

NYE FÆLLESSKABER

Kortlægning og information til etablering af fællesskabsøkonomier og medarbejderejede kooperativer i landdistrikterne

Elsa Brander

Kirsten Malling Olsen

November 2020

**Projektet er finansieret af Erhvervsstyrelsens Landdistriktspulje informationsmidler
2019 og Kooperationen**

KOOPERATIONEN

Reventlowsgade 14, 2. 1651* København V. * Tlf. 33 55 77 30 * Fax: 33 31 21 30 * E-mail:
kontakt@kooperationen.dk * www.kooperationen.dk

Indholdsfortegnelse

Forord.....	3
1. NYE FÆLLESSKABER.....	4
1. 1. Landdistriktspuljen - formål og målgruppe.....	4
Terminologi	4
Medarbejderejede kooperative virksomheder.....	4
Fællesskabsøkonomier.....	5
Baggrund og relevans	5
Projektstrategi og metode	5
1.2 Generelt om kooperative virksomheder	5
Kooperative principper	6
Globalt	7
Kort om lovgivning	7
1.3 Interviews.....	7
2. ANALYSEN	10
2.1 Opstartsfasen i medarbejderejede kooperative virksomheder.....	10
Fra idé til virkelighed – Opstarten	11
Rådgivning.....	12
Netværk	14
2.2 Opstartsfasen hos fællesskabsøkonomierne i landdistrikterne.....	15
Rådgivning.....	16
Netværk	18
3. OPSAMLING OG ANBEFALINGER TIL EN KOMMENDE RÅDGIVNINGSSERVICE	19
3.1 Anbefalinger	19
Finansiering af en rådgivningsservice	20
Strukturen på rådgivningsservicen	20
Behovet for rådgivning i forhold til organisering/etablering af fællesskabsøkonomier /kooperative virksomheder	21
Vedligeholdelse og udbygning af andelstankerne	23
Forslag til øvrige tiltag	25
4. BILAG.....	26
4.1 Fællesskabsøkonomier og virksomhedsform.....	26

Forord

Formålet med projektet har været at kortlægge viden om fællesskabsøkonomier i landdistrikterne. Målet har endvidere været at udarbejde information til det professionelle lag af landdistrikts - og erhvervskonsulenter og anbefalinger til en potentiel rådgivningsservice for nye fællesskabsøkonomier. Tillige skal projektet skabe yderligere opmærksomhed på etablering og drift af demokratiske drevne virksomheder, herunder kooperative virksomheder og andelsorganiseringer i landdistrikterne.

Over en periode på fire måneder foretog projektgruppen 21 interviews og indsamlede information om etableringsfaserne i fællesskabsøkonomier rundt om i Danmark - konkret i Nordvestjylland, Vestjylland, Midtjylland, Fredensborg, København samt på Samsø og Agersø.

Følgende personer blev interviewet:

Arne Bisgaard (Thise Mejeri), Birger Tuemand Madsen (Stauning-Dejbjerg Udvikling), Brian Pedersen (Stauning Købmand), Dag Kristiansen og Tove Hjort Jensen (Ørsted Kro & Hotel), Frederik Petersen (KnowledgeWorker), Henning Strøm Olsen (Fjaltring Købmand), Jens Christian Nielsen (Friland), Johannes Killisperger og Jonathan Munk Nielsen (By-Expressen), Jonna Andersen (Fredensborg Boghandel), Jytte Bjergvang (Agersø Købmand), Maj Worre (Samsø Slagtehus), Maja Louise Sørensen og Anne Leavy (Flexwerker), Mogens Brask Christensen (Kronjyllands Spisekammer), Otto Lægaard Jensen (Byfornyelsen Vestervig), Palle L. Nielsen (Hjordtal Købmand), Pia Bang Jensen (Analyse & Tal), Rasmus Johnsen (Cowork Klitmøller), Sandra Villumsen og Simon Siebenthal (Farendløse Mosteri), Thomas Højrup og Kirsten Monrad (Thorupstrand Kystfiskerlaug), Thorkild Ljørring (Jordbrugsfonden Samsøkologisk), Thorsten Balle (Nors Vandværk).

Dette projekt kunne ikke have været gennemført uden deres viden og støtte. Projektgruppen retter derfor en stor tak for deres interesse og aktive deltagelse i projektet.

Elsa Brander

Kirsten Malling Olsen

KOOPERATIONEN

1. NYE FÆLLESSKABER

1. 1. Landdistriktspuljen - formål og målgruppe

Kooperationen har fået midler fra Landdistriktspuljens 1. runde 2019 til projektet ”Nye fællesskaber – Kortlægning og information til etablering af fællesskabsøkonomier i landdistrikterne”. Landdistriktspuljen sigter på at skabe ny aktivitet gennem forsøg, information og forskning samt at give inspiration til projekter i landdistriktsområderne.

Med nærværende projekt vil vi skabe information om og inspiration til etablering af fællesskabsøkonomier i landdistrikterne. Den primære målgruppe for projektindsatsen er LAG/FLAG koordinatore, kommunale landdistriktskonsulenter og erhvervsrådgivere i erhvervsfremmesystemet, som gennem deres arbejde når de mennesker, foreninger og virksomheder, der er mulige skabere af nye fællesskabsøkonomier. Den sekundære målgruppe for projektindsatsen er potentielle / nyetablerede fællesskabsøkonomier i landdistrikterne.

Terminologi

Med begrebet fællesskabsøkonomi forstås både medarbejderejede kooperative virksomheder og andelsejede virksomheder og foreninger samt lignende demokratisk drevne og økonomisk forpligtende fællesskaber.

I nærværende projekt har vi inddelt interviewene i henholdsvis medarbejderejede kooperative virksomheder og fællesskabsøkonomier. Denne inddeling tager alene udgangspunkt i formålet og arbejdsformen. Mens medarbejderejede kooperative virksomheder har deres indtjening direkte i virksomheden, arbejder fællesskabsøkonomierne også aktivt på en kulturel og økonomisk udvikling af deres respektive lokalområde.

Medarbejderejede kooperative virksomheder

Medarbejderejede kooperativer kan etableres indenfor alle brancher. I medarbejderejede kooperativer er demokratiet baseret på samme princip som det politiske folkestyre – nemlig én person, én stemme. Det betyder, at alle medejere eller medlemmer har lige meget at skulle have sagt, lige fra at vælge ledelsen til at bestemme rammerne for virksomhedens drift. På den måde adskiller de sig fra fx aktieselskaber, hvor beslutningskompetencen fordeles efter aktiepostens størrelse. I medarbejderejede kooperativer tilhører den indskudte kapital kooperativets fællesformue. Medejerne anvender overskuddet til bl.a. at udvikle virksomheden, til uddannelse, eller almenyttige formål. Kapitalindskuddet kan også udbetales i form af dividende. Endvidere passer den kooperative model godt til tidens ideer og krav til det gode arbejdsliv, hvor medbestemmelse og fleksibilitet i opgaver og arbejdstid efterspørges mere end nogensinde.

Fællesskabsøkonomier

Fællesskabsøkonomier skaber lokal udvikling i landdistrikterne i form af arbejdspladser, produktion og salg af lokale produkter, dagligvarebutikker, byfornyelse, vedvarende energi, sociale forhold, markedsføring og salg af kunsthåndværk og bosætning, boligcirkulation, mv. Turisme og udviklingen af de faglige erhvervsgrupper ses som nye emner, hvor fællesskabsøkonomier vil kunne bidrage positivt til udvikling i landdistrikterne. Disse nye fællesskabsøkonomier opstår med inspiration fra de gamle andelsejede virksomheder og foreninger.

Baggrund og relevans

Der er et udtalt behov for rådgivning til opstart og videre drift af de nye fællesskabsøkonomier, herunder medarbejderejede kooperativer. Det er blevet udtrykt af deltagerne både på de af Kooperationen afholdte konferencer og workshops rundt i landet og i andre landdistriktsammenhænge, herunder seminarer og konferencer. Iværksættere, der påtænker at etablere kooperativ / fællesskabsøkonomisk virksomhed, har benyttet sig af telefonisk rådgivning hos Kooperationen. Som et led i organisationens strategi om at få flere nye fællesskabsøkonomier i gang, har Kooperationen kunnet yde denne service, men behovet for rådgivning bliver større, jo flere der ønsker at etablere sig. Fællesskabsøkonomier under etablering har typisk meget lidt økonomisk råderum.

Projektstrategi og metode

Projektets grundtanke er at gennemføre det relevante informationsarbejde i forhold til målgruppen af ansatte/konsulenter inden for landdistrikts- og erhvervsudvikling. Målgruppen er udvalgt, idet de vurderes til at have den største berøringsflade i forhold til erhvervsudviklingstiltag i lokalområderne. Derudover er analysen blevet foretaget på baggrund af 21 kvalitative interviews med forskellige typer fællesskabsøkonomier og kooperativer. Begrundelsen for det er, at man gennem interviews kan få en uddybende udlægning af respondenternes behov og erfaringer. Til de 21 interviews blev der udviklet en interviewguide, der rettede sig imod de forskellige respondenter. Strategien i projektet vil dermed bidrage til at skabe bedre betingelser for etablering af flere fællesskabsøkonomier i landdistrikterne.

1.2 Generelt om kooperative virksomheder

Kooperativer er demokratisk drevne virksomheder. Kooperative virksomheder er formålsdrevne, dvs. at de har et specifikt formål. Og det er ofte samfundsnyttigt. Et kooperativ ejes i fællesskab og styres demokratisk af virksomhedens medlemmer. Hvor et kapitalselskab kan være ejet af fjerne investorer eller aktionærer, ejes et kooperativ af personer, der deltager aktivt i virksomheden. Det kan fx være virksomhedens kunder, medarbejdere eller leverandører.

Kooperative virksomheder forener indtjening med samfundsværdi. Derfor er et kooperativs formål også at være til størst mulig nytte for sine medlemmer. Fx ved at skabe gode og lokale arbejdspladser, ved at sikre adgang til fødevarer af høj kvalitet eller bygge boliger, der er til at betale.

Kooperative virksomheder bygger på forskellige udgaver af fællesskab – lige fra andelsselskaber, aktieselskaber til foreninger og fonde. En kooperativ virksomhed er ikke en arbejdsplads i traditionel forstand. Det, at virksomheden ikke er sat i verden for at tjene flest mulige penge til aktionærer, gør virksomhedens formål til noget helt særligt. Det betyder ikke, at virksomheden ikke skal tjene penge. Det skal alle virksomheder. Forskellen ligger i tankegangen omkring, hvordan pengene skal anvendes. I kooperative virksomheder anvendes overskuddet til geninvesteringer i virksomheden og i medarbejderne - man skaber sin fremtid i fællesskab.

I kooperative virksomheder tages alle beslutninger på demokratisk vis. Det betyder, at samtlige medlemmer eller medejere har én stemme. Altså har alle involverede lige meget at skulle have sagt lige fra valg af bestyrelse eller ledelse til at bestemme rammerne for virksomhedens drift. Det er denne egenskab, der adskiller kooperative virksomheder fra de traditionelle virksomheder, hvor beslutningskompetencen er fordelt efter aktiepostens størrelse.

I Danmark findes der tre slags kooperative virksomheder: medarbejderejede (fx entreprenørselskaber, analysebureauer og cykelkooperativer), forbrugerejede (fx sparekasser, Brugsen, vandværker og fjernvarmeværker), og producentejede (fx mejerier og landbrug). Fælles for dem alle er, at de skaber sunde forretninger på demokratiets og fællesskabets præmis.

Endvidere skaber kooperative virksomheder beskæftigelse og fastholder arbejdspladser, opfordrer til nytænkning, giver social samhørighed og danner basis for økonomisk vækst. Kooperative virksomheder skaber grobund for den kreativitet, som er nødvendig for, at individer finder løsninger i fællesskab.

Kooperative principper

Den kooperative virksomhedsmodel er en central byggesten i hele vores selvforståelse. Danmark har en lang tradition for kooperative virksomheder af vidt forskellig størrelse og opbygning. Fælles for dem alle er, at de i mere eller mindre grad bygger på de samme syv kooperative principper, som en gruppe vævere helt tilbage i 1844 formulerede i byen Rochdale, England. Centralt for ideen bag principperne er, at virksomheden skal være medlemsejet, ledelsen skal være demokratisk, og at eventuelt udbytte skal fordeles til medlemmerne, og medlemmerne skal uddannes, så de kan gavne udviklingen af virksomheden. Endelig skal kooperative virksomheder bestræbe sig på at være selvstændige og på at arbejde for et mere retfærdigt og bæredygtigt samfund. I dag ligger principperne til

grund for de værdier, som moderne kooperative virksomheder og organisationer verden over bliver drevet efter.

Globalt

Der findes kooperative virksomheder over alt i verden, lige fra store internationale selskaber til virksomheder med få ansatte. Mere end en milliard mennesker er i dag medlemmer af kooperative virksomheder. Også i Skandinavien åbner i disse år mange nye kooperativer. I Danmark findes medarbejderkooperativer inden for stort set alle brancher; finans-, transport-, bygge-, service-, forsynings-, fødevarer-, pelsavls-, turisme-, handels-, videns- og digitalbranchen.

Kort om lovgivning

Der findes ikke nogen lovgivning for kooperativer/andelsselskaber. Nogle kooperativer/andelsselskaber er dog omfattet af lov om visse erhvervsdrivende virksomheder. Danske kooperativer kan have forskellige selskabsformer som for eksempel foreninger, anpartsselskaber (ApS), aktieselskaber (A/S) og andelsselskaber med begrænset ansvar (a.m.b.a.). Nogle kooperativer er desuden ejet af en medarbejderkontrolleret fond, der sikrer, at virksomheden lever op til sine kooperative målsætninger (se Bilag). Kooperative virksomheder skal anmeldes til og registreres i Erhvervs- og Selskabsstyrelsen som betingelse for opnåelse af eksistens som juridisk person. Som et eksempel påser styrelsen ved anmeldelse af a.m.b.a.'et, at denne har en form for kooperativt sigte. 'Det kooperative sigte' betyder for det første, at der til andelsselskaber er et krav om samhandel mellem andelshaverne og andelsselskabet. For det andet skal der være et vist, principielt vekslende, antal andelshavere. Det betyder, at der ikke kan være krav om, at man skal købe "en andel" fra en udtrædende deltager for at kunne blive deltager i virksomheden. På samme måde kan der ikke være krav om, at man ikke kan udtræde af virksomheden, medmindre en anden ønsker at overtage den ledige "deltagerandel". Dette er kendetegnende for kooperative virksomheders vekslende deltagerantal. Hver enkelt andelshaver skal kunne sælge sin andel samtidigt med, at andre løbende skal kunne optages og købe andele i andelsselskabet.

1.3 Interviews

For at kunne udarbejde troværdige anbefalinger til etablering af en rådgivningsstruktur, er der blevet gennemført 21 interviews med forskellige typer fællesskabsøkonomier. Formålet med interviewene har været at sikre, at de seneste erfaringer med etableringsfasen danner baggrund for anbefalingerne. I nærværende projekt er kooperativerne og fællesskabsøkonomierne udvalgt efter typer, emner, brancher, geografisk beliggenhed, etableringsår og aldersgruppe blandt medlemmerne.

Halvdelen af fællesskabsøkonomierne, de såkaldte medarbejderejede kooperativer, er karakteriseret ved, at medlemmer/andels-anpartshaverne og medejerne har deres indtjening i kooperativet. Blandt den anden halvdel er der fire købmandsbutikker, en kro, en boghandel, to landsbyudviklingsforeninger samt et vandværk og et bofællesskab med erhverv. Typisk gælder det for de sidstnævnte, at de udover deres primære formål desuden arbejder aktivt på en generel kulturel og økonomisk udvikling af deres område. I Thy er der fx gennemført interview med en virksomhed, der havde som intention at være fællesskabsejet, men endte op med at være individuelt ejet. Én af fødevarevirksomhederne gik konkurs kort tid inden, interviewet fandt sted.

De interviewede er:

- ★ Medarbejderejede kooperative virksomheder /andelselskaber
- 📍 Fællesskabsøkonomier
- ▲ Konventionel virksomhed

	Dato	Navn	Lokalitet
★	7. 10. 2019	Thorupstrand Kystfiskerlaug	Jammerbugt Kommune
📍	8. 10. 2019	Byfornyelse Vestervig	Thisted Kommune
📍	8. 10. 2019	Fjaltring Købmand	Lemvig Kommune
▲	9. 10. 2019	Cowork Klitmøller	Thisted Kommune
📍	9. 10. 2019	Nors Vandværk	Thisted Kommune
📍	9. 10. 2019	Hjordtal Købmand	Jammerbugt Kommune
★	29. 10. 2019	Samsø Slagtehus	Samsø Kommune
📍	29. 10. 2019	Jordbrugsfonden Samsøkologisk	Samsø Kommune
📍	30. 10. 2019	Friland	Syddjurs Kommune
📍	30. 10. 2019	Ørsted Kro & Hotel	Norddjurs Kommune
★	30. 10. 2019	Kronjyllands Spisekammer	Randers Kommune
★	21. 11. 2019	Thise Mejeri	Skive Kommune
📍	22. 11. 2019	Stauning-Dejbjerg Udvikling	Ringkøbing-Skjern Kommune
📍	22. 11. 2019	Stauning Købmand	Ringkøbing-Skjern Kommune
★	17. 12. 2019	Farendløse Mosteri	Ringsted Kommune
★	8. 1. 2020	Analyse & Tal	Københavns Kommune
★	8. 1. 2020	By-Expressen	Københavns Kommune
📍	10. 1. 2020	Fredensborg Boghandel	Fredensborg Kommune
★	11. 2. 2020	KnowledgeWorker	Københavns Kommune
★	11. 2. 2020	Flexwerker	Københavns Kommune
📍	24. 2. 2020	Agersø Købmand	Slagelse Kommune

Brancherne er fordelt på fødevarer, varehandel, forsyning, cykelbude, kro og konsulenter/rådgivere inden for forskellige emner.

Geografisk er fordelingen tre på øerne, ni er hjemmehørende i Nord- og Vestjylland, tre på Djursland/Midtjylland, to på Sjælland og fire i København.

Aldersfordelingen blandt medlemmerne af fællesskabsøkonomierne i landdistrikterne hælder mod 50+ - dette gælder dog ikke så udtalt for de fællesskabsøkonomier/kooperativer, hvor ejerne driver andels/anpartsvirksomhed sammen. Aldersgruppen blandt medejerne i de fire kooperative virksomheder fra København ligger mellem 28-38 år.

Begrundelsen for at vælge fire Københavnerbaserede kooperative virksomheder er, at de repræsenterer unge/ynge medlemmer, der har startet kooperativ virksomhed for at arbejde sammen og tjene deres penge der. Den type kooperativer er der ikke mange eksempler på uden for København og de store byer. Det vurderes, at deres erfaringer kan tjene som god inspiration til etablering af lignende virksomheder i landdistrikterne. Her tænker vi også på de nye tendenser indenfor fremtidens arbejdsmarked, hvor automatisering og effektivisering af arbejdet peger henimod en endnu mere fleksibel arbejdsstyrke med løstansatte vidensarbejdere og freelancere. En udvikling, som ikke alene skal ses som en udfordring, men som muligheden for, at der dannes nye demokratiske fællesskabsøkonomier, der kan være løsningen på at sikre nye typer af iværksættere og dermed bidrage til en positiv befolkningsudvikling i de lokale samfund.

2. ANALYSEN

2.1 Opstartsfasen i medarbejderejede kooperative virksomheder

Ud fra analysen af de ni interviews, som er blevet foretaget med medarbejderejede kooperative virksomheder, er der overordnet set tre grunde til at starte kooperativ virksomhed. Disse grunde er:

- Generationsskifte
- Bevaring af lokale erhverv
- Demokratisk ejerskab og deltagelse

Organisationsmæssigt er den kooperative forretningsmodel fleksibel, idet modellen kan bruges stort set til alle erhvervsgrøene lige fra de mere traditionelle virksomheder som fx Thise Mejeri til de mere utraditionelle virksomheder som fx rådgivningsvirksomheden KnowledgeWorker. Det samme gør sig gældende, hvad angår udviklingen af lokale økonomier i landdistrikterne, hvor den kooperative forretningsmodel egner sig godt, idet medejerne ved selv at have kontrol over virksomheden kan vælge, hvordan overskuddet skal fordeles og geninvesteres samt bedre kan positionere kooperative virksomheder og klarlægge potentielle konkurrenter, så det gavner deres lokale samfund. Derudover bør man ikke undervurdere det faktum, at demokratisk ejerskab i erhvervslivet er et vigtigt redskab til at sikre gode arbejdsvilkår samt øge de lokale borgeres indflydelse lokalt.

Gennem interviewene har det stået klart, at generationsskifte er en af de overvejelser, som medejerne har været bevidst om før den egentlige opstart. I traditionelle familievirksomheder betyder generationsskifte, at det mindst er et af de yngre familiemedlemmer, der overtager ejerskabet af virksomheden. Med i de kooperative virksomheder, vi interviewede, var udgangspunktet et andet, nemlig dels at opløse allerede eksisterende organisationsstrukturer i den ældre generation, så den yngre generation kunne komme til, dels at bevare et lokalt glidende generationsskifte ved at videreføre grundlæggende viden til de unge. Det betyder dog ikke, at den yngre generation af iværksættere bliver holdt i hånden af de mere erfarne. Langt fra. Blandt de interviewede var der bred enighed om, at den yngre generation har en ganske klar idé om, hvad den konkret ønsker sig. Det handler om at skabe nye forretningsideer og innovere lige fra landbrug til rådgivningsvirksomheder.

Fra idé til virkelighed – Opstarten

Der er ikke meget løvens hule over at blive kooperativ. Vi driver KnowledgeWorker, fordi vi gerne vil have et godt arbejdsliv og gerne vil arbejde med det, vi finder spændende og synes kan gøre en forskel i verden. Fremtiden kræver, at virksomheder tager ansvar og sætter mennesket som mål fremfor middel. Derfor arbejder vi for et erhvervsliv, der ikke kun er ensidigt fokuseret på at generere et kortsigtet afkast til sine ejere.

Frederik Petersen, direktør og medejer, KnowledgeWorker

At være sin egen chef og bestemme helt selv, er uden tvivl en af de største grunde til, at mange vælger iværksættervejen. Friheden til selv at tage alle beslutninger og være uafhængig af stort set ingen andre end sig selv, er for mange en af de centrale fordele ved at stifte egen virksomhed. Men i medarbejderejede kooperative virksomheder er virkeligheden en anden; når man forener værdier som demokrati og samfundshensyn med bæredygtig økonomisk vækst, er det ikke den enkeltes drøm eller behov, der er det væsentligste vilkår for at drive forretning, men det faktum, at man skal kunne løfte i flok. En realitet, som også afspejles i interviewene.

Interviewene har vist, at det er vigtigt, forinden man går i gang med det praktiske arbejde med at stifte kooperativ virksomhed, at alle parter er bevidste om, hvad man kan bidrage med, og hvordan man agerer i fællesskab. Derudover fremhæves det som vigtigt ikke at etablere virksomheden, før man kan få den fulde opbakning blandt potentielle medejere samt være åben over for behovet for en langstrakt proces for at modne ideerne og dermed fundamentet for virksomheden. Motivationen til at starte kooperativ virksomhed er også afstedkommet af samfundsmæssige årsager; enkelte blev færdiguddannede under den tidligere finanskrise og kastet ud i arbejdsløshed, andre vil væk fra freelancelivet med udsigt til løse atypiske ansættelser resten af livet, mens andre havde et job under så dårlige vilkår, at de valgte at starte kooperativ virksomhed netop for at kunne skabe fair og ordentlige arbejdsforhold med ligeløn, godt arbejdsmiljø og en god work-life balance.

Samtlige interviews har vist, at det generelt kan være besværligt at stifte virksomhed. Mens mange af respondenterne fra starten havde en klar idé om fx vision, kapitalbehov og udviklingsplan, var det at finde juridiske og økonomiske eksperter og mentorer, det, der voldte de største problemer i opstartsfasen. Almindelige udfordringer har været valg af selskab- eller organisationsform og at drifte virksomheden og dermed fremskaffe den nødvendige økonomi/finansiering. En anden udfordring, som nævnes, er at løse opgaver omkring hvilke roller direktionen, andels- eller anpartshavere skal have i virksomheden,

hvilke ansvarsområder skal knyttes til de enkelte roller, samt hvilken beslutningskompetence, der knyttes til fx direktionen og bestyrelsen.

Imidlertid er formulering af vedtægterne et gennemgående emne for næsten alle de interviewede. Ifølge respondenterne varierer den tid, det tager at få det endelige sæt vedtægter i hånden fra få måneder til et år. Der er også et eksempel, hvor det har taget medejerne flere år at træffe de rigtige beslutninger omkring opstarten af virksomhed. En proces, som medejerne var tilfredse med, idet de ønskede at gardere sig mod eventuelle faldgruber og dermed langtidssikre deres kommende kooperative virksomhed.

Som udgangspunkt kan man finde utallige eksempler på standardvedtægter på internettet, som kan bruges som inspiration. Det samme gælder for mange organisationer og foreninger, der har deres vedtægter offentligt tilgængelige. Som et eksempel har enkelte af de interviewede kopieret vedtægter fra virksomheder eller organisationer, der havde mere eller mindre sammenfaldende ligheder med de virksomheder, som de selv ville stifte. Men selv om det nemt kan søges information om, hvordan et sæt vedtægter skal formuleres, og hvad de skal indeholde, er det sværere at indramme andelsformålet for enkelte kooperative eller fællesejede virksomheder, de såkaldte andelsselskaber med begrænset ansvar (a.m.b.a.), idet disse skal leve op til nogle helt særlige krav (andelsformålet), herunder at andelshaverne skal fremme selskabets interesser ved at fremme selskabets erhvervsdrift som aftagere, leverandører eller lignende. Overordnet set, påpeger de fleste af de interviewede, at der generelt er for lidt information om de korrekte overvejelser og de detaljer, der senere hen bliver rygraden i vedtægterne og dermed retningslinjerne i virksomheden.

Rådgivning

Vi kunne have ønsket os nogle rådgivere, der var dygtige til at stille spørgsmål i opstartsfasen. Det er langt de færreste, der har mulighed for at bruge fem år på at bygge deres virksomhedsstruktur op. Hvis den advokat, vi sad over for for fem år siden, var gået mere til stålet, så var der nogle betydelige fejltagelser, vi ikke havde begået.

Simon Siebenthal og Sandra Villumsen, medejere, Farendløse Mosteri

Overordnet har de nyetablerede medarbejderejede kooperative virksomheder manglet et konkret sted, hvor de ubesværet kunne få rådgivning om bl.a. juridisk bistand, økonomi og skattemæssige spørgsmål. Helt centralt for størstedelen af de interviewede har været at finde relevante fagfolk, som var bekendt med fællesejede virksomheder, herunder i særdeleshed den kooperative medarbejderejede model.

Interviewene har vist, at det er vigtigt at få adgang til forskellige rådgivere, hvilket jo ikke er en selvfølge. Men der er mange måder at tænke rådgivning på. Respondenterne har gjort brug af workshops, personlige kontakter, analyseret eksisterende cases og inviteret medlemmer fra andre medarbejderejede virksomheder til møde for at drøfte diverse problematikker. For nogle af de interviewede har det været en stor fordel at bringe forskellige rådgivere ind på banen, som ellers ikke plejer at arbejde sammen som fx etnologer, revisorer og advokater. Andre er gået til forskellige rådgivende instanser; foreninger, arbejdsgiverorganisationer, erhvervshuse, advokatkontorer, fagforeninger, kommuner, erhvervsfremmeplatform og styrelser.

Et af problemerne har været at finde konkret rådgivning om etablering og den videre forløb i medarbejderejede kooperative virksomheder, herunder rådgivning omkring virksomhedsform, finansiering samt skat og moms. Mange af de adspurgte nævner endvidere, at rådgivningen omkring medarbejderejede kooperativer og andelsselskaber med begrænset ansvar var ikke-eksisterende samt at de desuden havde mødt modstand fra jurister, advokater, revisorer og medarbejdere i offentlige styrelser om at starte kooperativ virksomhed. En modstand, som først og fremmest bunder i mangel på viden omkring fællesejede virksomheder. Enkelte af de interviewede påpeger, at rådgiverne ligefrem har rådet dem til at lukke den kooperative virksomhed og gå over i en mere traditionel selskabsform. Især iværksættervejledningen i erhvervsfremmesystemet får kritik, ikke alene på grund af det manglende kendskab til medarbejderejede virksomheder, men også manglende forståelse for, at der findes iværksættere, der har et reelt ønske om at gå den kooperative, fællesejede vej.

I forhold til rådgivning kan det være et problem at finde hjælp til, hvordan man rent praktisk løser virksomhedens strategi, fx forretningskoncept, juridiske forhold og virksomhedsdrift. Blandt de interviewede har der været et ønske om specifik juridisk rådgivning og sparring om organisering af fællesejede virksomheder, forretningsmodeller, iværksætterparadigmer, ledelsesudfordringer og ledelsesværktøjer, konkrete virksomhedscases, uddannelse og udvikling af medarbejdere og ikke mindst bestyrelsesarbejde.

Hvad sidstnævnte angår, har det været besværligt for enkelte af respondenterne at vide, hvordan man kan engagere bestyrelsen i virksomhedsdriften. Mange bestyrelsesmedlemmer mangler erfaring på det fællesejede. Der er derfor et udtalt behov for at få bestyrelsen til at have indblik i alle de kompetence- og erfaringsområder, som er afgørende for at bestyrelsesmedlemmer kan deltage i udviklingen af kooperative virksomheder. Det samme gælder rollen, bestyrelsen spiller i forhold til direktionen, medlemmerne og medarbejderne. Faren for at se forretningen som et projekt i stedet for en virksomhed kommer af manglende erfaring og information omkring de krav, der stilles til kooperative og fællesejede virksomheder. Og skønt mange bestyrelsesmedlemmer møder højt motiveret op til møderne, har de ikke tid til at have fingrene helt nede i virksomheden eller i forretningsmodellen.

Netværk

Og det er super vigtigt, at de folk, de bruger til det [netværk], ikke sætter sig på magten og siger, ”ok det er os, der kører løbet”, men inviterer alle de eksperter og rådgivere ind, der faktisk er brug for. Et netværk kan egentlig være et meget magtfuldt instrument, der er sådan lidt mafiøst, hvor man sætter sig med de gode venner, så de andre, de kan faktisk ikke komme til.

Thomas Højrup, formand, Thorupstrand Kystfiskerlaug

Det er en kendsgerning, at samarbejdet mellem virksomheder giver konkurrencemæssige fordele, som en enkelt virksomhed ikke kan opnå alene. Netværk, klynger, fællesråd og branchenetværk er blot nogle af de redskaber, mange virksomheder gør brug af for at komme i kontakt med potentielle samarbejdspartnere, skabe innovation og indsamle relevant viden.

Medarbejderejede kooperative virksomheder har som deres centrale omdrejningspunkt fællesskab og samarbejde. Det står endda formuleret i de syv kooperative principper, som er de etiske og organisatoriske ledetråde, som medarbejderejede virksomheder har forpligtet sig at efterleve globalt, regionalt og lokalt.

Analysen af interviewene har vist, at det er vigtigt at drage fordel af netværk. Imidlertid er der også en decideret mangel på netværk, hvor det fællesejede er omdrejningspunktet. Et problem er, at der i mange virksomheder og bestyrelser er en tendens til at danne relativt lukkede netværk, hvor alle kender alle og hvor alliancer gør det sværere at tænke nyt og vælge nye veje for virksomheden. Et lukket netværk kan dermed være en hindring for at tænke nyt og få inspiration til gavn for virksomheden. Lukkede netværk kan også så splid i virksomheden og i lokalsamfundet, idet forventningen om deltagelse og formel indflydelse i de demokratiske processer bliver ubegrundet afvist.

På den anden side og helt centralt for alle de interviewede har været bevidstheden om at vedligeholde og bevare andelstanken samt styrke fællesskabet og demokratiet i og omkring virksomheden. Opbakning, involvering og motivation af medlemmerne og det samfund, de er en del af, anses som fundamentalt for, at medarbejderejede virksomheder overlever lokalt. Nogle mener endda, at et ”oplyst lokalsamfund” er et must; det kræver selvfølgelig, at medarbejderejede virksomheder både skal være rundhåndede med information til deres lokale samfund og deltage i det omgivende lokalområde.

Det samme gør sig gældende for understøttelsen og udviklingen af civilsamfundet. Den sociale del af fællesskabet, hvor relationer til det fælles i stedet for det individuelle er afgørende, fremhæves som en måde at skabe troværdighed, tillid, solidaritet og vigtigst af alt gøre en forskel i verden.

2.2 Opstartsfasen hos fællesskabsøkonomierne i landdistrikterne

Hvis ikke man selv har nogle ressourcepersoner, som er ildsjæle, så skal man på et tidspunkt hente nogle udefra, synes jeg, der kan være med til at guide. Der er to steder, der skal guides. Den ene er, hvordan skal vi få gjort klart, hvad det er, vi er samlet om. Hvad er det, der driver os, hvad er det for en inspiration, således at fleste mulige af dem, som melder sig hen ad vejen som medlemmer, klart kan se, hvad er egentlig foreningens formål, hvad er de helt konkrete ting, jeg kan være med til at bidrage. (...) Og den anden er selvfølgelig, at man får skrevet nogle vedtægter sammen, således de på ordentlig vis kan sikre rettigheder og pligter for bestyrelse og medlemmer.

Thorkild Ljørring, formand, Samsøekologisk

Som tidligere nævnt, arbejder fællesskabsøkonomierne aktivt på en kulturel og økonomisk udvikling af deres respektive lokalområde. Analysen af interviewene har vist, at der primært er to grunde til opstart, nemlig:

- Lokalt udsprunget fælles behov ”for at gøre noget”
- Mennesker/venner ønsker at arbejde sammen og drive noget igennem en fælles vision

Hvor udgangspunktet har været, ”der må gøres noget”, er det typisk, at én eller flere har påbegyndt tanker omkring en form for fællesskab omkring en lokal udfordring – fx at dagligvarehandlen endnu en gang er lukket. Initiativtagerne har haft nogen viden til opstarten af en form for fællesskabsøkonomi – som i flere tilfælde har udviklet sig undervejs i processen. Langt de fleste har benyttet sig af egen viden, læst andres vedtægter, spurgt rundt i det lokale netværk, henvendt sig til den lokale revisor og advokat. Sidstnævnte er dog ofte ikke fra egen by.

Der er en tendens til, at initiativtagerne selv mener, at de har den viden, der er nødvendig. Typisk, fordi de har prøvet noget lignende tidligere, eller fordi de har en stor tiltro til sig selv og den lokale viden. I flere tilfælde er der ved en eftertænkning dog udtrykt, at organiseringsformen burde have været anderledes. For eksempel et a.m.b.a. i stedet for et ApS. Dette var tilfældet hos Ørsted Kro, hvor en lille gruppe havde taget initiativ til at ville købe kroen inden en truende tvangsauktion. Det viste sig på et borgermøde, at mange flere gerne ville være med – og logikken var, at når man skal eje noget, skal man eje aktier. De

bagvedliggende tanker var dog klart andelstanken, men i farten blev det til et aktieselskab. Det har efterfølgende givet nogle udfordringer i forhold til ansøgninger til fonde og puljer.

Mange initiativtagere har været drevet af en gejst om at komme i gang. Formålet har for dem været indlysende – og har derfor ikke krævet mange diskussioner. Hvor formålet er blevet udvidet fra en enkeltsag til at omfatte mere udviklingsrelaterede formål, har det dog i flere tilfælde affødt mere debat og uenighed.

Et gennemgående træk fra interviewene er, at igangsætterne og bestyrelsen har været bevidste om formen på andelsorganiseringen – men det lader til, at medlemmerne ikke har den helt store interesse i om de ejer en aktie, en andel eller en anpart. Dette gælder i særdeleshed de mere lokale tiltag – dagligvarehandlen, vandværker, og de mere udviklingsrettede.

Der er forskel på demokratiet i de forskellige fællesskabsøkonomier. I de traditionelle andelsorganiseringer stemmes der efter hoved – i de nyere kan det også være ifølge antal af andele/anparters/aktier. Til sikring af fællesskabet er der ofte krav i vedtægterne om, at salg/køb af andele/anparters/aktiver skal godkendes af bestyrelsen og sommertider også af generalforsamlingen. Det lader til, at der i høj grad stræbes efter konsensus i beslutningsprocesser.

I de mere landsbyprægede fællesskabsøkonomier er medlemmerne typisk engagerede på et frivilligt niveau. At der er mange andels/anpartshavere betyder meget lokalt – her er aktivitetsniveau og engagement langt højere end i de traditionelle foreninger. Også bestyrelsesarbejdet fungerer på frivillige vilkår. Ofte består en del af bestyrelsen af personer, som har en professionel viden, der er nødvendig for opstart og fortsat drift af fællesskabsøkonomien. Der tales også om vigtigheden af at have en kommunikationsstrategi – både i forhold til medlemmer og i forhold til omgivelserne generelt.

Sagen og formålet er klart det vigtigste for de lokale fællesskabsøkonomiers etablering og begyndende drift. Andelstanken er en måde at få økonomiske midler til gennemførelsen af formålet. Efterfølgende viser det sig, at det har stor lokal betydning for aktivitetsniveauet og den lokale udvikling, at der er blevet skabt en fællesskabsøkonomi.

Rådgivning

Generelt har en del af de nyetablerede fællesskabsøkonomier i landsbyerne lidt svært ved at adskille den grundlæggende organisationsdannelse med den kommende drift. Nogle har i opstartsfasen benyttet sig af deres netværk – både helt lokalt, men også i faglige netværk. Den relevante viden i de lokale netværk er ikke altid optimal. Men ofte brugbar.

Samtalerne og diskussion om udarbejdelsen af vedtægterne har i mange tilfælde ikke været noget, initiativtagerne har brugt meget tid på. Nogle siger, at de læste flere

eksempler på vedtægter igennem eller at vedtægter ligner hinanden, så det var mere eller mindre et spørgsmål om at kopiere andres.

Generelt er der i opstartsfasen brugt mange frivillige timer – både hos initiativtagerne og hos de lokale rådgivere. Nogle af disse har fået honorar – men ofte til en form for vennepris. Det har særligt været advokaterne. De lokale revisorer har i udtalt grad været benyttet. I flere tilfælde har disse faktisk været medlem af bestyrelsen.

Der er blevet lagt stor vægt på, at de professionelle rådgivere i form af advokat og revisor har været lokale folk – og ikke nødvendigvis så megen vægt på deres kompetencer ud i andelsorganisering.

Nogle har benyttet sig af andres erfaringer igennem det personlige møde og fysiske besøg hos andre ligestillede fællesskabsøkonomier. Det har givet stor indsigt ifølge de interviewede. Mange har udnyttet det lokale kendskab til at indhente erfaringer – bl.a. har Agersø Købmandshandel benyttet sig af småø netværket til at få erfaringer fra øvrige fællesejede dagligvarebutikker på småøerne.

Nogle få fællesskabsøkonomier har opbygget et netværk af sparringspartnere – som de får en del ud af.

Nogle få benyttede sig af den kommunale rådgivning inden for erhvervsområdet, men udtrykker oftest, at de ikke har fået meget ud af det. Det har typisk været vanskeligt at få rådgivning om den bedste kooperative organiseringsstruktur sammenkædet med formålet for fællesskabsøkonomien (dagligvarehandel, fødevarer virksomhed, salg/køb, mv.). Det vil sige, at der er et uindfriet ønske om netop denne sammenkædning.

Ny viden er typisk indhentet ved møder og erfaringsudveksling med lignende fællesskabsøkonomier rundt i landet.

Bestyrelserne er oftest blevet rådet til ikke at kaste sig ud i selve forretningsdriften, men koncentrere sig om at drive den kooperative fællesskabsøkonomi. Råd har gået på at udvikle de kooperative / andelsmæssige tanker og måder at arbejde sammen på. Og meget klart på, at en bestyrelse med et kooperativt organiseret mandat har stort råderum til at agere. I en del af bestyrelserne sidder der professionelle folk, som på frivillig basis deler ud af deres viden og agerer som professionelle i forhold til viden og kontaktnet.

Engagementet hos enkelte initiativtagere er meget stort og mange ender som enten forpersoner eller bestyrelsesmedlemmer. Men det er helt afgørende, at såvel engagement som kompetencerne går hånd i hånd og dermed prioriteres på lige fod, så fællesskabsøkonomien har en god overordnet strategisk retning fremover. Faren er, at meget engagerede forpersoner og bestyrelsesmedlemmer er så vant til at beslutte selv de mindste

detaljer i organisationen, at de har svært ved at lægge styringen fra sig. Det er derfor grundliggende, at hele bestyrelsen samarbejder som et fællesskab, så den ikke negativt påvirker virksomheden eller foreningen.

Generelt udtrykker de interviewede, at de har etableret fællesskabsøkonomien på allerede eksisterende viden og erfaring koblet med lidt professionelt input fra lokal revisor og advokat. Andelstankerne virker meget indgroede i folks bevidsthed – ofte sammenholdt med deres foreningstraditioner - og erfaringer. Fællesskabet er det gennemgående centrale omdrejningspunkt i fællesskabsøkonomien, – og det overraskende for nogle er den store betydning, den fællesejede aktivitet faktisk har for lokalområdets generelle tilstand.

Netværk

Et generelt træk for fællesskabsøkonomierne i landsbyerne er, at de oftest udtrykker, at de ikke benytter sig af netværk – men det er faktisk det, de gør. De benytter sig af den lokale revisor og advokat, de benytter den lokale bank/sparekasse. Forskellige lokale håndværkere er typisk også blevet aktivt inddraget.

Nogle af dem har viden om og kendskab til andre lignende fællesskabsøkonomier i andre dele af landet, som de har talt med eller besøgt.

Det handler vist mest om, at ordet netværk bruges forskelligt - afhængigt af hvem man er, og hvor man bor. Lokalt kan det handle om, at man ”bare” taler med de mennesker, man kender og som ved noget om det, man har brug for. Med hensyn til etablering af netværk inden for deres formål og virke bliver det efterlyst af enkelte initiativtagere. Særligt synes nogle, at de bruger meget positiv energi på at hjælpe andre i gang – men de vil også meget gerne selv have nye input og erfaringsudveksling.

3. OPSAMLING OG ANBEFALINGER TIL EN KOMMENDE RÅDGIVNINGSSERVICE

Iværksætteri er den vigtigste kilde til nye job i Danmark og er derfor også et godt fundament for vækst i landdistrikterne. Iværksætteri er vigtigt, idet det sætter skub i udviklingen af landdistrikterne, giver lokalområder mere indflydelse og ikke mindst tiltrækker nye beboere. I de seneste år har der rundt i landet været en opblomstring af lokale initiativer, som sigter på at løse lokale og sociale udfordringer i fællesskab. Imidlertid er det ikke altid let at være iværksætter eller at starte virksomhed. Og især hvis man gerne vil starte virksomheder, der har fællesskabet og demokratiet som omdrejningspunkt. Her tænkes på fællesskabsøkonomier og kooperative virksomheder. Kooperationen håber derfor, at LAG/FLAG koordinatore, kommunale landdistriktskonsulenter og erhvervsrådgivere i erhvervs-fremmesystemet med nærværende undersøgelse kan bruge den viden, der her er opsamlet til at fremme kooperative virksomheder og fællesskabsøkonomier i landdistrikterne.

Fælles for de 21 interviews, som blev foretaget i perioden 7. oktober 2019 til 24. februar 2020, har været et udtalt engagement kombineret med et pragmatisk procesredskab til, hvordan man starter virksomhed. Som analysen har vist, er vejen fra idé til realisering af virksomhed eller organisering ikke helt let især grundet mangel på både information og rådgivning om medarbejderejede kooperative virksomheder og fællesskabsøkonomier.

På den afholdte Temadag den 24. september 2020 for LAG/FLAG koordinatore, kommunale landdistriktskonsulenter og erhvervsrådgivere i erhvervsfremmesystemet blev indholdet i udkast til informationsfolder og projektrapport fremlagt for deltagerne. Der var stor interesse for de fællesskabsøkonomiske og kooperative virksomheds- og foreningsmuligheder i landdistrikterne. Deltagerne bidrog i væsentlig grad med debat, overvejelser og input til anbefalingerne.

3.1 Anbefalinger

Her er udarbejdet en række anbefalinger med afsæt i finansiering, struktur på en rådgivningsservice, rådgivningsbehov ved organisering og etablering af fællesskabsøkonomier, vedligeholdelse og udbygning af andelstanken samt forslag til øvrige tiltag. Med følgende anbefalinger håber Kooperationen at kunne sætte skub i lokalt kooperativt iværksætteri og dermed etablering af flere kooperativer og fællesskabsøkonomier i landdistrikterne.

Finansiering af en rådgivningsservice

Det anbefales, at der i det decentrale erhvervsfremmesystem findes midler til en 5-årig opstartsperiode. Typisk har fællesskabsøkonomier/kooperativer ingen midler i opstartsfasen, hvor frivillige indsatser er det fremherskende. Derfor bør rådgivning i denne fase være gratis for iværksættere og igangsættere.

Rådgivning efter etableringsfasen skal i et vist omfang betales af iværksættere og igangsættere, så rådgivningsorganisationen får en indtægt med henblik på den økonomiske bæredygtighed af rådgivningsindsatsen.

Såfremt der er et politisk ønske om at udvikle den kooperative og fællesskabsøkonomiske virksomheds/foreningsmodel, bør rådgivningen fremover finansieres af offentlige midler i den hensigt at få etableret stærke og bæredygtige nye muligheder for erhverv og nye jobs i landdistrikterne.

Strukturen på rådgivningsservicen

Ved gennemgang af de 21 interviews og analysen af disse fremstår det meget klart, at der bliver udtrykt behov og ønsker for et fastetableret rådgivningssystem. Gerne med et videns- og netværksperspektiv. Mange har i etableringsfasen haft problemer med at finde frem til de rigtige professionelle rådgivere - i flere tilfælde er der blevet rådgivet om ikke forkert, så i hvert fald uhensigtsmæssigt. Hvilket har betydet en længere etableringsfase end nødvendigt. I andre tilfælde er vedtægterne blevet til ved at låne fra allerede etablerede fællesskabsøkonomier - uden måske at vurdere, om disse vedtægter faktisk passede til den nye virksomhed/fællesskabsøkonomi. Der blev efterlyst synlighed og let tilgængelighed - også geografisk.

Hovedanbefalinger:

- Rådgivningsservicen ses gerne placeret i et centralt kooperativt fagligt funderet struktur og organisering med begrundelsen i at udnytte eksisterende viden og erfaringer. Etablering af en videns- og rådgivningsenhed for fællesskabsøkonomisk/kooperativt iværksætteri.
- Der bør nedsættes rejsehold med bl.a. lokale erfarne folk tilknyttet den centrale rådgivningsservice. Det være sig som mobilenhed og/eller lokale ambassadører.

Videns- og rådgivningsenheden skal skabe et stærkere vidensgrundlag for fællesskabsøkonomisk/kooperativt iværksætteri i landdistrikterne gennem dialog og erfaringsudveksling mellem relevante aktører på området. Målet er at skabe en mere forpligtende sammenhæng i den offentlige indsats rettet mod iværksættere og nye virksomheder på tværs af kommuner, regioner, regionalt finansierede ordninger, statslige ordninger og andre aktører.

Der bør oprettes faglige og lokale rejsehold for fællesskabsøkonomisk/kooperativt iværksætteri. Videns- og rådgivningsenheden skal i samarbejde med de lokale rejsehold opbygge og formidle ekspertviden om fællesskabsøkonomisk/kooperativt iværksætteri samt sikre, at LAG/FLAG koordinatore, kommunale landdistriktskonsulenter og erhvervsrådgivere opdateres i seneste viden indenfor området med henblik på, at de kan bruge denne viden til at hjælpe potentielle fællesskabsøkonomier og kooperative virksomheder i gang.

Der skal udvikles og formidles korte undervisningsforløb indenfor fællesskabsøkonomisk/kooperativt iværksætteri. Undervisningsforløbene kan tilbydes LAG/FLAG koordinatore, kommunale landdistriktskonsulenter og erhvervsrådgivere i erhvervsfremmesystemet samt iværksættere.

Der bør desuden udvikles nye former for samarbejde om bl.a. fællesskabsøkonomisk/kooperativt iværksætteri mellem LAG/FLAG koordinatore, kommunale landdistriktskonsulenter og erhvervsrådgivere i erhvervsfremmesystemet. Rådgivningscenteret skal sammen med de lokale rejsehold bruge hinandens erfaringer.

Øvrige anbefalinger

- Synlighed af rådgivningen.
- Etablering af et gratis klippekortsystem.
- Etablering af en erfaringsopsamlingsenhed inden for rådgivningsstrukturen.

Behovet for rådgivning i forhold til organisering/etablering af fællesskabsøkonomier /kooperative virksomheder

Igennem de 21 interviews er det blevet klarlagt, at indholdet i den ønskede rådgivning spænder over et bredt felt. Dog er det helt tydeligt, at diskussionerne, om hvordan og hvorfor i selve opstartsfasen, kræver ekstern rådgivning af uvildige og forskellige typer professionelle rådgivere. De potentielle fællesskabsøkonomier og kooperative virksomheder har typisk benyttet sig af fagfolk i deres umiddelbare fysiske geografi eller inden for deres netværk. Det lader til, at netværk og geografisk nærhed har betydet mere end kvaliteten af den faglige rådgivning. For de kooperative virksomheder er der - udover

hjælp til udvikling af den kooperative model - også behov for professionel hjælp til virksomhedens drift og fortsatte udvikling.

For fællesskabsøkonomiernes vedkommende er der særligt behov for rådgivning til afklaring af den bedst mulige model for den ønskede aktivitet. Her tænkes bl.a. på adskillelse af bestyrelsens ansvar sammenholdt med driften af virksomheden/aktiviteten. Adskillige har udtrykt dilemmaer imellem meget aktive ildsjæle og de menige medlemmer.

Hovedanbefalinger

- Afklaring af behov og vilje til etablering hos de potentielle fællesskabsøkonomier / kooperative virksomheder i landdistrikterne.
- Hjælp til afklaring af den bedste andelsmodel for virksomheden/den erhvervsdrivende forening – set i forhold til de lokale behov og særligt i forhold til formålet for virksomheden. Hjælp til processerne i afklaringsfasen.
- Afklaring af de juridiske forhold, der skal tages hensyn til, når man starter kooperativ virksomhed og fællesskabsøkonomiske initiativer.

Øvrige anbefalinger

Det store antal anbefalinger skal ses som input til den nødvendige professionelle viden og erfaring hos medarbejderne i den kommende rådgivningsstruktur. Anbefalingerne er udtrykt i behov til rådgivning igennem de 21 interviews.

- Det skal gøres klart for initiativtagerne, at det kræver et stort frivilligt arbejde at etablere et medarbejderejet kooperativ virksomhed /fællesskabsøkonomi.
- På den strukturelle organisering - afklaring af fordele/ulempes ved forskellige modeller - a.m.b.a., ApS, erhvervsdrivende forening, fond, andele, aktie, etc.
- Adgang til forskellige typer af vedtægter - dels indholdsmæssigt/formålmæssigt og dels struktur. Skal tjene som inspiration.
- Hjælp til afklaring af om de kommende medlemmer faktisk ønsker en demokratisk ejet virksomhed. Kan én person være den drivende kraft i et fællesskab? Hvordan opnår man fælles ejerskab til en vision og et formål?
- Langt de fleste mennesker involveret i fællesskabsøkonomier er frivillige - dvs. ulønnede. Hjælp til afklaring af, hvad der driver virksomheden - dette skal være klart for alle. Det er en virksomhed - ikke en projektaktivitet.
- Intern og særlig ekstern kommunikation om fællesskabsøkonomien. Der er behov for mere viden om fx udarbejdelse af pressemeddelelser, strategisk kommunikation, mm.
- Rådgivning om udbygning af den lokale opbakning og forankring. Særligt i fasen inden afholdelse af stiftende generalforsamling.

- Rådgivning og input til fastholdelse og udbygning af andelstankerne hos medlemmerne og omgivelserne.
- Forankring af den demokratiske udvikling af fællesskabsøkonomien – hvordan gør man det?
- Kommunens rolle kan styrkes - Hvordan benyttes det kommunale system og anden mulig erhvervsrådgivning?
- Rådgivning kan gives igennem et fagligt netværk (fx som hos vandværkerne).
- Etablering af netværk og sparringsmuligheder bestående af ligesindede fællesskabsøkonomier.
- For en del fællesskabsøkonomier (fx dagligvarehandel) overskygger driften af virksomheden andelstankerne - derfor bliver de underprioriterede. Hvordan rettes der op på det?
- Generationsskifteproblematikken. Tiltrække flere nyuddannede til at starte nye typer virksomhed i lokalområderne samt til at overtage eksisterende og udvikle disse i kooperativ retning.

Vedligeholdelse og udbygning af andelstankerne

Til disse anbefalinger har særligt ældre andels- og kooperative virksomheder igennem interviews bidraget med erfaringer og holdninger om måder og metoder til at udvikle andelstankerne på.

Andelstanken bygger på samarbejde, fælles ejerskab og ansvar for det lokale samfund. Det handler om at organisere virksomheder på fællesskabets og demokratiets præmisser. Det handler om at gå sammen og skabe virksomheder drevet af innovation, entreprenørskab og socialt ansvar og få lokalsamfundet til at engagere sig og vægte hensynet til nærområdet ved at drive fællesejede virksomheder eller foreninger. Særligt blandt unge ses i dag en stigende interesse for andelstanken fx i form af opstart af kooperativer som en reaktion på manglende jobsikkerhed og dermed et håb om at skabe et mere ordentligt og meningsfyldt arbejdsliv. Det er derfor vigtigt, at andelstanken fortsat er en del af samfundet, idet samfundsnyttigt iværksætterier bidrager til bæredygtige lokale arbejdspladser og lokal udvikling, som er vigtige, hvis de danske lokalsamfund også i fremtiden skal udvikle sig.

Som analysen har vist, kræver det tid og ihærdighed at pleje og styrke fællesskabet samt vedligeholde andelstanken - både hos medlemmerne og det omgivende lokalsamfund. Det er derfor vigtigt at inddrage de lokale personer, foreninger og virksomheder i beslutningsprocesserne enten med løbende information eller fælles arrangementer samt sikre, at lokalsamfundet føler, at værdien af samfundsnytte er meningsfuldt. For når lokale samfund går sammen i demokratiske fællesskaber, har de også selv bedre mulighed for at bestemme i hvilken retning, deres fælles fremtid skal gå.

Hovedanbefalinger

- Den fælles vision skal udvikles i takt med medlemmernes og virksomhedens/fællesskabsøkonomiens udvikling.
- Demokratiet skal tages meget alvorligt - også fra bestyrelsens side.

Øvrige anbefalinger

- Fælles meningsfulde aktiviteter med henblik på at styrke kendskabet og venskabet.
- Andelsejerne skal finde frem til mulige beslutninger, bestyrelsen skal være igangsætter og lytte, inden beslutninger tages.
- Arbejdsforhold for medlemmerne og eventuelt ansatte i en kooperativ virksomhed. Hvordan adskiller det sig fra forhold i en traditionel virksomhed? Og hvilke kendetegn giver det fællesskabsøkonomien? Vigtigt at alle er bevidste om den kooperative model.
- Ved opstart – GÅ I GANG... demokratiet og diskussionerne kan også kvæle etableringen.

Forslag til øvrige tiltag

Kooperationens forslag til øvrige tiltag til udvikling og etablering af flere fællesskabsøkonomiske og kooperative virksomheder og foreninger i landdistrikterne.

Det er vores erfaring, at fællesskabsbaserede iværksættere og virksomheder i dag ikke får det udbytte af hverken erhvervsservice eller erhvervsfremmeaktiviteter, som de potentielt kunne. Og det vil vi naturligvis gerne medvirke til at ændre.

I dag findes der 18.605 virksomheder i Danmark, som enten er direkte demokratiske, eller hvor en demokratisk organisation ejer over halvdelen af andelene. Knap 10 % af danske virksomheders omsætning er erhvervs-demokratisk og hver tyvende privatansatte arbejder i en erhvervsdemokratisk virksomhed dvs. fællesskabsøkonomi / kooperativ.

På trods af dette, er demokratiske virksomheder ikke tydeligt repræsenteret i erhvervsfremmesystemets beslutningsorganer, og der findes ingen benævnelse af kooperativt, demokratisk eller fælleskabsejet iværksætteri og virksomhedsdrift i udkastet til den decentrale erhvervsfremmestrategi.

Der skal opbygges viden og vejledningskompetencer i erhvervsfremmesystemet til indledningsvist at kunne vejlede om virksomhedsformer og forretningsmodeller, der kombinerer økonomisk og samfundsmæssig værdiskabelse, herunder viden om demokratisk/fællesskabsbaserede ejerformer.

Derudover skal der formidles viden om fællesskabsøkonomier / kooperative virksomheder i iværksætter-miljøerne samt i forbindelse med entreprenørskabsundervisning på uddannelsesinstitutionerne, og der skal igangsættes en målrettet indsats for at støtte iværksætteri og udvikling af fællesskabsøkonomier i landdistriktsområder.

Kooperationen påtager sig meget gerne at være hjemsted for en kommende rådgivningsservice.

4. BILAG

4.1 Fællesskabsøkonomier og virksomhedsform

Det er af stor betydning, at formål og virksomhedsform hænger sammen. Herudover knytter valg af virksomhedsform sig særligt til, hvem der skal eje og bestemme. Og hvordan fællesskabsøkonomien vil rejse penge og forvalte sit overskud. Andre relevante spørgsmål kan fx være, hvem træffer hvilke beslutninger og skal der være en direktør, eller er det bedre med en bestyrelse?

I modsætning til lande som fx Tyskland og Frankrig findes der i Danmark ikke én samlet virksomhedsform for fællesskabsøkonomier, herunder kooperative virksomheder. Iværksættere, der fx vil starte kooperativ virksomhed, har derfor mulighed for at vælge mellem en række virksomhedsformer. Det kan virke en smule uoverskueligt, men det giver stor fleksibilitet til at designe en unik virksomhed. Eksempler på valg af virksomhedsform er A.m.b.a., F.m.b.a. og ApS.

Andelsselskab (A.m.b.a.) – Et andelsselskab er en virksomhed, hvor ingen af deltagerne hæfter personligt, uden begrænsning og solidarisk. Et a.m.b.a. er ejet af andelshaverne og har til formål at fremme deres behov og interesser. Andelshaverne deltager i virksomheden, fx som kunder, leverandører eller medarbejdere. Der stemmes i udgangspunktet efter ét medlem = én stemme. Det er andelshaverne, repræsenteret ved bestyrelsen, der ansætter fx en direktør til at varetage den daglige drift og udvikling af selskabet på medlemmernes vegne. Overskuddet bliver i virksomheden eller uddeles blandt medlemmerne efter deres andel af omsætningen i form af dividende. Der er vekslende deltagerantal, dvs. mulighed for ind- og udtræden.

Forening med begrænset ansvar (F.m.b.a.) - En f.m.b.a. er grundlæggende en helt almindelig forening, der driver virksomhed. Medlemmerne i en f.m.b.a. kan fx være en virksomheds ansatte, kunder eller andre virksomheder. En f.m.b.a. er ejet af foreningens medlemmer og har til formål at fremme medlemmernes økonomiske interesser. Medlemmerne betaler kontingent. Den højeste myndighed er generalforsamlingen, hvor hvert medlem typisk har én stemme. Der er vekslende deltagerantal, dvs. mulighed for ind- og udtræden.

Anpartsselskab (ApS) - Et ApS er et selskab, hvor ejernes indskud er fordelt på anparter. Normalt afhænger anpartshavernes indflydelse og deres andel af virksomhedens overskud af, hvor stor en del af kapitalen, de ejer. Men det er også muligt at danne et ApS, hvor ejerne har lige indflydelse. Der er ikke krav om vekslende deltagerantal. Anpartshaverne hæfter ikke for selskabets forpligtelser med mere end værdien af deres andele. Der skal ved stiftelse indskydes en startkapital på mindst 40.000 kr. Virksomheden skal have en direktion.

Andre muligheder

Det er også muligt at starte fællesskabsøkonomier/kooperativer som en almindelig forening, et interessentskab, et aktieselskab eller en fond.

En forening kan fx være relevant, hvis initiativet har et almennyttigt formål og ønsker at søge fonds- og puljemidler.

En fond kan fx være relevant, hvis initiativet skal virke inden for et klart og afgrænset formål i mange år, og stifterne ønsker at beskytte formålet og opstartskapitalen.

Et interessentskab (I/S) kan fx være relevant, hvis der er lav økonomisk risiko, og medlemmerne derfor godt kan hæfte for initiativets økonomiske forpligtelser. Eksempelvis er mange vindmøllelaug etableret som I/S.

Et aktieselskab (A/S) kan fx være relevant, hvis initiativet skal rejse store beløb fra en bred skare af ejere. Eller hvis der er forskel på, hvilke økonomiske og indflydelsesmæssige rettigheder forskellige grupper af investorer skal have.

Herudover har mange fællesskabsøkonomier/kooperativer en struktur, der kombinerer flere virksomhedsformer. Fx ved at erhvervsdriften foregår i et selskab, der ejes helt eller delvist af en fond eller forening.