion of new activities together with innovation being one of the priority strategies adopted by MONDRAGON to guarantee the sustainability of its project. MONDRAGON is committed to promoting innovation and entrepreneurship with the aim of permanently renewing its businesses and generating new businesses to consolidate its growth strategy and increase the added value of its businesses. (MONDRAGON, 2016). Currently, MONDRAGON's commitment to

entrepreneurship responds to a strategy of diversification and generation of new businesses within its structure rather than a strategy of creating new cooperatives de novo.

For the deployment of its entrepreneurship strategy, MONDRAGON has MONDRAGON Promotion Centre, created in 2004; which is a workspace for the promotion of entrepreneurship and the generation of new businesses. Its activities include:

- The identification of intra-entrepreneurship projects: which consists of the detection of new business ideas within MONDRAGON's cooperatives, which contributes to the diversification, growth and improvement of the positioning of current businesses and responds to the territorial commitment.
- Collaboration in projects with startups, corporations and institutions to solve challenges and needs relevant to MONDRAGON's cooperatives. The aim of these collaborations focuses on the acceleration of R&D projects, access to new technologies and markets, the establishment of alliances or access to investments in start-ups.
- Investment, support and acceleration of start-ups that provide cooperatives with access to new business models, talent, markets and technology, while at the same time contributing to the diversification and growth of cooperatives.

For example, the activity of MONDRAGON PROMOTION CENTRE led to the creation of ISOLEIKA s.coop, a new co-operative that belongs to the Eika Group. Another success story is KiroRobotics (Founded in 2011), a technology-based company specialized in machine automation for the hospital sector that in 2014 was acquired by Grifols.

### 3.2 Incorporation of new cooperatives into MONDRAGON Group

Sometimes co-operatives that operate outside the MONDRAGON Group decide to join it. The congressional rules define the requirements that co-operatives must meet in order to join the Group, which can be summarised as follows: The new co-operatives that want to be part of MONDRAGON must accept the application of several inter-cooperation mechanisms such as the mobility of staff between co-operatives in critical situations, the application of pooling of profits between co-operatives belonging to the same division...

They should also be aware that MONDRAGON applies formulas of fair distribution of profits, fair remuneration of management and that new members must contribute an initial provision to the share capital.

Finally, it is compulsory for all base co-operatives to give data feedback to MONDRAGON headquarters and they cannot compete internally between co-operatives.

### 3.3 Cooperativization process under MONDRAGON Group

Furthermore, there are some exceptional cases in which subsidiaries situated in Spain that belonged to the MONDRAGON Group and were not cooperatives have undertaken cooperativisation processes to change the legal nature of the entity. The two best known processes are those of EROSKI and Ederlan Group.

- The Cooperativization Process of Ederlan-Tafalla. Fagor Ederlan, is an industrial cooperative of MONDRAGON which acquired different subsidiaries in the 1990s. Victorio Luzuriaga was one this subsidiaries. In fact, Fagor Group acquired Victorio Luzuriaga S.A. in 1990 and in 1995 Fagor Ederlan and MONDRAGON became its shareholders. In 1997 the company was divided into Victorio Luzuriaga Usurbil and Victorio Luzuriaga Tafalla. (Bretos & Errasti, 2016)  
The workers of Victorio Luzuriaga Usurbil were included as members of Fagor Ederlan, the parent cooperative, but in the case of Victorio Luzuriaga Tafalla the process was more complex due to its characteristics. In fact, Victorio Luzuriaga Tafalla S.A. was divided equally between MONDRAGON, the Fagor Group and Fagor Ederlan. (Bretos & Errasti, 2016)  
Later, in order to achieve greater control over the subsidiary, in 2005, Fagor Ederlan acquired the 33% owned by the Fagor Group, leaving the capital divided between Fagor Ederlan (2/3) and MONDRAGON (1/3). (Bretos & Errasti, 2016)

Finally, in 2008, Victorio Luzuriaga Tafalla S.A. was transformed into the mixed cooperative Fagor Ederlan Tafalla S. Coop., with the capital being distributed at that time among its worker members (12%), Fagor Ederlan S. Coop. (60%) and MONDRAGON (28%). Currently, Fagor Ederlan Tafalla operates as a cooperative.

- The Cooperativisation process of Eroski Group: Eroski is a co-operative created in 1969 that belongs to the distribution sector. In 1997 it began its expansion by acquiring several distribution chains in Spain. In 2008 Eroski launched an ambitious project focused on the cooperativisation of some of its subsidiaries and in 2012 two of them were set up as mixed worker cooperatives. Nonetheless, in 2009 Eroski Group started to lose money for the first time and by 2012 it was immersed in a deep crisis. The critical situation ruined the Eroski subsidiaries' cooperativisation plan. Many of the subsidiaries had to be sold and consequently, the cooperativisation process could not continue. Nowadays, the Eroski Group has 45 subsidiaries, with only the parent company being a cooperative. The subsidiaries are limited companies or public limited companies.

## 4. Overcoming the capital problem – financing

The financing of its activities is a key aspect for the sustainability of MONDRAGON's activities. As part of its strategy, MONDRAGON has defined a policy to ensure that its co-operatives have the necessary resources and a balanced financial and equity structure to support the sustainability of its businesses in the future. To this end:

- promotes formulas to increase the owners' equity
- optimises long-term liability financing structures
- encourages financial diversification (investment funds, venture capital), increasing alternative financing to traditional banks. For example, an investment fund can lend money to a cooperative in the form of financial liabilities, some cooperatives have cretes holdings, non-cooperative subsidiaries give entry to other entities in the share capital and other cooperatives have issued subordinated financial contributions which can be subscribed by institutions and consequently, these institutions acquire the status of collaborating members..
- manages financial risk from a global point of view and not only from the perspective of the parent company.
- develops and implements financial intercooperation funds and instruments ( i.e. profit pooling and diferent funds)

In general terms, MONDRAGON has the same financial tools for its financing strategy as the rest of the cooperatives in Spain, as they are those established by law and mentioned in the first part of this document.

Nevertheless, MONDRAGON has designed and applied different financial inter-cooperation funds and instruments since the beginning of its experience, making the co-operatives' financing strategy unique. In fact, these financial inter-cooperation mechanisms are one of the keys to the MONDRAGON Group's success. The different existing mechanisms are described below.

### 4.1 The financial intercooperation mechanism

The inter-cooperation mechanism par excellence is **profit pooling**. Through this mechanism cooperatives pool a part of their net surplus for redistribution as a genuine manifestation of solidarity within the cooperatives of the same group or division. This mechanism is applied annually prior to the calculation of the gross surplus for the financial year.

In addition, there are several funds that act as financial inter-cooperation mechanisms. Currently these mechanisms are divided into two different funds: Cohesión and Development Fund (FCD) and Corporate Expansion Fund (FEC).

### The Cohesion and Development Fund (FCD):

This fund is managed by MONDRAGON foundation which is an entity that provides subsidies to cooperatives and is understood as a fund for channelling solidarity between cooperatives. Its objective is to promote the development of the social economy and the technological, human and social training of the MONDRAGON Cooperatives.

The cohesion and development fund is earmarked for the following activities:

- Loss Compensation
- Training: educational centres
- Promotion Centre Funding
- Research and Development
- Support for cooperatives in difficulty
- Development of cooperatives
- Feasibility analysis
- Corporate projects
- New activities

The cooperatives contribute a percentage of their homogenised gross surplus to this fund via a subsidy. Cooperatives from Industrial Divisions contribute with 5% of their surplus and Laboral Kutxa contributes with 7% of its results after paying taxes and interest on share capital.

In addition, the 20% of the amount that cooperatives contribute to COFIP and the 43% of the amount Laboral Kutxa contributes to the Education and Promotion Fund also go to this Cohesion and Development Fund.

From 1994 to 2017, MONDRAGON Investments channelled 408.1 million euros. 51% of this amount was endowed by Laboral Kutxa and the remaining 49% came from the rest of the cooperatives. These funds were allocated to the following activities:

- 29,5% to training
- 28,6% Loss compensation
- 10,5% Technological projects
- 9,7% Promotion projects
- 8,1% Participation in partnerships
- 7,4% Internationalization projects
- 3,9% Corporate projects
- 2,2% Feasibility analysis

Corporate Expansion Fund (FEC): is Mondragon's vehicle for intercooperation in investment and the contributions are made in terms of financial investment. This fund is and is divided into two different funds: a) Interdivisional Expansion Fund (FEI) and



Divisional Expansion Funds. In both cases the resources are earmarked for development and expansion projects, innovation projects, internationalisation and globalisation projects and new activities. The Divisional Expansion Fund is managed by each Division and the Interdivisional Expansion Fund is managed MONDRAGON Investment.

MONDRAGON Investment is a second degree cooperative which has played a very important role in the development of cooperatives, having proved to be a good financial complement in many internationalisation, innovation and consolidation projects, as well as in financial strengthening projects). In fact, since its creation, Mondragon Inversiones has carried out operations of 912 million € (Unpublished Disclosure Plan, 2020)

## 4.2 LABORAL KUTXA

Laboral kutxa is a cooperative in the financial sector that belongs to the MONDRAGON Group. It is an entity that was created at the beginning of the cooperative experience and has significantly determined its evolution and the success of the Group.

Laboral Kutxa was created at 1959 (at that time it was denominated Caja Laboral Popular) as the cooperative credit institution that served to the creation and development of the first cooperatives of MONDRAGON. But apart from its importance as a means of funding Laboral Kutxa was the backbone of MONDRAGON's co-operative movement and one of the most important determinants of its success.

Laboral Kutxa was conceived as a credit cooperative to encourage people to save in order to subsequently channel resources toward the development of the cooperatives and the growth and expansion of the MONDRAGON experience.

From the beginning all the cooperatives have been linked to the Business Division of Laboral Kutxa and the financial entity in addition to offering the financing they needed to the co-operatives, offered them a range of services and established the norms governing cooperative activity.

Today, Laboral Kutxa continues to be a mainstay of the MOndragon Group. Although the financing of the co-operatives does not depend solely on Laboral Kutxa (as the co-operatives also work with financial institutions), it continues to play a central role in times of economic crisis and it is the main contributor to the financial inter-cooperation funds mentioned in the previous section.

## 4.3 LAGUN ARO

Lagun Aro is another entity created within MONDRAGON that is worth mentioning. Although it does not have a financial function, its proximity to Laboral Kutxa makes it logical to mention it in this section.

Lagun Aro EPSV was created in 1959 with the name of Servicios de Previsión Social (Social Welfare Services) and in 1966 was converted into Lagun Aro EPSV.

When the first cooperatives were created, the founders had no plans to set up any social protection services (Altuna, 2008). Nonetheless, in 1958 the Spanish government excluded industrial cooperative members from the General Social Security Scheme, as it considered that the members were not workers but owners. Faced with this situation, the founders of the MONDRAGON experience decided to create their own social security system.

The coverage system has evolved according to the reality of each moment and currently covers the following benefits (Altuna, 2008):

- Health care, temporary incapacity for work and the family allowance.
- Retirement, widow's and orphan's benefits

## PART III. CONCLUSIONS

Worker cooperatives and worker-owned companies are two fundamental legal figures in the Social Economy in Spain. The data available on the number of entities, according to COCETA, with respect to the Turnover of worker cooperatives in 2020, represented around 5.5% of Spain's GDP. The data published by COCETA in the annual report indicates that in Spain in 2020 there are more than 17,300 worker cooperatives with more than 250,000 permanent jobs in worker cooperatives in Spain. As for worker-owned companies, in 2020 the total number of worker-owned companies was 7,801 and the total number of workers was 54,954<sup>25</sup>.

In this part of the document, based on the Spanish Cooperative Law 27/1999, the main characteristics of the models of worker-owned enterprises have been described through the regulatory framework, analysing the types of members, the economic regime, the decision-making model, governance and financing. Likewise, the mechanisms for the creation of worker-owned companies both "de novo" and by "transformation" of another existing company have been shown and the main sources of financing have been highlighted.

Finally, with regard to the public policy measures to support worker cooperatives and worker-owned companies presented previously, we must take into account the Report coordinated by José Luis Monzón in 2009 "Report for the drafting of a Law to promote the social economy" as it includes a set of **recommendations** on public policies to promote the social economy, in general, and Cooperatives and Sociedades Laborales, in particular, that are very interesting and highly topical.

Section IV.2. Categorisation of public policies to support the Social Economy and therefore, cooperatives, (pages 79-108) justifies and proposes specific measures for:

- a) Information policies regarding the cooperatives and sociedades laborales and training of workers in its principles.
- b) Financial and tax policies to promote the establishment of cooperatives and sociedades laborales.
- c) Tax policies to support the life of cooperatives and sociedades laborales
  
- e) Some global questions in relation to public policies of financial and tax aid to cooperatives and sociedades laborales: do they have a negative impact on business competition?

---

<sup>25</sup> Ministry of Labour and Social Economy

f) Integrated vision of financial and tax policies to support cooperatives and sociedades laborales.

Another report by Chaves and Monzón (2018) analyzes "a diversified selection of successful practices in public policies regarding the Social Economy across different European countries. It focuses on the policies deployed by governments, at the European and national levels, towards the social economy in the period 2010-16. This research is linked to other two studies, one recently carried out by CIRIEC for the EESC, entitled Recent evolution of the Social Economy in the European Union (2017)<sup>26</sup>. Another one carried and published by CIRIEC <sup>27</sup>entitled The Emergence of the Social Economy in Public Policy. An International Analysis. "

This report highlights the main barriers to the development of the social economy and recommendations for public policies to promote the social economy.

**Table 26: Barriers and to the development of the social economy and challenges of the social economy policies in Europe**

*Lack of awareness and understanding* of the concept of the social economy, social enterprises and other related concepts, in society, in public debate and in academia. This is a very significant barrier for Eastern EU countries such as Hungary, Poland, Slovakia or the Czech Republic.

Republic. Related to this lack of awareness and understanding is the low visibility of the social economy, in the media and also in the statistics. Additionally, there is a need for educational and training programmes in the field of the social economy at all levels of education.

*Lack of leadership, strategies and government specialised agencies.* The study has revealed a lack of leading institutions with responsibility for the social economy, social enterprises, volunteers and civil society that are able to develop policies and encourage the social economy. Consequently, there is no national strategy for the social economy. This field is not considered as a policy priority, and the social economy faces difficulties in being included in the policy agenda of governments.

*Lack or unsuitable financial and tax schemes.*

*Institutional barriers. Branch and sector regulations obstacles* consist in sector regulation changes that constitute obstacles to the operations of social economy entities. E.g. in France and Spain, government changes in complementary social protection regulation have negatively affected mutual health entities in recent years, in some cases, leading them to merge or to change their legal status to that of a for-profit entity. In Finland, the Directive on Public Procurement that allowed contracts to be reserved for certain services is not being implemented, so it cannot benefit social economy entities. *Lack or unsuitable statutes and laws on the social economy* concerns the non-implementation of the new regulations for social enterprises. Moreover, new difficulties have emerged for social economy entities due

<sup>26</sup> CIRIEC/EESC (2017) : Recent evolutions of the Social Economy in the European Union, European Economic and Social Committee, Bruxelles. <http://www.eesc.europa.eu/en/our-work/publications-other-work/publications/recent-evolutionssocial-economy-study>

<sup>27</sup> CIRIEC/Chaves,R. & Demoustier,D. (ed) (2013): The Emergence of the Social Economy in Public Policy. An International Analysis, Peter Lang publishers, Brussels.

to novel national legal forms of the social economy or changes in legal forms. For instance, in Poland and Portugal, the recent changes in cooperative laws are not considered suitable for cooperatives.

*Risks in the design and implementation of social economy policies*

If throughout social economy policies it is intended to boost to the maximum the contribution of the social economy to solve substantive issues of European societies, to generate innovation and to offer a response to the huge challenges in Europe, we must avoid conceiving these policies from partial, instrumental and top-down perspectives.

If a national, European or regional social economy policy has a far-reaching aim and attempts to reduce the risks mentioned above, it must be conceived holistically and be based on three axes: mainstreaming, partnership and strategic.

- *Mainstreaming.* Social economy policy must permeate the whole government apparatus and its policies, avoiding 'ghettoisation' in a single Directorate General and in a particular instrument.
- *Partnership.* Social economy policy must have the complicity and involvement of the social economy at all levels.
- *Strategic.* Last but not least, social economy policy must not be limited to an isolated instrument or mechanism. As mentioned above, it must bring several mechanisms together in a broader and multi-annual strategy.

On the other hand, MONDRAGON Group is often considered the most successful example of employee-owned enterprises in the world. In fact, it is a cooperative Group made up of around a hundred cooperatives and other subsidiaries which are mainly located in the Basque Autonomous Community and which contribute significantly to its economic and social context. What MONDRAGON has in common with other cooperative experiences is its cooperative ideology. The specific characteristics of MONDRAGON consist on its worker cooperative nature and its spirit of transformation (MONDRAGON,2017).

Many business managers and researchers have wondered which have been the keys to MONDRAGON's success. It is difficult to determine which have been the factors that have led to the development of this Co-operative Group, but the areas studied in this report, such as MONDRAGON's group structure, its inter-cooperation mechanisms, the evolution and adaptation of co-operative legislation to the requirements of the cooperatives at any given time and the role of Laboral Kutxa and Lagun Aro are aspects that have undoubtedly been determining factors in the success of MONDRAGON's cooperatives.

Moreover, in the Basque Country, the co-operative movement goes far beyond the MONDRAGON Experience. The legitimacy that the co-operative model has, the

legislative framework and the public and private institutions that work to promote cooperativism have fostered the success of this business model.

## REFERENCES

Altuna Gabilondo, L. (2008). La experiencia cooperativa de Mondragon: una síntesis general.

Barea, J and Monzón, J.L. (2008) Cuentas Satélite de las Cooperativas y Mutuas en España (CSCME), Instituto Nacional de Estadística (INE) Subdirección General de Cuentas Económicas y Empleo.

Bastida, R. (2012). Cooperatives: differential aspects, strengths and weaknesses. *Journal of Accounting and Management*, 14, 51-71.

Bel, P. and Fernández, J. (2002): "La financiación propia y ajena de las sociedades cooperativas", *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y cooperativa*, 42, pp. 101-130.

Bretos, I and Errasti, A. (2016): Challenges and opportunities for the regeneration of multinational worker cooperatives: Lessons from the Mondragon Corporation—a case study of the Fagor Ederlan Group, *Organization*, 24(2), 154-173.

CABALEIRO CASAL, M.J.; RODRÍGUEZ DE PRADO, F. The sources of participative financing: analysis and consideration of their use on the income of the members of joint ventures. In: XVI National and XII Spanish-French Congress of the European Association of Management and Business Economics, 2002, pp. 695-705.

CELAYA ULIBARRI, A. Basic criteria for a legal regulation of Capital in Co-operative Societies. *Bulletin of the International Co-operative Law Association*, nº 35, Bilbao, 2001, pp. 11-16.

CEPES (2020): 2019- Distribución de las ayudas estatales a la Economía Social en las Políticas Activas de Empleo y Convocatorias específicas de ayudas por CC.AA. Área de formación y empleo <https://www.cepes.es/documentacion/550>

Chaves, R. y Monzón, J.L. (2008): La Economía Social en la Unión Europea, Comité Económico y Social Europeo y CIRIEC.

Chaves, R. and Monzón, J. L. (2018) Best practices in public policies regarding the social economy in the European social economy post the economic crisis (2018) European Economic and Social Committee. <https://www.eesc.europa.eu/en/our-work/publications-other-work/publications/best-practices-public-policies-regarding-european-social-economy-post-economic-crisis-study>

Chaves, Rafael; Savall, Teresa (2013) La insuficiencia de las actuales políticas de fomento de cooperativas y sociedades laborales frente a la crisis en España. *REVESCO. Journal of Cooperative Studies*, 2013, no 113, p. 61-91.

Clemente, Jesús; Díaz-Foncea, Millán; Marcuello, Carmen (2009). Cooperative societies and worker-owned companies in Spain: a study of their contribution to job creation and economic growth. *REVESCO. Journal of Cooperative Studies*, 2009, no 98, p. 35-69.

de Haro, C. O. (2006). The taxation of cooperative societies in Spain. *CIRIEC-España, Revista de Economía pública, social y cooperativa*, (54), 187-204.

Díaz-Foncea, M., Bretos, I. & Marcuello, C. (2020) La experiencia de los mercados sociales españoles. In Álvarez, J.F. & Marcuello, C. (Dir.) *Experiencias Emergentes de la Economía Social*, OIBESCOOP, pp. 185-213.

Enciso, Marta; Begoetxea, A. Uriarte, L, (2021). *The story of Social Economy in the Basque Country*. Ed. Dykinson, Madrid. ISBN: 978-84-1377-804-4

Fajardo (2020) *Legal Framework Analysis National Report: Spain*, ICA-EU Partnership

Law 5/2015, of April 27, 2015, on the promotion of business financing

Law 11/2019, December 20, 2019, on Basque Cooperatives

Law 20/1990 of 19 December 1990 on the Tax Regime for Cooperatives.

Law 27/1999, of 16 July 1999, on Cooperatives.

Law 44/2015, of 14 October, on Worker Owned and Participated Companies.

Law 5/2011, of 29 March, on the Social Economy

Martín López, Sonia; Lejarriaga Pérez de las Vacas, Gustavo; Iturrioz del Campo, Javier Consideraciones sobre la naturaleza del capital social en las sociedades cooperativas de trabajo asociado, *REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos*, no. 91, first four-month period, 2007, pp. 93-1.

Martín, Sonia; Lejarriaga, Gustavo; Iturrioz, Javier (2007). The nature of social capital as a differentiating aspect between co-operative societies and worker-owned companies. *CIRIEC-España, Revista de economía pública, social y cooperativa*, 2007, no 58, p. 59-82.

Melgarejo, Z., Arcelus, F. J., & Simón, K. (2007). A critical assessment of the survival potential of worker-owned companies. *CIRIEC-España, revista de economía pública, social y cooperativa*, (59), 181-202.

Monzón, J. L. (Coord.) *Informe para la elaboración de una Ley de fomento de la economía social* (2009)

[https://www.uv.es/chavesr/politicas/Informe\\_CIRIEC\\_Ley\\_Economia\\_Social.%20Ver%20Cap.%204.pdf](https://www.uv.es/chavesr/politicas/Informe_CIRIEC_Ley_Economia_Social.%20Ver%20Cap.%204.pdf)

- MODRAGON (2016): “Política Socioempresarial 2017-2020”, internal document
- MONDRAGON (2017): “MONDRAGON 1956-2016: A review of the key milestones in the co-operative group’s history (INTERNAL DOCUMENT)
- MONDRAGON (2017)b: “MONDRAGON del future”, internal document
- MONDRAGON (2020): Disclosure Plan, internal document
- Pachón, L. Á. S. (2016). Alternative financing instruments for Spanish cooperatives. REVESCO: Journal of cooperative studies, (122), 285-313.
- Reventós, J. (1960): El movimiento cooperativo en España, Barcelona: Ariel.Sánchez, P. A. (2011). Profile of the situation of women in worker cooperatives in Spain. REVESCO. Journal of Cooperative Studies, (105), 115-142.
- Salinas, F. (2003): “Apuntes sobre la historia del cooperativismo en España y de las relaciones entre Universidad y cooperativismo en las Escuelas Sociales”. En: Argudo, J.L., El cooperativismo y la Economía social en la sociedad del conocimiento. 1963-2003: cuarenta años de formación en cooperativismo y economía social en Aragón, Zaragoza: Prensas Universitarias de Zaragoza.
- Sanchis, Joan Ramón; Campos, Vanessa; Mohedano, Antonia. Key factors in the creation and development of co-operatives. Empirical study applied to the Valencian Community. REVESCO. Journal of Cooperative Studies, 2015, no 119, p. 183-207.
- Souza de Miranda, J. E. (2003). La financiación de las sociedades cooperativas. Boletín de la Asociación Internacional de Derecho Cooperativo, (37), 231-254.
- Uriarte, L., Arando, S- Udaondo, A. and Gago,M (2021): Las Cooperativas, en “Relato sobre la economía social en el País Vasco”

### **Web sites**

[www.elkarlan.coop](http://www.elkarlan.coop)

<https://www.mondragon-corporation.com/>



# UDENLANDSKE MODELLER OG ERFARINGER

## UK

### Delrapport 5.5

# **EMPLOYEE OWNERSHIP IN THE UK**

**Andrew Pendleton, Andrew Robinson and Graeme Nuttall.**

## **Introduction**

Employee ownership is an increasingly important form of business ownership and organisation in the UK, with over 750 companies now substantially employee-owned and around 200,000 employees currently employed in employee-owned businesses (WREOC, June 2021). Although some firms have been employee-owned for many years, employee ownership started to become more prevalent from the mid-1980s. A wave of conversions took place in the late 1980s and early 1990s, often using an ESOP-type structure. After a lull in the late 1990s, conversions to employee ownership picked-up in the 2000s, with the pace escalating from around 2010. Following recent policy initiatives, most notably the introduction of legislation in 2014 to support the Employee Ownership Trust (EOT), there has been a steep escalation in the number of majority employee-owned companies in Britain.

There is considerable heterogeneity across the employee-owned sector in the UK. Traditionally, workers' co-operatives, which emerged in the late nineteenth century, were the most common form of employee ownership, but since the late 1980s new ownership forms and structures have developed. Most majority employee-owned firms have indirect employee ownership, with shares held collectively in an employee trust, whilst others have direct employee ownership whereby individual employees own shares. It is also common for ownership to take a hybrid form, combining direct and indirect ownership.

This chapter outlines the main forms of employee ownership, its development, the legal characteristics, the incidence of employee ownership, and the factors favouring the development of employee ownership in the UK. The barriers to employee ownership are considered within these sections. Throughout the discussion we draw on provisional results from the White Rose Employee Ownership Survey 2020, a survey of UK employee-owned business run by the White Rose Employee Ownership Centre (WREOC) based at the University of Leeds.

## **Employee ownership in the UK**

There are two main forms of employee ownership in Britain: workers' cooperatives and majority employee-owned firms. Workers' co-operatives are organisations that adhere to all or most of the International Co-operative Principles and are notable for equal ownership shares and governance rights between participating employees. Other firms with substantial employee ownership have a variety of ownership and governance forms. In some cases they share similar features to workers' co-operatives but firms in this category tend to maintain an ideological distance from the co-operative ethos and movement.

Currently, there are just under 400 workers' co-operatives recorded by Co-ops UK - the main representative body for the sector (Coops UK, 2021). These have on average 4-5 employees with the total employment in this sector around 2,000. These figures are derived after exclusion of some firms in the Co-ops UK list that would not define themselves as workers' co-operatives, such as John Lewis.

As for other forms of majority employee ownership, there is a variety of forms. The Nuttall Review of Employee Ownership<sup>1</sup> defined employee ownership as: ‘a significant and meaningful stake in a business for all its employees. If this is achieved, then a company has employee ownership: it has employee owners. What is ‘meaningful’ goes beyond financial participation. The employees’ stake must underpin organisational structures that ensure employee engagement. In this way employee ownership can be seen as a business model in its own right.’ (Nuttall, 2012, p.74-75).

While there is no set rule as to what proportion of issued share capital signifies a meaningful stake, from a legal standpoint, over 25 per cent is viewed as ‘significant control’. Hence, a company can be defined as having employee ownership where more than 25 per cent of the company's ordinary share capital is broadly held, either directly or indirectly, by all of the employees, and this shareholding underpins genuine employee engagement. The balance of the share capital would typically be held by a combination of founder/retiring owners and senior directors/managers. In principle, external investors might also hold shares but this is very rare (and such firms would not be defined as employee controlled or majority employee-owned if the external investor had a majority shareholding). Although the threshold for employee ownership in our definition is set at 25 per cent plus, the typical employee component of ownership is much higher than this. Since nearly all new employee-owned firms created since 2014 are EOTs, in most cases employees hold a majority of the equity either directly or indirectly (because of the controlling interest requirement associated with EOTs). In the White Rose Employee Ownership Survey 2020 a large proportion are 100 per cent employee-owned, with the median level of employee ownership being 100% and the mean 84%.

Generally speaking, private companies (meaning privately owned companies not listed on a stock exchange) that are majority employee-owned can be categorised into three main forms:

**Direct** - where employees become individual owners of shares through one or more tax-advantaged or other share plans;

**Indirect** - where shares in a company are held collectively on behalf of employees, usually, in an employee trust; and

**Hybrid** - where there is a combination of direct and indirect employee ownership.

References to "all employees" may, depending on the context, mean all employees of a company (or as applicable a group of companies) except for recent joiners. For example, under a SIP, the rules may specify a qualifying period of service before employees can participate in the plan, with the maximum length of that period depending on the type of award.

### *Direct Employee Ownership*

The UK offers a mature and flexible legal framework to encourage the direct ownership of shares by employees through four tax-advantaged share plans (a more technical discussion of these share plans arrangements is provided in a following section). Outside of this, however,

---

<sup>1</sup> Graeme Nuttall, *Sharing Success: The Nuttall Review of Employee Ownership* (Department for Business, Innovation & Skills), 2012, pp74-76. Published on 4 July 2012 this was an independent review for the UK Government. It explained the obstacles to promoting employee owned companies and set out a framework for knocking them down. It made recommendations to the Government on how to promote employee ownership. Retrieved from: <https://www.gov.uk/government/publications/nuttall-review-of-employee-ownership>

there is freedom to adopt one or more non-tax advantaged share plans, either alongside or as an alternative to these tax advantaged plans.

This flexibility allows, for example, one plan to be aimed at incentivising selected key employees and another in which all employees are participants. However, for a company to have employee ownership then the proportion of shares held by all employees needs to be significant and be used to support employee engagement (Nuttall, 2017).

The tax-advantaged nature of the all-employee share plans in the UK make these arrangements an attractive proposition. Some argue that employees having a direct shareholding is more likely to deliver the benefits of employee ownership than trust ownership (Nuttall, 2017) as direct ownership is perceived as more ‘personal’ and ‘real’ (EOA, 2019) and employees benefit from the increased value of their company due to its better performance. That being said, direct employee ownership may be less popular amongst companies because of the higher costs of administering and financing these arrangements, notably the need to finance an internal share market for the buying and selling of shares (Nuttall, 2017). From an employee perspective there may also be concerns about their ability to fund share purchases. However, the mechanics of the all-employee plans largely negates this concern (see Figure 3 – SIP and SAYE arrangements).

#### *Indirect Employee Ownership*

The Nuttall Review (2012) helped, in particular, to advance the case for the indirect model of employee ownership in which shares in a company are held permanently in a trust on behalf of all employees for their benefit. Legislation introduced in the Finance Act 2014 fashioned the EOT. This aimed to popularise employee ownership through a capital gains tax exemption on the disposal of a controlling interest into an EOT alongside an income tax exemption for bonuses paid by EOT controlled companies (Nuttall, 2017). A more technical discussion of the indirect (or trust) model of employee ownership is provided in the next section.

Nuttall (2017) argues that trust model provides a more stable and lasting form of ownership, one that better maintains the company’s independence as the decision to sell shares is no longer made by individuals but by the trustees of the trust. Further, the trustees as ‘custodians’ of the company, protect employee interests by having a collective say in how the company is owned and governed.

Profits that might otherwise be paid as a dividend to the trustee are instead paid as bonuses, typically annually, to employees. But the scope for financial benefit to employees with indirect ownership may be more limited without the potential for realising capital gains on the sale of shares held individually. The lack of individual shareholdings may also make it difficult in some businesses to instil a complete sense of ownership and realise the full benefits of employee ownership (Nuttall, 2017)

#### *Hybrid Employee Ownership*

The hybrid form of employee ownership combines the trust-based model with individual share ownership by employees, and in so doing aims to combine the benefits of both forms of employee ownership. For example, a majority of a company's shares could be held in an EOT, with the remainder held directly by employees through one or more tax advantaged share plans.

There is scope to adopt a bespoke arrangement that meets the particular requirements of a company (or group). The UK's flexible company laws can be applied creatively.

The extent to which the hybrid model is skewed towards the indirect or direct model of employee ownership will influence the degree to which the benefits are more aligned with either form. Notwithstanding these points, hybrid models may be favoured where trust ownership is preferred but a company wants some individual share ownership to provide some degree of capital growth and/or a direct feeling of ownership (EOA, 2019).

As explained in relation to case law ESOPs, a directly employee-owned company may still use an EBT to acquire shares from leavers and to hold shares before they are used to satisfy new awards of shares.

### **The development of employee ownership**

The traditional form of employee ownership in Britain is the workers' co-operative, where ownership is equally shared between all or most employees. Although the co-operative movement is said to have begun in Britain in the mid-nineteenth century, this form of worker ownership has ebbed and flowed in popularity. By the 1970s there were only around 20 worker cooperatives in the UK (Sammallahti and Doherty 2021). Substantial attempts were made to promote co-operatives in the late 1970s by the Wilson-Callaghan Labour Governments, including the passage of the Industrial Common Ownership Act 1976 and Cooperative Development Agency Act 1978, and high-profile conversions of some large, failing companies.

Co-operative Development Agencies were established in various parts of the country, funded by central government, and over a ten-year period helped to create around 1,000 worker cooperatives, employing in total around 7,000 people, whilst the Industrial Common Ownership Fund provided finance. However, this marked the high-water period of cooperatives in the UK with the number of worker co-operatives declining since then. Currently, there are estimated (by Co-ops UK, 2021) to be just under 400 co-operatives, employing around 2,000 workers.<sup>2</sup>

The cause of workers co-operatives was set back by the election of an unsympathetic government in 1979 and the high-profile failures of some key ownership conversions. These were plagued by problems of managerial organisation arising from the interplay of co-operative and trade union structures which, coupled with severe underlying economic problems in these companies, led to organisational failure. The perceived failure of workers' co-operatives at this time continues to tarnish the co-operative cause, at least amongst politicians with long memories. It is important to note that not all of the so-called 'Benn co-operatives' (after the Government minister responsible for promoting the co-operative cause) were economic failures: the Meriden motorcycle co-op, for instance, was successfully sold to an American manufacturer.

In their place a new form of employee ownership emerged in the 1980s based loosely on the Employee Stock Ownership Plan (ESOP) model widely found in the United States. This form combined an employee trust and a separate share or share option plan or plans. The employee trust, which was capable of borrowing, acquired shares for subsequent allocation to either or

---

<sup>2</sup> Note that this estimate includes a small number of companies which would not view themselves as cooperatives.

both all employees and senior executives. In some cases, ownership of shares might be retained within the trust but in most instances shares are subsequently distributed to employees under one or more share or share option plans. In a private company, in particular, such an employee trust is also used to "recycle" shares by acquiring shares from leavers and using them to satisfy new awards. Share awards may be based on individual subscriptions or financed by company profits.

This form of employee ownership was often referred to as the 'case law ESOP' as it welded together long-standing case law, in particular, on the tax deductibility of contributions by a trading company into an employee trust, and specific legislation on share and share option plans. Unlike US ESOPs, UK case law ESOPs typically gave employees access to shares after a short holding period rather than at retirement. This is to be expected because none of the share or share option plans in UK legislation are designed as retirement plans. Although similarly to US ESOPs, UK ESOPs vary in size depending on the aim of the ESOP, from small minority shareholdings for ESOPs in listed companies to larger shareholdings, where the ESOP is used to introduce employee ownership into a buy-out mechanism.

Advocates differentiated this latter form of employee ownership from the workers' cooperative by stressing that these firms used 'conventional' management and organisational structures, although they often had worker representatives on the company board. The case law ESOP was the dominant form of employee ownership conversion from the late 1980s until the early 2000s but the numbers of conversions each year was small compared to current EOT conversions (see Pendleton 2001). Many of these ESOPs moved out of employee ownership before the onset of the twenty-first century, but some of those that continued to be employee-owned have converted into EOTs.

Based on the successful operationalisation of the case law model, and in response to employee ownership advocates calls to put the ESOP form on a clearer regulatory footing, the so-called 'statutory ESOP' was created by legislation in the late 1980s. This provided for capital gains tax rollover relief for owners selling their ownership shares to a QUEST ('Qualifying Employee Share Trust') and a statutory right to a tax deduction for contributions to the QUEST. Despite this attractive tax benefit for exiting owners, the 'statutory ESOP' was not widely adopted as a form of employee ownership, possibly because the legislation originally stipulated that a majority of trustees be elected from the workforce. More likely it was because its potential to promote employee ownership was not widely understood (see Nuttall Review 2012). The QUEST's statutory tax deduction was not used in accordance with policy intent and so the legislation was repealed in 2003.

A long-standing, but uncommon until recently, form of employee ownership is where ownership resides permanently in an employee trust. This is often referred to as the 'John Lewis model' as it is the form of ownership used by the department store and supermarket chain John Lewis since the 1950s (for more on John Lewis see EOA, 2022). In this instance ownership was transferred by the owner of John Lewis to the trust, for the benefit of all employees past, present, and future. With around 80,000 employees, this is the largest employee-owned firm in Britain. It has been seen as the doyen of employee ownership in the UK for many years as a result of the longevity of its employee ownership, and has been extensively written and commented on by academics, employee ownership practitioners, and policy-makers (for example, Basterretxea and Storey, 2018).

The John Lewis form of ownership provided the model for the Employee Ownership Trust (EOT), introduced by legislation in 2014. In the EOT model, owners who sell a controlling interest (meaning essentially more than 50% of a company's ordinary share capital) to the trustee of an EOT receive a capital gains tax exemption and exemption from inheritance tax liabilities if the shares are transferred undervalue (see next section for more detail). The EOT therefore provides a very attractive form of owner exit and business succession. Furthermore, the typical financing mechanisms of EOT transfers provide for a staged, rather than cliff-edge, exit by retiring owners. At the same time companies that operate an EOT can distribute tax-free profit shares to their employees each year. This has been a very successful form of employee ownership in the UK, and the EOT model is being imitated in the USA and Australia, and is under consideration in Canada.

Alternatively, employees can own shares directly. A variant of this model mimics the co-operative form by offering shares to each employee utilising a membership model. This has been a less popular form of employee ownership than the indirect trust-based form because it requires employees to purchase shares. It also makes more demands on employees to coordinate their buy-out.

Running alongside the creation of structures to promote majority employee ownership, has been strong government support for 'minority' employee share ownership. These are plans, often aimed at large listed companies, which facilitate employee acquisition of company shares but do not generally aim to bring about majority employee ownership. It is important to note, however, that these plans can be used to distribute shares to employees in majority-employee-owned businesses. In fact, they were nearly always used by 'case law ESOPS', and can be used by EOTs where the trust holds over 50% of a company's shares but does not hold the entirety of the company's equity.

With regard to these 'individual' share plans, there have been two waves of legislative activity – the early 1980s and 2000. In the early 1980s Conservative Governments, led by Margaret Thatcher, created Discretionary Share Options (now Company Share Options) and Save As You Earn Share Options (SAYE), whilst in 2000 the Blair Labour Government created the Share Incentive Plan (SIP) and Enterprise Management Incentives (EMI) arrangement. These plans are all notable for having substantial tax benefits: in the case of the option-based plans, the tax point is at the sale of underlying stock rather than award, vesting, or exercise, with tax being levied under the capital gains tax rather than income tax regime. SAYE and the SIP are all-employee plans, whilst Company Share Options and EMI are discretionary plans, typically aimed at executives (though they can be used as all-employee plans – see Figure 3).

A further form of employee ownership combining elements of the co-operative and share purchase is the 'public service mutual'. These are organisations that have traditionally been located in the state or local government sector and have been 'spun-out' to become independent entities. In most cases they are non-profit organisations and many are registered as Community Interest Companies (CICs), though some have taken a more standard corporate form. These companies are membership-based organisations (hence 'mutual'): some open membership to their employees on payment of a token one pound share, others add consumers to employees. This one-share, one vote structure is similar to that found in workers' co-operatives. In many cases they are dependent on a single or small number of public sector contracts, usually issued by the organisation of which they were formerly a part. This form of organisation was promoted by governments from the early years of the twenty first century as a way of

revitalising parts of the public sector but governmental interest has waned since the mid-2010s and the numbers of such organisations has remained fairly static at around 100.

## **Legislative Provision for UK Employee Ownership**

As previous sections have highlighted, the UK has a rich and varied legal and tax framework to support employee ownership, from tax-advantaged plans promoting direct/individual share ownership to more recent advances in ‘trust’ or indirect model of employee ownership. In what follows we highlight some of the key technical features of these two approaches.

### *Indirect ‘Trust’ Employee Ownership*

A significant majority of employee-owned firms in the UK involve some form of indirect ownership via a trust. The UK has a long tradition of the concept of a "trust", which in relation to employee ownership enables shares in the company to be held in a trust by trustees on behalf of the employees. The trustees have a legal obligation to act in the best interests of the beneficiaries of the trust – the employees.

Under UK legislation there are two main types of employee trust: the employee benefit trust (EBT) and the EOT. The trustees of an EBT have ‘wide scope to decide how they should use the trust’s assets (normally cash and/or shares) to benefit employees, and which employees are to benefit’ (Postlethwaite and Gadd, 2019: 12). The EOT, can be viewed as a more restricted version of the EBT, in which the discretion of trustees is more narrowly defined and with a few exceptions the trust must adhere to the ‘all-employee’ principle whereby all employees benefit from any distribution by the EOT and the distribution must either be of the same amount for all employees or differ only on the basis of their remuneration, length of service, or hours worked (Nuttall, 2017).

There is a long-standing inheritance tax relief (and capital gains tax relief) for the value given away if individuals wish to give a majority interest in a company, or sell it at an under-value, to an EBT. Also, an EBT itself is, in broad terms, exempt from the periodic inheritance tax charges that usually apply to trusts. These inheritance tax reliefs also apply to an EOT.

But, EBTs do not benefit from any of specific tax reliefs available to EOTs even though they can facilitate employee ownership. Most notably a capital gains tax exemption introduced in 2014, on qualifying disposals of a controlling interest into an EOT, together with an income tax exemption for bonuses paid to employees on an equal terms basis up to a value of £3,600 per tax year (synchronized with the amount allowable for free share awards under SIP (see below)). There is no equivalent national insurance contributions (NICs) exemption and so NICs remain payable on such bonuses. These tax reliefs are subject to certain conditions which are there to ensure that the EOT can achieve its purpose of promoting long term (indirect) employee ownership (see Figure 1).

When first introduced the EOT capital gains tax exemption, in effect, provided an extra 10% tax relief in most situations because of existing capital gains tax reliefs on the sale of business assets.

The EOT legislation deemed some EBTs that existed before the legislation was introduced to be EOTs, so that the EOT tax exemptions could apply without the need to reconstitute trusts.



Total numbers of EOTs may therefore include deemed EOTs. Provisional figures from the 2020 Employee Ownership Survey indicate that 44 per cent of EBTs had been deemed as EOTs, and that this group constitute 8 per cent of EOTs.

Not all pre-existing employee-owned companies can easily convert to EOT ownership (for example where the use of different share classes makes it impractical to provide the EOT with a controlling interest as defined in the legislation). Also, some companies prefer to continue to use EBTs rather than accept the restrictions required in the trust deed of an EOT.

**Figure 1: Broad outline of EOT Tax Exemptions**

Capital Gains Tax Exemption	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <b>Trading requirement</b> - the relevant company is a trading company (ie. buying or selling goods or services) or the principal of a trading group e.g. not an investment company;</li> <li>2. <b>Controlling Interest Requirement</b> - an EOT must hold a controlling interest (broadly &gt;50% of the company's ordinary shares).</li> <li>3. <b>All-employee benefit requirement</b> – the EOT must satisfy certain requirements. In particular, all employees must benefit from any distribution from the trust. Moreover any such distribution must be "on the same terms". An EOT distribution either has to be of the same amount for all employees or to differ only on the basis of their remuneration, length of service, or hours worked.</li> <li>4. <b>Limited participation requirement</b> - seeks to deny capital gains tax relief in some cases where the ratio of continuing shareholders who benefit from the employee ownership trust exemption to total employees is greater than two-fifths<sup>3</sup>.</li> </ol>
Income Tax Exemption	<p>To qualify for Income Tax exemption, the above EOT conditions should hold and the bonus payment, which is made by the employer company, must not be:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. regular wages or salary, or,</li> <li>2. received, in broad terms, in return for giving up the right to receive general earnings, specific employment income or some other form of employment income.</li> </ol>

Source: Nuttall, 2017

In the typical EOT structure (see Figure 2), a trading company makes voluntary contributions from its distributable profits to the EOT, which are used by the EOT to buy shares from the owner. In order for the EOT to acquire a majority shareholding in a single transaction the owner usually, in effect, lends some money to the EOT, by agreeing to be paid in instalments (known as deferred consideration). This is the predominant method of financing EOT transactions.

The EOT may however, in part, be resourced by a loan from a bank or other financial institution secured against the assets of the company, and repaid using profits generated by the company. Although, if external finance is needed, it is usually easier and preferable for the trading company to borrow money, and increase its initial contribution to the EOT, rather than the EOT borrow from a financial institution. In particular, a trading company can deduct its interest payments to a financial institution in calculating its taxable profits.

In a low interest economic environment, the deferred consideration has often not included interest on the instalments, as long as they are paid on time. Rising interest rates make it more likely now that deferred consideration will bear interest.

<sup>3</sup> This means that EOT formation can be a problem in very small owner-managed companies where exiting owners continue to be employees.

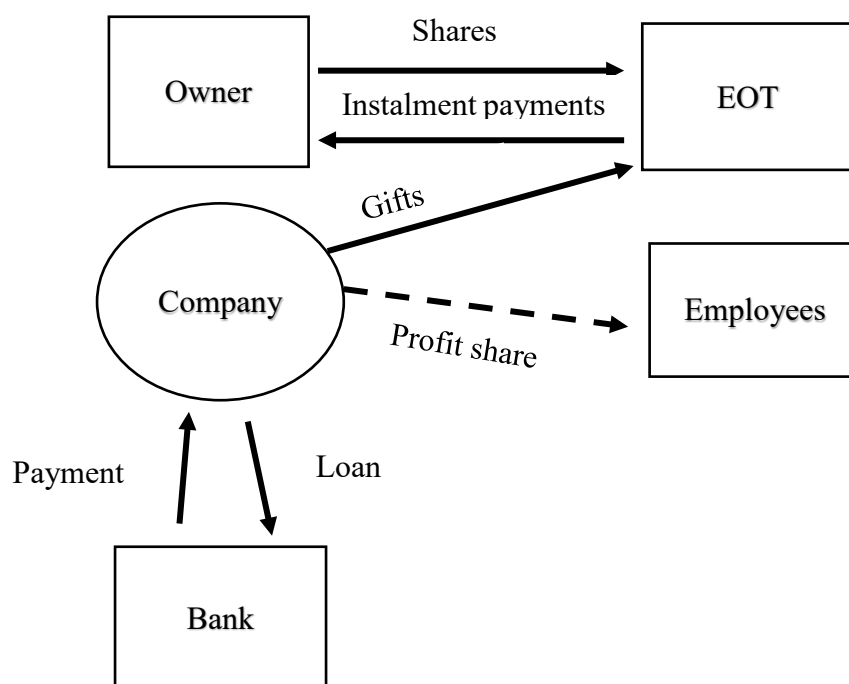
Instead of a trading company paying dividends to an EOT to finance deferred consideration, it has been agreed with UK HM Revenue & Customs that in a genuine EOT buy-out a trading company may make voluntary contributions out of distributable reserves to the trustee of the EOT. These are received tax free by the trustee, rather than it receiving taxable dividends.

There is, however, now a general statutory prohibition on a company obtaining a tax deduction for contributions to all types of employee trusts. This statutory provision over-rides the case law previously mentioned. And so the trading company does not get a tax deduction for its voluntary contributions to the EOT.

When able, the EOT-controlled trading company can pay each employee an income tax-free bonus of up to £3,600 per tax year.

Employees may also become direct shareholders, to create a hybrid model, so long as the EOT retains a controlling interest.

**Figure 2. Trust based models of ownership: the UK Employee Ownership Trust model**



Indirect models provide a flexible approach for start-ups, succession, and rescues though by and large these trust arrangements are used by established firms as part of succession processes rather than by new start-ups (see Table 3). This indirect model, which is often initiated by the owner, sidesteps the coordination and liquidity challenges that would face an employee-resourced conversion. Holding shares in a trust further circumvents the entry and exit issues that are faced by direct models of ownership because there are no capital requirements on employees. Instead, ownership is in effect financed by future profits. In addition, once the financing of the acquisition by the trust is complete there are no further financial requirements,

thus avoiding the ongoing financial demands of operating direct employee ownership (Nuttall, 2017).

The extensive use of the vendor loan financing approach helps circumvent any external finance barrier. But the availability of finance from external institutions is a potential barrier to this form of ownership, especially for larger companies, where owners are more concerned about the size of the initial payment of consideration and the potential risk they may not receive the full amount of the deferred consideration. This has been a traditional barrier to employee ownership because of a lack of awareness, understanding and expertise of the business model among financial institutions (EOA, 2018; Hall and Gorman, 2021). Nevertheless, there is a sense that the dramatic development of the sector and the growing legitimacy of the model has begun to arrest these concerns with a growing market for EO finance emerging. Although any debt-funded exits suggest that there may be less working capital to fund growth while the debt is paid down, with less ability to renegotiate with a financial institution, than there is with former owners owed deferred consideration. However, once the debt has been repaid ‘the EOB is fully independent without any external shareholders or owners, *and* the business will often have a greater opportunity to retain healthy working capital balances’ (Hall and Gorman, 2021:11)

In relation to financing companies once they have become employee-owned, some specialist finance providers have also now emerged, such as the organisation Capital for Colleagues (Nuttall, 2016).

### **Governance – Trust role and beneficiaries, composition, appointment, selection**

As with any trust, an employee trust needs a "trustee" to carry out the terms of the trust. The trustee can be any legal person and so individuals may be trustees but a widespread preference is for a corporate trustee. A corporate trustee tends to be preferred because administratively it is less cumbersome (especially when there is a change of trustee directors) and gives directors of the trustee company greater safeguards from limited liability should it be required (Postlethwaite and Gadd, 2019: 26). The corporate trustee of an employee trust could be a professional services company, one that administers a number of trusts. In practice, in nearly all cases an EOT trustee is a UK-incorporated company formed exclusively to administer a single EOT. This company may have employees as its directors (see below).

The beneficiaries alongside the role and powers of the trust are set out in the ‘trust deed’. While their primary responsibility is to protect the interests of employees as owners of the company, there is some flexibility in defining the role of the trustees. This may vary from a custodial role of the employee company’s values and in particular the employee ownership ethos, to a more hands-on approach where the trustees are more actively involved in decision-making and the sharing of management responsibilities (Nuttall, 2017, p14).

As regards the composition of the trustee's board of directors, there are no specific legal requirements on who should be on the board of directors of the trustee company, although there are some practical issues that should be considered depending on the role of the employee trust. Notably, the extent to which the board of directors of the trustee company are independent from the directors of the trading company. While it can be argued that directors of the trading company should not be trustees due to potential conflicts of interest, their firm-specific knowledge may be beneficial to the functioning of the trust so long as they stay in the minority

(Postlethwaite and Gadd, 2019). The same minority consideration also applies to the involvement of retiring/founding shareholders where they maintain a minority stake, otherwise HMRC may view these shareholders as not having given up control of the company (Postlethwaite and Gadd, 2019).

Employee trustee directors are actively encouraged and it is the norm for at least one (non-management) employee to be on the board of directors of the trustee company. In this case it is good practice that employee trustees are selected or elected by the whole workforce. Finally, consideration may also be given to include an independent trustee from outside the company who may offer independent oversight as well as bringing a range of skills to the board which are otherwise absent (Postlethwaite and Gadd, 2019).

While it can be seen that there is scope for some flexibility in the composition of the trustee board of directors a common arrangement is the so-called ‘paritarian’ composition.

This is for:

1. some directors to be appointed by the board of directors of the employer company;
2. the same number to be selected (or elected) from the employees as a whole; and
3. one or more independent directors (including, for example, a professional adviser) (Nuttall, 2017, p11).

A typical board of directors of a trustee company may comprise five individuals:

- two from the board of directors of the trading company;
- two employees of the trading company, and
- an independent director, who is neither an employee nor a director of the trading company

However, there is a variety of levels of employee representation, as shown in Table 1

**Table 1 Employee representation on employee trusts (EBTs and EOTs)**

Proportion of trustees who are employees (%) (not trading company directors)	Proportion of trusts (%)
0	22
25	10
33	21
40	12
50	10
66	6
75	2
80	2
100	1
Other	13

*Source: White Rose Employee Ownership 2020 Survey: provisional figures. N = 224 (base: all employee-owned companies with a trust)*

Model documentation published by the UK government provides a set of arrangements and legal documentation to ease of the transition process and overcome knowledge barriers using an EBT (the documents pre-dated the introduction of the EOT). The documentation also makes

provision to promote effective employee engagement through the establishment of an Employee Council and includes an option of appointing one or more Employee Directors to the board of the company (BIS, 2013).

In terms of the composition of EOTs, Table 2 presents provisional results from the White Rose Employee Ownership Survey 2020.

**Table 2      Composition of trustee boards**

Trustee type	Proportion of trusts where present (%)
Directors of trading company	73
Retiring shareholder	43
Employees	78
Independents	63
Professional trust company	4
Offshore trust company	4

*Source: White Rose Employee Ownership Survey 2020. N= 224 (base: all EO firms with a trust).*

Employee trustee directors are elected by the workforce in 61 per cent of cases, selected by an employee council in 8 per cent, and selected by the trust in 2 per cent. They are selected by management in 28 per cent of cases, though this may be an interim arrangement in some instances. The board of trustee directors is also likely to move away from including retiring shareholders as more EOTs complete the payment of the deferred consideration.

Focusing on EOT companies' internal governance arrangements (separate from the EOT's governance), 51 per cent have one or more employee representatives on the trading company board. 36 per cent have an employee or partnership council as part of the internal employee engagement mechanism (i.e. separate from the company board). 28 per cent hold regular employee meetings, whilst 23 per cent of companies have more informal forms of employee governance.

#### *Direct individual employee share ownership*

Individual employee share ownership does not in principle require any specific legislation (beyond general securities legislation). In practice, however, most direct ownership makes use of specific individual share plans created by statute. Legislation to promote individual 'minority' employee share ownership plans has been in place since the late 1970s, though share ownership plans existed before then. Approved Profit Sharing (superseded by the Share Incentive Plan in 2001) was introduced in 1978.

SAYE and Company Share Options are predominantly used by stock market listed companies rather than employee-owned firms. As Table 3 shows, the numbers of these plans has declined somewhat in recent years. In the case of Company Share Options, it is because the limits on option awards are relatively low compared with typical remuneration packages in companies listed on the London Stock Exchange (having been reduced after a political controversy in the 1990s about ‘fat cat’ executive rewards). In the case of SAYE, there has been speculation that the terms of the plan are too inflexible. Another explanation is that the pool of companies that might operate SAYE is diminishing given the substantial reduction in the number of companies listed on the London Stock Exchange in the last twenty years. Also relevant is that in recent years the prescribed interest rates on the savings part of the plan have been zero, so that it no longer provides an effective savings proposition.

The SIP comprises a number of ‘modules’: free shares, share purchases, share matches, and dividend shares, coupled with highly favourable tax concessions to participating employees. This plan is an "all-employee" plan and is used by employee-owned companies to distribute shares to individual employees. In fact, the SIP is a successor to the Approved Profit Sharing plan (which formed a component of the ‘case law ESOP’ described earlier).

EMI is an options-based plan that was explicitly aimed at resolving difficulties in attracting managerial talent to early-stage companies. In terms of number of companies, this has been the stand-out success story in recent years. Unlike other approved share plans, companies using EMI have never had to seek prior plan approval from the tax authority (HMRC). The limits on the size of option awards are much larger than in Company Share Options.

Table 3 provides summary information on the incidence of each of these plans. Further details on the technical features and tax benefits of each plan are detailed in Figure 3.

**Table 3 – Number of companies with tax-advantaged share plans**

Year	Save As You Earn scheme	Share Incentive Plans	Company Share Option Plans	Enterprise Management Incentives
2000-01	1110	90	4,270	790
2010-11	570	850	1,410	7,160
2019-20	470	810	1,150	13,380

Source: HMRC, 2021.

### Figure 3. Individual Share Plans – Technical Features and Tax Benefits

<p><b>Share Incentive Plan (SIP)</b></p>	<p>SIP is an ‘all employee’ plan open to UK resident full/part-time employees who satisfy the qualifying period of employment. There are two main types of award:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Free shares – employees can each be given up to £3600 worth of free shares each tax year; and</li> <li>- Partnership Shares – employees can each buy up to £1,800 worth of shares (or to a value of 10% of salary, whichever is the lowest) each year .</li> </ul> <p>Two other types of award can be made:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Matching shares: up to two matching shares can be given to an employee for each partnership share purchased; and</li> <li>- Dividend shares: companies can allow dividends declared on plan shares to be reinvested in more plan shares.</li> </ul> <p>The principal tax benefits of a SIP are:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- employees do not pay income tax or national insurance contributions (NIC) on the value of free or matching shares given to them provided they keep the shares in the SIP for at least five years.</li> <li>- partnership shares are purchased from gross salary and if they are kept in the SIP for at least 5 years there is no liability to income tax or NIC when the partnership shares leave the plan.</li> <li>- employees do not pay income tax or NIC on dividend shares if they are kept for at least three years<sup>4</sup>;</li> <li>- usually no capital gains tax is payable on any increase in value in the SIP shares while they remain in the SIP and so if the plan shares are sold directly from the SIP there is no capital gains tax liability;</li> <li>- An employer can claim a corporation tax deduction for the market value of free shares and matching shares when they are awarded and an employer is generally not liable for employer’s NIC on shares given to, or purchased by, employees provided the shares are kept in the SIP for at least five years.</li> </ul>
<p><b>Save As You Earn (SAYE)</b></p>	<p>An SAYE plan is an all employee plan and so all eligible employees of the company (or group of companies ) must be offered the opportunity to participate in the plan. The requirements are similar to those for a SIP except the qualifying period of continuous employment may be up to five years and a full-time director must also be invited to participate.</p> <p>An SAYE plan works as follows:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- a company grants an option to a participant to buy shares in the company at a future date at an exercise price equal to market value (taken at the date of grant) or at up to a 20% discount to the market value;</li> <li>- the participant agrees to save between £5 and £500 per month out of taxed pay under a linked savings arrangement (which can last three or five years) with a financial institution; and</li> <li>- when the savings arrangement matures, the participant receives a tax-free bonus (based on a fixed interest rate) and decides at that time whether to use the proceeds to buy the shares under option or take the cash saved and the bonus. Any shares received on exercise of an SAYE option belong to the employee absolutely.</li> </ul> <p>An SAYE plan therefore provides a tax efficient way for employees to buy shares in their employer. It involves a cost to the participants (the exercise price) but an employee will not exercise their option unless the value of the shares under option at the time of exercise is higher than the exercise price. If the value of the shares is less than the exercise price at the time the savings arrangement matures then employees will take the savings they have accumulated from monthly salary deductions and, in theory, the tax free fixed rate bonus. In recent years the prescribed interest rates have been zero.</p> <p>The principal tax benefits of an SAYE plan are:</p> <p>a participant does not generally pay income tax or national insurance contributions:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- on the grant of their option;</li> <li>- on the bonus or interest received under the SAYE savings arrangement;</li> <li>- when a share option is exercised in accordance with the SAYE plan at least 3 years after the date on which it was granted, or within 6 months of a participant leaving employment by reason of injury, disability, redundancy, retirement or in certain other circumstances; and an employer is generally not liable for employer’s national insurance contributions on each option grant or its exercise as above.</li> <li>- Capital gains tax may be payable by an employee if shares acquired on the exercise of an SAYE plan option are later sold at a gain. But individuals each have an annual exemption from capital gains tax (which is £12,300 in the 2020-21 tax year) and so, in practice, many participants in SAYE plans and other plans pay no capital gains tax if they keep their gains each tax year within that year’s annual exemption.</li> </ul>

<sup>4</sup> A five-year holding period is used for some components rather than the preferred length of three years because the tax breaks are so significant

<p><b>Enterprise Management Initiative (EMI)</b></p>	<p>Participation in an EMI arrangement is typically on a selective rather than all-employee basis, although all employee plans are permissible. An EMI arrangement involves a company granting an option to an employee to buy shares in the company at a future date at a predetermined exercise price. Discounted options can be granted, indeed the exercise price may be nil. There is no standard minimum period before the option may be exercised. The option may be exercisable immediately. The option must be capable of exercise within ten years from the date of grant.</p> <p>An EMI option provides an employee with an opportunity to acquire shares at a pre-determined price. It involves a cost to a participant (assuming they have to pay an exercise price to acquire the shares) but an option will not normally be exercised unless it is “in the money”. Each participant may hold an option or options whose underlying shares have a value (at grant) of up to £250,000. The plan can attach certain objective conditions to the exercise of the options and can provide for options to be exercised, for example, only on achieving a target event or according to a vesting schedule.</p> <p>There are various conditions to meet before a company may grant an EMI option:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- the option must be granted for commercial reasons in order to recruit or retain an employee in a company, and not as part of a tax avoidance scheme;</li> <li>- the total market value of shares under option at the date of grant must not exceed £3,000,000; and carry on one or more qualifying trades.</li> </ul> <p>The principal tax benefits of an EMI option are:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- a participant does not generally pay income tax or NIC on the grant of their option; or any increase in the market value of the shares from the date the option is granted to when it is exercised (capital gains tax may be payable if shares acquired are later sold at a gain), (Although if the option is a discounted option then, on exercise, the discount is subject to income tax and, depending on the circumstances, national insurance contributions);</li> <li>- an employer is not liable for employer’s national insurance contributions on each option grant or to the extent its exercise is income tax free as above.</li> </ul>
<p><b>Company Share Option Plan (CSOP)</b></p>	<p>Participation in a CSOP may be on a selective rather than all-employee basis. The plan can nevertheless be operated on an all employee basis.</p> <p>A CSOP involves a company granting an option to a participant to buy shares in the company at a future date at an exercise price equal to market value (taken at the date of grant). The option is usually only exercisable from the third anniversary of grant. A CSOP therefore provides the participant with an opportunity to acquire shares at a pre-determined price. It involves a cost to a participant (because they have to pay the exercise price to acquire the shares) but an option will not normally be exercised unless it is “in the money”. Each participant may hold an option whose underlying shares have a value (at grant) of up to £30,000. The plan can attach certain objective conditions to the exercise of the options and can provide for options to be exercised, for example, only on achieving a target event or according to a vesting schedule.</p> <p>The principal tax benefits of a CSOP are: a participant does not pay income tax or national insurance contributions:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- on the grant of their option; or</li> <li>- when a share option is exercised in accordance with the CSOP on or after the third anniversary and no later than the tenth anniversary of the date of grant, or within 6 months of a participant leaving employment by reason of injury, disability, redundancy, retirement or in certain other circumstances (capital gains tax may be payable if shares acquired are later sold at a gain); and</li> <li>- an employer is not liable for employer’s national insurance contributions on each option grant or its exercise as above.</li> </ul> <p>In contrast, the EMI arrangement offers additional tax advantages and greater flexibility regarding, for example, the terms of the option, with its freedom to set an exercise price lower than market value and for the tax effective exercise of options earlier than the third anniversary of grant. A company will generally only consider a CSOP if, for some reason, an EMI arrangement cannot be implemented</p>

*Source: taken from Nuttall, 2017.*

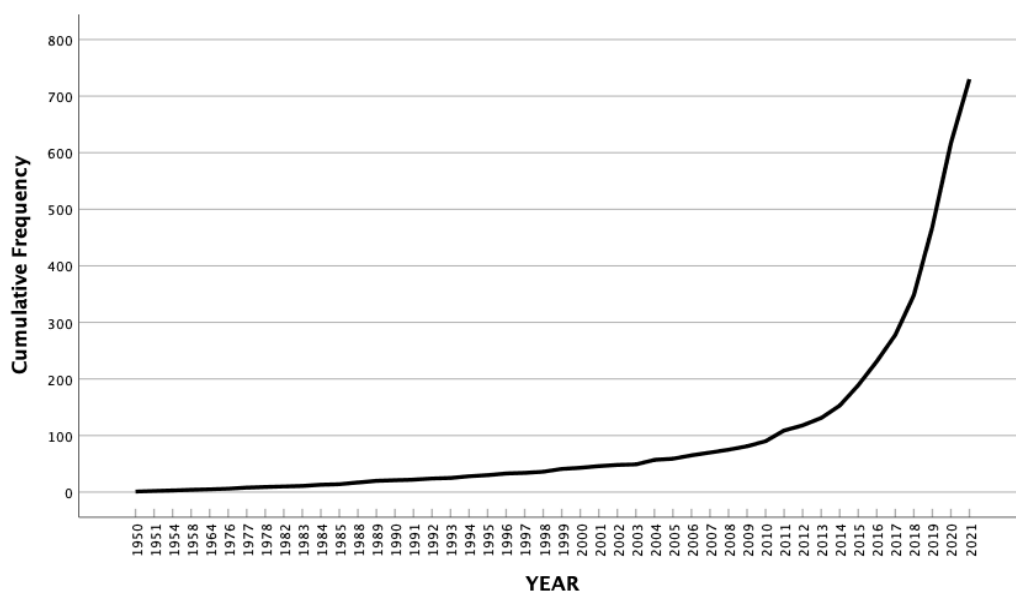


## Incidence and features of employee-owned firms in the UK

Currently, there are around 750 employee-owned firms, with the sector growing by about 150 firms per year at present (see Figure 4).

The EOT is now the dominant form of employee ownership in the UK. In the White Rose Survey 2020, 81 per cent of employee-owned firms have an EOT. 14 per cent have an EBT (the forerunner of the EOT), with 92 per cent overall having trust-based ownership. Three quarters of current EBTs in the survey were created before 2014 (when EOTs were introduced). Overall, the EOT has supplanted the EBT as the primary form of trust-based employee ownership, and indeed is the main form of employee ownership today.

**Figure 4- The growth and incidence of employee ownership in the UK (end of May 2021)**



Source: White Rose Employee Ownership Centre – Register of EO Firms (2021)

Employee-owned firms operate across all sectors but are commonly found in professional services (40%), manufacturing (13%), construction (11%), wholesale and retail (10%) and information and communication (9%) (WREOC, June 2021). In 2021 the UK's fifty largest employee-owned companies had combined sales of £21.1bn and over 180,000 employees, with 68% of companies having no net debt (RM2, Top 50, 2021).

When first published in 2014 a company needed a minimum of 143 employees to feature in the list of the UK's fifty largest employee-owned companies. This minimum number had risen to 403 by 2021. The largest company featured is John Lewis with 80,900 employees. Provisional figures from the White Rose Employee Ownership Survey shows that the average number of employees in employee-owned companies is 118 (median 30). 10% of EOTs have less than 10 employees; 5% have 250+.

An employee trust is used in the nearly all employee-owned firms (see Table 4). The White Rose Employee Ownership Survey 2020 shows that over 92 per cent have a trust, and that 86%

rely solely on an employee trust to achieve employee ownership (this proportion has grown since the introduction of the EOT). Fourteen per cent have some individual employee ownership, possibly using one of the tax-advantaged employee share ownership plans, but only 8 per cent rely solely on direct ownership. Around 6 per cent of the sector are hybrids, that is they use some combination of indirect and direct employee ownership (this has declined since the introduction of the EOT). Over half of EOT's (53%) are 100% employee owned with an average level of 84% employee ownership.

**Table 4. Forms of employee ownership**

<i>Form of employee ownership</i>	<i>Percentage of companies (rounded)</i>
Trust (EBT or EOT) present	92
Trust only (no direct ownership)	86
Direct ownership present	14
Direct ownership only	8
Hybrid direct and indirect ownership	6

*Source: White Rose Employee Ownership Survey 2020. N= 260*

*Note that the 'only' category denotes that this is the only form of EO used but does not exclude the presence of 'other non-EO' shareholdings (directors, family, external investors etc.)*

### **Contextual factors favouring employee ownership**

Several long-run developments provide a favourable context for the development of employee ownership, as outlined in Pendleton and Robinson (2016). One is the shift from manufacturing to services. This has favoured the development of firms that are dependent on human capital for the generation of value, and who need to attract, retain, and develop high quality human resources to achieve competitive advantage. Employee ownership is spreading fast amongst 'human capital' firms providing business consultancy, architecture, and engineering design services, with some world-leading firms such as Arup owned by or on behalf of their employees.

A second development is increasing economic and employment insecurity. Globalisation, competition, and deregulation have made it increasingly difficult for firms to offer the implicit guarantees of long-term employment, career progression, and social benefits that became common in the post-Second World War period. The adoption of employee ownership can secure employee support for changes to traditional wage and employment structures in response to increased competition and deregulation (Gordon 2000)

Finally, the financial crisis of 2007-8 and the COVID pandemic have heightened interest in alternative forms of corporate organisation and employee well-being. *The Spirit Level* (Wilkinson and Pickett 2010) argues that employee ownership can make a significant impact on employee well-being. Employee ownership has also provided a relatively benign exit route for owners during the pandemic (when interest in acquiring companies via trade sales has been depressed).

Within this broad context, the main influence on the growth of employee ownership has been government action. This operates in two main ways: one encompasses regulatory initiatives to promote employee ownership, the other is privatisation of state and local government-owned assets.

*i) Regulatory and legislative initiatives.*

Regulatory initiatives comprise the establishment of legal identities for share plans and the provision of tax concessions. Since the late 1970s successive UK governments have initiated several employee share plans, such as the SIP and EMI in 2000.

Recently, a series of initiatives by the 2010-2015 Conservative-Liberal coalition gave a major fillip to employee ownership. Drawing on a major review of employee ownership by employee ownership expert Graeme Nuttall, a series of measures were implemented in 2014 to encourage trust-based employee ownership (Nuttall 2012). Owners selling over 50 per cent of their company to an EOT were exempted from capital gains tax on the growth in value, and firms with over 50 per cent ownership by an EOT became able to award profit shares to employees that are exempt from income tax up to a value of £3,600 each tax year. Following on from sustained publicity for employee ownership from the Coalition Government, in support of the findings of the Nuttall Review, these changes have stimulated wider interest in employee ownership, and there has been a wave of conversions using the EOT form.

Indeed a few employee-owned firms existing before 2014 have changed their ownership structure from the direct ownership model to an EOT model (see, for example, Childbase Partnership, which enabled employees to sell shares acquired through a Share Incentive Plan into an EOT).

These kinds of initiatives provide incentives and signals to firms and their owners to convert to employee ownership. They counter-balance obstacles to employee ownership, such as the perceived expense of establishing trust structures (where used), a lack of awareness and knowledge of employee ownership amongst professional advisors such as lawyers and accountants, as well as amongst business owners, and a perceived unwillingness of financial institutions to provide support for employee ownership conversions (see All Party Parliamentary Group on Employee Ownership 2008, Nuttall Review 2012).

*ii) Privatisation*

Privatisation is the other main government activity that has stimulated employee ownership. Waves of employee ownership conversions correspond with privatisation programmes in Britain. Two main phases can be discerned: the first is the privatisation programme of the Thatcher-Major Governments in the 1980s and first half of the 1990s; and the second is the privatisation of public services into mutuals mainly implemented by the Conservative-Liberal Coalition Government from 2010-2015 but initiated by the Labour Government preceding it.

In the first phase of privatisation, employee ownership conversions included the National Freight Consortium, and many state and local authority-owned bus passenger companies in England and Scotland. At its peak, most of the major bus operators in most of the largest English and Scottish cities were employee-owned. However, none of these bus companies

survive as employee-owned entities, and employee ownership appears to have been a transitional stage in the re-concentration of the industry (see Pendleton 2001: 193-195). These companies were vulnerable to acquisition, especially as the growth in value of employee shares emanating from the leveraged nature of employee buy-outs provided incentives for employees to sell. These companies were constrained from embarking on the acquisition trail themselves because of the need to service debts arising from the employee buy-out.

The second phase of privatisation has involved the divestment of local authority, national government, and National Health Service activities into ‘public service mutuals’. Divestments from the Health Service were introduced by the 2005-2010 Labour Government whereby staff were given the ‘right to request’ the formation of social enterprises to deliver community health services (see Ellins and Ham 2009). The Coalition Government continued this policy with its ‘right to provide’ policy for NHS trusts and adult social care. Support has also been given for the creation of public service ‘spin-outs’ from national and local government services by the Mutuals Support Programme. By mid-2014 100 ‘mutuals’ had been ‘spun-out’. Examples include children’s social care, youth services, and libraries, as well as healthcare. This group of employee-owned firms has remained largely stable in number but they are vulnerable to changes in government contracting arrangements. A key challenge for many of these mutuals has been to diversify their revenue streams to protect themselves from this (Social Enterprise UK, 2019).

Mutuals have mainly adopted a quasi-co-operative model whereby employees (and in some cases patients, clients, and customers) are offered an equal single share each. They differ, however, from workers’ co-operatives, however, in that they are substantially larger in terms of their operations and employee numbers.

### **Reasons for conversion to employee ownership**

There are a variety of contexts for ownership conversion. A sizeable proportion of employee-owned firms convert when an owner wishes to exit (‘business succession’), taking advantage of recent legislation to promote this. Some owners wish to share ownership with their employees possibly as a prelude to exit. In other cases, firms that are already organised on a partnership model decide to share ownership amongst a wider group of employees. Other contexts for employee ownership are start-ups and divestments, but these form a small proportion of conversions. There are very few cases indeed (less than 2 per cent) where employee ownership arises from company distress. Others have become employee-owned by privatisation, particularly during periods when this concept was promoted by the Government but this is not a main element in the growth in UK employee ownership since 2014.

An important feature is that in most cases conversion to employee ownership is initiated and implemented by owners and managers rather than employees.

Table 5 provides information from the White Rose Survey on the circumstances of conversion to employee ownership. The survey comprises 218 firms, just over one-third of the total population of employee-owned firms (excluding co-operatives) in 2020.

**Table 5**      **Circumstances of conversion to employee ownership**

<i>Reason</i>	<i>Percentage of firms in survey</i>
Spin-out from public sector	5
Business succession	69
Start-up	3
Divestment from larger company	2
Rescue of failing firm	1
Owner desire to share ownership	29

*Source: White Rose Employee Ownership Survey 2020. N= 247*

*Note that percentages do not add up to 100*

We also asked employee-owned firms whether alternatives to employee ownership were considered (see Table 6). It is clear that business owners have considered alternatives to employee ownership in most cases but have eventually decided to take the employee ownership route. In most cases this is in preference to a trade sale to another company.

**Table 6. Alternatives to employee ownership**

<i>Alternative considered</i>	<i>Percentage of companies</i>
Trade sale to another company	59
Sale to private equity	20
Management buy-out	37
Closure of company	10
Break-up of company	1
Employee ownership only alternative considered	25

*Source: White Rose Employee Ownership Survey 2020. N= 187*

*Note that percentages do not add up to 100*

Companies were also asked for their reasons for becoming employee-owned. The most important reason for choosing the employee ownership route is to maintain the stability of the company in the long-term (see Table 6). It is clear that in nearly all cases there was an alternative to employee ownership but that sharing the rewards of economic success with employees was an important factor in becoming employee-owned.

The number in Table 7 giving tax efficiency as a reason may have grown since 2020 when changes in the capital gains tax reliefs for selling business assets increased the relative advantage of a sale to an EOT for shareholders in larger value companies. An alternative relief to the EOT exemption (Business Asset Disposal Relief), which reduces the rate of capital gains tax to 10% (compared to the current standard rate of 20%), is now subject to a £1 million lifetime limit on gains. For any shareholder exceeding this £1 million lifetime limit a sale to an EOT now provides a 20% tax saving in contrast to a 10% tax saving. However, most EOT owned companies are not large (they have under 250 employees) and so the impact of this tax change as a reason for selling to an EOT may be limited.

**Table 7**      **Reasons for becoming employee-owned**

Reason	Strongly agree	Agree	Neither agree or disagree	Disagree or strongly disagree
Long term stability for the company	73	19	5	3
Keep company and jobs local	40	25	24	12
Tax efficient for previous owners	54	28	12	7
To share rewards with employees	65	26	6	3
Importance of company to local community	20	21	40	19
The socially responsible thing to do	47	27	16	10
Could not find another buyer	5	12	16	67

*Source: White Rose Employee Ownership Survey 2020. N= 193*

### **Support organisations**

There is a well-developed infrastructure of umbrella and support organisations in the UK, structured according to the various forms of employee ownership. The Employee Ownership Association is the main ‘trade association’ for employee-owned firms, including EOTs. Currently, around half of the companies in the employee-owned sector (by number of companies) is members of the EOA. There is a separate organisation representing workers co-operatives – Co-ops UK. Both organisations see themselves as spreading information about their sectors, assisting member companies, and lobbying governments on behalf of their sectors. Historically, these two organisations have serviced discrete constituencies of firms, and have not coordinated very closely. This probably reflects the concern of many employee-owned firms that they do not want to be perceived as co-operatives. More recently, there has been growing collaboration between the two bodies.

There are also similar bodies for other types of employee ownership. Proshare is viewed as the main body concerned with minority employee share plans and includes both companies with share plans and service providers amongst its membership. Proshare was initially established in 1992 by HM Government, a group of FTSE 100 companies and the London Stock Exchange. In the early 2000s it became part of the Institute for Financial Services. It was sold in 2016 to The Chartered Governance Institute. Many of those active in Proshare are also active in the Global Equity Organisation.

Whilst the representational structure is structured according to employee ownership type, many of the main professional advisers and service firms work with both minority and majority-employee-owned companies. There is a small but well-developed and long-established network of legal and advisory firms working in this space.

There is partial support for employee ownership by governmental institutions in the UK. In Scotland, Scottish Enterprise is a government department with a specialist unit aimed at promoting conversions to employee ownership. Initially this was focused on co-operatives but its remit has widened in the last ten years or so to cover all forms of employee ownership. The activities of this body reflect the Scottish devolved government's interest in promoting economic organisation with local roots, and it is perhaps unsurprising that Scotland has a high incidence of employee-owned firms.

In Wales the main support body is the Wales Co-operative Centre. This is a co-operative development agency, partially supported by funds, but its activities are not restricted to workers' co-operatives (it supports more social enterprises than employee-owned businesses). In England, a network of co-operative development agencies was established in the 1970s, as part of government policy to encourage co-operative formation, but this has largely decayed. Some agencies continue to exist as not for profit organisations, servicing a range of community organisations. Co-ops UK has recently called for a National Co-operative Development Agency for England and Northern Ireland but one has not yet been created.

## **Challenges**

The Ownership Dividend Report (EOA, 2018) identifies several important challenges to the further development of employee ownership. Most important is awareness amongst various stakeholders. The report highlights lack of awareness and understanding amongst professional advisors and the broader business community.

Provisional results from the White Rose Employee Ownership Survey 2020 supports this assessment. The single most widespread challenge identified in the survey was lack of awareness of employee ownership amongst professional advisers, followed by the legal and financial complexity of the conversion process.

That said, it is clear that the introduction of the EOT model has put employee ownership as a succession strategy onto the agenda of the professional advisory community. Given the tax concessions that are available in the EOT model to exiting owners, it might even be considered negligent for advisors not to consider the EOT model when advising client firms.

A second set of major challenges relates to the capabilities of actors within employee-owned companies to manage successful employee-owned firms. It is clear that leading and managing employee-owned business may require different skills and behaviours to those suitable for 'conventional' firms. For instance, managing various employee owner constituencies may require more consultative models of leadership. In the White Rose Employee Ownership Survey 2020 respondents agree that lack of understanding of employee ownership amongst its managers and employees in around 30 per cent of cases. It is clear that training and development of those occupying representative positions with employee-owned businesses, such as employee directors and employee trustees, is desirable, both in the technical and legal aspects of these roles and in broader management and leadership capabilities.

A further set of challenges relates to the financing of employee ownership. Traditionally, securing access to finance from banks and other financial institutions could be challenging because of a lack of awareness or a suspicion of employee ownership. The EOT model ameliorates this problem to a considerable degree, to the extent that vendors are willing to defer

consideration (ie. accept deferred payment for their shares). This means that the cost of acquisition can be spread over a period of years, in effect financed by the surplus generated by the business. It is notable that access to finance is not recorded as a significant problem by respondents to the White Rose Employee Ownership Survey. Nevertheless, allocating surpluses to repayment of acquisition debt can constrain investment in growth and other activities, and may well pose a challenge for many EOTs in the future.

## References

All Party Parliamentary Group on Employee Ownership (2008) *Share Value: How Employee Ownership is Changing the Face of Business*. Elstree: All Party Parliamentary Group on Employee Ownership.

Basterretxea, I. and Storey, J. (2018) 'Do employee-owned firms produce more positive employee behavioural outcomes? If not, why not? A British-Spanish comparative analysis'. *British Journal of Industrial Relations* 56,2: 292-319.

BIS (2013) 'Moving to Employee Ownership: Guidance on Model Documentation', Department for Business Innovation and Skills, July. [https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment\\_data/file/210450/bis-13-949-moving-to-employee-ownership-guidance-on-model-documentation.pdf](https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/210450/bis-13-949-moving-to-employee-ownership-guidance-on-model-documentation.pdf). Accessed Dec 2021.

Coops UK (2021) 'Co-op Economy 2021: A Report on the UK Cooperative Sector. [https://www.uk.coop/sites/default/files/2021-06/Economy%202021\\_1.pdf](https://www.uk.coop/sites/default/files/2021-06/Economy%202021_1.pdf). Accessed November 2021.

Ellins, J. and Ham, C. (2009) *NHS Mutual: Engaging Staff and Aligning Incentives to Achieve Higher Levels of Performance*. London: The Nuffield Trust.

EOA (2018). The Ownership Dividend. The Economic Case for Employee Ownership. The Employee Ownership Association. [https://employeeownership.co.uk/wp-content/uploads/The\\_Ownership\\_Dividend\\_The\\_economic\\_case\\_for\\_employee\\_ownership.pdf](https://employeeownership.co.uk/wp-content/uploads/The_Ownership_Dividend_The_economic_case_for_employee_ownership.pdf). Accessed Nov 2021.

EOA (2019) *Guide to Structuring Employee Ownership*: Employee Ownership Association. <https://employeeownership.co.uk/wp-content/uploads/EOA-Structuring-Doc-April-2019.pdf>. Accessed Nov 2021.

EOA (2022) *John Lewis Partnership*. <https://employeeownership.co.uk/case-studies/john-lewis-partnership>. Accessed Jan 2022.

Gordon, J. (2000) 'Employee stock ownership in economic transitions: the case of United and the airline industry' in M. Blair and M. Roe (eds.) *Employees and Corporate Governance*. Washington DC: the Brookings Institution.

Hall, E and Gorman, D (2021) 'Capital Partners?: Why it's time for finance and employee ownership to talk,' *Ownership at Work*, <https://ownershipatwork.org/wp-content/uploads/2021/01/Ownership-at-Work-Capital-Partners-1.pdf>, accessed Nov 2021.



HMRC, (2021) 'Employee Share Schemes Statistics: Tables 1-8'. <https://www.gov.uk/government/statistics/employee-share-scheme-statistics>, accessed Nov 2021.

Nuttall, G. (2012) '*Sharing Success: The Nuttall Review of Employee Ownership*'. Ownership. London: Department of Business, Innovation & Skills. [https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment\\_data/file/31706/12-933-sharing-success-nuttall-review-employee-ownership.pdf](https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/31706/12-933-sharing-success-nuttall-review-employee-ownership.pdf)

Nuttall, G. (2016) 'Fieldfisher advises OPM Group on investment by Capital for Colleagues plc', <https://www.fieldfisher.com/en/insights/fieldfisher-advises-opm-group-on-investment-by-capital-for-colleagues-plc>, accessed 28 January 2022.

Nuttall, G. (2017) 'Guía sobre las principales formas de participación de empleados en el Reino Unido' in Tirant Lo Blanch, *Participación de los Trabajadores en la Empresa y Sociedades Laborales*

Pendleton, A. (2001) *Employee Ownership, Participation, and Governance*. London: Routledge.

Pendleton, A. and Robinson, A. (2016) 'Employee ownership in Britain today' in Michie, J., Blasi, J., and Borzaga, C. (eds.) *The Oxford Handbook of Mutual, Co-operative, and Co-Owned Business*. Oxford: Oxford University Press.

Postlethwaite, R and Gadd, J (2019). *The Employee Ownership Manual*, London: Spiramus Press; 1st edition.

Sammallahti, L. and Doherty, I. (2021) Why has the number of worker co-ops increased 20 fold in the UK since 1970? Mutual Interest Media. <https://www.mutualinterest.coop/2021/03/why-has-the-number-of-worker-co-ops-increased-20-fold-in-the-uk-since-1970>. Accessed Nov 2021.

Social Enterprise UK (2019) *Public Service Mutuals: the State of the Sector*. London: Department for Digital, Culture, Media, and Sport.

White Rose Employee Ownership Centre – Register of EO Firms (2021). Database collected by Prof. Andrew Pendleton & Prof. Andrew Robinson.

White Rose Employee Ownership Survey 2020 carried out by Prof. Andrew Pendleton & Prof. Andrew Robinson

Wilkinson, R and Pickett, K. (2010) *The Spirit Level. Why Equality is Better for Everyone*. Penguin.

# UDENLANDSKE MODELLER OG ERFARINGER

## USA

### Delrapport 5.6

By Joseph Blasi and Douglas Kruse, Distinguished Professors, and Director and Associate Director, Institute for the Study of Employee Ownership and Profit Sharing, Rutgers University School of Management and Labor Relations – [www.smlr.rutgers.edu/EOInstitute](http://www.smlr.rutgers.edu/EOInstitute)

## **Introduction**

This is the February 26th revision of the first draft of our projected report that was twenty one pages with charts. It includes all of our subsequent answers to questions in emails. Because you are focused on majority employee-owned firms, it covers ESOPs (Employee Stock Ownership Plans), worker cooperatives, and, (we add), a new vehicle, EOTs (Employee Ownership Trusts), inspired by the UK model and now spreading in the United States. Let us begin by saying that we have done the most exhaustive study of the policy history of the “shares to workers idea” in American history, covering profit sharing and employee share ownership in our Yale University Press book, *The Citizen’s Share* in chapter 4 from before the American Revolution to present. (Blasi, Freeman, and Kruse, 2014). Certainly, the original and captivating historical event was President George Washington’s introduction of profit sharing into the cod industry of the United States which was one of the first economic policy initiatives of his administration that was passed by the U.S. Congress. (Blasi, Freeman, and Kruse, 2014: 2-9). This was the first classic use of the tax system (in this case the tariff system) to provide essentially a tax credit to both industry and workers for the introduction of broad-based profit sharing. We should note that a subsequent investigation of the original historical archives and research materials of the U.S. cod industry of this period has uncovered that many of the cod ships also had worker equity shares in the ships. (Blasi, 2012).

## **ESOPs**

ESOPs or Employee Stock Ownership Plans were first enshrined in U.S. Federal law in the Employee Retirement Income Security Act of 1974, (ERISA), a major Federal bill that set out to reform retirement security. Senator Russell Long (D-Louisiana), the powerful former Senator and Chair of the Senate Finance Committee worked with investment banker, political economist, and law professor, Louis O. Kelso, to place ESOPs in the law. Briefly, an ESOP is a retirement trust with individual accounts that accumulate tax free until the worker retires or leaves the firm. The core

ESOP tax incentives allow a company to deduct cash or shares or principal and interest payments on a loan to the ESOP trust from the firm's profits before the firm figures its corporate taxes. Dividends paid to workers are also deductible. Basically, if the workers wish to buy Firm X they set up an acquisition firm with an ESOPs that buys the shares of Firm X using an ESOP.

With the uniqueness of being a worker trust that can get tax deductions for using credit from financial institutions (or granted by a retiring business owner) to buy major parts or 100% of an existing firm, an ESOP transaction can create majority to 100% worker ownership overnight. Obviously, the firm then needs to repay the credit out of its revenues over the next 5-20 years. Unlike a worker cooperative, the employees do not use their own wages or savings or put up any personal collateral as part of the ESOP leveraged buyout of their firm. The ESOP trust borrows the money from a financial institution to buy out a retiring business owner, who sometimes self-finances part of the loan. The new company puts itself up as collateral for the loan.

Contrary to a major popular misunderstanding, very few ESOPs use worker wage or benefit concessions or personal worker investments to set up ESOPs, likely less than 5% of transactions at this time. There are only two studies of ESOPs in failing firms involving trading stock for wages. A 1986 study by the General Accounting Office (the independent auditing arm of the US Government) shows that saving failing companies accounted for less than 4% overall of ESOPs at that time. (GAO, 1986: 20). Our The New Owners (1990) was not based on a survey but on our use of Lexis/Nexis, the main electronic database of newspapers and publications used by law firms, where we did an exhaustive 20 year study of cases of ESOPs being used to rescue failing companies. Pages 88-138 and Appendix F pages 320-325 provide a comprehensive list of these cases, which comprise far less than 5% of the ESOPs that in those years. Updated data on this is not currently available, however, we monitor announcements in the U.S. media on this issue, and by our observations since the failed United Airlines transaction in 1990, there has been a serious decline in the use of ESOPs in bailing out failing companies.

Because it brought leveraged buyouts to regular workers, ESOPs quickly emerged as the major format for developing worker-owned firms in the U.S. The Federal law on ESOPs allows those structuring the firm to use a wide spectrum of governance mechanisms, from minimum mandated Federal rules on governance to direct voting rights and complete election of the board of directors (as in worker cooperatives).

## **Governance and Voting Rights**

Most ESOPs in privately-held companies in the U.S. provide the minimum Federal voting rights for workers on major transactions, leave day-to-day voting rights to the ESOP Trustee (often a bank), and have boards of directors mainly made up of management and outside professionals without worker-elected representatives.

The minimum Federal voting rights mandate that employees in every ESOP in the U.S. must have a confidential vote organized by a third party on major corporate events such as sale of the firm, bankruptcy, recapitalization, etc. The law mandates that in publicly-traded firms ESOP shares must have the highest level of voting rights, so ESOPs in listed firms all have voting rights. Here is the actual U.S. Code language on voting in ESOPs:

### **(e) VOTING RIGHTS**

#### **(1) IN GENERAL**

**A plan meets the requirements of this subsection if it meets the requirements of paragraph (2) or (3), whichever is applicable.**

#### **(2) REQUIREMENTS WHERE EMPLOYER HAS A REGISTRATION-TYPE CLASS OF SECURITIES**

**If the employer has a registration-type class of securities, the plan meets the requirements of this paragraph only if each participant or beneficiary in the plan is entitled to direct the plan as to the manner in which securities of the employer which are entitled to vote and are allocated to the account of such participant or beneficiary are to be voted.**

#### **(3) REQUIREMENT FOR OTHER EMPLOYERS**

**If the employer does not have a registration-type class of securities, the plan meets the requirements of this paragraph only if each participant or beneficiary in the plan is entitled to direct the plan as to the manner in which voting rights under securities of the employer which are allocated to the account of such participant or beneficiary are to be exercised with respect to any corporate matter which involves the voting of such shares with respect to the approval or disapproval of any corporate merger or consolidation, recapitalization, reclassification, liquidation, dissolution, sale of substantially all assets of a trade or business, or such similar transaction as the Secretary may prescribe in regulations.**

**(4) REGISTRATION-TYPE CLASS OF SECURITIES DEFINED. For purposes of this subsection, the term, "registration-type class of securities" means—**

**(A)**

**a class of securities required to be registered under section 12 of the Securities Exchange Act of 1934, and**

**(B)**

**a class of securities which would be required to be so registered except for the exemption from registration provided in subsection (g)(2)(H) of such section 12.**

**(5) 1 VOTE PER PARTICIPANT A plan meets the requirements of paragraph (3) with respect to an issue if—**

**(A)**

**the plan permits each participant 1 vote with respect to such issue, and**

**(B)**

**the trustee votes the shares held by the plan in the proportion determined after application of subparagraph (A).**

**This is part of the U.S. Internal Revenue Code Section 409(e) and can be viewed at:**

**<https://www.law.cornell.edu/uscode/text/26/409>**

This is not merely a line of text in a U.S. law. There is an entire division within the U.S. Department of Labor under the Assistant Secretary of the Employee Benefits Security Administration that enforces all ERISA norms relative to ESOPs and conducts investigations and files lawsuits in Federal court. These norms are enforceable by Federal courts.

Examples of large privately-held firms with total voting rights for workers who elect board members in the US are the large diversified manufacturing firm Amsted Industries.

[ - <https://www.amsted.com/> ] and the major architecture/engineering firm HDR

[ <https://www.hdrinc.com/> ]. These two firms and several others are as close as one can get in the U.S. to the Mondragon conglomerate of worker-owned offices and factories.

## **Recent Data on the Number of ESOPs**

The most recent data Rutgers has on prevalence are from analysis of population data on ESOPs from the most recent population data of the U.S. Department of Labor. DOL uses the required reporting forms (the Form 5500) to create a population dataset on ESOPs. Because of a lag in preparing the dataset, the most recent data are from 2019. Here is what we observe in Table 1:

**Table 1. ESOPs in Publicly-Traded and Closely-Held Firms.**

Total Number of ESOPs (1)	Total ESOP participants (2)	Participants per ESOP		
		Mean (3)	Median (4)	Maximum (5)
6,534	10,228,695	1,584	65	1,486,391*

\*Note that while Publix Supermarket has been identified as the largest majority-owned ESOP in the U.S. by the National Center for Employee Ownership listing of majority employee-owned firms, this number refers to the number of employee participants in the largest publicly-traded firm in the dataset at that time. In publicly-traded companies the ESOPs do not involve majority employee ownership. See: <https://www.nceo.org/articles/employee-ownership-100>

Source: US Dept. of Labor data from 2019 analysis by Douglas Kruse of Rutgers University.

These figures do not break out ESOPs by closely-held (companies not traded on stock exchanges) versus publicly-traded (companies traded on stock exchanges), or by whether the firms are majority employee-owned or not. A comparable analysis of the same data by the National Center for Employee Ownership comes to similar conclusions and does this break-out for 2019:

<https://www.nceo.org/articles/employee-ownership-by-the-numbers#1>

NCEO shows that breakdown for 2019 in their Table 5. Briefly, the distribution looks like this:

**Table 2. ESOPs: Closely Held versus Publicly-Traded Firms Using NCEO Data.**

Trading Status	Firms	Total Participants*	Active Participants*	Employer Securities**	Total Assets***
Privately-held	5880	2,038,859	1,502,263	\$151,399	\$202,827
Small(<100)	3404	149,064	113,046	\$14,913	\$17,749
Large(>100)	2476	1,889,795	1,389,217	\$136,485	\$185,078
Publicly-traded	602	11,868,388	8,715,862	\$149,938	\$1,468,981
Total	6482	13,907,247	10,218,125	\$300,837	\$1,671,809

Source: ESOP by the Numbers, National Center for Employee Ownership, available at: <https://www.nceo.org/articles/employee-ownership-by-the-numbers#1>

\*Total participants include both current employees and retirees who remain members of the ESOP. Active participants include only current employees.

\*\*This refers to employee-owned shares of stock.

\*\*\*This refers to total assets in the ESOP which in addition to employer stock may include money market, bonds, other non-employer stocks, real estate, etc.

Note: As noted, the difference between “Employer Securities” and “Total Assets” above is that “Employer Securities” reflects actual employee-owned stock, whereas “Total Assets” means that some of this stock may have been sold to purchase other stocks, bonds, money market funds, or real estate. In publicly-traded firms and closely-held firms, the trustee of the ESOP may decide to diversify the ESOP. Workers over 55 years of age have a right to request that their individual ESOP account be diversified. On this broader issue, see <https://www.nceo.org/ESOP-Diversification-Challenges-Private-Companies/pub.php/id/654> As noted, ESOPs in publicly-traded companies have ten times the assets in employee-owned stock in “Other Assets” but we do not have data on what motivates the investment in Other Assets in ESOPs in publicly-traded companies.

Based on the table above, all privately-held ESOP firms are 90.7% of all ESOP firms, but only 14.6% of ESOP participants, 14.7% of ESOP active participants (still working), yet 50.3% of employer securities and 12.1% of total assets. To estimate mean size we use only active participants, namely those working in the firms at the time of this report to the Federal government. Thus, closely-held ESOP firms overall have a mean number of 255 active employees per firm, although the median is much smaller because of the large number of ESOPs that are under 100 workers. Closely-held ESOP firms smaller than 100 workers have an average number of 33 workers, while closely-held firms that are larger than 100 workers have an



average number of 561 workers. With the cut-off of the U.S. Government's definition of "small business" being 500 workers, ESOPs that are closely-held are definitely a small business phenomenon.

It is useful to focus more closely on the size of ESOPs under 100 employees. The next table does this, based on an analysis for 2018. This table shows that ESOPs under 100 employees are distributed among smaller size companies. Unfortunately, a more detailed study on company size and ESOPs is not available at this time.

**Table 3. ESOPs by Sizes in Smaller Businesses with Less than 100 Employees: Estimates**

Employee Size	Number of ESOPs	% of All ESOPs With <100 Employees	% of All ESOPs in the U.S.
1-19 employees	772 firms	21.2%	13.1%
20-49 employees	1603 firms	44.1%	27.3%
50-74 employees	764 firms	21.0%	13%
75-100 employees	498 firms	13.7%	8.49%
		<u>100%*</u>	
Total ESOPs with <100 Employees	3,637 ESOPs		<u>62%*</u>
Total ESOPs with >100 Employees	2,227 ESOPS		37.9%
			<u>100%*</u>
Total ESOPs Of All Sizes			5,864 ESOPs**

Source: Analysis of population administrative data U.S. DOL Research File of the Form 5500 Reports on ESOPs for 2018 by Rutgers University Institute for the Study of Employee Ownership and Profit Sharing.

\* Does not add up to 100% because of rounding.

Publicly-traded companies number only 602 firms with 8,715,862 active participants and a mean number of 14,468 participants per firm.

What is going on here? Briefly, the overall conclusion is that most ESOP assets -and workers in the US are in publicly-traded companies but they make up the minority of companies (602 firms in these data) yet 87.8% of total assets. The critical insight here is that the ESOP idea – giving large tax

deductions for contributions of stock or cash, including through the use of credit that is tax deductible – has allowed almost 6000 privately-held ESOP firms to emerge – many of which are majority employee-owned (more on this number below).

We know there are fascinations and social reasons and ideological attachments to the idea of majority employee-owned firms but in terms of wealth, far more wealth is created using this mechanism in publicly-traded companies that are not majority employee-owned. These ESOPs have driven the creation of large employee wealth assets (mainly with credit by our estimation). One illustration of this is that the mean wealth per employee participant in privately-held ESOPs is \$99,48\_(where many of those firms are majority to 100% employee-owned) while the mean wealth per employee participant in publicly-held (stock market) ESOPs is \$123,773 despite the fact that estimates we made in recent years suggest that those ESOPs only represent 1-3% of shares outstanding! This comment will be relevant to other comments made below. One early study of ESOPs entirely in publicly-traded corporations is Blasi (1987).

Data on leveraged versus non-leveraged ESOPs is made available by the National Center for Employee Ownership in this chart for closely-held companies:

**Table 4: Leveraged vs. Non-leveraged ESOPs, privately held companies**

	Plans	Total Participants	Active Participants	Employer Securities
Leveraged ESOPS	3,048	857,283	635,175	\$71.931 billion
Non-Leveraged				
ESOPS	2,731	1,141,622	838,929	\$76.208 billion

**Source: Employee Ownership by the Numbers, National Center for Employee Ownership, February 2022 at <https://www.nceo.org/articles/employee-ownership-by-the-numbers#1>**

Note: We classify an ESOP as leveraged if the plan's Form 5500 filing uses the pension benefit code 2P, "An ESOP that acquires employer securities with borrowed money or other debt-financing techniques."

These data show that the widely-held view that most ESOPs are of the leveraged form is not accurate. Non-leveraged ESOPs dominate in terms of dollar value but leveraged ESOPs dominate in terms of number of firms and number of employees.

## **Development of ESOPs**

Let's consider some other questions in light of these data about ESOP growth and development. Because DOL data before 2010 were based on sampling and were not population data, this is very hard to estimate. The development of ESOPs since 2010 is thus most accurate. See the Denmark 2 tables attached, tab 2 on closely-held companies to view accurate data on the development of closely-held companies since 2010. The original important legislative policy on ESOPs was the Employee Retirement Income Security Act of 1974. This is legislation that passed Congress to reform retirement pension plans that receive Federal tax benefits. ESOPs were added to the legislation by Senator Russell Long (D-Louisiana) with the advice of law professor/political economist/lawyer/investment banker, Louis O. Kelso and his legal associates. ERISA established the core ESOP tax benefits, namely: first, that contributions in stock or cash to an Employee Stock Ownership Trust were deductible from the corporation's income before Federal taxes were figured; and second, that credit or leverage borrowed to buy company stock (a leveraged ESOP) qualifies for the principal payments on the loan AND the interest on the loan to also be tax deductible. For a history of ESOP law, see *Employee Ownership: Revolution or Ripoff?* (Blasi, 1988). Several authors did case studies on many of the initial ESOPs in the book, *Taking Stock: Employee Ownership at Work* (1986)

What we observed by watching these developments since 1974, is that, following the first initial increase in the number of ESOPs after the adoption of the ERISA law in that year, the next really significant jump happened after Section 1042 of Title 26 (which deals with taxes and is called the Internal Revenue Code) was passed. Section 1042 allowed owners to defer their capital gains taxes on the sale of their company to an ESOP or eligible worker cooperative if they invest the proceeds in other securities as long as the initial transaction creates a firm that is at least 30% ESOP employee-owned. Note that the entire transfer of the firm must total 30% in one transaction. Because that deferral can go for a long time, certainly in the retiring owner's, the tax can be reduced significantly. See this provision at:

<https://www.law.cornell.edu/uscode/text/26/1042>

The next major legislative change that impacted the growth of ESOPs was the 1998 change to the tax law that allowed ESOPs that incorporate as S

corporations with a 100% ESOP to pay zero Federal taxes. (This is because in S corporations the Federal tax liability is passed through to the shareholders and in the case of a 100% ESOP, the shareholder is an ESOP which is tax-exempt under ERISA as a retirement plan.) It is important to understand that the proportion of excluding Federal taxes for an S ESOP corporation is directly related to the proportion of ESOP ownership. This created another jump-up in the number of ESOPs. (Note that in the U.S. there are three kinds of for-profit corporations with stock. A C corporation pays Federal taxes on its profits at the corporate level. An S corporation passes through its profits to its owners, and in the case of a 100% ESOP pays no Federal taxes. A B corporation or Benefit Corporation, which is allowed in many states, can have a purpose which includes wider corporate benefits but is taxed like a C corporation.)

What we know from monitoring the Form 5500 data since 2010-is that the number of new ESOPs increased between 161 and 241 plans per year in closely-held companies between 2010 and 2016. (see attachment Denmark 2 table, tab 2). It is important to note that there are likely a substantial number of exits of ESOPs each year. Again, we want to stress that the Department of Labor numbers before 2010 are not population statistics so it would only be possible to study this issue after 2010. However, the slow growth of ESOPs in general and the small number of new ESOPs suggests that ESOP exits are a meaningful phenomenon. The Rutgers Institute for the Study of Employee Ownership and Profit Sharing pulled together a panel of ESOP investment bankers in January of 2020 to discuss this issue. They presented data from a number of large financial service firms that provide services to ESOPs that indicated that there were a large number of sales to strategic buyers and also private equity firms. Unfortunately, a detailed study on this issue is not available at this time.

How do closely-held ESOPs get started? As part of an ongoing study, in 2021 we have done interviews with the major law and investment banking firms that set up ESOPs and have confirmed that most of these firms start as a result of retiring business owners not having a family member to take over the firm and deciding to sell to the employees. This study has not been published and this observation would have to be confirmed using random sampling techniques.

### **Majority Employee Ownership and ESOPs**

What proportion of U.S. ESOPs are majority to 100% employee-owned?

Federal data are not available on this question. Only an estimate is possible but this estimate can be based on some solid data. The best source is

Michael Keeling who was President of the main membership group, The ESOP Association, until 2019. When he retired in 2019, the association had 2900 members, all of whom were privately-held.—And he estimated that 75% of these firms were majority to 100% employee-owned. If one applied that proportion to all ESOPs we have identified exist in 2019, then 75% of the 5880 privately-held firms were majority to 100% employee-owned in 2019, which would be 4410 firms.

There is a rational fact-based upper bound and lower bound to this estimate of 4,410 majority to 100% ESOP firms in 2019. On one hand, suggesting a fact-based upper bound estimate, a type of ESOP, the S corporation ESOP grew enormously after 1998 and in order to receive 100% of the the S corporation tax incentive (namely, not pay Federal taxes), it had to be 100% employee owned. Keeling reports that 75% of his members were S corporations and thus, he estimated, 100% employee owned in 2019 which means that there were at least 2175 100% majority employee-owned firms in 2019. Furthermore, with the generous S corporation ESOP tax benefit, most new ESOPs by Keeling's observation were S corporation ESOPs. On the other hand, suggesting a fact-based lower bound estimate, is the fact that before 1998 many ESOPs would use Section 1042 and many of them did it in tranches (according to our interviews with investment bankers), namely, a 30% buyout deal, then another 30%, and so forth. For this reason, not all members of the ESOP Association in 2019 were majority employee owned. Keeling estimates that of the full membership of 2900 firms, in 2019, 75% were majority to 100% employee owned, which would mean 2175 companies. Nevertheless, these estimates, on one hand, would require knowing precisely, whether all of The ESOP Association's members are 100% S corporation ESOPs, which is not knowable. On the other hand, it is highly likely that the S corporation ESOPs that do not have a 100% ESOP are intending to go to a 100% ESOP. This is based on the strong motivation to not pay Federal corporate taxes. But this is objectively unknown at this time.

Thus, using the best available fact-based analysis in 2019, albeit with some strong assumptions, 2175 is the lower bound for majority to 100% ESOPs and 4410 is the upper bound estimate. The actual number is somewhere in-between. That number is likely not 4410 because members of the ESOP Association in 2019 tended to be the companies that identified publicly with being "employee-owned," so Keeling's 75% estimate is likely to overstate the percent of majority-owned ESOPs among non-members of the ESOP Association. For estimation purposes, we judge that it is reasonable to select the mid-point between 4410 and 2175 and thus we estimate that were around 3,000 majority to 100% employee owned firms in the U.S. in 2019. It is possible that those ESOP firms that join the ESOP association are

different from those that do not join because of their larger public identification with the ESOP idea, so, as a result this estimate could be biased upward. We do not know.

### **Industry Distribution of ESOP Firms**

We examined this in 2014 and the results can be seen in the Denmark 3 table attached. In 2014, 72.5% of all closely-held ESOPs were in five industries, namely, manufacturing, professional and technical services (engineering, architecture, consulting), finance/insurance/real estate, construction, and other services, in that order, and 51.4% were in non-manufacturing services among the top five industrial groupings. By employee count in 2014, 80.4% of ESOP employees were in finance/insurance/real estate, manufacturing, retail professional technical services (engineering, architecture, consulting), and other services in that order while 61.8% were in non-manufacturing services among the top five industrial groupings. For this report, we updated ESOPs by employee count in industries for 2019 for both publicly-traded and closely-held combined. This can be seen in the Denmark 1 table attached where 79.35% of all ESOP firms in 2019 are in manufacturing, finance/insurance/real estate, professional/technical services, construction, and other services, with 63.82% of the top five in non-manufacturing services. Thus, we observe that ESOPs are mainly in service firms. This observation will be key to our analysis below.

### **Prevalence: Worker Cooperatives**

We will now present data on worker cooperatives in the United States. A worker cooperative can be set up legally as a cooperative or a Limited Liability Partnership in the U.S. Some lawyers have developed a coop/ESOP hybrid that has the legal and tax benefits of an ESOP but the governance of a worker cooperative. Something similar is recognized in the original Federal law on the Internal Revenue Code Section 1042 tax incentive for ESOPs and retiring business owners. Designed by Senator Russell Long's staff it is called an "eligible worker-owned cooperative" or EWOC. See it at: <https://www.law.cornell.edu/uscode/text/26/1042>

Typically, a worker cooperative has one worker/one vote with the workers directly electing the board of directors which is, in the U.S., almost always made up fully of workers, with all members or the board electing executive management. While widely corrected touted as "workplace democracy," there are actually no Federal or state laws mandating minimum requirements for governance in worker cooperatives in the United States. Despite the formal norms and definitions of a worker coop, there are no laws that prevent a management team from dominating decisions in a

worker cooperative. A recent Working Paper of the Institute for the Study of Employee Ownership and Profit Sharing uses the first empirical study of U.S. worker cooperative data to assess this issue and finds that worker cooperatives are not as egalitarian as the definition and public norms suggest. (Reibstein and Schlachter, 2022). Most worker cooperatives are set up as start-ups on a very thin capital budget with rented facilities. Increasingly, worker cooperatives are following the ESOP route and using employee buyouts to take over businesses from retiring business owners.

This information is based on the most recent report of the Democracy at Work Institute (DAWI), affiliated with the U.S. Federation of Worker Cooperatives available at:

<https://institute.coop/resources/2016-worker-cooperative-state-sector-report>

Regarding worker cooperatives, they have a much smaller footprint. Now in order to compare apples to apples, it makes sense to compare majority to 100% employee-owned ESOPs to worker cooperatives. How does the number of worker cooperatives compare to our best estimate of about 3,000 majority to 100% ESOPs in 2019 with an average number of 255 workers in privately-held firms?

The DAWI report mentioned above identifies 357 worker cooperatives with 6,833 workers and an estimated revenue of \$428 million. The average is 19 workers per firm but this is misleading because of one home health care firm with several thousand workers, so, in this case, DAWI reports the typical number of workers per firm is 9.5 workers. Thus, comparing worker coops to ESOPs in terms of firm size, once we separate small (<100 workers) from large (>100 workers ESOPs) we come to two comparative conclusions: first, ESOPs are generally for much larger firms; and second, the smaller ESOPs with an average of 33 workers per ESOP are still larger than the typical worker cooperative. We want to make the observation based on our 2021 interviews with investment bankers and lawyers (that remain unpublished), that there was a consensus that an ESOP, because of the legal and share price and company valuation costs, was typically most relevant to firms above 50 workers. These professionals stated that the exception was smaller ESOPs in which worker salaries are very high as in engineering and architectural firms. Why? The ESOP tax incentive is directly related to the salary of the workers.

There are no data on the market value of the worker cooperatives. For ESOPs the U.S. Department of Labor (DOL) value of employer securities and

assets is based on firm-reported numbers to the DOL and the U.S. Internal Revenue Service that are from third party valuation firms as required under ERISA for ESOPs. Reporting made-up numbers would be a violation of Federal law. Worker coops don't have to report their value to the U.S. Federal Government OR do third-party valuations.

So how do we attempt to estimate market value for worker coops? Worker cooperatives are almost entirely in the service sector and lower value social service firms. According to our unpublished interviews with investment bankers , a rough estimate of the value per firm is to assign \$0.50 of enterprise value for each \$1 of sales (although one source says that market values are rising and may now represent 60-65% of sales, while higher profit service firms might have a valuation of \$1 of market value for \$1 of sales).<sup>1</sup> Using recent reported sales for this sector, thus, if one were to assume \$214 million of market value of these 357 firms, with 6,833 workers, the value of worker ownership per worker would be \$31,319. However, these figures are not easily comparable, namely the \$99,481 of average value of ESOP ownership in privately-held ESOPs and the estimated \$31,319 per worker value of worker ownership in worker coops. The reason is that the worker coops mainly distribute patronage dividends each year rather than cash out departing workers with large account values. One would need to construct a financial model that would convert X years of patronage dividends into an enterprise value. One would also need to have solid estimates of patronage dividends for worker cooperatives. DAWI concedes that they have very poor data on patronage dividends and does not report missing values. Even with missing values the data come from only 105 of the 357 identified worker cooperatives. For the data they have, the annual patronage dividends have a wild range.

Three very successful worker cooperatives that stand out with large employee sizes and high sales per employee likely skew these numbers. They are:

Equal Exchange (the coffee and chocolate Fair Trade firm) at:

<https://equalexchange.coop/worker-owned>

---

<sup>1</sup> One recent study of the estimations of market value of closely-held companies is the NBER Working Paper by Smith, Zidar, and Zwick (2021) where on page 33, footnote 50, they provide national random sample data from the Federal Reserve on valuations indicating that the market value to sales multiple is 2.6 in the U.S. Federal Reserve Board's Survey of Consumer Finances. They report that owners surveyed tend to exaggerate their valuations. Since 2.6 covers all of U.S. industry, is viewed as an over-valuation, and does not reflect the much lower valuations of low profit service industries typical of worker cooperatives, this suggests that the multiple we are using is realistic.



Isthmus Engineering (the designer of high tech automated manufacturing lines) at:

<https://cleo.rutgers.edu/articles/worker-cooperative-case-study-isthmus-engineering-manufacturing/>

Cooperative Health Care Associates. at:

<https://www.chcany.org/about>

Let us examine the data on the industry distribution of worker cooperatives from the Democracy at Work Institute report noted above. One limitation is that there are no population data available as cooperatives do not have to report financial information to any U.S. Federal government body, as ESOPs do. They too are mainly concentrated in services but in the lower value services that do not include a predominance of finance/insurance/real estate and professional and technical service firms. Thus, 65% of worker coop firms are in the top five industries of retail, manufacturing, construction, waste management and remediation, and agriculture/fishing/etc. with non-manufacturing services representing 49% of the firms. In contrast to privately-held ESOPs, most worker cooperatives began as start-ups with only 23% resulting from conversion from a retiring business owner. There is a confluence of factors here that affects the lower enterprise value of worker coops: they are smaller, they are in less valuable service industries, they had to start up often with very limited financing from the worker and "friends & family," and they did not use credit or leverage to buyout existing profitable firms as ESOPs did.

### **Prevalence of EOTs, Employee Ownership Trusts**

Employee Ownership Trusts (EOTs) in the U.S. have arisen by imitation of the perpetual trusts set up in the UK for which Graeme Nuttall (author of the well-known U.K. Government Nuttall Report) is known. A perpetual trust uses credit like an ESOP to buy a company often from a retiring business owner; workers as a whole own 100% and draw an annual profit-sharing check but do not have individual stock accounts; and the worker ownership goes on in perpetuity. The governance in an EOT can be structured along a spectrum from that of a worker cooperative (one person one vote) to that of most ESOPs, involving no or some worker-elected representatives to their board of directors. There are currently no Federal or state laws providing required rules for EOTs in the U.S. Some EOTs do not represent majority employee ownership. Like ESOPs, EOTS use a leveraged buyout to buy out a

retiring business owner and the workers do not typically put up any savings or any collateral.

The principal expert on this phenomenon is Professor Christopher Michael, who is Managing Director of the Rutgers Institute for the Study of Employee Ownership and Profit Sharing, and developed the US legal model on EOTS:

<https://eotlaw.com/eot-articles>

According to Christopher Michael, there are about 25 EOTs in the U.S. at this time with less than 5,000 employees total. There is no government body to which EOTs report. Examples include Metis Construction, Optimax, Paras and Associates, Equity Atlas. See these firms at:

<https://www.metisconstructioninc.com/>

<https://www.optimaxsi.com/>

<https://parasandassociates.net/>

<https://www.equityatlas.com/>

### **Some Comments on Risk**

ESOPs and EOTs typically use leverage or credit whereby trusts purchase the company with the company offered as collateral and without any employee payment for the shares or any use of employee collateral. We did a study (Kruse et. Al, 2019) based on US Federal Reserve Board data from the Survey of Consumer Finances. Their analysis is based on the finding by Harry Markowitz, winner of the 1990 Nobel Prize in Economics for portfolio theory, that an individual employee's investment portfolio otherwise invested in a diversified basket of the entire stock market, could hold up to 15% in employee-owned company stock without a substantial increase in risk. The result show that 19% of these families with over 15% of the assets in employee ownership. However, as noted by Kruse et. Al. (2019) Markowitz has said that his analysis refers to stock purchased by the employees with their private wages or funds not to grants or gifts. The Federal reserve data do not distinguish between stock granted to the employees as through a classic ESOP where employees do not pay for the stock and stock purchased by the workers. As a result the 19% figure does not capture the exact number of households in the U.S. with employee-owned stock they that bought above 15% of their assets. Because the typical ESOP, by definition, does not involve employee personal payments for the stock, it is unlikely that a large number of ESOPs meet this risk profile. In addition, NCEO

(Wiefek et. al. 2018) research shows that most ESOP employees have a separate (from the ESOP) diversified retirement plan, namely a 401k plan, so in case the ESOP goes out of business, they have a typical US pension. Having said this, any equity investments are risky and any ownership of company stock where employees could lose both their job and their investment is even more risky. The lack of employee use of their wages or savings and the lack of employees putting up collateral and the second diversified retirement plans and lower layoffs and market wages reduce but do not totally eliminate this risk. When Louis O. Kelso invented the ESOP, he envisioned a collective insurance program where ESOPs would pay insurance premiums in order to mutually insure themselves. It is possible to have a Federally-managed program to do this too.

### **Relevant Umbrella Organizations**

Finally, we include a short description of the development of public, cooperative or other relevant umbrella organizations supporting the upstart and development of employee owned companies and democratic firms more broadly-

For ESOPs here are the main umbrella organizations:

-the ESOP Association as noted has membership as of 2019 of 49.3% of all ESOPs and sponsors the two largest national conferences of companies, with local chapters spread throughout most of the U.S., and lots of professional education and government lobbying :

[https://esopassociation.org/membership?gclid=EAIaIQobChMIz9iryvai9QIVUBZMCh1F7gGtEAAYAiAAEgLXmfD\\_BwE](https://esopassociation.org/membership?gclid=EAIaIQobChMIz9iryvai9QIVUBZMCh1F7gGtEAAYAiAAEgLXmfD_BwE)

It's non-profit arm supporting research and education is The Employee Ownership Foundation:

<https://employeeownershipfoundation.org/>

-the Employee Owned S Corporations of America is a much smaller association with fewer company members; its activities are focused on lobbying to preserve the tax status of S corporation ESOPs:

<https://esca.us/>

-the National Center for Employee Ownership is the main public education and information and research organization and sponsors the largest annual conference of individuals and many regional and other conferences and professional education meetings and webinars along with the most comprehensive web site:

[www.nceo.org](http://www.nceo.org)

-the Employee Owned Expansion Network (EOX) is devoted to rapidly expanding the number of state employee ownership centers. These centers are now viewed as the main way to expand the growth of ESOPs and most represent coop development too:

<https://eoxnetwork.org/>

For a map and web links to all the existing state centers see:

<https://eoxnetwork.org/statecenters/>

In our opinion, the most developed state centers are in Ohio, Pennsylvania, and Vermont.

-Ownership America, a new organization, focuses on grassroots advocacy and public policy:

<https://ownershipamerica.org/>

-For an example of four firms that are leaders in the establishment of ESOPs, see:

John Menke & Associates at [https://www.menke.com/?gclid=EAIaIQobChMI-OSbivmi9QIV9RCzAB2q5gzLEAAYASAAEgJL7\\_D\\_BwE](https://www.menke.com/?gclid=EAIaIQobChMI-OSbivmi9QIV9RCzAB2q5gzLEAAYASAAEgJL7_D_BwE)

-SES ESOP Strategies at:

[https://sesesop.com/team\\_member/james-g-steiker/](https://sesesop.com/team_member/james-g-steiker/)

-American Working Capital at:

<https://www.awcfund.com/>

-Mosaic Capital Partners:

<https://www.mosaic-cp.com/>

For worker coops here are the main umbrella organizations:

-the Federation of Worker Cooperatives:

<https://www.usworker.coop/home/>

with their members at: <https://www.usworker.coop/member-directory/>

-the Democracy at Work Institute, the “think-and-do” institute of the Federation:

<https://institute.coop/>

with its initiatives to develop worker cooperatives by buying out retiring business owners with credit at:

<https://institute.coop/resources/workers-owners-2019-data-brief>

and a new legacy business fund with tens of millions to provide this credit:

<https://institute.coop/news/legacy-business-fund-announces-30-million-first-close>

-recently the Kendeda Fund, a philanthropic foundation gave \$24 million to four organizations to significantly expand the development of worker cooperatives with a special focus on retiring business owners:

<https://www.businesswire.com/news/home/20211004005082/en/EO-Equals-Campaign-Launches-to-Strengthen-Communities-Through-Employee-Owned-Businesses>

<https://www.businesswire.com/news/home/20211004005082/en/EO-Equals-Campaign-Launches-to-Strengthen-Communities-Through-Employee-Owned-Businesses>

These four organizations are now leaders in the worker cooperative development movement in the U.S.:

-ICA Group at:  
<https://icagroup.org/>

-the Fund for Employee Ownership at:  
<https://www.evgo.com/tfeo/>

-Nexus Capital Partners at:  
<https://www.nexuscp.org/>

-Project Equity at:  
<https://project-equity.org/>

--the Democracy at Work Institute has joined this effort with its development of a Legacy Fund to provide credit for such transactions:

<https://institute.coop/news/legacy-business-fund-announces-30-million-first-close>

and related investment bank/private equity firm created by the economic democracy movement below.

-Apis & Heritage Capital Partners  
<https://www.apisheritage.com/>

For EOTs, Employee Ownership Trusts, here are the main organizations:

-Employee Ownership Law at:  
<https://eotlaw.com/>

## References

Michael Quarrey, Joseph Blasi, and Corey Rosen. *Taking Stock: Employee Ownership at Work*. Cambridge, Massachusetts: Ballinger Publishing, 1986.

Joseph Blasi. *Employee Ownership Through ESOPs: Implications for the Public Corporation*. New York: Pergamon Press, 1987.

Joseph Blasi. *Employee Ownership: Revolution or Ripoff?* New York: HarperCollins (Ballinger Books), 1988.

Joseph Blasi and Douglas Kruse. *The New Owners: The Mass Emergence of Employee Ownership in Public Companies and What It Means for American Business*. New York: Harper Collins, 1990. (Note: PDF copy made available to Copenhagen Business School for distribution to the report study team).

Joseph Blasi, Richard Freeman, and Douglas Kruse. *The Citizen's Share: Reducing Inequality in the 21<sup>st</sup> Century*. New Haven, Connecticut: Yale University Press, 2014. (Note: PDF made available to the Copenhagen Business School for distribution to the report study team.)

Joseph Blasi. *George Washington, Thomas Jefferson, and Alexander Hamilton and an Early Case of Shared Capitalism in American History: The Cod Fishery*. (New Brunswick, New Jersey: School of Management and Labor Relations, Rutgers University, April 15, 2012) (Available at: [https://smlr.rutgers.edu/sites/smlr/files/Documents/Faculty-Staff-Docs/Blasi\\_Joseph\\_Shared%20Capitalism\\_Cod%20Fishery.pdf](https://smlr.rutgers.edu/sites/smlr/files/Documents/Faculty-Staff-Docs/Blasi_Joseph_Shared%20Capitalism_Cod%20Fishery.pdf))

Douglas Kruse, Joseph Blasi, Dan Weltmann, Saehee Kang, Jungook Kim, and William Castellano. "Do Employee Share Owners Face Too Much Financial Risk?", *Industrial and Labor Relations Review*, 2021.

Sarah Reibstein and Laura Hanson Schlachter. *Gender- and Race-Based Inequalities in Democratic Worker-Owned Firms: Evidence from the First National Survey of the Sector*. New Brunswick, New Jersey: Institute for the Study of Employee Ownership and Profit Sharing Working Paper Number 1, February 2022.

Matthew Smith, Owen Zidar, and Eric Zwick. *Top Wealth in America: New Estimates and Implications for Taxing the Rich*. Cambridge, Massachusetts: National Bureau for Economic Research Working Paper Number 29374 available at <http://www.nber.org/papers/w29374>

U.S. General Accounting Office. *Employee Stock Ownership Plans*. Washington, D.C.: U.S. General Accounting Office, 1987. (Note: PDF copy made available to the Copenhagen Business School for distribution to the report study team. The name of the GAO has since been changed by the Federal Government to the General Accountability Office, see its website and reports archive at: [www.gao.gov](http://www.gao.gov))

Nancy Wiefek and Nathan Nicholson. *S Corporation ESOPs and Retirement Security*. Oakland, California: National Center for Employee Ownership, December 2018.

END

## Employee Ownership in the U.S.: Lessons to Consider in Creating More Inclusive Capitalism

### **Corey Rosen, Founder, The National Center for Employee Ownership<sup>1</sup>**

Employee ownership is very common in the U.S. Based on data from surveys and government filings, we estimate that about one-quarter of the private sector workforce participates in some kind of employee ownership plan. Some of these plans are similar to plans offered in Continental Europe, but the main form of employee ownership in the U.S., the Employee Stock Ownership Plan (ESOP), is a model only used here, although the UK's employee ownership trust (EOT) has many similarities.<sup>2</sup> There are about 6,700 ESOPs in the U.S, with 14 million participants. They hold over \$1.4 trillion in assets. About 6,000 of these plans are in non-listed companies and they employ about 2 million people. Public companies ESOPs generally own under 10% (and usually closer to 5%) of company stock; private company ESOPs almost always own at least 30% of the stock and a majority of the plans own 100% of the stock. Most of these companies have between 20 and 500 employees (very few have under 20), but the [largest 100 majority owned companies](#) employ collectively almost 700,000 employees and the smallest of these has over 1300 employees.

This paper will briefly look at non-ESOP models before going on to discuss ESOPs in detail and the lessons that can be drawn from them for other countries looking for ways to create more democratic economies.

### What Should the Goal of Employee Ownership Be?

Before doing this, however, it is important to think about what the goal of employee ownership legislation should be.

In one model, the goal is simply to increase the equity holdings of ordinary workers. In the U.S., as well as most other capitalist countries, wealth has become increasingly concentrated, while, at the same time, more and more people face severe wealth insecurity. A recent U.S. Federal Reserve study found that nearly half of Americans couldn't come up with \$400 to meet an unexpected bill. Half of all private-sector employees have no assets in a retirement plan. In 2019, the Federal Reserve found that 84 percent of financial accounts that hold stocks are owned by the top tenth of the US population, and just 16 percent by everyone else. Nearly half of American households own no stock at all.

---

<sup>1</sup> The National Center for Employee Ownership is a private, nonprofit information and membership organization and is the leading source of research and information on employee ownership in the U.S.

<sup>2</sup> As of this writing in 2021, both Canadian parties have endorsed creating an ESOP-like law in Canada, and the ruling Liberal Party has included it in its government budget.



The gap between owners and wage earners has widened enormously in recent decades. Between 1979 and 2019, the typical U.S. worker's wages grew only 11.6 percent after correcting for inflation, or about 0.27 percent a year. Real returns on stock ownership grew about 8.4 percent per year,<sup>3</sup> or more than *thirty times* as much. So people who depend on working for a living have seen their incomes stagnate, while people with significant ownership income have done very well indeed. These trends, of course, are not limited to the U.S.

This change was predicted almost 70 years ago by Louis Kelso, a San Francisco lawyer and investment banker and coauthor of the then best-selling book, *The Capitalist Manifesto*.<sup>4</sup> Kelso argued that over the next decades, more and more wealth and income would be generated by the ownership of capital as opposed to income from wages. Kelso argued that capital investment was growing at a rate where machines would replace the need for skilled labor, driving down the ability of ordinary workers to command a living wage. He did not then foresee the rise of globalization and the information economy, which only exacerbated these trends.

Kelso argued that the only solution was for more workers also to be owners. But precisely because they were not able to generate the kind of wage income surplus needed to buy stocks, there needed to be a way where they earned them at no cost as a function of their employment. The ESOP was the model he created to do that.

Kelso proved to be prescient, of course. There is a compelling need to share ownership more widely. ESOPs are one way to do this, but there are others, such as sovereign wealth funds, that can help. ESOPs, however, have the important advantage that supporters across party lines in Congress have determined that ESOPs are good public policy. This same cross-party appeal occurred in the UK and is now happening in Canada.

Kelso's goal, and the goal of U.S. policy on ESOPs, was to increase capital ownership among ordinary workers. As we will see in more detail, creating democratic companies was not the objective, although ESOP proponents do not oppose, and often support, companies voluntarily doing this.

An alternative goal is to focus instead on creating more democratic companies, companies that are majority employee owned and controlled. This goal has been supported by many of the academics and policy advocates for employee ownership, but it necessarily comes at the cost of broader ownership by employees. The major driver of broader ownership is when existing companies agree to share ownership with employees or, as in the U.S., agree to use an ESOP to transfer some or all ownership to an ESOP ownership trust. If laws to encourage employee ownership require that current owners agree to employees having full voting rights and/or board seats, the large majority of business owners would never set up a plan. Public

---

<sup>3</sup> There are a number of calculators available online to calculate stock growth. This calculation uses one for the S&P 500, <https://www.officialdata.org/us/stocks/s-p-500/1979>.

<sup>4</sup> Louis Kelso and Mortimer Adler, *The Capitalist Manifesto*, Random House, 1958

companies would not do this almost by definition—they would have to give up being public. Private company owners would fear that employees might make decisions that could harm them financially. These sellers generally finance the sales either with seller notes (the company pays them back out of future profits over time) and/or bank loans that require some degree of personal guarantees. Sellers would be concerned that decisions could be made by employees that could jeopardize these loans.

The result of requiring that ESOPs be both majority employee owned and controlled would be far fewer ESOPs. Of course, this cannot be proven—it is impossible to prove a negative. But we have been working in this field for over 40 years, and have talked to literally thousands of prospective ESOPs, and one of the issues that is still often cited as a reason not to proceed is the (incorrect) fear that employees will have to run the company. If we had these rules, it would mean that far fewer people would be getting the substantial increase in wealth and job security that ESOPs provide. Moreover, many ESOP companies gradually move to more democratic models, such as including employees on boards. Most ESOPs would never have existed if democratic control were a prerequisite. Even ESOPs with a small percentage of ownership can end up delivering a large benefit to employees. The mean account balance in an ESOP in a public company is \$102,000 based on the most recent filings, but few public company ESOPs own more than 5% of the shares.

For instance, Radian Research, an ESOP owned company manufacturing company in Indiana, started out as an ESOP in 2010. At the time, it was a fairly traditionally managed company. But it soon added outside board members, and several years later started a series of what it calls “ideas to innovation” teams that bring together people from engineering, research, the shop floor, and finance to evaluate new business opportunities and decide whether to move forward.

NMR, a now 100% ESOP company in Massachusetts that evaluates energy efficiency programs, started out as 50% ESOP, then when it became 100% ESOP owned allowed the employee communication committee (all non-managers) select a non-managerial board member.

Later in this report, we will discuss data on board practices in ESOPs, as well as look at other more detailed examples of employee involvement.

The other route to democratic ownership is employee-owned startups, usually through worker cooperatives. This is a model well worth supporting, but hard to scale. In the U.S., despite substantial public investment and foundation support, there are only about 800 worker cooperatives with about 12,000 employees. There are about 15 majority ESOP-owned companies that *each* have more employees than that. Worker coops have had more success in Spain, France, and Italy, but still employ fewer people in each country than the largest employee-owned company in the U.S, Publix Supermarkets, with over 220,000 employees. ESOPs have proven scalable; worker cooperatives have not.

While perhaps five to ten percent of ESOPs do meet the definition of democratic ownership (there are not reliable data on this), the large majority do not.<sup>5</sup> But this very formal definition of democratic business is, I would argue, a distraction. In the early 1980's, the NCEO did a detailed study of ESOP companies and their employees, published in the book *Employee Ownership in America: The Equity Solution* (Lexington Books, Corey Rosen, Katherine Klein, and Karen Young, 1987). We ran a detailed survey of employees to find out what they cared about most as owners. Voting rights and board seats were very low on the list, but the ability to have a say in how their jobs were performed and to have the ability to contribute ideas beyond their job mattered a great deal. These characteristics of a high-involvement culture, along with companies sharing information about financial performance and other metrics, were in turn highly correlated with company performance. The best performing companies were those that combined significant ownership shares with this high-involvement system. That research has been duplicated over and over again in multiple studies.<sup>6</sup>

These findings suggest that an insistence on formally democratic structures may be more of a concern to policy makers than the employees they want to benefit. The research—and our 40 years of experience in this field talking to thousands of employees—shows that what employees care most about employee ownership is if it helps make their jobs more secure, helps them build substantial wealth at no cost to them, and gives them more say in day-to-day work practices.

These high-involvement work practices sometimes are in place when a company sets up an ESOP and may be part of the reason for doing it (the company wants a reward system consistent with its culture), but far more often, companies start off with conventional cultures and move towards higher involvement cultures as they learn from other ESOP companies (usually at conferences and through publications) what has worked for other companies. If laws required democratic ESOPs to start, this would never have happened. There are not good data on what percentage of ESOPs companies have these high-involvement systems, but based on our experiences with thousands of these companies, we can say with confidence that most ESOPs have at least some of these practices, and many are industry leaders in

---

<sup>5</sup> National Center for Employee Ownership, ESOP Corporate Governance Report, 2021. The 5% to 10% estimate is based on how many companies allow for employees to elect board members, which has ranged from about 12% to 15% over the last few surveys. This does not directly translate into employees being on the board, however they usually vote for the board slate or having a direct say in any management issues, so the 5% to 10% number is just an estimate that will vary depending on the definition of a democratic company.

<sup>6</sup> For a summary of the key research on employee ownership in the U.S. see Key Studies on Employee Ownership and Corporate Performance, <https://www.nceo.org/article/key-studies-employee-ownership-and-corporate-performance>. In particular, see Michael Quarrey and Corey Rosen (both of the National Center for Employee Ownership), Harvard Business Review, Sept/Oct 1987; Douglas L. Kruse Joseph R. Blasi Richard B. Freeman, "Does Linking Worker Pay to Performance Help the Best Companies Do Even Better?", NBER Working Paper, 2012; Brent Karmar, "Employee Ownership and Participation Effects on Firm Outcomes," doctoral dissertation, New York University, 2008; Kardas, Peter, Katrina Gale, and Gorm Winther. 1994. Employment and sales growth in Washington state employee ownership companies: A comparative analysis. The Journal of Employee Ownership Law and Finance (Spring): 83-135.

high-involvement cultures, even though few have formal democracy or employee elected boards.

Consider, for instance, SRC Holdings, a 100% employee owned, 1,800 employee manufacturing company based in the Midwestern state of Missouri. SRC has grown from 119 employees when it became employee owned in 1983 and its stock price has grown over 6,000%. It created a subsidiary, the Great Game of Business, to teach companies about its innovative management practices. These include sharing detailed financial information with all employees, weekly small group “huddles” where all employees in an area meet to discuss the metrics relevant to their group and make decisions about how to improve them, and all employees participate in an annual strategic planning process that gets every employee involved. SRC does not have non-management employees on the board and employees do not vote for the board, but it has a level of employee involvement that few companies that do have such formal democratic structures can match.

Or consider ESOP-owned W.L. Gore Associates. It has over 10,000 employees worldwide. Famous for Gore-Tex, most of its revenue actually comes from medical products it develops and manufactures. Gore has no formal management structure or titles and no clear hierarchy. Instead, it allows any employee with an idea to draw down a budget provided the employee can get enough colleagues to join a team. If they do, the team chooses its own leader. Few companies anywhere in the world allow that kind of employee involvement. But Gore also does not meet conventional definitions of a democratic company with employees voting for or on the board.

This experience argues that requirements for governance should be limited but that a robust infrastructure be set up to help companies that become employee owned to learn about best corporate culture practices. Governments can help make that happen by creating an outreach and education capacity within an agency or by finding nonprofits on the field. Limiting incentives to formally democratic employee owned companies will necessarily mean sharply limiting the spread of employee ownership.

### Forms of Ownership Other than ESOPs

Before turning to a discussion of how ESOPs work and lessons from the U.S. on what is required to encourage more employee ownership, we will explore other ways employees can own stock in their companies. Other than worker cooperatives, all involve employees owning relatively small percentages of company stock.

The most important other approaches are:

**Employee stock purchase plans (ESPP).** Participants in an ESPP set aside part of their pay over a period of time and then use the money to buy company stock, usually at a discount. data 2019 study by the consulting firm AON suggests that

about 40 percent of public companies offer the plans,<sup>7</sup> with perhaps seven or eight million participants in all. In a typical ESPP, employees enroll in the plan and designate how much is to be deducted from their paychecks. At the end of a specified offering period (almost always six or twelve months), the accumulated funds are used to buy shares, often at a discount of as much as 15 percent (this is the maximum discount allowed by the law that governs these plans). Many plans have a “look-back” feature: the price the employee pays is based on either the price at the beginning of the offering period or the price at the period’s end, whichever is lower. Employees pay no tax until they sell the stock. Almost all ESPPs are in publicly traded companies.

A survey by the NCEO and its partners in 2016 found that only about a third of people who are offered such plans participate in them.<sup>8</sup> Many employees live paycheck to paycheck and can’t afford the deductions. Most companies don’t spend a lot of effort promoting the plans. A study by Ilona Babenko and Rik Sen found that, in companies with ESPPs between 1998 and 2007, the mean annual contribution of participating employees was only \$1,630 per year.<sup>9</sup>

**Equity grants.** Back in the 1990s, stock options or other forms of equity became an essential currency to attract labor at every level particularly in the tech industry in the U.S. Although tech was a leader in distributing stock, it wasn’t alone. Starbucks created the program known as Bean Stock, which has continued to this day; Bean Stock distributions can amount to tens of thousands of dollars for employees who stay with the company. Pfizer, Du Pont, Merck, and other old-line companies also granted shares, though often in small amounts and often at management’s discretion. The NCEO estimated that about one million public-company employees got equity awards in 1991; by 2001 the number had grown to about 9 million.<sup>10</sup>

But then the trend reversed itself. Joseph Blasi, one of the leading scholars of employee ownership, found that in 2002, “58 percent of the employees of the U.S. computer services industry were employee owners of their company, while 57 percent held company stock options. But by 2010, only 20 percent of employees were employee owners in the computer services industry and only 17 percent held employee stock options.”<sup>11</sup> Some major tech companies still do provide broad-based equity awards, including Alphabet (Google’s parent company), Microsoft, and Facebook (now Meta), but the practice is no longer so pervasive. And Starbucks is now a distinct outlier among non-tech companies in offering broad-based equity to its

---

<sup>7</sup>AON, “How Common are Employee Stock Purchase Plans? It Varies Widely by Demographics,” 2020, <https://rewards.aon.com/en-us/insights/articles/2020/how-common-are-employee-stock-purchase-plans-it-varies-widely-by-demographics>

<sup>8</sup> NCEO 2016 ESPP Survey Report, <https://www.nceo.org/data/2016-esp-survey-report>.

<sup>9</sup> Ilona Babenko and Rick Sen, “Money Left on the Table: An Analysis of Participation in Employee Stock Purchase Plans,” *Review of Financial Studies*, Vol. 27, pp. 3658-3698, 2014.

<sup>10</sup> The one million number is just our best guess; the nine million number was based on a report issued annually by the Bureau of Labor Statistics, they stopped calculating this number in the early 2000’s.

<sup>11</sup> Joseph Blasi, “Tech Companies Are Shutting Employees Out of the Stock Market’s Boom,” *Fortune*, April 12, 2017, <https://fortune.com/2017/04/12/tech-stock-market/>, accessed June 16, 2021.

employees. At this writing the NCEO estimates that just a few million employees now receive stock grants, although no reliable data are available. Most broad-based grant programs are in public companies, but some private companies do this as well, mostly in their early years.

Non-broad based equity awards, however, are the norm in public companies for top executives, who not uncommonly receive grants worth millions of dollars.<sup>12</sup>

The decline in broad-based equity plans had a number of causes. Accounting rules changed in a way that discouraged companies from handing out options. The major stock exchanges changed their rules as well, making it harder for companies to gain shareholder approval for equity-sharing plans. Because companies now had a more limited number of shares to hand out, they decided to focus them on a small number of people. There was also a subtler but no less important shift in the view of who in a company really matters. Back in the 1990s, if you went to meetings on equity compensation in public companies, the mantra from compensation professionals was, "Share ownership widely." It seemed everyone from tech companies like Cisco and Microsoft to banks like Bank of America and Morgan Stanley to medical firms like Pfizer and Merck were doing it. Employee ownership was good for corporate America. But once shares became more difficult to hand out, the professionals' tune changed. Now the common view was, "Don't waste equity on people who don't have a direct role in how the company performs. Focus on your 'talent.'" The argument was that only key employees really deserved equity, and that non-key employees didn't much understand it or value it anyway. It was a convenient notion, given that these consultants were hired by the very executives whose stock awards they were justifying.

**401(k) Plans:** U.S. retirement plan law allows workers to defer part of their salary on a pre-tax basis into a retirement account. (401(k) is the section of the tax code that governs this kind of plan). Companies often match the deferral in part or entirely up to some limit. Until the early part of the years of this century, as much as 17% of the assets of these plans were held in employer shares, both from employee investments and employer matches. That number has declined to under 7% today as concerns among employees grew about excessive concentration of investments and stock market volatility. Almost none of these plans owned more than a few percent of total employer stock.<sup>13</sup>

**Worker cooperatives** are businesses in which employees either purchase the shares initially or, more commonly, pay a membership fee to join the cooperative. Each worker has one vote. Most cooperatives are set up to be permanent. They are most common in very small or start-up enterprises. Cooperative rules vary, but in the U.S. employees do not have a conventional equity stake. If they leave the company,

---

<sup>12</sup> Center on Executive Compensation, "Basics of Executive Compensation," <https://execcomp.org/Basics/Basic/Equity-Compensation>.

<sup>13</sup> Data are based on annual reports, "401(k) Plan Asset Allocation, Account Balances, and Loan Activity," from the Employee Benefit Research Institute.

they get their membership fee back plus interest, but do not get any of the value of the equity in the company. They would if the company were sold, however.

Worker cooperatives present a very different situation. In the U.S., federal tax law provides that sellers to worker cooperatives can defer taxes on the gain they make by reinvesting the proceeds in stocks and bonds of U.S. companies (ESOPs have the same tax benefit.) Several cities have recently set up programs to encourage worker cooperatives, usually by providing information and, occasionally, small grants. The state of Colorado funds an outreach program for worker cooperatives and ESOPs, provides small loans to help them get started, and will cover up to 5% of the costs of doing a feasibility study. The project started in 2020 and has already resulted in about 20 transactions, all for very small companies, usually startups.

## ESOPs

The most common structure for broad-based employee ownership in the U.S. is the employee stock ownership plan (ESOP). Approximately 6,700 U.S. companies have an ESOP, and approximately 14 million U.S. workers are ESOP participants, (see [Employee Ownership by the Numbers](#)).

ESOPs were created by Louis Kelso in the 1950s, but any company wanting to set one up had to get individual approval from the Internal Revenue Service.

In 1974, Congress created a framework for regulating private retirement plans, the Employee Retirement Income Security Act (ERISA). ERISA provided both tax benefits and rules for these plans to both encourage companies to fund them and to make sure that they benefitted employees broadly. In general, the tax laws provide that:

- contributions to the plan are tax-deductible (pretax) to the employee and the employer,
- funds are held in a trust governed by a trustee to make sure they are used in a way to benefit employees (defined as providing the prudent investment of assets)
- the company must follow rules for eligibility, vesting, allocations of benefits designed to make sure the plans do not disproportionately benefit very highly-paid employees
- distributions of plan assets must occur within a designated period

There are two kind of retirement plans—defined benefit plans (traditional pension plans that pay out a lifetime income and define the benefit as a percentage of pay) and defined contribution plans (plans that accumulate assets that are normally taken out in a lump sum). ESOPs were included under the rules for defined contribution plans.

That ESOPs are included in ERISA is partly historical accident. ESOP proponents were looking for a way to provide statutory authority for these plans. ERISA was not a perfect fit, as we will see later, but Congress was going to act on this law, and it provided a politically practical way to move ESOPs forward and provide them with tax incentives. ESOPs were exempted from the normal requirement in retirement plans that assets be diversified, but not from the requirement that they be governed by a trustee (an outside institution or individual or one or more insiders) who has a legal fiduciary duty to make decisions about the plan for plan participants as participants in a retirement plan, not necessarily for participants as employees.

This means that all the shares in the ESOP are held in the ESOP trust. The trustee is the legal shareholder. The trustee votes the shares. In public companies, employees must be able to direct the trustee as to the voting of the shares (most do not bother though); in private companies, employees are only required to be able to vote on a limited number of issues, the only one that normally matters being the sale of all or substantially all the assets of the firm (a sale structured as a stock sale does not require this pass-through voting). Elections for board members are not a required voting issue. Companies can pass through full voting rights, including for board elections, and about 12% to 5% do based on NCEO surveys.<sup>14</sup> Companies consistently tell us, however, that even when employees do have this right, they invariably vote for the board's slate of nominees. NCEO survey data show that about 40% companies include one or more non-officer employee on their board.<sup>15</sup> These board seats are normally filled by appointment or selection by an employee committee (most ESOP companies have an ESOP communications committee or similar committee made up of employees from various levels of the company).

Trustees rarely get involved in the management of the company and their role in board elections is almost always to approve the slate of nominees but they often require that there be one or more independent outside board members. About 75% of private company ESOPs have outside board members; very few private companies that are not ESOPs do.<sup>16</sup>

The major potential disconnect between employees' rights as participants and their rights as employee owners is when the company receives an attractive offer. Offers at substantial premiums, generally at least 30% to 50% over fair market value, have to be considered by the board and the trustee, and the trustee may decide that the offer is too good to turn down because of its impact on employee accounts, even if its impact on employment is negative. In practice, it has been extremely rare for employees to be unhappy about a sale or, when they can do so, vote against it. Employees at the iconic craft brewer New Belgium Brewery (the 4<sup>th</sup> largest U.S. owned brewer at the time) voted overwhelmingly in favor of a sale to Kirin, for instance, because they realized substantial gains on their ESOP shares. If a country

---

<sup>14</sup> National Center for Employee Ownership, ESOP Corporate Governance Report, 2021 and data from prior reports from the bi-annual survey.

<sup>15</sup> Ibid.

<sup>16</sup> Ibid.



were to craft laws for ESOP-like plans, however, we would suggest they not be part of retirement plan law but legislation specifically crafted for this purpose.

## How ESOPs Work

An ESOP is a type of employee benefit plan designed to invest primarily in company stock. The shares are held in an ESOP trust. The company, not the employee, funds the plan. ESOPs can own any percentage of company stock. While there are several hundred ESOPs in public companies, the focus here is on the 6,000 or so ESOPs in private companies. These ESOPs can own any percentage of company shares, but a very high percentage—and possibly even a majority—are or will be 100% ESOP owned.<sup>17</sup> ESOPs are sometimes set up by ongoing companies to share partial ownership without buying out an owner, but the large majority of ESOPs are set up to purchase shares from one or more owners. An ESOP may buy 100% of the stock in a single sale or purchase partial ownership in more than one transaction until it reaches its final target percentage.

*Funding:* ESOPs in private companies are funded in one of three ways:

- The company makes annual discretionary cash contributions to the trust, and the trust uses these to buy shares.
- The company contributes new shares to the trust. This dilutes the value of existing shares, but generates a tax deduction just as other contributions do.
- The company borrows money to purchase shares, re loans it to the ESOP trust, the trust uses the funds to buy shares, and the company contributes cash to the trust to repay the loan. This accounts for about 80% of the plans, based on our experience. The funds are re loaned to the ESOP trust because the only collateral the trust can offer is the stock; lenders prefer the company to provide the collateral. The length of the loan to the ESOP does not need to be the same as the loan to the company. The company loan is usually repaid in 5-7 years; the internal loan to the ESOP 10 years or more. This allows the shares to be allocated to employees over a longer period of time so that as new employees are hired, they get allocations as well.

Economists initially argued that the employees would take lower pay or benefits so that the company could make these contributions. As we will see later when we report on data on ESOP performance, this is not the case. The ESOP is almost always an extra benefit.<sup>18</sup>

---

<sup>17</sup> Based on an NCEO analysis of filings ESOP companies must file with the Department of Labor, over half of all ESOPs have an organizational form that almost always indicates they are or will become 100% ESOP owned.

<sup>18</sup> National Center for Employee Ownership, “Are ESOPs Good Retirement Plans?,” NCEO 2018. The research is based on filings U.S. companies must file annually on all retirement plans. The data show that ESOP companies are a few percentage points more likely to offer a secondary retirement plan than other companies are to offer any plan.

## *Tax Benefits*

Congress has passed numerous laws to enhance the tax benefits for ESOP companies, ESOP participants, and for sellers to ESOPs. All have passed without dissent—ESOPs are the rare issue in the U.S. that both parties agree on. The main tax benefits are these:

- Contributions to an ESOP by the company are tax deductible. This includes both principal and interest on the ESOP loan. There are some limits on how much can be contributed annually, but they are very generous and almost never an issue. In the U.S., if a company redeems its own shares (buys them back from an owner), the funds are normally after tax. That means, for instance, that a \$5 million sale would require about \$8 million in pre-tax income while in an ESOP it would only require \$5 million. An ESOP is essentially a redemption, but it is done entirely in pre-tax dollars.

If the company is organized as a C corporation under U.S. tax law, sellers to an ESOP can defer capital gains taxes by reinvesting in stocks and bonds of U.S. operating companies (companies not making more than 25% of their income from passive investment). In the U.S. depending on the state of residence, this can range from 20% to 33.8% (the rate may increase in the future, and has been higher in the past). This is a one-time deferral unless the replacement securities are held until death, when the capital gains basis is stepped up so that no taxes of any kind are due. This benefit is only available if the ESOP ends up owning at least 30% of the shares and the company is or converts to a C corporation. Under U.S. tax laws, companies can be C corporation, S corporations, partnerships, or limited liability corporations. A C corporation pays taxes on its profits and the owners pay taxes on any dividends paid. In all the other forms, the corporation pays no taxes. Instead, the owners pay taxes on a share of the profits attributable to them at their personal income tax rates (these are currently higher than corporate rates, but this has varied over time). S corporation ESOPs have a different tax incentive explained below.

- Employees pay no tax on the contributions when they are made. Instead, as in other defined contribution plans, when the employee gets a distribution, the employee either pays a combination of ordinary income tax (on the basis of the shares when contributed) and capital gains (on the gain in value from these shares) or rolls the amount into an Individual Retirement Account plan. There the assets and their appreciation are not taxed until withdrawn, at which time it is taxed as ordinary income.
- If a company is or converts to S corporation status as an ESOP, the percentage of profits attributable to the ESOP trust is not subject to income tax. A 30% ESOP would issue a tax statement for 70% of the profits to the non-ESOP owner, but no taxes would be due on the 30% of the profits attributable to the ESOP. In a 100% ESOP (as most ESOPs are or will eventually be), no taxes are due, although employees will pay taxes on the distribution of their shares after they leave the company, as they would with

any retirement plan distribution. This is not a legal loophole—Congress enacted this in 1997. Note that if the company is an S at the time of the sale, the seller cannot defer taxes on the gain from the sale to an ESOP. The company can, however, convert to C status for the sale, then reconvert to S status five years later to get these tax benefits.

#### *Rules for Employee Eligibility, Allocations, Vesting, and Distribution*

*Eligibility to participate:* At least all employees who have worked at least 1,000 hours in a plan year must be included in the plan and receive allocations. As with other ESOP rules, companies can be more liberal in coverage and benefits.

*Allocations:* Plan participants receive allocations of shares in the ESOP based on relative pay up to a current cap of \$285,000 per year or a more level formula. If there is an ESOP loan, the shares are allocated each year based on the percentage of the loan that is repaid that year. In addition to allocations from company contributions, any shares that are forfeited because an employee leaves before being fully vested, are reallocated to remaining participants. In addition, any shares repurchased from departing employees are also reallocated. That means people who remain with the company get allocations from three sources.

*Vesting:* The allocations are subject to vesting for as long as six years. Vesting is the process of accumulating an increasing right to what is in the account. Employees can start being vested at not later than 20% after two years and 20% per year thereafter. Vested shares cannot be taken back by the trust or the company. For instance, say that John has 100 shares in his account after two years. He is 20% vested, meaning he has the right to 20 of these shares if he leaves. Next year, he will have the right to 40 shares, plus whatever extra shares are added to the plan, and so on until he is 100% vested. Some companies vest faster than this.

The shares that are not vested when an employee leaves get reallocated to other participants (they are added to their accounts).

*Distributions:* Employees do not receive a distribution of shares until they terminate, and then the distribution can be delayed for five years if for reasons other than death, retirement, or disability. For these reasons, distribution must start one year after the end of the plan year they occur. Distributions can be in equal instalments for up to five years. Many companies make distributions more quickly.

#### *Valuation*

The price the ESOP will pay for the shares, as well as any other purchases by the plan, must be determined at least annually by an outside, independent appraiser. The appraiser's valuation will be based on several factors. The appraiser will try, as much as possible, to determine how much the business would be worth to a hypothetical financial buyer (a buyer looking to make a return on the investment that

justifies the risk). Most appraisers try to find comparable public companies and use their price/earnings ratio, price/assets ratio, and other guides for help in setting a price, but because that is difficult to do for a private company, rely more on a model of discounted cash flow based on expected future earnings. Book value, the company's reputation, future market considerations, and other factors will be considered as well. The appraiser is assessing what a financial buyer would pay, one who would operate the business as a stand-alone entity. A strategic buyer such as a competitor, by contrast, might pay an additional premium because when the target company is acquired, there are perceived operational synergies that make the target more profitable to the buyer than it would be as a stand-alone entity. The ESOP cannot match this price because it cannot generate these synergies. Sales to synergistic buyers do trigger capital gains taxes, however, and often come with numerous contingencies, so a sale to an ESOP may still be financially preferable.

### *Employees Are Not Owners for Other Legal Purposes*

Because the trust is the legal owner, employees are not considered owners while in the plan for any other legal purposes, such as requirements for coverage under workers compensation insurance (legal owners can be exempted from this in the U.S.) and coverage under U.S. social insurance programs (employers pay half of these costs; if an employee is a legal owner, depending on the corporate form, the employee may have to pay the entire cost).

### *Why ESOPs Are So Appealing for Business Transition*

The tax benefits of selling to an ESOP (pretax redemptions and the ability to defer capital gains taxes on the proceeds) are only part of the reason ESOPs are appealing to owners of closely held companies. They also allow these sellers to retain whatever role they prefer going forward, something that matters to an increasing number of sellers who do not want simply to retire. ESOPs can buy out some or all the stock rather than forcing a total sale, and they can buy out one or more owners when multiple people own a company and may not have the funds to buy out other owners. Finally, many owners are concerned about their business legacy and uncomfortable with the idea of selling to a private equity group or competitor, both of whom often reduce staffing and sometimes relocate the company.

### *What Kinds of Companies Do ESOPs Work For?*

Good candidates for ESOPs have several characteristics:

- They have at least 15 to 20 employees. ESOPs are expensive to set up because of regulatory and legal compliance issues, and smaller companies may find the cost and complexity to significant.

- ESOP companies should be reliably profitable. Purchasing shares is a nonproductive expense and must be paid leaving the company enough profit to continue to operate successfully. ESOPs rarely should be considered to save troubled companies. That did happen in the 1980s, and in a very few cases after that until the early 2000s. The record of these buyouts was mixed, and this use of ESOPs has discontinued. These ESOPs differed from what those who created ESOPs (and Congress) intended in purpose, structure, and funding intended. For instance, these deals usually involved age concessions, something that almost never happens in conventional ESOPs (in fact, ESOP companies tend to pay more).
- Owners have to be comfortable with the rules for ESOPs. Some owners only want certain employees to become owners. That is not allowed in an ESOP.
- Sellers must be comfortable with the idea that they might get a higher premium selling to a synergistic buyer. Mergers and acquisitions advisors tell us about 15% of ESOP candidates could get a premium large enough to offset to ESOP tax benefits.<sup>19</sup>
- While a culture of openness and employee involvement is not a prerequisite for an ESOP, companies not willing to move in this direction will not perform nearly as well as those who do.

### Why Are There Not More ESOPs?

Given all the advantages of ESOPs, it might seem there should be more of them. There are several barriers:

*Lack of knowledge:* ESOPs are still not well known to most business owners, who often make inaccurate assumptions about them (they are only for certain industries, they require employees to buy shares, they require employees to run the company, etc.). This is also true of their advisors.

*Conflict of interests for business advisors:* Many financial advisors to owners prefer the company not be sold through an ESOP. An ESOP requires special skills to set up, and the advisors may not have these, meaning they would lose the client. Worse, business brokers and mergers and acquisition specialists make money by charging a percentage of the sale price. ESOPs generally do not need to pay that fee, so the advisors would make more money selling the company to another buyer.

*Financing:* This is generally not a barrier for ESOPs,<sup>20</sup> but where the seller wants to sell 100% of the company, a substantial percentage of the transaction will be paid

---

<sup>19</sup> Kelly Finnell, *Ownership Transitions: ESOPs Compared to Other Strategies*, 2018, <https://www.nceo.org/articles/ownership-transitions-esops-other-strategies>

<sup>20</sup> Most major and many smaller US banks have experience with ESOPs, and a few have ESOP loan specialists. Banks will loan between about 30% and 50% of the value of a deal as senior debt. In addition, a small number of firms offer mezzanine (junior) debt at a higher price for another portion of a small number of deals.

through a seller note paid over typically 5-7 years (typically 70% or more). Sellers wanting to be paid more quickly would need to sell to another buyer. We cannot quantify how many potential sellers choose not to sell to an ESOP because of this, however.

## Performance of ESOP Companies<sup>21</sup>

Many outside observers assume that ESOPs are paid for by tradeoffs with other benefits or wages. In fact, ESOP companies are slightly more likely to have a secondary retirement plan as non-ESOP companies are to have any retirement plan. Wages in ESOPs companies are also somewhat higher.<sup>22</sup> ESOP companies create retirement savings at a time when the median retirement savings among the 50% of American private sector worker is zero, either because their employer does not offer a plan (about 39% of private sector workers) or they do not participate in it (usually because they do not make deferrals into the most popular kind of retirement plan, the 401(k) plan, that requires some employee investment to get a company match). Based on an NCEO analysis of data from government filings, ESOP participants have about 2.5 times the retirement wealth as employees in non-ESOP companies who have retirement savings.

Employee ownership companies also tend to lay off employees at one third to one-fifth of other companies, depending in the year studied.<sup>23</sup> This increased job tenure translates into quantifiable benefits for workers in ESOPs. An ongoing analysis of panel data from the National Longitudinal Survey comparing younger workers with ESOPs to similar workers without such a benefit finds the median job tenure of employee-owners is 5.1 years, 46% greater than the 3.5 years for those without an ESOP. This translates into appreciably higher median household wealth for ESOP workers.<sup>24</sup>

ESOP companies pay for these benefits by performing better. They grow 2.5% per year faster in sales, productivity, and employment than would have been expected if they did not have a plan based on how they did relative to competitors before and after the ESOP. Most of this increase comes from the *combination* of broad

---

<sup>21</sup> For a complete review of the data see [Key Studies on Employee Ownership and Corporate Performance](#).

<sup>22</sup> National Center for Employee Ownership, Employee Ownership and Economic Well-Being, 2018, <https://www.ownershipconomy.org/>. This study found employees owners among millennials have 33% higher wages form income than employees not in employee-owned companies. This holds true at all wage levels. When looking just at ESOPs in public companies, where the percentage of ownership held by ESOPs is much smaller, the gap is 4% higher for ESOPs for all workers. Fidan Kurtulus and Douglas Kruse, "How Did Employee Ownership Firms Weather the Last Two Recessions? Employee Ownership, Employment Stability, and Firm Survival:1999-2011," Upjohn Institute, 2017

<sup>23</sup> The General Social Survey (GSS) is a nationally representative, face-to-face survey covering a broad range of behavior and attitudes conducted by the National Opinion Research Center (NORC) at the University of Chicago. The General Social Survey does not break out ESOPs. Employee-owners are identified based on the GSS variable *ownstock*, which asks respondents if they own any shares of stock in the company where they now work, either directly or through some type of retirement or stock plan.

<sup>24</sup> See complete data at [www.ownershipconomy.org](http://www.ownershipconomy.org)

ownership and high employee involvement in workplace (not board or management) decisions. These companies grow at least 6% per year faster than would have been expected otherwise.

## Lessons for Denmark

What works in the U.S., of course, does not necessarily translate to other countries, but some key lessons stand out:

1. Requiring employees to buy shares, even with incentives, produces very limited and transient ownership. The U.S. and many other countries have tried this model, and the results are the same everywhere—with few exceptions, a minority of employees buy a minority of the stock except when they are trying to save failing firms (and these usually end up failing anyway).<sup>25</sup> ESOPs work because they are paid for out of future profits, not employee pockets.
2. Having employees on the board or voting for the board neither hurts nor harms company performance and rarely affects strategic choices. While there have not been specific surveys on this, we have had 40 years of experience talking to companies who do (and do not) do this, and while some find it useful to get employee input, it is rare to find cases where it leads to major changes in policy. And, as noted, surveys of employees tell us this is not high on their agenda for what they want from ESOPs.
3. Tax incentives are essential, but their cost is relatively small. Absent tax incentives, there would be very few ESOPs. Altruism is a great characteristic, but an ineffective motivator of wide-scale social change. ESOP tax incentives cost about \$2 billion per year, a trifling amount compared to the over \$100 billion states spend in tax incentives each year to get companies to stay in the state or relocate, or the hundreds of billions of dollars per year in federal incentives for private equity firms and various corporate tax write offs.<sup>26</sup>
4. Outreach is essential. Because ESOPs are relatively complicated and not widely understood, there needs to be an active outreach campaign to help private company owners understand the idea. In the U.S., for-profit and nonprofit firms have formed an infrastructure around this, but dedicated federal and state programs could make a substantial difference in the number of new plans.

---

<sup>25</sup> NCEO, Laws to Encourage Broad-Based Employee Ownership Outside the U.S., 2013, <https://www.nceo.org/articles/employee-ownership-laws-outside-us>. Based on data reported there and in more recent reports from the European Federation of Employee Shareholders, the rate of take-up on these plans is under 30% (23% in 2020 in Europe, where most of these plans are). See its annual report at <http://www.efesonline.org/Annual%20Economic%20Survey/2020/Survey%202020.pdf>

<sup>26</sup> Budget of the United States Government, <https://www.govinfo.gov/app/collection/budget/2021>

5. Holding the shares in a trust makes employee ownership more sustainable: Allowing employees to sell their shares when they like or even in the mid-term puts a cash strain on the company if the sales come before an acquisition loan is repaid. Holding shares in a trust until employees leave means that all employees remain owners with a common interest. In countries that have not used this model, employees tend to sell at the first opportunity.

6. Regulations to ensure that employees benefit broadly are necessary to prevent tax incentives from being captured by too few people. At times in the U.S. government oversight of ESOPs has been excessively aggressive, however, discouraging some owners from using this approach. For instance, the Department of Labor alleged in two recent ESOP lawsuits that the ESOP should not pay more than the post-debt value of the shares. In other words, if the business were appraised at, say, \$10 million, and the ESOP borrowed \$8 million with the rest a direct cash contribution from the company, the equity value post-sale would be \$2 million. No one would sell a company if that assumption were correct. In other cases, the Department of Labor argued that even though the ESOP company hired an outside, independent trustee, who in turn hired an experienced appraiser, the company should have challenged the price set by the appraiser and approved by the trustee as too high. The Department has never issued any guidance, however, for just how appraisals should be done. The Department also audits some plans, demanding what can amount to tens of thousands of pages of documentation, a costly and time-consuming burden.

## **Conclusion**

ESOPs have been the most successful model for employee ownership ever created. While they can be improved and certainly should be adapted to the context of any country's economy, culture, and laws, they should serve as a core model for any country seeking to promote this idea.



# UDENLANDSKE MODELLER OG ERFARINGER

## NORGE

### Delrapport 5.7

Indhold		Side
1.	Rapportens baggrund og formål	1
2.	Udvikling og udbredelse af kooperative samvirker i Norge	1
3.	Vejlednings-, rådgivnings- og støttemuligheder	3
4.	Samvirkelova sammenholdt med dansk lovgivning og praksis	5
4.1.	Anvendelsesområde og definitioner	5
4.2.	Stiftelse og registrering	7
4.3.	Medlemskab	7
4.4.	Økonomiske forhold	10
4.5.	Årsmøder og ledelse	12
4.6.	Øvrige bestemmelser	13
5.	Kilder	14
Bilag 1	Uddrag af bemærkninger til lovforslag om samvirkelova, 22. december 2006	15

## 1. Rapportens baggrund og formål

Denne rapport er udarbejdet i forbindelse med analyseopgaver, der udføres af Copenhagen Business School til brug for en ekspertarbejdsgruppe nedsat af den danske regering i juni 2021, som har til formål at styrke vidensgrundlaget om demokratiske virksomheder i Danmark og komme med anbefalinger om lovgivningsmæssige og administrative initiativer. Rapporten indgår i analysearbejdet sammen med landerapporter fra USA, UK, Frankrig, Italien, Spanien og Sverige.

## 2. Udvikling og udbredelse af kooperative samvirker i Norge

Til forskel fra Danmark har Norge en selvstændig lov om kooperative virksomheder, *Lov om samvirkeforetak (samvirkelova)*, der er relevant i forbindelse med overvejelser om ny lovgivning i Danmark.<sup>1</sup>

Mens kooperative virksomheder i Danmark kun er direkte lovreguleret af en enkelt paragraf i *lov om visse erhvervsdrivende virksomheder*, der hovedsageligt er en registreringslov,<sup>2</sup> kan *samvirkelova* i detaljeringsgrad sammenlignes med selskabslovene i både Norge og Danmark.<sup>3</sup>

I Norge er kooperative organisationer og virksomheder inden for bolig- og finanssektoren som i Danmark også selvstændigt lovreguleret, men omtales ikke her.

*Samvirkelova* trådte i kraft den 1. januar 2008 efter næsten ti års forberedelser, som ifølge forarbejderne bl.a. byggede på de internationalt anerkendte kooperative principper, der er vedtaget af International Cooperative Alliance, ICA, og et udbredt ønske om at ligestille kooperative virksomhedsformer med andre former for private erhvervsdrivende virksomheder.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> *Lov om samvirkeforetak (samvirkelova)* <https://lovdata.no>

<sup>2</sup> *Lov om visse erhvervsdrivende virksomheder (LEV-loven)* <https://www.retsinformation.dk>

<sup>3</sup> *Lov om aksjeselskaber (aksjeloven)* <https://lovdata.no> og *selskabsloven* [www.retsinformation.dk](http://www.retsinformation.dk)

<sup>4</sup> Jf. ICA *Statement on the Cooperative Identity* [www.ica.coop](http://www.ica.coop) - Forarbejderne til *samvirkelova* findes bl.a. på: [www.samvirkene.no](http://www.samvirkene.no) og er også omtalt i *Cooperatives Europe: Legal Framework Analysis, National Report Norway*, 2021, side 4 og 19-22 <https://coops4dev.coop> - Link til og uddrag af bemærkninger til lovforslaget er gengivet i *Bilag 1*.

Som overgangsordning blev kooperative virksomheder stiftet før 1. januar 2008 først fuldt ud omfattet af *samvirkelova* fem år efter ikrafttrædelsen, og skulle inden da have ændret vedtægter og registrering i overensstemmelse med loven.

Den norske andelsbevægelse begyndte at udvikle sig fra midten af 1800-tallet med det første andelsmejeri i 1856 og den første brugsforening i 1867.<sup>5</sup>

Ved udgangen af 2019 var der i alt registreret 5.843 aktive virksomheder efter *samvirkelova*, heraf 2.967 omregistreret fra andre virksomhedsformer før, og 2.876 omregistreret eller stiftet efter lovens ikrafttræden i 2008. Mange var tidligere registreret som foreninger eller stiftelser, der er sammenlignelige med selvejende institutioner i Danmark.<sup>6</sup>

I Danmark var der i 2019 registreret i alt 2.091 andelsselskaber og andelsforeninger, her samlet betegnet som andelsvirksomheder, der er omfattet af § 4 om det såkaldte "andelsformål" i *lov om visse erhvervsdrivende virksomheder*, LEV, eventuelt også af LEV § 3 om "virksomheder med begrænset ansvar" og dermed forkortelsen A.M.B.A.<sup>7</sup>

Norske registerdata giver, lige som i Danmark, ikke umiddelbart mulighed for at se, hvilke og hvor mange virksomheder, der er producent-, forbruger- og medarbejderejede, ejet af en kreds af borgere i lokalsamfund eller andre.

Rapporter fra de seneste år om udviklingen i Norge viser et billede, der også ses i Danmark, med få medarbejderejede kooperative virksomheder, sammenlignet med andre europæiske lande, og mange store koncerner med kooperative virksomheder som moderselskaber, der har høj samlet beskæftigelse, set i forhold til andre koncerner i Norge og Danmark.

En undersøgelse af beskæftigelsen i norske koncerner med samvirkeforetak som moderselskaber i 2018 viser, at op mod 25% af det samlede antal årsværk i koncernerne findes inden for områder som børnehaver, borgerstyret personlig assistance, BPA, og andre brancher, der ikke er repræsenteret i danske koncerner med andelsvirksomheder som moderselskaber eller andelsvirksomheder i øvrigt.

*Samvirkelova* og ligestillingen med andre virksomhedsformer i forhold til offentlig information, vejledning, registrering og støttemuligheder vurderes både at have ført til væsentlig flere kooperative virksomheder, større geografisk udbredelse og branchespredning, samtidig med at have givet klarere juridiske rammer for, at mange, der før var organiseret som foreninger og stiftelser, kan have både almennyttige og erhvervs-mæssige formål.<sup>8</sup>

Desuden har udviklingen tilsyneladende skabt grobund for et stadig mere udvidet samarbejde på tværs af sektorer, brancher og forskellige former for sammenslutninger af virksomheder og organisationer.

<sup>5</sup> Jf. *Legal Framework Analysis, National Report Norway*, 2021, side 21, og COOP Norge <https://coop.no>

<sup>6</sup> Se bl.a. Samfundsøkonomisk Analyse AS: *Betydningen til samvirker og stiftelser som eierformer i norsk næringsliv*, 2020 [www.samfunnsokonomisk-analyse.no](http://www.samfunnsokonomisk-analyse.no) om beskæftigelse, omsætning om værdiskabelse i disse virksomhedsformer. Rapporten omfatter kun regnskabspligtige virksomheder med indtægter på over 2 mio. Nkr. pr. år.

<sup>7</sup> Se venligst *Delrapport 1.1. Udbredelsen af virksomhedsformer i Danmark*

<sup>8</sup> Samfundsøkonomisk Analyse AS: *Betydningen til samvirker og stiftelser som eierformer i norsk næringsliv*, 2020 [www.samfunnsokonomisk-analyse.no](http://www.samfunnsokonomisk-analyse.no) og Cooperatives Europe: *Legal Framework Analysis, National Report Norway*, 2021 <https://coops4dev.coop> Se venligst også *Delrapport 1.1. Udbredelsen af virksomhedsformer i Danmark*.

### 3. Vejlednings-, rådgivnings- og støttemuligheder

---

I Norge findes tre store nationale sammenslutninger, *Samvirkene*, der repræsenterer kooperativer generelt, mens *Norsk Landbrukssamvirke* omfatter samvirker og foreninger inden for landbrugssektoren, og *Norsk Boligbyggelags Landsforbund*, NBBL, omfatter 41 medlemsorganisationer inden for den kooperative boligsektor.<sup>9</sup>

Ifølge *Samvirkene's* hjemmeside repræsenterer organisationen 2,8 millioner medlemmer, 94.000 ansatte og 250 milliarder Nkr. i omsætning, som skal ses i forhold til et befolkningstal på ca. 5,4 millioner.

Medlemskredsen omfatter øvrige nationale organisationer, store koncerner i landbrugs- og dagligvaresektoren, indkøbs-, produktions- og salgssællesskaber inden for landbrug og fiskeri, en kreditforening, en pensionskasse, et landsdækkende inkassobureau, en transport- og logistikvirksomhed, et taxaselskab, et delebil-fællesskab, et autoværksted, et bryggeri, flere konsulent-, analyse-, journalist- og musikerbureauer og en række virksomheder på social-, sundheds-, omsorgs-, beskæftigelses- og integrationsområdet, her under borgerstyret personlig assistance, BPA, samt inden for virksomheds- og produktudvikling og andre udviklingsinitiativer målrettet specifikke brancher, regioner og distrikter.

Som eksempler på andre områder nævnes fælles veje, vand-, afløbs-, energi- og teleforsyning, børneinstitutioner og skoler, kunsthåndværk, kunstneriske og kreative erhverv, turismeerhverv samt fælles faciliteter, almennyttige og erhvervsmæssige initiativer i lokalsamfund og nærmiljøer.

*Samvirkene* og andre branche- og civilsamfundsorganisationer yder specialiseret rådgivning om start, drift og udvikling af kooperative virksomheder.

*Norsk Landbrukssamvirke*, der ikke kun organiserer erhvervsmæssige samvirker, men også foreninger, yder kun i begrænset omfang konkret rådgivning, men kompetenceudvikling gennem kurser og uddannelsesforløb og arbejder desuden med generel interessevaretagelse, projektudvikling, information og vejledning, herunder om finansiering via en såkaldt rentebørs, der løbende opdateres.<sup>10</sup>

Ud over disse organisationer findes to andre nationale aktører i Norge, der arbejder med fremme af kooperative og føderative virksomheder og organisationsformer.

*Norges Vel*, tidligere mest kendt som *Det Kongelige Selskab for Norges Vel*, som også er medlem af *Samvirkene*, er en privat, ideel forening, der blev stiftet i 1809 og har som hovedformål at arbejde for "udvikling af livskraftige lokalsamfund", siden 1978 også internationalt, med fokus på at fremme bæredygtige og innovative initiativer inden for fødevarerområdet, hvor samvirker, andre samarbejdsformer og samskabelse indgår med særlig prioritet.<sup>11</sup>

*Norges Vel* bistår bl.a. med vejledning og rådgivning om organisering og samarbejdsformer, identificering af finansieringsmuligheder, formidling af kontakt og udarbejdelse af ansøgninger, projekt- og procesledelse, netværksopbygning og værdikædeudvikling.

---

<sup>9</sup> *Samvirkene* [www.samvirkene.no](http://www.samvirkene.no) - *Norsk Landbrukssamvirke* [www.landbruk.no](http://www.landbruk.no) - *Norsk Boligbyggelags Landsforbund* [www.nbbl.no](http://www.nbbl.no)

<sup>10</sup> Rentebørs [www.rentebors.no](http://www.rentebors.no)

<sup>11</sup> *Norges Vel* [www.norgesvel.no](http://www.norgesvel.no)

Desuden forvalter *Norges Vel* tre legater, der kan yde økonomisk støtte til enkeltpersoner, foreninger og virksomheder i forbindelse med udvikling af nye initiativer inden for uddannelse, kultur og miljø og landbrug, samt flere priser for særligt påskønnelsesværdige indsatser, herunder for medarbejdere.

*Innovasjon Norge*, der fungerer som offentlig erhvervsfremmeaktør, blev etableret ved lov som statsligt-kommunalt selskab i 2004 ved samling af en lang række erhvervsråd og -myndigheder, private og offentlige fonde og finansielle institutioner, heraf flere med rødder fra midten af 1800-tallet.<sup>12</sup>

*Innovasjon Norge* yder generel rådgivning, forskellige former for tilskud, lån og garantier, og forvalter et stort antal støtteprogrammer, hvoraf flere er sammenlignelige med danske ordninger under Vækstfonden, Regionalfonden og Socialfonden, suppleret med specifikke rådgivnings- og finansieringsmuligheder, som er målrettet bestemte brancher og geografiske områder, der også anvendes til at fremme kooperative virksomheds- og organisationsformer som led i udvikling af nye produkter, forretningsmodeller, lokale initiativer og innovation generelt.<sup>13</sup>

Sidst i 1980'erne indledtes en langsigtet proces med samling og digitalisering af registrering, offentlig information og vejledning om start, drift, regler og støttemuligheder m.v. for virksomheder og iværksættere, samt kommunikation i øvrigt mellem borgere og myndigheder.

Dette er sket i form af to indbyrdes forbundne it-platforme, den ene *Brønnøysundregistrene*, der forvalter registrering for virksomheder, og den anden, *Altinn*, der er sammenlignelig med borger.dk i Danmark.<sup>14</sup>

I forbindelse med gennemførelsen af *samvirkelova* blev al information, vejledning og registrering m.v. for virksomheder og iværksættere udformet, så samvirkeforetak fremtræder som ligestillede med øvrige virksomhedsformer, herunder med eksempler på stiftelsesdokumenter og vedtægter, beskrivelser af roller i virksomheden samt henvisninger og links til vejlednings-, rådgivnings- og støttemuligheder.<sup>15</sup>

---

<sup>12</sup> *Innovasjon Norge* [www.innovasjonnorge.no](http://www.innovasjonnorge.no)

<sup>13</sup> Se bl.a. oversigten på [www.innovasjonnorge.no](http://www.innovasjonnorge.no)

<sup>14</sup> *Brønnøysundregistrene* [www.brreg.no](http://www.brreg.no) - *Altinn* [www.altinn.no](http://www.altinn.no)

<sup>15</sup> Se f.eks. *Altinn* [www.altinn.no](http://www.altinn.no) og [www.altinn.no](http://www.altinn.no), der også henviser til *Samvirkene* <https://www.samvirkene.no/hvordan-etablere/> og *Brønnøysundregistrene* <https://www.brreg.no/andre-organisasjonsformer/samvirkeforetak-sa/>

#### 4. Samvirkelova sammenholdt med dansk lovgivning og praksis

---

##### 4.1. Anvendelsesområde og definitioner

*Samvirkelova* er udformet og struktureret som selvstændig lov på linje med den norske *aksjeselskabslov*, og er indholdsmæssigt generelt i overensstemmelse med såkaldt dansk "andelspraksis", men afviger også på flere områder, herunder ved detaljeret regulering af forhold, der ikke findes fast praksis for i Danmark. Loven kan derfor ikke umiddelbart "kopieres" til Danmark, men være til inspiration.

*Samvirkelova* er præget af et gennemgående lighedsprincip og afbalancering af foreningsretlige og selskabsretlige principper med vidtgående beskyttelseshensyn over for enkeltmedlemmer, særligt fysiske personer, forbrugere og ansatte.

I det følgende omtales nogle eksempler, med henvisninger til relevante bestemmelser i *samvirkelova*.<sup>16</sup>

*Samvirkelova* har i alt 14 kapitler, hvoraf kapitel 7-14 i det væsentlige omhandler forhold, der i Danmark er reguleret i *selskabsloven*, som enten direkte eller i praksis også finder anvendelse for andelsvirksomheder "... med de fornødne tilpasninger".<sup>17</sup>

Kapitel 1-6 indeholder bestemmelser om lovens anvendelsesområde, om stiftelse og medlemskab, økonomiske forhold, årsmøder og lignende samt om ledelsesforhold.

Den indledende definition af samvirkeforetak i § 1, ligner til forveksling § 4, om det såkaldte "andelsformål" i den danske *lov om visse erhvervsdrivende virksomheder*, LEV.

Dog er der den forskel, at hvor det indgår LEV § 4, som henvisning til lovens definition af erhvervsdrift, at virksomheden skal have til formål at fremme medlemmernes fælles interesser, er formuleringen i *samvirkelova* § 1, at samvirket skal have til *hovedformål* at fremme medlemmernes økonomiske interesser, og dermed også kan omfatte ideelle, almennyttige og almenvelgørende formål, hvilket giver et bredere anvendelsesområde, der også afspejles i spredningen på brancher, aktivitetsområder og interessentgrupper, jf. ovenfor.

Afgrænsningen i *samvirkelova* § 1 af, at medlemmerne kan deltage som aftagere, leverandører eller på anden lignende måde, svarer til formuleringen i LEV § 4. Ansatte nævnes ikke eksplicit, men det fremgår klart af andre bestemmelser i loven, at ansatte også kan være medlemmer af et samvirkeforetak.

Endelig indgår direkte i § 1 en bestemmelse om, at ingen medlemmer må hæfte personligt og solidarisk, der efterfølgende uddybes i § 3. Dvs. at der ikke i Norge som i Danmark er mulighed for at vælge mellem begrænset ansvar og personlig hæftelse.

*Samvirkelova* indeholder ikke en tilsvarende betingelse som i LEV § 3 om, at der skal være mulighed for vekslende deltagerantal.

---

<sup>16</sup> *Lov om samvirkeforetak (samvirkelova)*, i noterne forkortet til SAL <https://lovdata.no>

<sup>17</sup> Bl.a. vedr. revision, fusion, fission, opløsning, omdannelse og erstatning m.v.

De øvrige betingelser i LEV § 3 om, at virksomheden skal have minimum to deltagere og at deltagernes økonomiske og forvaltningsmæssige rettigheder ikke må være baseret på kapitalandele, er selvstændigt reguleret i andre bestemmelser i *samvirkelova*.

I § 3 uddybes, at medlemmerne ikke hæfter over for samvirkets kreditorer og desuden ikke har pligt til at indskyde kapital, medmindre det fremgår af vedtægterne eller godkendes skriftligt af det enkelte medlem ved indmeldelsen eller ved en særskilt aftale, og indskuddet desuden er afgrænset beløbsmæssigt eller på anden måde.

I tilknytning hertil fremgår, at medlemmerne kun kan forpligtes til at betale yderligere indskud, hvis det godkendes af det enkelte medlem eller vedtages med flertal som for vedtægtsændringer, og at et medlem, der ikke vil acceptere beslutningen, har ret til udtræde.<sup>18</sup>

I §§ 4-5 afgrænses koncerner overfor såkaldte føderative samvirker.

I § 4 defineres samvirker på to niveauer:

Et primærsamvirke er et selvstændigt samvirkeforetak, der ejes af medlemmerne i fællesskab som defineret i § 1, og kan ikke være et datterselskab.<sup>19</sup>

Et sekundærsamvirke er et samvirke, hvor alle medlemmer er samvirkeforetak, eller hvor medlemmer, der er samvirkeforetak, har afgørende indflydelse, og kan også omfatte andre former for virksomheder, forudsat at sekundærsamvirket opfylder *samvirkelova*. Et sekundærsamvirke, der er medlem af et andet sekundærsamvirke, regnes for et primærsamvirke i det indbyrdes forhold.

Sondringen mellem primær- og sekundærsamvirker har betydning i forhold til flere bestemmelser i *samvirkelova*.

Et føderativt samvirke består af et sekundærsamvirke sammen med ét eller flere primærsamvirker, eller sekundærsamvirker.

Heroverfor defineres koncerner i § 5 på tilsvarende måde som i dansk lovgivning.

Den afgørende forskel er, at et føderativt samvirke kontrolleres af dets medlemmer, mens forholdet er omvendt i koncerner, hvor moderselskabet kontrollerer datterselskaberne.

Disse sondringer er almindelige i international regulering og andre landes lovgivning om kooperativer, men ikke i Danmark.

I Danmark er koncernforhold for andelsvirksomheder ikke reguleret i den selskabsretlige lovgivning, men i skattelovgivningen, der indeholder særlige regler om såkaldt kooperationsbeskatning for andelsvirksomheder med mere end ti medlemmer, der kan have datterselskaber, som både kan være andelsvirksomheder og andre former for virksomheder.<sup>20</sup>

---

<sup>18</sup> Jf. SAL § 54.

<sup>19</sup> Jf. SAL § 5 (3), jf. § 1.

<sup>20</sup> Jf. *selskabsskatteloven*, § 1, stk. 1, nr. 3, jf. §§ 14-16 A [www.retsinformation.dk](http://www.retsinformation.dk)

Føderative samvirker har tidligere været kendt og udbredt i Danmark under betegnelsen ”fællesforeninger” (- jf. bl.a. *Fællesforeningen for Danmarks Brugsforeninger*, FDB), men mange er opløst eller omdannet til koncerner og fortsat aktive kan ikke udsøges af umiddelbart tilgængelige registerdata.

Tilsvarende sammenslutninger findes dog stadig, bl.a. som såkaldte foreninger med begrænset ansvar, og flere er under stiftelse, også som andelsvirksomheder med begrænset ansvar.

#### 4.2. Stiftelse og registrering

Af § 8 i *samvirkelova* fremgår, at både fysiske og juridiske personer kan være stiftere og medlemmer af samvirkeforetak. Dette gælder også efter praksis i Danmark.

I §§ 9-10 er fastsat bestemmelser om indholdet af stiftelsesdokumenter og vedtægter, hvor især § 10 om obligatorisk vedtægtsmæssig regulering af en række forhold, afviger fra dansk praksis.

Ifølge § 10 skal vedtægterne bl.a. indeholde bestemmelser om størrelsen på eventuelle andelsindskud, om eventuel forrentning og tilbagebetaling ved udtræden, om eventuelt medlemskontingent, om anvendelsen af årsoverskud (- ifølge nærmere bestemmelser, der omtales nedenfor), om det laveste og højeste antal ledelsesmedlemmer, om hvilke sager, der skal behandles på årsmødet, og om anvendelsen af nettoformuen ved opløsning.

Efter dansk praksis er det obligatorisk, at medlemmernes eventuelle kapitalindskud skal tilbagebetales ved udtræden og opløsning m.v. i det omfang, der er midler i virksomheden til det, men efter *samvirkelova* kan dette altså fravælges i vedtægterne, så eventuelle kapitalindskud forbliver en del af samvirkets egenkapital som ”udelelig” formue.

Af § 12 fremgår, at samvirkeforetak skal anmeldes til registrering inden tre måneder efter, at stiftelsesdokumentet er underskrevet, hvilket er en væsentligt længere frist end i Danmark, hvor anmeldelsen skal ske senest to uger efter.

#### 4.3. Medlemskab

Kapitel 3 i *samvirkelova*, om medlemskab, indeholder flere bestemmelser, som dels afviger fra dansk praksis, dels regulerer forhold, som der ikke findes nogen fast dansk praksis for.

Af § 14, om indmeldelse, fremgår, at alle, hvis økonomiske interesser kan varetages af et samvirke, har ret til medlemskab, der kun kan afvises af saglige grunde, og at der i vedtægterne kan fastsættes nærmere vilkår for medlemskab i det omfang, det er sagligt begrundet. Desuden gælder efter SAL § 17, et generelt lighedsprincip om, at alle medlemmer skal behandles lige, og at forskelsbehandling kræver saglige grunde.

Lige som efter dansk praksis skal afgørelser om optagelse nye medlemmer træffes af samvirkets ledelse eller andre, ledelsen har bemyndiget til det, og må ikke overlades til fælles beslutning af medlemmerne.

Har en ansøger om medlemskab i et primærsamvirke ikke fået anden meddelelse inden to måneder efter ansøgningen, betragtes ansøgningen som godkendt.



For sekundærsamvirker gælder en længere frist på seks måneder for ansøgere, der ikke er fysiske personer.

Tilsvarende regler findes ikke i dansk praksis.

Det længere varsel for sekundærsamvirker kan være begrundet i, at ansøgerne typisk er virksomheder, hvor der kan være gensidigt behov for nærmere vurderinger og drøftelser af vilkårene.

Reagerer ledelsen for sent over for en ansøgning, må den gå frem efter reglerne om eksklusion i § 23, der kræver væsentlig misligholdelse eller tungtvejende grunde.

Desuden fremgår, at nye medlemmer straks skal indføres i samvirkets medlemsregister, jf. § 18, med samme oplysninger som i en såkaldt ejerbog i Danmark, og at samvirkets ledelse har pligt til at meddele alle medlemmer, hvilke oplysninger, der er registreret om dem og hvornår, også ved senere ændringer.

I Danmark skal andelsvirksomheder ikke som kapitalselskaber føre ejerbog, men skal registrere såkaldte reelle ejere i virksomhedsregistret, dvs. som udgangspunkt fysiske eller juridiske personer, der ejer eller kontrollerer mere end 25% af stemmerettighederne. Gør ingen medlemmer det, skal virksomhedens ledelse registreres i stedet.

§§ 15-16 indeholder bestemmelser om medlemsrettigheder og -forpligtelser, der svarer til dansk praksis.

§§ 17-18 er omtalt ovenfor.

§§ 19-21 regulerer forhold, der ikke findes fast praksis for i Danmark.

Af § 19 fremgår, at et medlemskab kan deles mellem to eller flere personer, medmindre muligheden er fraveget i vedtægterne. Ved delt medlemskab skal alle indføres i medlemsregisteret, med én af personerne som repræsentant over for samvirket.

Udgangspunktet er, at medlemskab ikke kan overdrages, hvilket også gælder efter dansk praksis.

Men af § 20 fremgår, at dette kan fraviges i vedtægterne, så medlemskab, der er tilknyttet fast ejendom, kan "følge med" ved overdragelse og tvangsauktion af ejendommen, overgå ved arv og i øvrigt efter nærmere bestemmelser i vedtægterne. I alle tilfælde kun med ledelsens godkendelse og fortsat hæftelse for overdrageren over for samvirket, medmindre andet fremgår af vedtægterne eller er særskilt aftalt.

Medlemskabet er altså ikke "frit omsætteligt", men kan overdrages i videre omfang end efter dansk praksis.

Af § 21 følger, at medlemskabet kan pantsættes i samme omfang, som det kan overdrages efter § 20, og at pant i medlemskab, der er tilknyttet fast ejendom, skal tinglyses, mens det i andre tilfælde er tilstrækkeligt, at pantet meddeles til samvirkets ledelse, der straks skal indføre oplysninger om pantet og panthaver i medlemsregistret.

Dette er bl.a. relevant, da veje, vand-, afløbs-, varme- og andre former for forsyningsvirksomhed i mange tilfælde drives i private samvirkeforetak, og kan finansieres ved lån med sikkerhed både i samvirkets og medlemmernes ejendom.

I § 22, om udmeldelse, er udgangspunktet, at udmeldelse kan ske skriftligt uden varsel eller ophøre, hvis det er tidsbestemt og ikke fornys. Dette kan fraviges ved vedtægtsbestemmelser om varsler, som - med mindre der foreligger tungtvejende grunde - ikke må være længere end tre måneder i primær-samvirker og for medlemmer af et sekundærsamvirker, der er fysiske personer, mens varslet for øvrige medlemmer af sekundærsamvirker kan være op til tolv måneder.

Bestemmelsen indeholder desuden regler om det økonomiske opgør ved udmeldelse.

Udgangspunktet er, lige som efter dansk praksis, at et udtrædende medlem har krav på at få tilbagebetalt eventuelle kapitalindsud og tilgodehavende overskudsandele, men til forskel fra dansk praksis fremgår også, at dette kan fraviges i vedtægterne, dvs. med den virkning, at kapital- og overskudsandelene forbliver i samvirket som "udelelig formue".

Forrentning af kapitalandele kan kun ske i det omfang, det er vedtaget, lige som efter dansk praksis, dog med krav om, at eventuel forrentning skal fremgå af vedtægterne og med en anden lovbestemt regulering, jf. nedenfor om § 30.

Desuden fremgår, at samvirket og det udtrædende medlem har gensidig ret til at opgøre og modregne indbyrdes krav, mens dette efter dansk praksis som udgangspunkt kun gælder virksomheden, medmindre andet er vedtaget eller aftalt.

Som en speciel regel, der ikke findes tilsvarende i dansk praksis, fremgår, at der i vedtægterne kan fastsættes bestemmelser om, at ansatte, der samtidig er medlemmer af samvirket, ved udmeldelse har krav på at få udbetalt en forholdsmæssig andel af samvirkets nettoformue, dvs. at udbetalingen kan overstige vedkommendes eventuelle kapitalindsud og tilgodehavende overskudsandele.<sup>21</sup>

§ 23, om eksklusion, tager lige som i dansk praksis udgangspunkt i, at der skal være tale om "væsentlig misligholdelse", men omfatter også tilfælde, hvor der er "tungtvejende grunde", som tilsiger eksklusion. Derudover kan i vedtægterne fastsættes bestemmelser om eksklusion af medlemmer, der ikke har haft omsætning med samvirket i mindst et år.

Eksklusion skal meddeles skriftlig af ledelsen til medlemmet, der herefter har en måneds frist til at kræve beslutningen behandlet på et årsmøde, med udsættende virkning, ind til der træffes endelig afgørelse, eventuelt på et ekstraordinært årsmøde.

Som udgangspunkt sker det økonomiske opgør ved eksklusion som ved udmeldelse, men der kan i vedtægterne fastsættes mere begrænsede rettigheder for ekskluderede medlemmer.

Endelig fremgår, at der i vedtægterne kan fastsættes andre følger af misligholdelse end eksklusion, og at andre organer kan tillægges kompetence til at meddele og træffe endelig afgørelse om eksklusion, dvs. f.eks. en ekstern mæglings- eller forligsinstant.

§ 24 indeholder bestemmelser om individuelle reaktionsmuligheder for medlemmerne over for misligholdelse fra samvirkets eller ledelsens side, der i Danmark ikke gælder som fast praksis for andelsvirksomheder, men tildels følger af tilsvarende bestemmelser i selskabsloven.

---

<sup>21</sup> SAL § 22 (4)

Udgangspunktet er, at et medlem, hvis rettigheder er krænkede af samvirket, kan melde sig ud med omgående virkning og har krav på udbetaling af individuelle kapitalandele og tilgodehavende overskudsandele uden nogen form for begrænsninger, herunder også efterbetalinger, der knytter sig til medlemmets tidligere omsætning med samvirket, i op til et år efter det år, hvor medlemskabet er ophørt.

Efterkommer samvirket ikke dette eller opstår der tvist, kan medlemmet inden for en rimelig frist anlægge sag ved retten, der kan pålægge samvirket at udløse medlemmet, dvs. udbetale en forholdsmæssig andel af samvirkets nettoformue til medlemmet, medmindre der i vedtægterne er fastsat bestemmelser om andre følger af misligholdelse fra samvirkets side eller retten anser dette for urimeligt over for samvirket.

Retten kan træffe tilsvarende afgørelser i tilfælde, hvor ledelsen, årsmødet eller nogen, der repræsenterer samvirket, har foretaget dispositioner, som er egnede til at give visse medlemmer eller andre urimelige fordele til skade for andre medlemmer eller samvirket, eller er i strid med vedtægterne eller lovgivningen, samt i tilfælde, hvor der er opstået et alvorligt og varigt modsætningsforhold mellem et medlem og andre medlemmer om samvirkets drift.

#### 4.4. Økonomiske forhold

Kapitel 4, §§ 25-34, om økonomiforhold, indeholder en række bestemmelser, hvoraf nogle svarer til lovgivningen for kapitalselskaber i både Norge og Danmark, mens andre er udtryk for specielle kooperative principper, som i et vist omfang også gælder efter dansk "andelspraksis", men er reguleret væsentligt mere omfattende, detaljeret og systematisk i *samvirkelova*.

Der gælder ikke bestemte kapitalkrav for samvirker, ligesom der heller er kapitalkrav for danske andelsvirksomheder.

I § 25 fastslås, at samvirket altid skal have en egenkapital, som er forsvarlig ud fra risikoen ved og omfanget af samvirkets aktiviteter. Må det antages ikke at være tilfældet, skal ledelsen straks reagere og inden for rimelig tid indkalde til årsmøde (generalforsamling), hvor den redegør for virksomhedens økonomiske situation og fremlægger forslag om, hvordan der kan opnås en forsvarlig egenkapital. Kan ledelsen ikke det eller viser besluttede tiltag sig ikke at kunne gennemføres, skal ledelsen foreslå opløsning af virksomheden.

§ 26, om brug af årsoverskud, indeholder et obligatorisk krav om, at vedtægterne skal indeholde nærmere bestemmelser om anvendelsen af overskud i overensstemmelse med §§ 27-30, der regulerer overskudsfordeling til medlemmerne, og §§ 31-34 om anden anvendelse.

Anvendelsen af årsoverskud besluttet af årsmødet efter indstilling fra ledelsen, og årsmødet kan ikke vedtage at anvende et højere beløb, end ledelsen indstiller eller godkender, men kan beslutte, hvordan beløbet skal anvendes inden for rammerne af §§ 27-34.

§ 27, om efterbetaling, der svarer til dividende, fastslår, at udbetaling af årsoverskud til medlemmerne skal ske på grundlag af deres omsætning med samvirket, og kun kan omfatte den resterende del af overskuddet efter fradrag for eventuelle udækkede underskud og overførsler til en vedtægtsbestemt reservefond eller lignende, og ikke mere end hvad vil være i overensstemmelse med "forsigtig og god forretningsskik".

Af § 28 fremgår, at årsmødet kan træffe beslutning om, at årsoverskuddet helt eller delvist skal henlægges til en såkaldt efterbetalingsfond, med henblik på senere udbetaling til medlemmerne eller overførsel til deres individuelle kapitalkonti.

Efterbetalingsfonden har karakter af en fri reserve, der fortsat indgår i samvirkets hæftelsesgrundlag, og som desuden efterfølgende kan besluttet reduceret af et årsmøde, herunder overført til samvirkets driftskapital eller dens egenkapital som "udelelig reserve".

Ifølge § 29 kan årsmødet beslutte, at overskudsandele, som efter § 27 kan udbetales til medlemmerne, i stedet overføres til deres individuelle medlemskapitalkonti, og fortsat indgår i samvirkets hæftelsesgrundlag, dvs. har karakter af ansvarlig lånekapital, men med prioritet i forhold til kreditorer efter samvirkets egenkapital.

Desuden fremgår, at et årsmøde kan træffe beslutning om udbetaling af indestående på individuelle kapitalkonti til medlemmerne, og at medlemmer ved udtræden som udgangspunkt har krav på udbetaling af indeståendet på deres kapitalkonti, men at begge dele kan fraviges i vedtægterne. Som tidligere omtalt gælder det sidste ikke efter dansk praksis.

Efter § 30 er det obligatorisk, at eventuel forrentning af medlemmernes andelsindskud og kapitalkonti skal fremgå af vedtægterne, holdes inden for det beløb, der kan fordeles efter § 27, og ikke må være højere end tre procentpoint over renten på statsobligationer med fem års løbetid. Ifølge dansk praksis må eventuel forrentning ikke overstige Nationalbankens diskonto med mere end ét procentpoint.

I § 31 fastslås, at anvendelsen af årsoverskud efter §§ 27-30 ikke må overstige, hvad der må anses for forsvarligt efter § 25, medmindre der foreligger særlig lovhjemmel, og at udbetalinger i strid med bestemmelsen kan kræves tilbagebetalt, medmindre modtageren var i god tro. Desuden kan medvirkende til beslutningen om og gennemførelse af udbetalingen, der ikke var i god tro, pålægges at sørge for tilbageførsel, samt eventuelt erstatningsansvar.

Herefter følger bestemmelserne i §§ 32-34 om anden anvendelse af årsoverskud.

§ 32 er én af de bestemmelser, hvor sondringen mellem føderative samvirker og koncerner i §§ 4-5 er relevant, da den indeholder hjemmel til, at der i vedtægterne kan fastsættes bestemmelser om anvendelse af overskud som tilskud til andre virksomheder inden for et føderativt samvirke, som samvirkeforetaget er medlem af, samt til virksomheder i en koncern, samvirket indgår i, inden for samme rammer, som gælder for fordeling af årsoverskud til medlemmerne.

§ 33 indeholder bestemmelser om muligheder for at yde lån og sikkerhedsstillelse til medlemmer, herunder ledelsesmedlemmer, ansatte og deres nærtstående, svarende til, hvad der også gælder for kapitalsekskaber i norsk og dansk lovgivning.

Endelig indeholder § 34 hjemmel for, at årsmødet inden for rammerne af §§ 25-31, kan vedtage at donere beløb til samvirkeformål eller almennyttige formål i øvrigt, samt lejlighedsgaver, der må anses for rimelige ud fra formålet, virksomhedens stilling og omstændighederne i øvrigt. Desuden fremgår, at ledelsen kan bevilge beløb af mindre betydning til samme formål.

Kapitel 5-6 om årsmøde og samvirkets ledelse indeholder bestemmelser, der i vidt omfang svarer til dansk forenings- og selskabsretlig praksis.

I det følgende omtales kun bestemmelser, der afviger fra eller er usædvanlige i forhold til dansk praksis.

#### 4.5. Årsmøder og ledelse

Af § 36 fremgår, at ingen kan have fuldmagt for mere end ét medlem.

Personer med fælles medlemskab kan kun afgive én stemme og have fælles fuldmægtig.<sup>22</sup>

I § 38 fastslås princippet om, at hvert medlem har en stemme, der gælder som det lovgivningsmæssige udgangspunkt, men kan fraviges i vedtægterne ved, at stemmerne fordeles efter omsætning eller, i sekundærsamvirker, efter medlemstal i de enkelte primærsamvirker, eventuelt geografisk fordelt.

Af § 42 fremgår, at ledelsen og mindst en tiendedel af medlemmerne kan indkalde til ekstraordinært årsmøde, og at det i vedtægterne for primærsamvirker kan bestemmes, at ledelsen for sekundærsamvirket kan indkalde til ekstraordinært årsmøde i primærsamvirket.

Jf. § 43 kan årsmøder i samvirker med færre end 20 medlemmer foregå ved skriftlig kommunikation og afstemning, men at afholdelse ved personligt fremmøde kan kræves af ét medlem, et medlem af ledelsen eller revisor.

Jf. § 37 kan der i vedtægterne for samvirker med mere end 100 medlemmer fastsættes bestemmelser om etablering af et repræsentantskab i stedet for årsmødet, hvor valgte repræsentanter stemmer og forvalter medlemsrettigheder og forpligtelser på andre medlemmers vegne.

Indkaldes årsmøder ikke i overensstemmelse med lovgivningen, vedtægterne eller tidligere beslutninger, kan de kræves indkaldt af retten og omkostningerne dækket af virksomheden, jf. § 44. Dette kan kræves af ét medlem, et ledelsesmedlem, revisor, den daglige ledelse og, hvis samvirket har repræsentantskab, af repræsentantskabets ledelse.

Tilsvarende kan retten gennemtvinge granskning ved en uvildig revisor af forhold vedrørende samvirkets stiftelse, forvaltning og regnskaber, hvor omkostningerne betales af samvirket, hvis det er vedtaget med mindst en tiendedels flertal på et årsmøde og kræves af et medlem senest en måned efter vedtagelsen.

Forslag om granskning kan behandles på et årsmøde, selv om det ikke fremgår af den udsendte dagsorden, jf. § 50 og §§ 59-61. Når granskningsrapporten foreligger, indkalder retten til årsmøde til behandling af rapporten.

Derudover fremgår af § 51, at ledelsen har pligt til at besvare spørgsmål fra medlemmerne på årsmødet om forhold, der kan have betydning for godkendelse af regnskaber og forslag i det omfang, de kan gives uden at være til skade for virksomheden, og kan spørgsmålene ikke besvares på årsmødet, men kræver nærmere undersøgelser, skal svarene udsendes skriftligt af ledelsen senest to uger efter årsmødet.

---

<sup>22</sup> Jf. om fælles medlemskab og stemmeret § 19 og § 38 (1)

I § 53 tillægges mødelederen (dirigenten) på årsmødet kompetence til at træffe afgørelse i tilfælde, hvor stemmerne står lige ved afstemninger, hvilket er usædvanligt i Danmark, mens stemmelighed ved valg skal afgøres ved lodtrækning, som efter almindelig dansk praksis.

Af § 54 fremgår, at vedtægtsændringer kræver mindst to tredjedeles flertal blandt de afgivne stemmer, men at der kan fastsættes krav om højere majoritet i vedtægterne.

En række væsentlige ændringer kræver mindst fire femtedeles flertal, herunder ændring af vedtægternes formålsbestemmelse, udvidelse af medlemmernes hæftelse eller pligt til kapitalindskud, indførelse eller skærpelse af omsætningspligt med samvirket for medlemmerne, eller begrænsninger i retten til at udtræde. I disse tilfælde kan et medlem, der har stemt imod, udtræde og kræve sædvanligt økonomisk opgør som ved udmeldelse, senest en måned efter vedtagelsen.

Som en regel, der ikke findes i dansk lovgivning eller praksis, fremgår af § 56 om ugyldige vedtagelser, at også ansatte og fagforeninger, der repræsenterer to tredjedele af de ansatte i et samvirke, kan indbringe sager for retten om vedtagelser, som er i strid med lovgivningen eller samvirkets vedtægter. Derudover gælder tilsvarende regler som efter dansk lovgivning.

Af § 64 om ledelsen fremgår som obligatoriske krav, at der skal vælges et styre (en bestyrelse), som udgangspunkt med mindst tre medlemmer, samt en styreleder (forperson).

I § 67 fastsættes regler om medarbejderrepræsentation i ledelsen, der fraviger almindelig regler for kapitalelskaber og koncerner ved, at retten til at vælge en eller flere medarbejderrepræsentanter indtræder ved et lavere antal ansatte, allerede hvis samvirket har mere end 30 ansatte.

Tilsvarende gælder reglerne om ligelig kønsrepræsentation, der omfatter alle samvirker med mere end 1.000 medlemmer, jf. § 69.

I § 70 fastsættes, at medlemmer af ledelsen som udgangspunkt er valgt for to år ad gangen, men at funktionsperioden i vedtægterne kan fastsættes kortere eller længere, dog ikke til mere end fire år.

Af § 79 fremgår, at den daglige ledelse har pligt til mindst hver fjerde måned at orientere styret (bestyrelsen) mundtligt eller skriftligt om samvirkets drift, resultatudvikling og økonomiske stilling. Tilsvarende forpligtelser gælder gensidigt mellem ledelserne af virksomheder i føderative samvirker og koncerner, jf. § 80.

§ 87 indeholder en tilsvarende regel for beslutninger i ledelsen som på årsmøder om, at mødelederen (dirigenten) har kompetence til at træffe afgørelse i tilfælde, hvor stemmerne står lige. Desuden fremgår, at stemmer for et forslag altid skal udgøre mindst en tredjedel blandt samtlige ledelsesmedlemmer.

#### 4.6. Øvrige bestemmelser

Som nævnt i indledningen til dette afsnit, omhandler den øvrige del af *samvirkelova*, kapitel 7-14, §§ 97-164, hovedsageligt forhold, der i Danmark er reguleret i *selskabsloven*, som enten direkte eller i praksis også finder anvendelse for andelsvirksomheder "... med de nødvendige tilpasninger", og ikke omtales her.

## 6. Kilder

---

### Personer

Følgende har ydet værdifuld hjælp ved udarbejdelsen af denne rapport:

- **Astri Liland**, fagsjef, *Norsk Landbrukssamvirke*  
[www.landbruk.no](http://www.landbruk.no)
- **Håvard Lundberg**, styremedlem i *Samvirkene*, daglig leder i *Analyse & Tall SA* (samvirkeforetak)  
[www.samvirkene.no](http://www.samvirkene.no) [www.ogtall.no](http://www.ogtall.no)

### International regulering

- ICA *Statement on the Cooperative Identity* [www.ica.coop](http://www.ica.coop)
- ILO *Promotion on Cooperatives Recommendation*, 2002 (No. 193) [www.ilo.org](http://www.ilo.org)

### Norge

Lovgivning:

- *Lov om aksjeselskaper (aksjeloven)* <https://lovdata.no>
- *Lov om samvirkeforetak (samvirkelova)* <https://lovdata.no>
- Forarbejder til *lov om samvirkeforetak (samvirkelova)*  
Samvirkeutvalet, 5. marts 2002, NOU 2002:6 [www.regjeringen.no](http://www.regjeringen.no)  
Lovforslag med bemærkninger, 22. december 2006, Ot.prp. nr. 21 (2006-2007) [www.regjeringen.no](http://www.regjeringen.no)

Publikationer:

- Samfunnsøkonomisk Analyse AS: *Betydningen til samvirker og stiftelser som eierformer i norsk næringsliv*, 2020 [www.samfunnsokonomisk-analyse.no](http://www.samfunnsokonomisk-analyse.no)
- *Cooperatives Europe: Legal Framework Analysis, National Report Norway*, 2021 <https://coops4dev.coop>

Hjemmesider:

- *Brønnøysundregistrene* [www.brreg.no](http://www.brreg.no)
- *Altinn* [www.altinn.no](http://www.altinn.no)
- *Innovasjon Norge* [www.innovasjonnorge.no](http://www.innovasjonnorge.no)
- *Samvirkene* [www.samvirkene.no](http://www.samvirkene.no)
- *Norsk Landbrukssamvirke* [www.landbruk.no](http://www.landbruk.no)
- *Coop Norge* <https://coop.no>
- *Norsk Boligbyggelags Landsforbund* [www.nbbl.no](http://www.nbbl.no)

### Danmark

Lovgivning:

- *Selskabsloven* [www.retsinformation.dk](http://www.retsinformation.dk)
- *Lov om visse erhvervsdrivende virksomheder (LEV-loven)* <https://www.retsinformation.dk>

Publikationer:

- Hørlyck, Erik *Dansk Andelsret*, 3. udgave, 2000
- CBS, *Delrapport 1.1. Udbredelsen af virksomhedsformer i Danmark*, 2022
- CBS, *Delrapport 4.1. Relevant dansk lovgivning*, 2022



**Bilag 1. Uddrag af bemærkning til lovforslaget om samvirkelova, fremsat 22. december 2006**

Kilde: Ot.prp. nr. 21 (2006-2007) *Om lov om samvirkeforetak (samvirkelova)* [www.regjeringen.no](http://www.regjeringen.no)

Note: Kapittelhenvisningene referer til kapitlerne i bemærkningene til lovforslaget.

**"1 Hovudinnhaldet i proposisjonen**

*Regjeringa gjer i proposisjonen framlegg om ei allmenn lov om samvirkeforetak. Lovforslaget svarer i hovudsak til forslaget frå Samvirkelovutvalet, jf. NOU 2002: 6 Lov om samvirkeforetak. Forslaget frå utvalet har fått brei og solid støtte frå høyringsinstansane, jf. nærmare i punkt 2.1 nedanfor.*

*Eit overordna spørsmål er om det er behov for ei samvirkelov, jf. kapittel 3. Etter Justisdepartementets syn er det ei rekke omsyn som tilseier at samvirkeforma blir lovregulert. Departementet vil særleg framheve at ei allmenn samvirkelov kan medverke til å:*

- leggje betre til rette for samvirkeorganisering*
- sikre eigenarten til samvirkeforma*
- setje samvirkeforma og den sosiale økonomi på dagsordenen*
- endre haldningar til samvirkeorganisering og gi samvirkeforma eit statusløft.*

*I ei tid då samfunnet blir stadig meir komplekst, er det behov for eit mangfald av organisasjonsformer som kan dekkje ulike ønske og behov. Med sin demokratiske, brukardeltakande og inkluderande karakter kan samvirkeforma spele ei viktig rolle. Styresmaktene bør derfor gjennom lovgiving leggje til rette for samvirkeorganisering, på same måte som ein gjennom selskapslovgivinga har lagt til rette for organisering som kapitalsekskap. Departementet meiner dette er nødvendig for at samvirkeforma skal framstå som eit reelt alternativ for organisering av økonomisk verksemd.*

*Ei samvirkelov vil innebere eit betre, klarare og meir tilgjengeleg regelverk for samvirkeforetaka. Lovregulering kan også gjere samvirkeforma betre kjent. Samla kan dette føre til at fleire tek samvirkeforma i bruk. Ei lov kan til dømes gjere det enklare å stifte foreldreigde barnehagar på samvirkebasis.*

*Samvirkeforma har fleire særtrekk når det gjeld både formål, medlemsdeltaking, økonomiforhold og verdigrunnlag. Formålet med eit samvirkeforetak er ikkje å oppnå størst mogleg avkastning på investert kapital, men å vareta medlemmane sine interesser som etterspørjarar eller tilbydarar av varer eller tenester. Samvirkeformålet blir realisert ved omsetning mellom foretaket og medlemmane.*

*Samvirkeforma er såleis basert på aktiv brukardeltaking, ikkje på passiv kapitalplassering. I tråd med dette skal utdeling av overskot fordelast på medlemmane etter kor mykje kvar medlem har omsett med foretaket, og ikkje på grunnlag av kapitalandel. Vidare er samvirkeforetak demokratiske organisasjonar som byggjer på eit prinsipp om ope og frivillig medlemskap. Medlemskap er i utgangspunktet ope for alle, og hovudregelen er at kvar medlem har ei stemme på årsmøtet.*

*Etter Justisdepartementets syn byggjer samvirkeforma på prinsipp og verdier som det er god grunn til å fremje. Dette kan best skje gjennom eit lovforslag som byggjer på desse prinsippa og verdiane. Ei allmenn samvirkelov kan på denne måten vere med på å sikre eigenarten til samvirkeforma.*



*Ei samvirkelov kan også medverke til å setje samvirkeforma og den sosiale økonomi på dagsordenen. Utanfor det etablerte samvirket er det i dag få som har nærmare kjennskap til samvirke som organisasjonsform. Dette gjer at samvirkeforma ofte blir oversett, ikkje berre i samband med etablering av ny verksemd, men også i den politiske debatten og i forskning og undervising. Manglande kjennskap til samvirkeforma medfører også manglande evne til å sjå potensialet til denne forma. Justisdepartementet meiner at ei samvirkelov vil vere eit viktig verkemiddel for å synleggjere og auke kunnskapen om samvirkeforma, slik at forma i større grad blir vurdert av både private og offentlege aktørar.*

*I EU er «den sosiale økonomi» tatt i bruk som ei nemning på aktivitetar som har allmennytte eller medlemsnytte – ikkje profitt – som si fremste drivkraft, som byggjer på demokratiske verdiar, og som organisatorisk er frittstående frå offentleg sektor. Organisasjonar og foretak innan den sosiale økonomi har sitt utspring i behovet for å samarbeide når marknaden eller det offentlege ikkje evnar å dekke menneskelege behov. Samvirketanken er ein viktig del av den sosiale økonomi, representert ved nysamvirke innan sektorar som helse, omsorg, skule, kultur, kunnskapsindustri og konsulentverksemd.*

*Etter Justisdepartementets syn kan organisasjonsformer innanfor den sosiale økonomi vere eit nyttig supplement og alternativ til statleg organisering og kapitalbaserte organisasjonsformer. Dette gjeld særleg innanfor område som næringsutvikling, sysselsetjing og offentleg serviceproduksjon. Røynsler frå andre land viser at den sosiale økonomi også kan spele ei viktig rolle for å skape og oppretthalde levedyktige lokalsamfunn. I EU og i fleire europeiske land er den sosiale økonomi eit politisk satsingsområde. Ei samvirkelov kan føre til at det blir meir merksemd om dette feltet også i Noreg.*

*Ei allmenn samvirkelov kan gi samvirkeforma større legitimitet og eit statusløft. Lova kan medverke til ei haldningsendring på særleg to punkt:*

*For det første kan ei samvirkelov medverke til at fleire får auga opp for samvirke som ei allmenn organisasjonsform som kan eigne seg innanfor fleire forskjellige delar av nærings- og samfunnslivet. Samvirke er ikkje ei organisasjonsform som er reservert daglegvarehandelen, bustadsektoren og primærnæringane. Samvirke er ei allmenn organisasjonsform som i utgangspunktet står open for alle former for økonomisk verksemd.*

*For det andre kan ei allmenn samvirkelov medverke til at folk i større grad oppfattar samvirke som ei moderne og framtidretta organisasjonsform. Dette avheng av at samvirkeforma faktisk blir tatt i bruk på nye område. Skal det skje, er det behov for ei lov som klart fastset korleis ein skal gå fram for å skipe nye samvirkeforetak.*

*I kapittel 4 drøftar departementet nokre lovtekniske spørsmål. Det er for det første spørsmålet om det bør utformast éi samvirkelov, ellom om ein bør utforme ei lov for dei store samvirkeforetaka og ei for dei små. Slik Justisdepartementet ser det, er det mogleg å utforme ei felles lov som er oversiktleg og lett å lese, og som dekkjer reguleringsbehovet til både dei små og store foretaka. Departementet har derfor utarbeidd forslag til éi samvirkelov.*

*For det andre drøftar departementet spørsmålet om i kva grad lova bør kunne fråvikast. Departementet meiner det er viktig å ta vare på og styrke mangfaldet innan samvirkesektoren. Ei samvirkelov bør derfor ikkje leggje unødige band på verksemdene. I samsvar med dette er det ved utforminga av lovforslaget lagt stor vekt på å ikkje redusere fleksibiliteten til foretaka i større grad enn det som er nødvendig for å vareta mindretalsinteresser, tredjepersonsinteresser og eigenarten til samvirkeforma.*

For det tredje drøftar departementet i kva grad samvirkelova bør utformast etter mønster av anna selskapslovgiving, særleg aksjelova. Departementet meiner at det er ein fordel å byggje på den eksisterande selskapslovgivinga, men understrekar samtidig at det overordna formålet med lova er å regulere samvirkeforetaka på ein god måte og å ta vare på eigenarten til samvirkeforma. Løysingar i selskapslovene er berre brukt i den grad det ikkje er trekk ved samvirkeforma som tilseier andre løysingar i samvirkelova.

Ein viktig del av lovarbeidet har vore å utforme ein rettsleg definisjon av samvirkeforetak, jf. kapittel 5. Departementet har til liks med utvalet lagt vekt på at definisjonen må peike på særtrekk ved organisasjonsforma, samtidig som den må gi samvirkeomgrepet ei naturleg ramme. Ein legaldefinisjon må dessutan vere klar og presis, sidan den vil vere avgjerande for kva slags samanslutningar som blir omfatta av lova. Det blir gjort nærmare greie for innhaldet i definisjonen i kapittel 5 og i særmerknaden til § 1 i lovforslaget.

Departementet har i kapittel 6 tatt til orde for reglar som inneber at samvirkeforetak skal kunne stiftast på ein enkel og billeg måte, samtidig som interessene til kreditorane blir varetatt i rimeleg grad.

I kapittel 7 drøftar departementet kva slags reglar som skal gjelde i forholdet mellom medlem og foretak. Lovforslaget styrkar prinsippet om frivillig og ope medlemskap og kneset prinsippet om at foretaket må behandle alle medlemmar likt (likskapsprinsippet). Lovforslaget fastset elles at ein medlemskap i eit samvirkeforetak som utgangspunkt ikkje kan gå over til ein ny medlem. Departementet har likevel opna for at foretaket i sine vedtekter kan fastsetje at medlemskap skal kunne gå over med samtykke frå styret, dagleg leiar eller andre. Ein medlem kan stengast ute frå foretaket dersom medlemmen har krenka foretaket ved vesentleg mishald eller når tungtvegande grunnar elles tilseier utestenging. Departementet har ikkje gjort framlegg om andre sanksjonar ved mishald frå medlemmen si side, men dette kan fastsetjast i vedtektene. Mishald frå foretaket si side kan gi medlemmen rett til å melde seg ut av foretaket med umiddelbar verknad og medføre visse økonomiske rettar overfor foretaket. Lovforslaget opnar i tillegg for at ein medlem kan krevje utløyising ved dom, men terskelen for dette er høg.

Kapittel 8 handlar om økonomiforhold i samvirkeforetak. Dette omfattar både spørsmålet om kapitalvern og spørsmålet om finansiering av samvirkeforetak. Departementet meiner det er viktig med reglar som sikrar eit forsvarleg kapitalvern, både av omsyn til kreditorane og av omsyn til medlemmane. Berebjelken i kapitalvernreglane er etter lovforslaget eit krav om at foretaket alltid skal ha ein forsvarleg eigenkapital. Dette kravet er supplert med ei handleplikt for styret dersom kapitalen blir lågare enn det som er forsvarleg. Lovforslaget byggjer ikkje på skiljet mellom «fri» og «bunden» eigenkapital, som vi kjenner frå aksjelovgivinga. Departementet har ikkje gjort framlegg om å innføre eit krav om minimumskapital i samband med stiftinga av foretaket. Lovforslaget inneheld heller ikkje nærmare reglar om etterfølgjande kapitaldanning i form av tvunge reservefond eller andre tvingande reglar av liknande slag.

Kapitaloppbygginga i samvirkeforetak skjer i dag hovudsakleg gjennom innskot frå medlemmane, tilbakehalding av årsoverskot, spareordningar for medlemmane og gjennom ekstern lånekapital. Departementet har til liks med utvalet kome til at ei lov om samvirkeforetak ikkje bør opne for ordningar som gjer det enklare å hente inn ekstern kapital. Ekstern risikokapital kan truleg vere godt eigna til å skaffe nødvendig kapital til ein del samvirkeforetak, men kan skape uheldige spenningar mellom «brukaromsyn» og «kapitalomsyn». Ei slik ordning kan også vere problematisk i forhold til samvirkeprinsippa. Departementet legg også vekt på at ingen av høyringsinstansane har tatt til orde for å etablere ordningar som gjer at samvirkeforetaka skal kunne hente inn ekstern risikokapital. Etter Justisdepartementets oppfatning bør sjølvfinansiering framleis vere den primære kapitalkjelda for samvirkeforetaka. Departementet meiner vidare at dagens ordningar med medlemsinnskot, konsolidering av årsoverskot, spareordningar og ekstern lånekapital i stor grad tilfredsstillar dei normale kapitalbehova til samvirkeforetaka.

Departementet har gjort framlegg om å opne for alternativ bruk av den delen av årsoverskotet som kan delast ut til medlemmane på grunnlag av omsetning med foretaket («etterbetaling»). Midlar som kan delast ut i form av etterbetaling, kan etter forslaget i staden setjast av til etterbetalingsfond (kollektiv eigenkapital) eller medlemskapitalkonti (individualisert eigenkapital). Hovudformålet med ordningane er at medlemmane ikkje skal kjenne seg tvungne til å ta ut årsoverskotet direkte for å unngå at det blir ein del av den allmenne eigenkapitalen, som medlemmane ikkje har tilgang på. På denne måten blir medlemmane oppmuntra til konsolidering. Ein unngår utdeling av årsoverskotet utfrå eit meir kortsiktig perspektiv. Ordningane gjer også at økonomiforvaltninga i samvirkeforetaka blir meir fleksibel.

I kapittel 9 drøftar departementet reglar om organisering og leing av samvirkeforetak. Departementet gjer framlegg om reglar som byggjer på dei tilsvarande reglane i aksjelovgivinga, men det er gjort enkelte endringar m.a. for å vareta særtrekk ved samvirkeforma. Nokre av reglane i lovforslaget her skil seg også frå aksjelovgivinga på grunn av ønske om å fastsetje ei lov med ei stor grad av vedtektsfridom. Lovforslaget slår fast hovudregelen om ei stemme for kvar medlem. Lovforslaget har også reglar om representasjon for dei tilsette i styret. Vidare gjer departementet framlegg om eit krav om kjønnsrepresentasjon i styra i samvirkeforetak som har meir enn 1000 medlemmar, jf. kapittel 10.

Kapittel 11 gjeld revisjon. Hovudspørsmåla er kva slags samvirkeforetak som skal vere revisjonspliktige, og kven som skal kunne utføre revisjonen. Etter gjeldande rett har eit samvirkeforetak eller ei økonomisk foreining med samla driftsinntekter på minst fem millionar kroner revisjonsplikt. Justisdepartementet kan ikkje sjå at det er behov for å endre gjeldande reglar om revisjonsplikt for samvirkeforetak. Departementet finn heller ikkje grunn til å fråvike regelen i revisorlova § 2-2 om at årsrekneskapen til revisjonspliktige foretak skal reviderast av minst éin registrert eller statsautorisert revisor.

Departementet drøftar i kapittel 12 om det er behov for nokre særlege reglar for samvirkeforetak som inngår i foretaksgrupper. I samvirkeforhold er det to typar foretaksgrupper som er aktuelle: Føderativt samvirke og konsern. Karakteristisk for eit føderativt samvirke er at samvirkeforetak på lågare nivå (primærsamvirke) er medlemmar i eit samvirkeforetak på høgare nivå (sekundærsamvirket), som dei i prinsippet eig og styrer. Departementet meiner at reglar om konsern og føderativt samvirke kan medverke til ei tenleg organisering og drift av større samvirkeverksemdar, til dømes gjennom reglar som opnar for ein friare kapitalflyt enn det som elles gjeld. Reglane kan også vere med på å sikre eigenarten til samvirkeforma, særleg gjennom reguleringa av føderative samvirke. Departementet meiner vidare at det bør gjelde sams reglar for føderative samvirke og konsern så langt det let seg gjere. Det er viktig at føderativt samvirke og konsern står fram som to likeverdige alternativ.

Etter Justisdepartementets syn er det behov for å leggje betre til rette for omorganiseringsprosessar i samvirkeforhold, jf. kapittel 13. Departementet har derfor kome til at samvirkelova bør innehalde reglar om fusjon, fisjon og omdanning som bygger på eit prinsipp om kontinuitet i dei rettslege posisjonane til det overdragande foretaket (kontinuitetsprinsippet). Desse kapitla i lovforslaget er utforma med mønster i dei tilsvarande kapitla i aksjelova og allmennaksjelova, men inneheld ei rekke justeringar i lys av særtrekk ved samvirkeforma. Ein skilnad er at det i visse tilfelle vil vere krav om godkjenning frå Stiftelsestilsynet. Slik vil det vere der fusjonen, fisjonen eller omdanninga inneber at medlemmane får krav på ein større andel av nettoformuen ved oppløysing. Reglane om vederlag til medlemmane i det overdragande foretaket er også utforma på ein annan måte enn i aksjelovene.

I kapittel 14 drøftar departementet kva slags reglar som bør gjelde ved oppløysing og avvikling av samvirkeforetak. Eit sentralt spørsmål er her om lova bør opne for at nettoformuen ved oppløysing heilt eller delvis skal tilfalle medlemmane. Utgangspunktet i lova vil vere at gjenverande midlar skal gå til samvirkeformål eller allmennyttige formål. Departementet har m.a. lagt vekt på at eit forbod mot å fordele nettoformuen på medlemmane, vil innebere eit inngrep i vedtektsfridomen etter gjeldande rett.

Departementet har også lagt vekt på at utdelingar til medlemmane skal skje i samsvar med samvirkeprinsippa, dvs. etter omsetning. Departementet har i tråd med dette gjort framlegg om at ein bør tillate at nettoformuen ved oppløysing blir fordelt på medlemmane, men berre dersom dette skjer på grunnlag av deira omsetning med foretaket dei siste fem åra, eventuelt eit anna tidsrom som ikkje kan vere under eitt år. Ei slik ordning må ha heimel i vedtektene.

Departementet drøftar i kapittel 15 ymse emne. Det blir foreslått reglar om erstatningsansvar som byggjer på dei tilsvarande reglane i bustadbyggjelagslova og aksjelovene. Departementet er vidare samd med utvalet i at det ikkje er reelt behov for å kriminalisere brot på føresegnene i samvirkelova. Slik departementet ser det, er reglane i straffelova og spesiallovgivinga tilstrekkelege.

Når det gjeld iverksetjings- og overgangsreglar, går departementet utfrå at ein del eksisterande samvirkeforetak kan ha behov for ei forholdsvis lang overgangsperiode. Det er derfor gjort framlegg om ein generell overgangsperiode på fem år rekna frå iverksetjinga. Ønskjer eit foretak å bli regulert av lova på eit tidlegare tidspunkt, kan årsmøtet vedta dette med fleirtal som for vedtektsending. For foretak som blir stifta etter at lova er sett i verk, vil lova gjelde fullt utfrå stiftinga.

Utover dette inneheld kapittel 15 ei drøfting av spareordningar i samvirkeforetak, kooperativ organisering innan bank- og finanssektoren og tvisteløysing i samvirkeforhold.

Kapittel 16 omhandlar konkurransepolitiske og næringspolitiske spørsmål. Eit hovudtema er forholdet mellom allmenn selskapsrettsleg lovregulering på den eine sida, og konkurranselovgiving og sektor-spesifikk næringslovgiving på den andre sida. Etter Justisdepartementets syn må den overordna målsetjinga med ei samvirkelov vere den same som for dei andre selskapslovene: å leggje best mogleg til rette for dei som ønskjer å organisere seg på denne måten og å sikre eigenarten til denne organisasjonsforma. Samtidig må ein på forsvarleg vis vareta interessene til kreditorar, tilsette, minoritetsmedlemmer og andre med rettar i foretaket. Konkurransepolitiske og særlege næringspolitiske målsetjingar kan også vere relevante ved utforminga av ei samvirkelov, men slike omsyn er sekundære. Denne typen omsyn er først og fremst relevante når valet står mellom to løysingar som utfrå samvirkerettslege omsyn har like gode grunnar for seg. Utgangspunktet bør i slike tilfelle vere at ein i samvirkelova vel den løysinga som verkar mest konkurransefremjande, eller som er best i samsvar med særlege, næringspolitiske målsetjingar.

Departementet gjer i kapittel 17 greie for dei økonomiske og administrative konsekvensane av lovforslaget. Konsekvensane for både private og for det offentlege blir drøfta. Det blir gjort særskilt greie for dei konkurransemessige konsekvensane av lovforslaget. Analysen viser at lovforslaget kan ha fleire gunstige konkurransemessige effektar og at det ikkje vil ha nokon nemnande negative effektar."

# UDENLANDSKE MODELLER OG ERFARINGER

## SVERIGE

### Delrapport 5.8

# Sveriges kooperative sektor

## 1. Det svenske kooperative landskab – indledning

Sverige ligger generelt langt nede i statistikkerne, hvad angår medarbejdereje, overskudsdeling, medarbejderaktieprogrammer og reel demokratisk indflydelse for ansatte (Rothstein 2021, Nachemson-Ekwall 2018). Rothstein peger på, at de mislykkede eksperimenter med lønmodtagerfonde i Sverige fra slut 70'erne til 1992, har virket afskrækkende for yderligere at udforske økonomisk demokrati (Rothstein 2021: 15-16), mens Nachemson-Ekwall i sin rapport *Et Sverige där anställda äger*, udarbejdet for tænketanken Global Utmaning (Global Challenge), nævner en ugunstig lovgivning som en væsentlig årsag til den marginale udbredelse af demokratisk ejerskab i Sverige (2018: 18).

Det estimeres, at mindre end 0,5 % af den samlede arbejdsstyrke i Sverige, er ansat i virksomheder hvor medarbejderne har en majoritetsandel af ejerandelene. Sverige er desuden et af de lande, der har færrest institutionelle enheder til støtte af medarbejdereje, ifølge en rapport fra EU (Rothstein 2021: 4).

Den nyeste rapport af *European Federation of Employee Share Ownership* (EFES) fra 2020 viser, at der i Sverige siden 2018 har eksisteret fem ikke-børsnoterede virksomheder med over 100 ansatte, hvor medarbejderne besidder en majoritet af ejerandelene (EFES 2020: 118, tabel 31). Rapporten viser desuden, at der i 2020 ikke findes nogen svensk børsnoteret virksomhed, hvor medarbejderne ejer en majoritet. De medarbejderejede virksomheder der ellers findes, er små og forholdsvis ukendte, men ser ud til at passe ind i det mønster man ser i andre lande; de klarer sig godt ift. økonomisk performance, levedygtighed og medarbejdertilfredshed (Rothstein 2021: 4).

Der findes ikke et svensk register, hvorfra man kan opnå viden om de konkrete ejerforhold i de økonomiske foreninger eller aktieselskaber og det er derfor uvist hvordan ejerskabet i aktieselskaberne helt konkret ser ud og desuden hvor mange medarbejderkooperativer, der præcist eksisterer. En paneuropæisk kortlægning fra 2013 anslår dog, at der findes 15.500 ansatte i medarbejderejede virksomheder i Sverige, hvoraf flest findes i velfærdssektoren (Nachemson-Ekwall 2018: 28-30).

Et billede af levedygtige virksomheder tegner sig også, når man ser på en bredere definition af demokratisk ejerskab, der også omfatter forbruger- og producentejskab. I rapporten *Nya*

*kooperativa foretag 2008-2018* (2020) udgivet af Curt Olof-Mann for Svensk Kooperation tegnes et billede af de kooperative virksomheder, der er stiftet i Sverige i perioden fra 2008 til 2018. Rapporten beskæftiger sig med selskabsformen *økonomiske foreninger*, selvom demokratisk ejerskab i Sverige ikke knyttes til en bestemt juridisk selskabsform og således også kan findes som aktieselskab eller ideel forening.

## **1.2 Omsætning og ansatte i økonomiske foreninger**

I 2018 drev 40 % af de økonomiske foreninger momsfri virksomhed og har derfor ikke indgivet informationer om omsætning (dette drejer sig om foreninger inden for skole, omsorg og typer af kunstnerisk virksomhed). Desuden omsætter yderligere 40 % for under 500.000 kr. Kun en halv promille har en omsætning på over 5 mio. svenske kroner (to virksomheder med hhv. en omsætning på 100 mio. og 500 mio. SEK). Hvad angår omsætning, var de fem største økonomiske foreninger i 2018 Arla, KF (Coop), Lantmännen, Södra och OK. Ingen af disse virksomheder er medarbejderejede.

80 % af alle økonomiske foreninger har nul ansatte (ifølge SCB's register). Ser man kun på de virksomheder, der rent faktisk har ansatte, har 60 % af disse 1 – 4 ansatte. To virksomheder har mellem 200 og 499 ansatte (Mann 2020: 25). Det fremgår ikke, om medarbejderne har majoritetsejerskab.

## **2. Barrierer for demokratisk ejerskab i Sverige**

### **2.1 Model for organisering**

*Lag om ekonomiska föreningar* (LEF) udgør svensk kooperativ lovgivning for selskabsformen og ligger op til at følge International Cooperative Alliances normer om frivilligt og åbent medlemskab samt medlemmernes demokratiske kontrol ud fra princippet ét medlem én stemme. Foreningsretligt anskues det som en personretlig forsamling i modsætning til kapitalretslige forsamlinger som aktieselskaber. Loven antager en bred definition af demokratisk ejerskab, og omfatter ikke kun medarbejdereje men andre former for foreningseje, producent- og forbrugereje. LEF udgør et komplekst og detaljeret framework for, hvordan økonomiske foreninger kan og må organisere sig.

For at stifte en økonomisk forening er kravene, at foreningen:

- Har mindst tre medlemmer (juridiske eller fysiske) som ikke er investerende medlemmer
- Fremmer medlemmernes økonomiske interesser (se nærmere definition under afsnit 4.2)

- Driver økonomisk virksomhed (erhvervsdrift)
- Har vedtægter, tilknyttet revisor og en bestyrelse på mindst tre personer, der repræsenterer medlemmerne
  - Juridiske personer kan ikke være bestyrelsesmedlemmer
  - Krav om autoriseret revisor hvis der 1) de seneste to år har været gennemsnitligt mere end 50 ansatte, 2) foreningens indberettede balance har udgjort mere end 40 mio. SEK for hvert af de seneste to regnskabsår eller 3) nettoomsætningen har udgjort mere end 80 mio. SEK de seneste to regnskabsår
- Fører regnskab og udarbejder årsrapporter (Lag (2018:672) om økonomiska föreningar: [https://www.riksdagen.se/sv/dokument-lagar/dokument/svensk-forfattningssamling/lag-2018672-om-ekonomiska-foreningar\\_sfs-2018-672](https://www.riksdagen.se/sv/dokument-lagar/dokument/svensk-forfattningssamling/lag-2018672-om-ekonomiska-foreningar_sfs-2018-672))

## **2.2 Medlemskab, ind- og udtræden i økonomiske foreninger:**

Ved indtrædelse betales et obligatorisk bidrag, der er fastsat i virksomhedens vedtægter. Et medlem kan if. LEF kap. 10 §1 bidrage med mere end det obligatoriske bidrag ved indtræden (overbidrag). Dette ændrer ikke medlemmets økonomiske rettigheder, der er baseret på vedkommendes medlemsbidrag.

Medlemmer af en økonomisk forening kan deltage som forbrugere (andre forbrugere), leverandører, ved egen arbejdsindsats eller ved at benytte sig af foreningens tjenester eller på anden lignende måde deltage i virksomheden. Jf. §4 i LEF opfattes udbetaling af løn som en måde at fremme et medlems økonomiske interesser på. Dette adskiller sig fra dansk lovgivning, hvori det ikke fremgår eksplicit, at løn opfattes som fremme af et medlems økonomiske interesser.

Det kan desuden fastsættes i foreningens vedtægter, at der kan optages medlemmer, som ikke deltager i foreningens aktiviteter, men alene bidrager med et medlemsindskud. På dette punkt adskiller LEF sig også fra dansk lovgivning. Disse kaldes investerende medlemmer og er således ikke omfattet af ovenstående krav om deltagelse.

Medlemmer af en økonomisk forening kan også være andre økonomiske foreninger, hvis de lever op til ovenstående krav og muliggør dermed en koncern-struktur.



### 2.3 Opstart: Ny-stiftelser, sektorer og geografiske koncentrationer

Mellem 2008 og 2018 er der stiftet 4.177 nye økonomiske foreninger (Mann 2020). Økonomiske foreninger er sammen med aktieselskaber den selskabsform, der er stiftet flest af i perioden 2008-18 med hhv. en stigning i antallet af økonomiske foreninger på 7 % og 35 % for aktieselskaber. Kendetegnene for de økonomiske foreninger, er at de til stadighed vokser og bliver flere samt etablerer sig i forskellige og stadig nye brancher (Mann 2020).

Der er i perioden stiftet flest økonomiske foreninger inden for brancherne *Telekommunikation* og *Kunstnerisk og kulturel virksomhed samt underholdningsvirksomhed*. Langt størstedelen af de nye foretagender findes indenfor telekommunikation, nærmere bestemt som forbrugerejede fiberkabelforeninger, hvor medlemmerne både er virksomheder og enkeltpersoner, der er forbrugere af internettjenester (Mann 2020: 18-9).

Lav befolkningstæthed og områder med en stor turismesektor, *besöksnäring*, er de vigtigste indikatorer på *kooperativtæthed* (Mann 2020: 16). Hvis man sammenligner forskellige kommunetyper, er der i *Landsbygdskommuner med besøgsnäring* stiftet dobbelt så mange nye virksomheder end landsgennemsnittet, dog med store afvigelser mellem enkeltkommuner. I den modsatte ende findes *Pendlerkommuner i nærheden af storby*, hvor nystiftelser er halvdelen af landsgennemsnittet. I storbyerne, først og fremmest Göteborg, er der også forholdsvis tæt mellem stiftelserne.

I 2012 svarede en femtedel af medarbejdere med tilknytning til fagforeningerne, LO, TCO og Saco, at de deltog i en form for overskudsdeling eller bonussystem. Dette tal var øget et par procenter jf. samme undersøgelse fra 2006. Metalarbejderne er den erhvervsgruppe, der har den højeste deltagelse (42 %), når det kommer til overskudsdelingsprogrammer. En undersøgelse fra 2016 viste desuden, at overskudsdeling var det mest almindelige instrument at vælge, når det drejede sig om økonomisk deltagelse i svenske virksomheder (Nachemson-Ekwall 2018: 26).

Når det kommer til andelen af virksomheder med aktie- eller overskudsdelingsprogrammer, halter Sverige ifølge EFES efter resten af Europa. 38 % af de adspurgte svenske virksomheder benytter sig af ét af disse programmer, hvor andelen på europæisk niveau er 52 %. Det gælder også reelle stemme- og kontrolrettigheder, hvor Sverige ligger nederst på listen (Nachemson-Ekwall 2018: 28). Dette skal dog sidestilles med, at man i Sverige har den højeste andel af direkte ejerskab af børsnoterede aktier i den almene offentlighed.

Som en undtagelse på den marginale fremkomst af medarbejder-aktieprogrammer i Sverige kan Oktagonen, Handelsbankens medarbejder-aktieprogram, nævnes. De har med deres 10 procents ejerskab den største samlede ejerandel i banken, men er også begrænset gennem vedtægterne til dette som et maksimum og kan således ikke opnå majoritet. I EFES undersøgelse fra 2020 fremgår, som nævnt, 5 svenske virksomheder med majoritetsejerskab. Det drejer sig om Bjerking, Centigo, Magelungen, Omegapoint og TS Lokalvard.

## **2.4 Overdragelse og generationsskifte**

Sverige står over for flere af de samme udfordringer som Danmark, bl.a. en langsom men sikker virksomhedsdød pga. store udfordringer med generationsskifte. En rapport fra Tillväxtverket viser at cirka 50 – 60 % af ejerne i disse tilfælde ønsker at beholde virksomheden i familien, men at dette kun sker i 30 % af tilfældene. Som andet valg ønsker ejerne at overdrage virksomheden til medarbejdere, men dette sker kun i 3 – 4 % af tilfældene og i disse tilfælde handler det sjældent om salg til alle medarbejdere (Nachemson-Ekwall 2018: 132-3).

Generationsskifte er i Sverige udfordret af en kringlet og ugunstig skattelovgivning. Ifølge Nachemson-Ekwall ses salg af virksomheden til medarbejderne slet ikke som et muligt overdragelsesalternativ, da den gamle ejer i dette tilfælde ikke må arbejde videre i virksomheden eller reinvestere kapitalgevinsten heri. I de såkaldte 3:12-regler må en ejer, som vil overlade ejerskabet til medarbejderne, stoppe sin aktivitet i virksomheden fuldstændig, hvis ikke vedkommende vil rammes af høje skattesatser (Nachemson-Ekwall 2018: 137).

## **2.5 Uddybende om investerende medlemmer:**

*Investerende medlemmer* er et relativt nyt begreb indført i Lag om ekonomiska föreningar ved en lovændring i 2016. Bestemmelserne om investerende medlemmer blev indført for at overkomme finansieringsproblemet. Lovens formulering gør rollen som investerende medlem fleksibel; man kan bidrage med et lille indskud (obligatorisk bidrag) men kan også gå ind med mere betydelige investeringer til større (overbidrag jf. LEF, kapitel 10 §1 om medlemsbidrag).

Investerende medlemmer har ret til at deltage i afstemninger. Hvis de har mere en én tredjedel af det totale antal stemmer, som afgives ved afstemningen, sættes værdien af deres stemmer ned, sådan så de kun udgør halvdelen af det samlede antal øvrige afgivne stemmer. Der er således ikke en begrænsning på antallet af investerende medlemmer men på vægten af deres stemmeandel.

Investerende medlemmer har samme forvaltningsmæssige rettigheder som øvrige medlemmer og medmindre vedtægterne siger noget andet, har de også samme økonomiske rettigheder. De kan ligeledes udelukkes fra foreningen hvis de overtræder vedtægterne. Vil en økonomisk forening have indskrevet investerende medlemmer i deres vedtægter kræver det 2/3 kvalificeret flertal.

Nachemson-Ekwall skriver, at der indtil videre ikke findes eksempler på investerende medlemmer i et arbejds kooperativ (2018: 144).

## **2.6 Interessevaretagelse og rådgivende institutioner ifm. opstart og finansiering**

### Coompanion

Coompanion Sverige er en national paraplyorganisation med selvstændige regionale afdelinger i hele landet. Organisationen, der er registreret som økonomisk forening, tilbyder rådgivning, træning, inkubator-forløb og information ved bl.a. opstart af kooperative virksomheder og socialt iværksætteri samt ved ejerskifte i eksisterende virksomheder.

Organisationen har omkring 1000 medlemmer i form af organisationer, kooperativer, sociale virksomheder, offentlige aktører med flere, og finansieres delvist af det svenske Tillväxtverket, kommunale og regionale offentlige puljer, konsulentindtægter samt EU-midler.

### Svensk Kooperation

Interesseorganisationen Svensk Kooperation blev stiftet som økonomisk forening i 2017 for at støtte og udbrede viden om den kooperative organisering i Sverige. Svensk Kooperation fungerer som paraplyorganisation for forbruger- og producentkooperativer og andelsboligbevægelsen og består indtil videre af 60 medlemmer.

Begge ovenstående organisationer arbejder med en bred definition af demokratisk ejerskab. En interesseorganisation for eller specifik rådgivning af medarbejderejede virksomheder findes ikke separat. Nachemson-Ekwall påpeger, at kapitalproblemet og udfordringen med at finde finansiering er mindre i de lande eller regioner, hvor der findes kooperative banker. En sådan bank findes ikke i Sverige (2018: 53)

## **2.7 Risikoproblemet – individuelle konti og udelelig reserve**

Når det kommer til aktieejerskab blandt medarbejdere, lider medarbejder-aktieejere i både Sverige og Danmark under negativ diskrimination. Virksomheder i Sverige opdeler deres aktier i A-aktier

med 10 stemmer og B-aktier med 1 stemme, hvor medarbejderne tildeles B-aktierne. Dette resulterer i, at medarbejder-aktieejere i Sverige bliver diskrimineret negativt i op til 35 % af de større virksomheder i landet. Dette svarer til, at medarbejder-aktieejeres stemmerettigheder generelt reduceres med 44 % i Sverige og 37 % i Danmark (EFES 2020: 87).