

Medarbejdereje i Frankrig, Italien, Spanien, UK og USA

Mygind, Niels

Document Version

Final published version

Publication date:

2022

License

Unspecified

Citation for published version (APA):

Mygind, N. (2022). *Medarbejdereje i Frankrig, Italien, Spanien, UK og USA*. Copenhagen Business School, CBS.

[Link to publication in CBS Research Portal](#)

General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us (research.lib@cbs.dk) providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

Download date: 05. Jul. 2025

Medarbejdereje i Frankrig, Italien, Spanien, UK og USA

Niels Mygind, Professor, Copenhagen Business School – Marts 2022

Delrapport 5 fra CBS til ekspertgruppen for demokratiske virksomheder nedsat af Erhvervsministeriet

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 branche-struktur, størrelse, kapitalintensitet og videns-intensitet? 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 ejer-rettigheder, 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* medarbejderejskab. 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
Arbejder-kooperativ – kollektivt eje		+	+	begrænset
Arbejder-kooperativ – 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 risikokonzentration? 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 kontrol-ret, 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 medarbejdereje 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. Medarbejdere i Frankrig - arbejderkooperativer

Dette afsnit er i høj grad baseret på rapporten om medarbejdere i Frankrig af Fathi Fakhfakh, Paris II University, Nathalie Magne, Montpellier University, Thibault Mirabel, Paris X University and Virginie Pérotin, Leeds University, UK. Se slutnote.

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 bevægelse. 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 videns-intensiv 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 størrelse 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 lønlighed 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	$\geq 15\%$	43%
Labour	$\geq 25\%$	40%
Remuneration of Capital	$\leq$ 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. Kooperativet 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 fratrække 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 overlevelseshaster som konverterede konventionelle virksomheder, mens SCOP'er oprettet fra bunden har højere overlevelseshaster 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 fratrække 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 fremstillingsvirksomhed (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. Se slutnote.

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 medarbejderovertagelser

Etableringen af medarbejderejerskab er kontracyklisk i Italien. Der var en tæt sammenhæng mellem stigende arbejdsløshed og medarbejderovertagelser 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

sociale 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 medarbejdertagelser.

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. Se slutnote.

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 stejl 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 beskattningen 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 Kooperative 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 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 og rapporten om Mondragon af Saioa Arando, Mondragon Universitet. Se slutnote.

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 socialforsikringsselskab, *Lagun Aro*; et videnskabscenter, *Ikerlan*; et selskab til udvikling af nye aktiviteter, *Saiolan*; teknologicentre; 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; suverænitet 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 samarbejdskultur.

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 gruppeformål 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 opsparing 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, hvis 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 kooperativet.

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, professorer på Leeds University og Graeme Nuttall, Fieldfisher, UK. Se slutnote.

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 arbejder-kooperativer.. 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 opsparede 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.

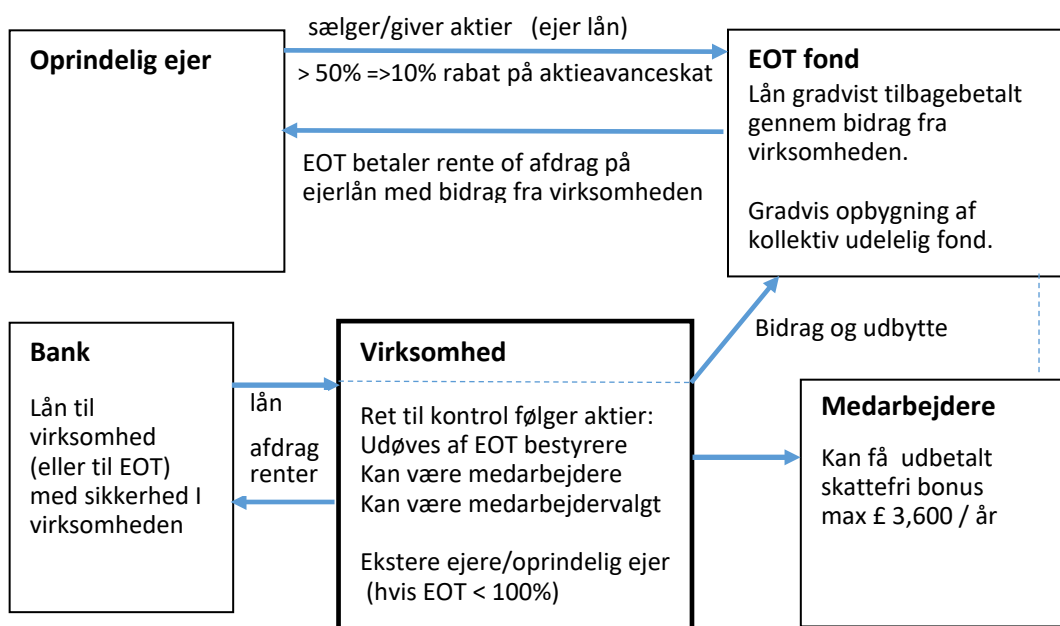
Hybrid-formatet kombinerer fonds-modellen med individuelle medarbejderaktier.

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 afgående 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 fratrække 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 fratrække renterne på lånet i sin skattepligtige indkomst, men ikke afdragene. Bidragene fra virksomheden er skattefri 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 defensive 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. Se slutnote.

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 nøgle-medlemmer. 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 estimerer 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,

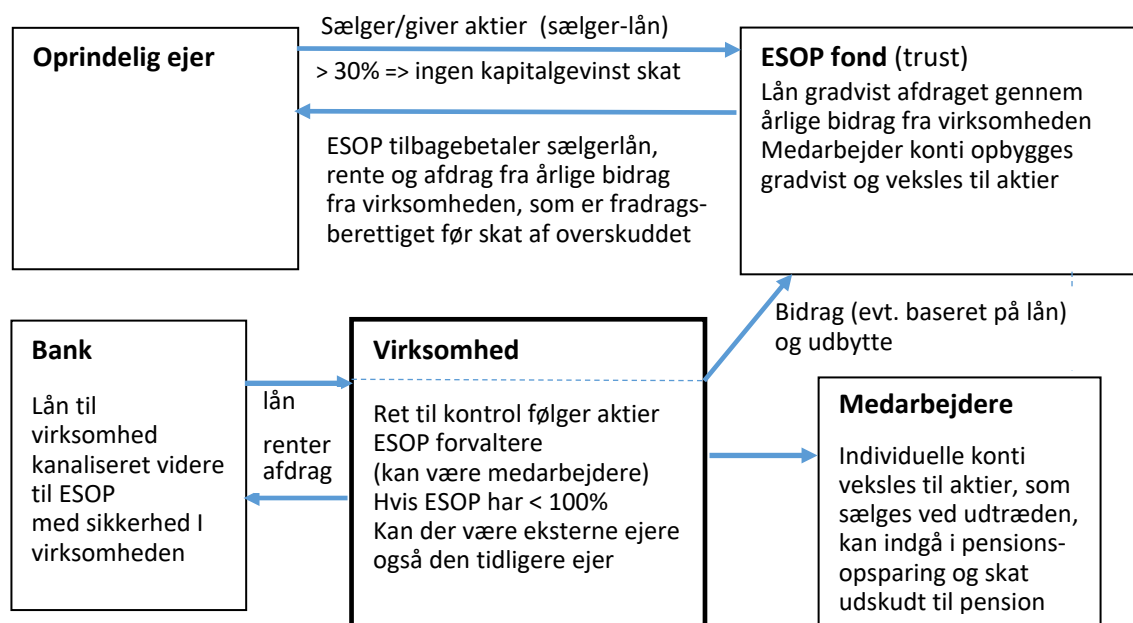
og der er som nævnt et maksimum for de højest lønnede. Alle fastansatte ejer en andel af ESOP'en. Når medarbejdere forlader virksomheden, kan de indenfor seks år udtrække værdien af deres aktier.

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 lån 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 lønnedsættelser. 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 fratrække både renter og afdrag på et banklån kanaliseret til en ESOP. Udbytte kan også fratrækkes. 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 besluttet 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 medarbejdernes 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 startindskud 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 arbejderkooperativers 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 fratrække 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 opsparing 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
Udbredelse	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
Vækst	1990 -1914, 1930-1947 1980-1985, 1993- , +2014-	1900-1914, fra 1945 og især 1980-2007	Arbejderkooperativer konstante SL næsten halveret siden 2009
Særlige brancher	Bredt spektrum Industri, byggeri, service Senere år: + vidensintensiv PST	Bredt spektrum Byggeri, let industri, skift mod forretningsservice	
Størrelse	Få meget små, mikro < 2 Mange mellemstore Få meget store	Få meget små Mange mellemstore Få meget store	Især små og mellemstore
Støtte- organisationer	CG Scop og regionale 13 regionale URSCOPs	1893 Legacoop - socialistisk 1919 Confederazione konservativ 1945 Associazione - uafhængig	COCETA føderation af regionale støtteorganisationer
Model	+ ICA principper	+ ICA principper	+ ICA principper
Lovgivning	Historie tilbage til 1850 Ikke direkte i forfatningen Reformer 1978, 1992 og 2014	Forfatning 1948, Basewi 1947 Reform 1992 og 2002 Fordele hvis "gensidig"	Forfatning: støt kooperativer Lov 1999 og 2015 Særlige love i 15/17 regioner
Ret til kontrol	En stemme per medlem	En stemme per medlem	En stemme per medlem
Ret til overskud	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
Ret til formue	Kollektive reserve har prioritet Vedtægter kan prioritere ind. men ellers første buffer	Individuelle andele typisk ret små	Individuelle andele typisk ret små
Ekstern ejer	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
Ind- og udtræden	1-3 års prøveperiode Minimum en andel/medlem Max afdrag: 10% af løn/år Muligt med senere tilkøb Exit: max 5 års tilbagebetaling		
Max ikke medl.	Ofte i kooperativs vedtægter	Max lønudgift til ikke-medlemmer 50% samlede lønudgifter	Sum af timer til ikke medlemmer < 30% af samlet antal timer
Start som ny /overtagelse	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
Finansiering	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
Skattefordele	Normal selskabsskat, 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
Lønmodtager rettigheder	Fuld lønmodtager status for SCOP- og CAS medarbejdere	Valg mellem status som Lønmodtager eller selvstændig	Valg mellem status som Lønmodtager eller selvstændig
Risiko	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

	Mondragon - Baskerlandet	EOT - Storbritanien	ESOP - USA
Udbredelse	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	1980'erne og efter 2000
Særlige brancher	Bredt spektrum Industri, byggeri, service Senere år: + videns-intensiv 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
Model	+ 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 lønandel 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	Beløb 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%
Ind- og udtræden	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
Start som ny /overtagelse	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
Finansiering	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 opsparring 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
Risiko	Jobsikkerhed 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

	Arbejder Kooperativ	EOT	ESOP
Vækst potentiale	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
Støtte organisationer	+ 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
Model = ICA	+	-	-
Vigtig Lovgivning	* 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
Ret til kontrol Eksterne ejere	+ 100% til medarbejder-medlemmer * i de senere år har mange lande åbnet for eksternt minoritets eje * < 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
Ret til overskud	* 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
Ret til formue Individuelle /kollektive reserver	* 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
Medlemmers ind/udtræden	+ 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
Finansiering	* 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
Skattefordele	* 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 almenyttig 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 almenyttig 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
Lønmodtager rettigheder	* mere end tre medarbejdere ?	+ lønmodtager status	+ lønmodtager status
Risiko for den enkelte medarbejder	+ 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
Opstart	* støtte fra koop-organisationer/stat	- EOT sjældent brugt ved opstart	- ESOP ikke velegnet til opstart
Overtagelse	* 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 medlems-lån 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 offentlig 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 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 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.

+ Andelsopsparing 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 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.

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 ejer-rettighederne 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 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. 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 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-øvertagelser.

- 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 medarbejdereøvertagelser mindst samme fortrinsbehandling som familieøvertagelser i forhold til gave-/arveafgift og kapitalavancebeskatning. Ligesom ved familieøvertagelser vil omdannelsen til medarbejdereje kunne betragtes som en skattemæssig succession, der udskyder den skat, som ellers skulle betales ved øvertagelsen.

* 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.

.

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 promovring 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

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

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 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 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 hat 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

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

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

Slutnote:

Landerapporterne er revideret, opdateret og udgivet som special issue on:

Overcoming barriers of Employee Ownership, guest editors Niels Mygind, Joseph Blasi and Douglas Kruse in *Journal of Participation and Employee Ownership*, Emerald, 2023.

Part 1 – Vol. 6, no. 2, 2023:

Fathi Fakhfakh, Nathalie Magne, Thibault Mirabel, & Virginie Pérotin: Employee Ownership in France.

Marco Lomuscio, Ermanno Celeste Tortia & Andrea Cori - Employee Ownership in Italy: legislation, prevalence and recent trends.

Carmen Marcuello: Employee Ownership in Spain: worker cooperatives and sociedades laborales

Saioa Arando-Lasagabaster & Beñat Herce-Lezeta: Country study on drivers and barriers for employee ownership: the case of MONDRAGON group.

Part 2 – Vol. 6, no. 3, 2023:

Andrew Pendleton, Andrew Robinson, and Graeme Nuttall: Employee Ownership in the UK.

Corey Rosen: Employee Ownership in the USA: lessons to consider in creating more inclusive capitalism.

Niels Mygind: Overcoming barriers of employee ownership in France, Italy, Spain, the UK and the US.

Niels Mygind: Three models of employee ownership: Worker Cooperative, EOT and ESOP.

De to sidstnævnte artikler er en videreudvikling og opdatering af denne rapport.

The last article in the special issue is forthcoming in Vol. 7, no. 1, 2024:

Joseph Blasi, Adria Scharf, and Douglas Kruse: Some Issues on ESOPs – Overcoming the Barriers to Further Development