

## Demokratisk Iværksætter

Erhvervsfremme og iværksætter for demokratiske virksomheder i Danmark. Sammenfatning

Nielsen, Lene; Nicolajsen, Hanne Westh; Victor, Fie Foged; Sivertsen, Stine; Baka, Vasiliki; Stana, Raluca Alexandra; Hansen, Anne Vorre; Riisgaard, Lone; Jakobsen, Gurli

*Publication date:*  
2022

*Document Version*  
Også kaldet Forlagets PDF

*Citation for published version (APA):*  
Nielsen, L., Nicolajsen, H. W., Victor, F. F., Sivertsen, S., Baka, V., Stana, R. A., Hansen, A. V., Riisgaard, L., & Jakobsen, G. (2022). *Demokratisk Iværksætter: Erhvervsfremme og iværksætter for demokratiske virksomheder i Danmark. Sammenfatning*. IT-Universitetet i København.  
<https://em.dk/media/14626/analysetema-2-itu.pdf>

### 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.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain.
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal.

### Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact [rucforsk@kb.dk](mailto:rucforsk@kb.dk) providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

# DEMOKRATISK IVÆRKSÆTTERI

*Sammenfatning*

IT-UNIVERSITETET I KBH

**RUC**  
Roskilde Universitet



## Forfattere

Lene Nielsen, ITU

Hanne Westh Nicolajsen, ITU

Fie Foged Victor, ITU

Stine Sivertsen, ITU

Vasiliki Baka, ITU

Raluca Stana, ITU

Anne Vorre Hansen, RUC

Lone Riisgaard, RUC

Gurli Jakobsen, RUC

### Kontakt:

Lene Nielsen, lene@itu.dk

ITU 2022

## Indholdsfortegnelse

---

|  |           |
|--|-----------|
| <b>1. Sammenfatning .....</b>  | <b>3</b>  |
| Erhvervsfremme og iværksætteri for demokratiske virksomheder i Danmark .....                 | 3         |
| Behov for fleksibel rådgivning .....   | 5         |
| Rådgivning igennem virksomhedens faser .....   | 5         |
| Kurser .....   | 6         |
| Ejerskabsoverdragelse .....  | 6         |
| Muligheder for at fremme diversitet blandt iværksættere og iværksætteri i landdistrikter ... | 7         |
| Finansiering og puljer .....   | 7         |
| Sprogbrug .....  | 8         |
| Udenlandske erfaringer med rådgivning.....   | 8         |
| Uddannelsessystemet.....   | 9         |
| <b>2. anbefalinger .....</b>   | <b>10</b> |
| Videncenter for demokratisk erhverv .....  | 10        |
| <b>3. Brugerrejser &amp; fremtidsscenario .....</b>  | <b>12</b> |
| Fremtidsscenario: En profil af demokratiske iværksættere i 2045 .....                        | 13        |
| <b>4. Yderligere anbefalinger .....</b>  | <b>15</b> |
| <b>5. Datagrundlag .....</b>   | <b>17</b> |
| Samplingstrategi og informantoverblik.....   | 17        |
| Metode til dataindsamling .....  | 18        |
| Analyselayout .....  | 18        |

# I. SAMMENFATNING

---

Her følger en opsummering af de tre analysetemaer: 1) Kortlægning af videns- og brancheorganisationer 2) Erhvervsfremme og 3) Uddannelsessystemer. Delanalyserne findes i følgende fire rapporter, som kan læses selvstændigt:

- Rapport 1: Aktører i rådgivningens økosystem
- Rapport 2: Rådgivningskendskab og behov
- Rapport 3: Uddannelsessystemet
- Rapport 4: Foreign Experiences

Denne opsummering går på tværs af ovenstående fire rapporter.

Opsummeringen præsenteres under 10 tematikker, hvorefter der gives en række konkrete anbefalinger.

Vi håber med denne rapport at styrke vidensgrundlaget for ekspertgruppens arbejde og give et kvalificeret afsæt for at diskutere og udvikle rådgivning og uddannelse i relation til demokratisk iværksætteri. God læselyst!

## Erhvervsfremme og iværksætteri for demokratiske virksomheder i Danmark

Udbredelsen og kendskabet til demokratiske virksomheder er begrænset både i det danske samfund, i undervisningssystemet og ikke mindst i rådgivningssystemet. De demokratiske virksomheder kan noget andet end de mere traditionelle virksomheder foruden, at de kan styrke iværksætteri. Det er derfor et problem, at rådgivning og uddannelse i demokratisk iværksætteri er fraværende eller begrænset. Der er således et stort potentiale i at fremme demokratiske virksomhedsformer og demokratisk iværksætteri, men opgaven i at styrke forståelsen og rådgivningen af demokratiske virksomheder er betragtelig. Hvis demokratisk iværksætteri skal tages alvorligt og blive en vigtig spiller samfundsmæssigt, som det er i andre EU-lande, skal det have større politisk bevågenhed og satsning, herunder introduceres i undervisningssystemet.

Vi har identificeret fem forskellige, mere eller mindre formelle, systemer, der rådgiver demokratiske virksomheder i Danmark:

Det lokale og regionale erhvervsfremmesystem

## Demokratisk iværksætteri

Analyse af forholdene i Danmark

Erhvervsstyrelsens hjemmeside og guides

Videnorganisationer med fokus på og kendskab til området, der tilbyder rådgivning

Advokater og revisorer, der er specialiserede i demokratiske virksomheder

kollegial rådgivning i form af et netværk af etablerede demokratiske virksomheder, der hjælper nye iværksættere i gang.

Kendetegnende for rådgivningslandskabet er, at det etablerede erhvervsfremmesystem ikke har nævneværdigt kendskab til demokratisk erhverv og demokratisk iværksætteri, og at Erhvervsstyrelsens hjemmeside og guides ikke ses som en hjælp for de demokratiske virksomheder. Den mest givende rådgivning ydes af advokater og revisorer med særlig viden og særlig interesse for området foruden den kollegiale netværksrådgivning, der er vokset frem, og som både støtter og rådgiver. Det er også vigtigt at pointere, at den eksisterende rådgivning, bortset fra netværksrådgivningen, ofte ses som præget af enten manglende viden eller en politisk agenda. Begge dele skaber forvirring for de demokratiske iværksættere.

Rådgivningen er opdelt i den juridiske, økonomiske og organisatoriske rådgivning, og et vigtigt element er generel opbakning. Den juridiske rådgivning dækker rådgivning i ejerformer, men også rådgivning i områder såsom styreformer, arbejdsindsats, ind- og udtræden samt vækst. Dette er forhold, som de demokratiske virksomheder skal tage beslutning om på et tidligt tidspunkt for at få disse ind i vedtægterne. Disse valg, der er værdirevne, kan have konsekvenser på længere sigt, og rådgivning herom kan være følsom og involverer typisk coach-lignende forløb.

Den økonomiske rådgivning dækker både kapitaladgang og skat. Sidstnævnte varetages af revisorer, der ofte har problemer med at forstå skatteforhold for den demokratiske ejerform.

Den organisatoriske rådgivning handler om ledelse og projektstyring samt forretningsplaner og finansielle muligheder. Mens støtte handler om at opleve opbakning og tro på, at der kan findes vej i systemerne, og at man kan lykkes.

Udover et mangelfuldt rådgivningslandskab med forskellige interesser opleves viden som spredt og dermed, at flere rådgivere må inddrages for at få den hjælp, der er behov for. Det betyder alt i alt, at rådgivning opleves som besværlig, tidskrævende og bekostelig.

### Behov for fleksibel rådgivning

Demokratiske virksomheder er en særlig størrelse, der kommer i mange udgaver, hvilket betyder, at der ikke er en form for rådgivning, der passer alle. De demokratiske virksomheder, vi har talt med, har alle et samfundsmæssigt sigte med fokus på almenvellet, det gode arbejdsliv og/eller plads til minoriteter. Disse virksomheder ønsker typisk at udfordre etablerede virksomhedsformer og services. Der sker en del nytænkning af virksomhedskonstruktioner, herunder ledelsesformer og de finansielle behov, og derfor skal rådgivningen løbende tilpasses, hvis disse nye virksomhedsformer skal støttes. Der er således behov for et rådgivningsfelt, der opsamler erfaringer både bredt og løbende for at kunne udvikle, skalere og differentiere rådgivningen.

De demokratiske virksomheder har qua deres formål og organisering en høj bæredygtighed både socialt, økonomisk og typisk også miljømæssigt. Samtidig er det en lidt ukendt størrelse. Der ligger således et stort arbejde i at oparbejde forståelse og markedsføring af disse virksomhedstyper som vigtige alternativer på et presset arbejdsmarked. Ligesom det kan ses som en måde at arbejde med samfundsmæssige udfordringer som ligestilling mellem køn, for alle borgere mm.

### Rådgivning igennem virksomhedens faser

Den vejledning der er behov for i de indledende faser er: stiftelse og registrering, oprettelser af vedtægter, etablering af strukturer og regler. Senere hen er der behov for viden og rådgivning om barsel, sygedagpenge og orlov. Og når virksomhederne får en vis størrelse, er der behov for rådgivning om udvidelse og vækst, der typisk håndteres gennem knopskydning for at sikre små enheder, der kan ledes demokratisk. Vækst i demokratiske virksomheder bliver nemt usynlig, da de gældende opgørelsesmetoder ikke opregner knopskydning.

Der er desuden behov for rådgivning omkring moms, regnskab, skat, pension og forsikring, hvilket typisk fås fra en revisor.

Vejledning sker ofte i forskellige retninger; den kan være mangelfuld, forkert eller interessedrevet, hvilket gør opgaven med at modtage rådgivningen besværlig, bekostelig og tidskrævende.

En stor del af dem, vi har interviewet, er startet med en "ikke"-demokratisk virksomhedsform, fordi vejledningen på Erhvervsstyrelsens side ikke leder til valg af en

## Demokratisk iværksætteri

Analyse af forholdene i Danmark

demokratisk virksomhedstype, fordi en revisor har frarådet det, eller en kommunal rådgiver anbefaler oprettelse af tre virksomheder, som kan arbejde sammen.

Der efterspørges også rådgivning i dagpengesystemet, som mange af de demokratiske iværksættere gør brug af, om end nogle også fravælger, da dagpengesystemet opfattes som en hæmsko, fordi det er komplekst og helt generelt ikke er tilpasset iværksætteri.

Det er kendetegnende, at det er svært at finde uvildig og korrekt rådgivning, både i opstartsfasen og i modningsfasen. En del rådgivning gives con amore eller til billige penge, fordi rådgiverne har sympati for de demokratiske virksomhedsprojekter. Dette gælder ikke alle, og der er således en ulige adgang til rådgivning.

Den rådgivning, der er mest påskønnet, er den de særlige advokater yder samt kollegial rådgivning fra etablerede demokratiske virksomheder.

Rådgiverne optræder i forskellige faser, erhvervsfremmesystemet ser primært deres rolle som rådgiver i opstartsfasen, mens de private rådgivere og rådgiverne i videnorganisationer påpeger, at de kan rådgive igennem hele virksomhedens livscyklus – også om finansiering, vedtægtsændringer m.m.

## Kurser

Der eksisterer ikke veletablerede kurser i demokratisk iværksætteri, men der er igangsat flere kurser på forsøgsbasis. Der findes enkelte tiltag på universiteterne, og nogle af interesseorganisationerne er gået sammen om at lave inkubatorer for demokratiske iværksættere. Inkubatorerne er værdsat, men mangler fokus på forretningsplaner og finansiering.

Der er ikke identificeret kurser for rådgivere. Rådgiverne udtrykker ønske om at deltage i sådanne.

## Ejerskabsoverdragelse

Rådgiverne har udtrykt, at der er en interesse for at give medarbejderaktier, især blandt små virksomheder, hvor det kan hjælpe med at tiltrække og fastholde videnstunge medarbejdere. Medarbejderaktier er dog problematiske pga. beskatningsmåden.

### Muligheder for at fremme diversitet blandt iværksættere og iværksætteri i landdistrikter

Opstart af demokratiske virksomheder i form af medarbejderejede virksomheder sker i langt overvejende grad i de større byområder. Det er både mænd og kvinder, der starter disse. Det er typisk unge mennesker og nyuddannede. En stor del af de demokratiske værksættere har gået på studie sammen eller er venner. Ligeledes har en stor del boet eller bor i kollektiv. Vi er ikke stødt på demokratiske virksomheder stiftet af etniske minoriteter.

I landdistrikterne ser vi en større del af medlemsejede, demokratiske virksomheder, der bygger på frivillighed. Disse har ofte til formål at skabe lokal udvikling fremfor afvikling. Der ses et potentiale til at skabe arbejdspladser i de medlemsejede demokratiske virksomheder.

### Finansiering og puljer

Bankerne har en vis usikkerhed overfor demokratiske virksomheder med delt juridisk ansvar uden personlig hæftning. Det gør det svært at få erhvervskonti og oprette lån.

Der er ikke identificeret puljer specifikt rettet mod demokratiske iværksættere, men en række puljer som iværksætterne kan søge på lige fod med andre iværksættere.

Kun en gruppe af iværksættere har gjort brug af fondsmidler til dannelse af den demokratiske virksomhed. Her er der tale om LAG-midler til at skabe en medlemsdrevet købmandsbutik.

Iværksætterpuljerne er der kun få, der har opnået. Det manglende fokus på profit og traditionel vækst opleves som en hæmsko.

Fra udlandet er der inspiration at hente bl.a. fra nationale fonde som Legacoop i Italien, som alle virksomheder med en indtægt af en vis størrelse betaler en procentsats til. Denne nationale fond fungerer som en kapitalfond for demokratiske virksomheder. I rapporten om udenlandske erfaringer peges der desuden på forskellige typer af lånekonstruktioner.

Det er interessant, at størstedelen af de demokratiske virksomheder er videns- og serviceorganisationer, virksomheder som er kendetegnet ved lave etablerings- og driftsomkostninger. Hvis der er et ønske om, at produktionsvirksomheder eller virksomheder som kræver særligt udstyr, etablerer sig som demokratiske virksomheder, er der behov for støtteordninger.



### Sprogbrug

På tværs af vores forskellige studier er vi stødt på en bekymring i forhold til termer som 'demokratisk virksomhed' og 'kooperativer'. Demokrati-terminen har negative konnotationer for den unge generation, og kooperativer forbindes typisk med noget traditionelt og bagudrettet.

Dette er interessant, da mange unge har fokus på at skabe samfundsmæssig forandring, at indgå i fællesskaber, sikre medbestemmelse og handle kollektivt.

Sproget og terminologien omkring demokratisk iværksætteri bliver afgørende, hvis den nye generation skal mobiliseres. Uddannelsessystemet kan her påtage sig en rolle i medinddragelse af studerende som medudviklere af et nyt eller et supplerende, begrebsapparat.

### Udenlandske erfaringer med rådgivning

De udenlandske erfaringer ligner de danske, her er også identificeret mangel på information og synlighed på trods af mange flere initiativer og statslig, regional og/eller kommunal opbakning.

Der er udenlandske erfaringer, som med fordel kan trækkes ind i en dansk kontekst. Fx nationale fonde med hjælp til kapitaladgang og virksomhedsudvikling. Flere lande har specifikt fokus på ungdommen, bl.a. gennem curriculumaktiviteter på skoler, universiteter og erhvervsuddannelser. Ligeledes ses efteruddannelsesaktiviteter for de demokratiske virksomheder i bl.a. finansiel forståelse samt et Center of Excellence inden for demokratiske virksomheder. Indsatser, som vil kunne støtte den udvikling, som vores rapporter peger på.

De barrierer, som de europæiske aktører oftest støder på, handler om rejsning af kapital, at skabe opmærksomhed om hvad demokratiske virksomheder er, hvilke lovgivninger de opererer under samt behovet for, at de finansielle institutioner forstår og støtter demokratiske virksomheder.

For rådgivningen findes lignende problematikker, som vi fandt i den danske undersøgelse, rådgiverne har brug for vejledning i operationalisering af demokratiske virksomheder, hvordan man laver investeringsplaner, udvikler strategier og skaber innovation.

### Uddannelsessystemet

Demokratiske virksomheder og iværksætteri med demokratisk islæt indgår p.t. ikke som en central del af undervisning i entreprenørskab, innovation eller i samfundsfag, der ellers har fokus på demokratiformer. Og selvom uddannelsessystemet i høj grad er baseret på formelle demokratiske strukturer for elevinvolvering og medbestemmelse, er der ikke en kobling mellem dette institutionaliserede demokrati og undervisning i demokratisk virksomhedsdrift.

Mulighedsrummet for et øget fokus på og undervisning i demokratisk virksomhedsdrift og iværksætteri med demokratisk islæt er dog stort, da megen entreprenørskabsundervisning bygger på antagelsen om, at entreprenørielle færdigheder og kompetencer er centrale for demokratisk dannelse – og for aktivt medborgerskab.

Der er allerede en relevant infrastruktur for at integrere undervisning i demokratisk virksomhedsdrift i curriculære<sup>1</sup> uddannelsesforløb, da entreprenørskab og innovation er skrevet ind på alle uddannelsesniveauer samt er i fokus i co-curriculære forløb via eksisterende innovations- og iværksætterhubs.

For at realisere gevinsterne ved øgede kompetencer i demokratisk virksomhedsdrift er det helt centralt at møde de studerende i deres ønske om at skabe forandring, impact og bæredygtige arbejdsliv. Det forudsætter, at der undervises i en 'bred' forståelse af iværksætteri, der ikke kun knytter sig til etablering af virksomheder med økonomisk vækst for øje.

---

<sup>1</sup> Curriculær: en del af den ordinære undervisning. Co-curriculær: tiltag, aktiviteter og undervisning, der ligger udover den ordinære undervisning

## 2. ANBEFALINGER

---

De udarbejdede anbefalinger går på tværs af de fire analyserapporter. Anbefalinger inden for de enkelte områder findes i de enkelte rapporter.

Som det fremgår af dette executive summary, så er den overordnede udfordring, at rådgiverne i erhvervsfremmesystemet ikke har viden om demokratisk iværksætteri og ikke ved, hvor de skal få den viden. Der er en række juridiske og økonomiske eksperter, som er svære at finde frem til, medmindre man i forvejen er bekendt med demokratisk iværksætteri. Som tidligere nævnt er der ligefrem eksempler på mangelfuld eller decideret forkert rådgivning.

Inden vi går i gang med anbefalingerne, er der nogle særlige kendetegn ved demokratisk iværksætteri, som rådgivningen bør tage højde for; disse er:

- Demokratiske virksomheder er mangfoldige størrelser, og forståelsen for denne alsidighed bør afspejles i rådgivningen.
- De demokratiske virksomhedsmodeller og det demokratiske virksomhedsdesign er i kontinuerlig udvikling, og derfor bør der også være løbende udvikling i rådgivningen.
- At forstå at demokratiske virksomheder vækster anderledes end traditionelle virksomheder.

Vores anbefalinger tager udgangspunkt i nogle generelle forventninger til erhvervsfremmesystemet, som er:

- Erhvervsfremmesystemet bør være en synlig aktør i rådgivningslandskabet. Det bør være en værdifuld ressource for de demokratiske iværksættere.
- Erhvervsfremmesystemet bør være aktivt i at fremme demokratiske virksomhedsformer.
- Erhvervsfremmesystemet bør være aktive i policyudvikling.

### Videncenter for demokratisk erhverv

En mulig vej i forhold til at imødekomme de skitserede behov er at etablere et uafhængigt videncenter for demokratisk erhverv. Videncentret kan have til opgave at indsamle, skabe og formidle viden til erhvervsfremmesystemet, netværksrådgivere og øvrige rådgivere samt at være det samlende sted, hvor rådgivere, iværksættere, brancheforeninger, fagforeninger og aktører med interesse i demokratisk erhverv kan henvende sig og mødes. Dette vil

## Demokratisk iværksætteri

Analyse af forholdene i Danmark

medføre, at rådgivning i demokratisk iværksætteri bliver tilgængeligt for alle relevante aktører.

### Bud på videncentrets opgaver:

- Løbende at oparbejde og formidle viden og erfaringer med demokratiske virksomheder.
- Henvise til mere viden og inspiration om demokratisk iværksætteri.
- Klæde rådgiverne fra erhvervsfremmesystemet på til at spotte potentielle demokratiske iværksættere.
- Fremme samarbejde mellem videnorganisationerne inden for demokratisk erhverv og erhvervsfremmesystemet.
- Udvikle særlige kompetencer hos specifikke rådgivere, så disse kan hjælpe demokratiske iværksættere med det forretningsmæssige. Rådgiverne skal fx have forståelse for virksomhedernes formål og kultur og kunne spørge ind til de svære emner, så som exitstrategier og lønpolitik.
- Skabe overblik over de juridiske rådgivere, der er specialiserede i området.
- Samarbejde med Erhvervsstyrelsen.

### Videncentret kan bl.a.:

- Udarbejde rådgivningsmateriale.
- Beskrive cases fra etablerede demokratiske virksomheder og deres organiseringsformer.
- Beskrive metoder til at tale om de svære spørgsmål; både dem som handler om vedtægterne og dem som opstår undervejs.
- Beskrive fordelene ved demokratiske ejerformer.
- Udvikle en opstarts-videnpakke.
- Udvikle et fælles sprog til at tale om demokratiske ejerformer.
- Skabe overblik over alternative vækst-strategier.

Et videncenter er en stor og samlet anbefaling, de enkelte indsatser under videncentret kan derfor igangsættes separat eller moduleres.

# Demokratisk iværksætteri

## Analyse af forholdene i Danmark

### 3. BRUGERREJSER & FREMTIDSSCENARIE

| PERSONA:   |  | SERVICEREJSEN  |   |  |  |   |  |
|--|--|--|---|--|--|---|--|
| Rita, 45 år.<br>Rådgiver i det kommunale system.<br>3 års erfaring som rådgiver. |  | - fra rådgiverens perspektiv   |   |  |  |   |  |
|  | 1  | 2  | 3   | 4  | 5  | 6   |  |
|  | OPMÆRKSOMHED   | UNDERSØGELSE   | MEDIERING & FORMIDLING  | OPLÆRING & OPKVALIFICERING   | INDDRAGELSE  | UDBREDELSE  |  |
| TOUCH-POINTS   | Fysisk møde med en gruppe iværksættere   | Videncenterets hjemmeside  | Erhvervsstyrelsens hjemmeside   | Videncenter onlinekursus   | Fysisk møde med rådgiverkolleger   | Uddeler folder til kolleger og andre lokale rådgivere   |  |
| AKTIVITET  | Rita har første møde med tre iværksættere, der ønsker at starte en lille fødevarerivksomhed som de skal eje i fællesskab. Rita ved ikke, hvordan hun skal håndtere dette og har aldrig før mødt nogle, der ønsker at eje i fællesskab. | Rita googler medarbejder-eje og kommer til Videncenterets informationer. Her finder hun en liste over hvem, der kan hjælpe med det juridiske og økonomiske set-up. Hun finder også ud af at Videncenteret har et online kursus i demokratisk ejerskab for rådgivere. Men bedst er det, at hun nu kan vejlede de tre iværksættere til at starte på Erhvervsstyrelsens guide til demokratisk ejerskab. | På det andet møde sidder Rita sammen med iværksætterne på Erhvervsstyrelsens hjemmeside. Sammen tager de den test, der ligger som guide til demokratisk ejerskab. Hun får større indblik i fællesje og iværksætterne får svar på nogle af deres spørgsmål. Rita kan nu sende dem videre til juridisk rådgivning. De får også oplysninger om en pulje, de kan søge om hjælp til opstart af deres virksomhed. | Rita er på Videncenterets onlinekursus, hvor hun lærer om forskellige demokratiske ejerformer. Hun lærer også om hvilke aspekter, man som rådgiver skal være særligt opmærksom på når det drejer sig om at rådgive iværksættere, der ønsker at starte virksomhed i fællesskab. | Rita føler sig beriget og indkalder til et møde med sine rådgiverkolleger. Hun deler sin nye viden og sine ambitioner om at igangsætte et kommunalt kursus om demokratisk iværksætteri. Hendes kolleger støtter op om hendes initiativ, der skal udbrede kendskabet yderligere. Herefter sætter de et kort intramøde op for lokale iværksættere. | Rita har nu så meget viden, at hun udarbejder en lille folder til sine kolleger rettet mod det lokale erhvervsliv. Rita forstår nu ejerformerne og tænker på alle de ældre små håndværksmestre i lokalområdet, som også kunne have glæde af at kende til disse ejerformer. Flere står nemlig overfor et generationsskifte. Hun overvejer på sigt at lave et kursus målrettet dem. |  |
| RITA'S FØLELSE   | Rita undrer sig  | Rita føler sig lettet  | Rita føler sig oplyst   | Rita føler sig nysgerrig   | Rita føler sig kompetent   | Rita føler sig engageret  |  |
| SPIN-OFFS  |  |  |   |  | Intramøde for lokale iværksættere  | Intramøde for ældre håndværksmestre om medarbejdere og generationsskifte.   |  |

| PERSONA:  |   | SERVICEREJSEN   |   |  |   |  |  |
|---|---|---|---|--|---|--|--|
| Kasper, Maria og Yassina er alle 27 år.<br>Kasper og Maria har boet i kollektiv sammen. Kasper og Yassina har læst Biokemi sammen. Maria er uddannet i Kommunikation og har 6 års erfaring fra restaurationsbranchen. Sammen vil de gerne starte en produktionsvirksomhed, der producerer tofu og tempe rettet mod grønne og bæredygtige restauranter. De ønsker at eje virksomheden i fællesskab. De har fået adgang til et billigt lokale, hvor de kan starte op, men de har behov for et CVR nr. for at komme ordentligt i gang. |   | - fra iværksætternes perspektiv   |   |  |   |  |  |
|   | 1   | 2   | 3   | 4  | 5   | 6  |  |
|   | RESEARCH  | OPSØGNING   | UDFORSKNING   | VEJLEDNING   | ETABLERING  | IVÆRSÆTTERI  |  |
| TOUCH-POINTS  | Google søgemaskine  | Fysisk møde i et lokalt rådgivningscenter med Rita  | Møde med netværk  | Fysisk møde med rådgiveren Rita  | Møder med advokat og revisor  | Inkubatorforløb på Videncenter   |  |
| AKTIVITET   | Kasper, Maria og Yassina googler ejerformer, men de har svært ved at skelne og gennemskue fordelene og ulemper ved de forskellige ejerformer. De finder frem til Erhvervsstyrelsens hjemmeside, hvor de kan tage en test for at finde den rette ejerform. De lænder gentagende gange på et ApS og føler ikke at de får tilbudt noget, som matcher deres behov og værdier. | Iværksætterne arrangerer et møde med den kommunale rådgiver Rita og håber, at hun kan rådgive dem. Hun kan umiddelbart ikke hjælpe dem videre, da hun ikke har viden eller erfaring omkring fællesje. Hun lover at vende tilbage. | En tidligere samboer fra Kasper og Marias kollektiv kender en virksomhed, der har medarbejdere. Iværksætterne får skabt en personlig kontakt og får sat et kaffemøde op. Her får de 1:1 sparring, nye perspektiver og inspiration. Iværksætterne er dog stadig i tvivl om hvilken ejerform, der er den rette for dem. De kommer med i et netværk for demokratiske virksomheder og inviteres med til fredagsbar. | Sammen med rådgiveren Rita gennemgår iværksætterne igen testen på Erhvervsstyrelsens hjemmeside. Gennem dialog med Rita bliver de enige om, at ejerformen Demokratisk Virksomhed (D.V.) er et godt match. Rita sender dem videre til Videncenterets startpakke og tildele dem et Klippekort med timer til juridisk ekspertbistand særligt målrettet demokratiske virksomheder. Her opfordres de yderligere til at søge en opstartspulje og de får informationer om, hvordan de ansøger om iværksætterydelse. | Iværksætterne benytter deres Klippekort til at afholde en række afklarende møder med en advokat og en revisor med kompetencer i demokratisk erhverv. Her får de hjælp til deres vedtægter og virksomhedsoprettelse. De tildelles efterfølgende et CVR nr. af Erhvervsstyrelsen, deres virksomhed er nu stiftet. | Kasper, Maria og Yassina får tildelt en plads på et inkubatorforløb med 14 andre demokratiske opstartsvirksomheder. Her får de hjælp til at udvikle deres forretningsmodel. De får indblik i demokratiske ledelsesformer og de præsenteres for en række strukturelle værktøjer, der kan understøtte deres beslutningsproces. |  |
| IVÆRSÆTTERNES FØLELSER  | Iværksætterne er tvivlende og forvirrede  | Iværksætterne føler sig frustrerede   | Iværksætterne er begejstrede og motiverede  | Iværksætterne føler sig set og støttet   | Iværksætterne føler sig afklarede og handlekraftige   | Iværksætterne føler sig klædt på og klar til at gå i gang  |  |
| SPIN-OFFS   |   |   | Kommer med i netværk for demokratiske virksomheder  | Ansøger opstartspulje og iværksætterydelse   |   | Kommer med i inkubatorforløb og udvider netværk  |  |

# Fremtidsscenario: En profil af demokratiske iværksættere i 2045

En regnfuld, men lun, november-dag i 2045, mødes Milo, Emma, Sigge og Alfred på en café-butik. De skal forberede sig til udsendelsen 'Os på Tinge' - et program sendt over den forbrugerejede public-service-kanal. I programmet præsenterer en række iværksættere deres initiativer til bæredygtig forandring ved fire rundborde, hvor aktører fra både den offentlige, den private og den tredje sektor agerer sparringspartnere, forfinere og potentielle samarbejdspartnere. I anden del af udsendelsen faciliteres dialog og interaktion mellem iværksætterne og interesserede publikum og seere.

Milo, Emma og Alfred er alle under uddannelse: Alfred er i uddannelse til tømrer, Milo læser en kandidat i 'Ledelse og bæredygtig organisering', og Emma er ved at uddanne sig til webdesigner med speciale i 'impact' og mikro-finansiering. De har lært hinanden at kende på et forløb om 'Organiserings-skabelse', som Sigge afholder i en frivilligdreven hub for team-iværksætteri. Sigge har selv sammenstykket sin fag-bachelor i entreprenørskab ved at tage fag på tværs af uddannelsessystemet, både nationalt og internationalt.

De fire unge er godt trænet i demokratisk virksomhedsdrift og organisering. I folkeskolen ved at indgå i skole-kooperativer, som stod for bl.a. indkøb af materialer og en elevdreven madordning. I dag er Alfred i praktik i en af de største demokratiske virksomheder i Danmark inden for byggeri, Milo har studiejob i en kommune, hvor teamet er sociokratisk organiseret, Emma har allerede et CVR-nummer sammen med to andre venner, og Sigge er medejer i og stifter af en demokratisk virksomhed, forkortet D.V., som er en ny og juridisk anerkendt virksomhedstype.

Det initiativ, som de fire unge skal præsentere i 'Os på Tinge', handler om at etablere Danmarks første storcenter med kun genbrugsbutikker og med alt fra elektronik, tøj, litteratur, supermarkeder med overskudsvarer og lokale reparatører til cafeer med sæsonproducerede varer.

Milo, Alfred, Emma og Sigge begynder arbejdet med en individuel refleksion over det tema, de gerne vil diskutere på dagens møde: Hvordan præsentationen skal bygges op, og hvilke elementer der er mest centrale. Med udgangspunkt i refleksionen påbegynder de en dialog baseret på et demokratisk dialog-værktøj, de har fundet på nettet blandt et utal af online-metoder og modeller for demokratisk deltagelse. Der er flere aspekter og perspektiver, som de hurtigt bliver enige om at have med i præsentationen, mens der også er en række

## Demokratisk iværksætteri

### Analyse af forholdene i Danmark

elementer, som de er meget uenige om. Dem dvæler de derfor længe ved, da de ved, at det er her udviklingspotentialer og kreativitet har særligt gode betingelser.

Sidst i dialogen vælger Milo, Emma, Sigge og Alfred at skrive deres tre største uenigheder ned som en række paradokser, de gerne vil have ledelsesmæssig sparring på i programmet, så de også i den fremtidige proces kan navigere i, at der hele tiden vil være modsatrettede ønsker, praksisser og etiske overvejelser til stede i udviklingen af storcenterinitiativet.

## 4. YDERLIGERE ANBEFALINGER

---

Udover anbefalingen om at etablere et videncenter er der yderligere identificeret en række anbefalinger, som kan støtte demokratisk iværksætteri:

### Arbejdsløshedssystemet

- Der er behov for nemmere at kunne navigere i arbejdsløshedssystemet, så det støtter iværksættere.
- Der er behov for, at start af egen virksomhed anerkendes som en legitim jobsøgningsstrategi.
- Der kunne overvejes en mulighed for 'iværksætterydelse' under opstart.

### Puljer og tiltag

- Der bør være puljer rettet mod demokratiske virksomheder.
- Overvej, at introducere nationale fonde som Legacoop modellen.
- Skab bedre muligheder for, at søge midler til at dække lønnen i en opstartsperiode for lokale projekter.

### Finansiering

- Der bør være dedikerede finansielle produkter til de demokratiske virksomheder.
- Der er behov for strukturelle værktøjer, der giver demokratiske virksomheder mulighed for at få integreret investeringsbenet i deres forretningsmodeller og dermed gøre det muligt for demokratiske virksomheder at blive "hyper-profitskabende" alternativer til traditionelle virksomheder.

### Erhvervsstyrelsen

- Virksomhedsguiden bør styrkes med eksempler på forskellige demokratiske ejerformer.
- Erhvervsstyrelsen bør have cases om, hvordan man opretter forskellige typer demokratiske virksomheder.
- Registreringsprocessen bør forenkles, så det er muligt at oprette en demokratisk virksomhed uden behov for juridisk bistand. Eksempelvis med tilknyttede letforståelige forklaringer i de forskellige trin af registreringsprocessen.
- Den brede forståelse af entreprenørskab og demokratisk dannelse i undervisningssektoren og undervisningsministeriet bør adopteres i



## Demokratisk iværksætteri

Analyse af forholdene i Danmark

Erhvervsstyrelsens formidling og forståelsesrammer af, hvad 'demokratisk virksomhed' refererer til, herunder også hvad et 'erhverv' er.

### Land og by

- Mange har en forventning om, at man løser opgaver i lokalsamfund på frivillig basis. Sæt derfor fokus på at bryde tabuet om, at man ikke må tjene penge, når man arbejder med lokale projekter.

### Fokus på ungdommen og uddannelse

- Udvikl incitamentsstrukturer for unge i relation til demokratisk iværksætteri.
- Understøt træning i demokratisk virksomhedskultur på tværs af uddannelsessystemet ved at bringe viden ind i uddannelsesforløb og skabe praksiserfaringer med demokratisk organisering.
- Demokrati som ejerskabs- og organiseringsform skal med i entreprenørskabsundervisningen.
- Skab iværksætterforløb på tværs af fagdiscipliner
- Identificer de centrale aktører i udviklingen af uddannelsesplaner på erhvervsuddannelserne, og forlæs potentialet for demokratisk iværksætteri.
- Skab mulighed for at dele erfaringer på tværs af de forskellige iværksætter- og innovationshubs i uddannelsessystemet.

## 5. DATAGRUNDLAG

---

### Samplingstrategi og informantoverblik

I alle analyserne har udvælgelsen af informanter taget udgangspunkt i kontakt til eksperter på det givne felt efterfulgt af snowball sampling (Lewis-Beck et. al. 2003)<sup>2</sup>. Det betyder, at vi er startet med de store interesseorganisationer, tænketanke, fonde, kendte iværksættere og andre synlige aktører. Informanter herfra har peget på et bredt udsnit af aktører, som vi efterfølgende har henvendt os til, og som i nogle tilfælde igen har peget på nye aktører.

De interviewede iværksættere kommer fra følgende virksomheder: Feldballe AMBA, Komposit, Ugly Duckling Ventures, Journalistbureauet Tank, Analyse & Tal og fem virksomheder der ønsker anonymitet.

De interviewede rådgivere kommer fra følgende virksomheder: Erhvervshus Nordjylland, Sorø Kommune, Rebild Kommune, Ishøj Kommune, Odense Kommune, Stevns Erhvervsråd, Favrskov Erhverv, Dansk Magisterforening, & Foldschack, Ehlers Advokatanpartsselskab, Kooperationen, LandSkaberne, Tænketanken for Demokratisk Erhverv, Dansk Erhverv, Initiativgruppen for Bornholms Havvindmøllepark og seks virksomheder der ønsker anonymitet.

De interviewede fra uddannelsessystemet kommer fra følgende institutioner: Roskilde Universitet, IT Universitetet, Aalborg Universitet, Copenhagen School of Entrepreneurship, CBS, KEA, Center for undervisningsmidler, Absalon, VIA University College, Erhvervsakademi Zealand, IBA Erhvervsakademi Kolding, Det frie Gymnasium, Aalborg Tekniske Gymnasium, DTU Skylab, Station Academy, Station, The Kitchen, Aarhus Universitet, Fonden for Entreprenørskab, Tænketanken Demokratisk Erhverv, Kooperationen, Dansk Magisterforening, Danske studerendes fællesråd, Danske Erhvervsskoler og Gymnasier, Danske Professionshøjskoler, Industriens uddannelser, Styrelsen for Undervisning og Kvalitet, Fagbevægelsens Hovedorganisation, Børne og - Undervisningsministeriet, UNIEN, Universiteternes Innovations- og Entreprenørskabspædagogiske Netværk, Danske Gymnasieelevers Sammenslutning.

---

<sup>2</sup> Lewis-Beck, M., Bryman, A. E., & Liao, T. F. (2003). The Sage encyclopedia of social science research methods. Sage Publications.

De interviewede udenlandske rådgivere kommer fra følgende organisationer: Cooperatives Europe, Swedish Cooperative, Co-operative College, Coopfond - the national fund of Legacoop, Pellervo Coop Center, International Cooperative Alliance Youth Network/Tazabaez.

I alt indgår der informanter fra 64 virksomheder, organisationer og institutioner.

### Metode til dataindsamling

Analysen er baseret på desk research og dybdeinterviews. I det følgende gives et overblik over de to benyttede dataindsamlingsmetoder.

Analysernes desk research tager udgangspunkt i et større antal rapporter (se bilag 1), der omhandler iværksætteri med demokratisk islæt i Danmark suppleret med materiale, der giver indblik i udenlandske forhold og viden om entreprenørskabsundervisning i det danske uddannelsessystem.

Alle interviews er udført som semi-strukturerede interviews, der følger en på forhånd defineret interviewguide, men som kan afvige fra denne, når nye og interessante emner dukker op i interviewet (Kvale & Brinkman, 2015)<sup>3</sup>. Det er dermed interviewsituationen og indholdet i samtalen, der styrer rækkefølgen af spørgsmålene, og de supplerende spørgsmål som opstår.

Størstedelen af interviewene er individuelle interviews, men i enkelte tilfælde er der udført gruppeinterviews. Der er udviklet spørgeguider til de forskellige informanter, og alle guider er blevet til i samarbejde mellem de tre analyse-teams.

### Analysemetode

Interviewudskrifter, noter fra interviewene og desk research har været genstand for en tematisk analysestrategi. Det betyder, at data først er blevet tilgået med fokus på hvilke temaer, der var på spil i data (inden for de overordnede temaer om rådgivning, puljer og uddannelse), og hvordan disse blev italesat af informanterne og i dokumenterne. Dernæst blev de indledende temaer kategoriseret under en række overordnede kategorier. Afslutningsvis blev mønstre og forbindelserne mellem de identificerede kategorier

---

<sup>3</sup> Brinkmann, S., & Kvale, S. (2015). *InterViews: Learning the Craft of Qualitative Research Interviewing*. (3. ed.) SAGE Publications.

## Demokratisk iværksætteri

### Analyse af forholdene i Danmark

organiseret i overordnede analytiske temaer, som anbefalinger er struktureret efter. Den analytiske proces er enten induktiv eller abduktiv, hvor forskerne i en iterativ proces har bevæget sig frem og tilbage mellem de nævnte metodikker, data, analyse og egen teori-base. For at sikre validitet har de forskellige forskerteams løbende diskuteret de fremkomne indsigter.



# DEMOKRATISK IVÆRKSÆTTERI

*Aktører i  
rådgivningens  
økosystem*

IT-UNIVERSITETET I KBH



## Forfattere

Lene Nielsen

Fie Foged Victor

Hanne Westh Nicolajsen

Stine Sivertsen

Vasiliki Baka

Raluca Stana

### Kontakt:

Lene Nielsen, lene@itu.dk

ITU 2022

## Indholdsfortegnelse

|  |           |
|--|-----------|
| <b>1. Undersøgelse.....</b>                          | <b>3</b>  |
| <b>2. Indledning .....</b>                           | <b>5</b>  |
| Definition på demokratisk virksomhed .....           | 5         |
| <b>3. Rådgivningstyper.....</b>                      | <b>7</b>  |
| Erhvervsfremmesystemet.....                          | 7         |
| <b>4. Rådgivning.....</b>                            | <b>8</b>  |
| Anbefaling på baggrund af analyse.....               | 10        |
| <b>Erfaring med kollektive samarbejdsformer.....</b> | <b>11</b> |
| Anbefaling på baggrund af analyse.....               | 11        |
| <b>Hvilke kompetencer kræver det at rådgive</b>      |           |
| <b>demokratiske iværksættere?.....</b>               | <b>11</b> |
| Anbefaling på baggrund af analyse.....               | 12        |
| <b>Vidensudbredelse.....</b>                         | <b>12</b> |
| Anbefaling på baggrund af analyser.....              | 12        |
| <b>5. Rådgivere uden erfaring.....</b>               | <b>13</b> |
| <b>Hvor vil rådgivere uden erfaring sende</b>        |           |
| <b>iværksætterne hen? .....</b>                      | <b>13</b> |
| <b>Vurdering af kompetencer hos rådgivere uden</b>   |           |
| <b>erfaring .....</b>                                | <b>13</b> |
| Anbefaling på baggrund af analyse.....               | 14        |
| <b>6. Iværksætteres behov for rådgivning</b>         |           |
| <b>ifølge rådgiverne.....</b>                        | <b>15</b> |
| <b>Medarbejderaktier.....</b>                        | <b>16</b> |
| <b>Kendskab til digitale hjælpemidler .....</b>      | <b>17</b> |
| Anbefaling på baggrund af analyse.....               | 17        |
| <b>Puljer.....</b>                                   | <b>18</b> |
| <b>Kurser for demokratiske iværksættere .....</b>    | <b>19</b> |
| <b>7. Forskel på by og land .....</b>                | <b>20</b> |
| Anbefalinger .....                                   | 20        |

# I. UNDERSØGELSE

---

Vi har interviewet forskellige aktører i det offentlige erhvervsfremmesystem, fagforeningssystemet, hos private rådgivere og organisationer. Nedenfor er en oversigt over, hvilke aktører der har deltaget:

Erhvervshus Nordjylland, Erhvervshus Fyn, Sorø Kommune, Rebild Kommune, Ishøj Kommune, BusinessAalborg, Odense Kommune, Stevns Erhvervsråd, Erhvervsrådet Herning og Ikast-Brande, Favrskov Erhverv, Magistrenes A-kasse, Dansk Magisterforening, Advokaterne Foldschack, Forchhammer, Dahlager, Ehlers advokatfirma, Advokat Morten Tarp, Kooperationen, Landskaberne, Kooperativt København, Tænk tanken for Demokratisk Erhverv, Dansk Erhverv.

I det følgende benævnt som regionale rådgivere, lokale rådgivere, A-kasse/fagforening, advokater, videnorganisationer og en erhvervsorganisation.

De interviewede har følgende titler: i de lokale rådgivningssystemer: konsulent (4), projektchef (2), chefkonsulent (1) teamleder (1), projektleder (1). Fagforening/A-kasse: virksomhedsrådgiver (1) og konsulent (1). Advokatfirmaer: advokat (4).

Videnorganisationer: konsulent (3), udviklingsleder (1) forperson (1). Erhvervsorganisation: chef (1).

## I interviewene har vi haft fokus på følgende hovedområder:

- De interviewedes rolle samt den organisation/virksomhed de er ansat i.
- Deres viden om demokratisk iværksætteri og virksomhedsdrift.
- Deres erfaring med rådgivning og vejledning af demokratiske iværksættere og demokratiske virksomheder.
- Hvilke kompetencer det kræver at rådgive demokratiske iværksættere og demokratiske virksomheder.
- Hvilke kompetencer de besidder eller mangler.
- Kendskab til digitale hjælpemidler.
- Kendskab til puljer.
- Udbud af og kendskab til kurser.
- Styrker og mangler i det danske erhvervsfremmesystem.

## Demokratisk iværksætteri

Aktører i rådgivningens økosystem

- Efterspørgsel på viden om demokratisk iværksætteri blandt iværksættere.
- Idéer til hvordan man kan øge kendskabet til demokratisk iværksætteri og virksomhedsdrift.



## 2. INDLEDNING

---

Erhvervsfremmesystemet består af lokale og regionale aktører. De lokale aktører er både kommunale erhvervsrådgivere og rådgivere ansat i lokale erhvervsorganisationer, der varetager det lokale erhvervslivs interesser. Erhvervsorganisationernes rådgivere kan samtidig være ansat af kommunen på konsulentbasis til at varetage erhvervsrådgivningen. Forskellen på, om rådgiveren er ansat af kommunen eller varetager en konsulentfunktion, er adgangen til de kommunale it-systemer. I det følgende vil vi benævne disse rådgivere lokale rådgivere.

Den regionale erhvervsrådgivning varetages af erhvervshuse. De lokale rådgivningscentre arbejder sammen med de regionale erhvervshuse om at udmønte den regionale erhvervsstrategi.

I dele af rapporten skelner vi ikke mellem lokale erhvervsservices og regionale erhvervshuse, men bruger en samlet betegnelse: erhvervsfremmesystemet.

For demokratiske iværksættere findes rådgivning flere forskellige steder. Den formelle rådgivning varetages dels af erhvervsfremmesystemet, dels af interessegrupper som fagforeninger og erhvervsorganisationer. Blandt disse er der få med viden om demokratisk iværksætteri. De, der har viden om demokratisk iværksætteri, har specialiseret sig i området, det gælder for de interviewede juridiske rådgivere, A-kassen og fagforeningen samt videnorganisationerne.

Der eksisterer også et lag af uformel rådgivning. Den uformelle rådgivning foregår i netværk, hvor etablerede demokratiske iværksættere yder rådgivning til demokratiske iværksættere under etablering, se rapporten "Rådgivningskendskab og behov".

### Definition på demokratisk virksomhed

I afdækningen af rådgivningsmuligheder og -kompetencer har vi også set på, hvordan de interviewede vil definere en demokratisk virksomhed.

I vores undersøgelse er vi ikke stødt på nogen fra de regionale og lokale erhvervsrådgivere samt erhvervsorganisationen, der har kendskab til begrebet.

## Demokratisk iværksætteri

### Aktører i rådgivningens økosystem

De, der har en egentlig definition, er dem, der er specialiserede inden for området, hvilket typisk er videnorganisationerne og de specialiserede advokater. Her peger rådgiverne på International Cooperative Alliance's (ICA) internationale principper for kooperativer.

Advokaterne har kendskab til de internationale principper fra ICA og lægger i begrebet vægt på de demokratiske virksomheders vedtægter, som forudsætter delt ejerskab, hvor alle har lige indflydelse, og at der skal være lige adgang for nye medlemmer.

Der bliver generelt lagt vægt på at de demokratiske virksomheder kan være meget forskellige, og det kan derfor være svært at lave en klar definition. Derudover udtrykker mange af de specialiserede rådgivere at iværksætternes proces med at definere, hvordan de vil være en demokratisk virksomhed, er givende for deres videre udvikling.

### 3. RÅDGIVNINGSTYPER

---

I det følgende skelner vi mellem rådgivning hos erhvervsfremmesystemet, juridisk rådgivning og netværksrådgivning.

Juridisk rådgivning fås hos videnorganisationer og advokater. Nogle videnorganisationer tilbyder den første hjælp gratis, hvorefter de kan henvise til rådgivning hos advokatfirmaer med specifik viden eller henvise til netværksrådgivning.

Netværksrådgivning fås hos etablerede demokratiske virksomheder og hos medlemmer af videnorganisationer, hvor der trækkes på cases og egne erfaringer.

#### Erhvervsfremmesystemet

Kendetegnet for erhvervsfremmesystemet er, at de kommunale og lokale erhvervservices er tættest på iværksætterne. De tilbyder gratis hjælp til iværksættere i opstartsfasen. Erhvervsfremmesystemet ser sin rådgivning som generel og rettet mod de mange. Derfor er der ikke mulighed for at skabe specialiserede tilbud om rådgivning – herunder rådgivning om demokratisk organisering

*”Der er mange der gerne vil noget specialiseret, men det har vi ikke tid og resurser til.” (Lokal rådgiver 7)*

Rådgiverne agerer ofte inden for skiftende politiske agendaer, der kan opstå krav om fokus på digitalisering, på grøn omstilling, og samtidig er der lokale indsatsområder. Det kan gøre, at tiltag skal ændres, og systemet bliver dermed ineffektivt.

Samtidig har den enkelte rådgiver svært ved at have overblik over alle de tilbud, kurser og indsatsområder, der er.

*”Der kunne godt være en kursusdag for os rådgivere, der kunne inspirere os til at sige nogle andre ting.” (Lokal rådgiver 6).*

# 4. RÅDGIVNING

---

Hos de lokale erhvervsservices og hos fagforening/A-kasse 1 er viden og rådgivning baseret på generalistviden. Rådgivningen fokuserer på at hjælpe iværksætterne i den spæde opstartsfase og at kunne sende dem videre, når der er brug for specialiseret viden.

Viden om demokratisk iværksætteri betragtes som en specialiseret viden, som de kommunale og lokale erhvervsrådgivere ikke skal besidde.

På trods af at der ikke er kendskab til begrebet i erhvervsfremmesystemet, så har enkelte rådgivere mødt eksempler på iværksættere eller lokale projekter, de formoder vil gå ind under kategorien demokratisk iværksætteri.

Det manglende kendskab til demokratisk iværksætteri får konsekvenser for iværksætterne. Nogle rådgivere giver råd om ikke at starte en virksomhed flere sammen, men i stedet starte flere enkeltmandsvirksomheder og derefter samarbejde.

*"Når iværksættere kommer og vil starte noget sammen (...), så råder jeg dem til at starte to virksomheder med CVR-numre (...) Jeg har anbefalet virksomheder på op til tre personer at gøre det på denne måde" (Lokal rådgiver 3).*

Erhvervsorganisation 1 har mødt mindre virksomheder, der ønsker at uddele medarbejderaktier for at kunne rekruttere medarbejdere i opstartsfasen, hvor der ikke er mange midler.

Flere af videnorganisationerne arbejder kun med demokratiske iværksættere og har kendskab til mange af de udfordringer, som disse iværksættere kan møde. De specialiserede videnorganisationer rådgiver om hele den demokratiske virksomheds livscyklus og kan henvise til eksisterende netværk for demokratiske virksomheder, som de kender til, hvor de demokratiske iværksættere kan finde hjælp til eksempelvis de vedtægter og aftaler, der skal sikre demokratiet i virksomheden.

Videnorganisation 4 deler rådgivningen op i rådgivning ved opstart og rådgivning til forretningsudvikling. Det offentlige erhvervsfremmesystem kan hjælpe med at starte

## Demokratisk iværksætteri

### Aktører i rådgivningens økosystem

virksomheden op, men når den er etableret og har fået et økonomisk grundlag, er det bedre at blive organiseret i netværk med andre demokratiske virksomheder. Her vil virksomhederne kunne vidensdele og få hjælp og inspiration til at løse de løbende udfordringer. Dette vil både være til gavn for de nye virksomheder, der kan få kontakter, og for de etablerede, der kan få ny inspiration.

Fra videnorganisationernes perspektiv har erhvervsfremmesystemet meget viden om de generelle iværksætterværktøjer, men ingen forståelse for de værdier og mål, som de demokratiske virksomheder har. De ønsker et bedre samarbejde mellem erhvervsfremmesystemet og videnorganisationerne.

*”Det kunne være godt, hvis man kan arbejde mere sammen med Erhvervsfremmesystemet. For de ved meget om for eksempel forretningsmodeller. Men det er svært, fordi de vil spore projekterne ind på noget ren forretning, og det er svært at få dem til at forstå vores tankegang” (Videnorganisation 3).*

Vi har ikke interviewet revisorer, men generelt har revisorerne viden om beskatning, og de følger med i ændringerne i beskatningslovgivningen. Derfor bør der være en naturlig opdeling i rådgivningen mellem advokater og revisorer, hvor førstnævnte tager sig af etablering og vedtægter og sidstnævnte af det skattemæssige.



*”Der er ganske få advokater der ved noget om det her, mærkeligt nok. Men rigtig mange revisorer. Det er vigtigt fordi der er flere muligheder for*

## Demokratisk iværksætteri

### Aktører i rådgivningens økosystem

*beskatning, og det kan også ændre sig over tid. (...) Og det skal man have en revisor til at følge med i, for det kan ændre sig fra det ene år til det andet. Det behøver de ikke i kontakt med en advokat for, fordi det kan rummes indenfor de samme vedtægter. Så hvis jeg gør mit arbejde ordentligt, så ser jeg aldrig virksomhederne igen.” (Advokat 1)*

Men ikke alle kender til de forskellige virksomhedsformer, som nedenstående citat viser. Også her skal der være en indsats omkring forskellige virksomhedsformer, herunder AMBA og FMBA.

*”Jeg oplever nogle gange, at når jeg har rådgivet til at starte et AMBA eller FMBA, og de [den demokratiske virksomhed] så går til revisor, så siger revisoren, at det ikke kan lade sig gøre skattemæssigt. (...) Derfor skal jeg få revisoren til at undersøge det og så viser det sig at være ganske uproblematisk.” (Advokat 1).*

### Anbefaling på baggrund af analyse

- Generelt bør de lokale iværksætterkonsulenter være nøglepersoner, hvis man vil sætte demokratisk iværksætteri på dagsordenen i erhvervsfremmesystemet. Det er dem, der sætter dagsordenen på opstartsmøder for iværksættere.
- Rådgiverne fra erhvervsfremmesystemet skal klædes på til at forstå, hvad demokratisk organisering er, så de kan spotte de (potentielle) demokratiske iværksættere.
- Rådgiverne fra erhvervsfremmesystemet skal have viden om demokratiske virksomhedsformer.
- Rådgiverne fra erhvervsfremmesystemet skal have viden om, hvor de kan henvise demokratiske iværksættere til for viden og inspiration.
- De almene økonomiske og juridiske rådgivere skal også have viden om demokratiske virksomhedsformer.
- Et bedre samarbejde mellem videnorganisationerne og erhvervsfremmesystemet.

### Erfaring med kollektive samarbejdsformer

Det er ikke kun demokratiske virksomhedsformer, der mangler viden om. Der mangler også viden om daglig drift, fx hvordan det er at drive en forretning sammen, og hvor vigtigt det er at snakke sammen i tide – også om det, der er svært, fx hvis der opstår forskellige forventninger til arbejdsindsats.

Enkelte videnorganisationer og juridiske rådgivere sammenligner deres rådgivningsfunktion med en coach, der skal stille de svære spørgsmål om udmeldelse, opløsning m.v., som skal nedfældes i vedtægterne.

*”Mange af de ting der skal besluttes, er ikke sjove at snakke om, men hvad sker der f.eks. hvis én vil ud, én går konkurs, eller én dør?” (Lokal rådgiver 8)*

### Anbefaling på baggrund af analyse

- Cases fra etablerede virksomheder der beskriver, hvordan de har løst det at tale om de svære spørgsmål og få disse ind i vedtægterne.

### Hvilke kompetencer kræver det at rådgive demokratiske iværksættere?

Kompetencerne i at rådgive demokratiske iværksættere bør dække både det forretningsmæssige og virksomhedens formål og kultur.

*”Det kræver to ting. Det kræver en forretningsforståelse, og hvad der ligger i at drive en forretning, der kan løbe økonomisk rundt, så helt almindeligt iværksætteri. Derudover kræver det en forståelse for iværksætternes udgangspunkt og deres formål med at skabe en virksomhed. Det handler ikke kun om produktet, men også om hvordan de driver virksomheden.” (Videnorganisation 1).*

Som beskrevet i afsnittet om *’Erfaring med kollektive samarbejdsformer’* handler det også om at kunne stille iværksætterne svære og relevante spørgsmål, der kan hjælpe til refleksion og snak om svære emner og beslutninger. Fx at snakke om exitmodeller, både

## Demokratisk iværksætteri

Aktører i rådgivningens økosystem

for virksomheden og for iværksætterne selv. Både som en fælles rådgivning for flere demokratiske iværksættere og som individuel rådgivning for den enkelte gruppe af iværksættere. Dette kræver igen kompetencer, der ikke findes i den etablerede iværksætterrådgivning.

### Anbefaling på baggrund af analyse

- Der bør gives mulighed for udvikling af særlige kompetencer hos specifikke rådgivere, der kan hjælpe demokratiske iværksættere med det forretningsmæssige og have forståelse for virksomhedernes formål og kultur og spørge ind til de svære emner, der er særlige i disse virksomhedstyper, såsom exitstrategier.

## Vidensudbredelse

Der er enighed om, at den største forhindring for etablering af nye demokratiskejede virksomheder er manglende kendskab til demokratiske ejerformer. De kommunale, lokale og regionale erhvervsrådgivere er enige om, at kendskabet skal ud lokalt, men at viden skal samles regionalt. Samtidig bør de etablerede iværksætterforløb udnyttes i højere grad – eksempelvis Iværksætter Danmark.

For at udbrede viden anbefales det at tænke i andre baner end de etablerede, fx at udbrede kendskabet på sociale medier eller via et alternativ til Løvens Hule.

Samtidig peger flere på, at der mangler et vokabularium til at tale om demokratiske ejerformer.

### Anbefaling på baggrund af analyser

- Kendskabet skal ud lokalt, men viden skal samles regionalt.
- Det skal kommunikeres hvilke fordele, der er ved demokratiske ejerformer.
- Der skal etableres et nyt fælles vokabularium til at tale om demokratiske ejerformer.



## 5. RÅDGIVERE UDEN ERFARING

---

### Hvor vil rådgivere uden erfaring sende iværksætterne hen?

De vejledere, der ikke har kendskab til demokratisk iværksætteri, har heller ikke kendskab til, hvor de evt. kan sende iværksættere hen. Mange nævner, at de ville starte med at række ud til deres eget netværk, der ikke nødvendigvis har viden om demokratiske ejerformer.

Den manglende viden hos rådgiverne i de kommunale, lokale eller regionale erhvervsservices kræver, at iværksætterne ved, hvad de skal efterspørge og ved, at de skal søge hjælp hos de specialiserede organisationer fremfor det offentlige erhvervsfremmesystem.

### Vurdering af kompetencer hos rådgivere uden erfaring

De rådgivere, der ikke har erfaring med demokratisk iværksætteri, er uenige om, hvor rådgivningen af denne gruppe skal ligge.

Nogle mener, at deres opgave er at have en generalistviden og kunne sende iværksætterne videre til den rette rådgivning. Det betyder, at de kommunale og lokale erhvervsservices skal have kendskab til andre rådgivere for at kunne hjælpe iværksætterne i den rigtige retning.

*”Vores opgave er at vejlede og vise dem hen hvor de kan få den rette hjælp. (...) Vi har ikke nogen bestemte specialister vi anbefaler” (Lokal rådgiver 1).*

Andre mener, at det ikke er deres opgave at hjælpe iværksætterne til at træffe beslutninger om virksomhedsform, da det er advokater og revisorer, der er ansvarlige for at hjælpe med at træffe de rigtige beslutninger.

## Demokratisk iværksætteri

### Aktører i rådgivningens økosystem

*”Vi kan fortælle dem om de forskellige virksomhedsformer, men vi kan ikke hjælpe dem med de endelige beslutninger, det er advokater og revisorer der skal hjælpe dem med det.” (Lokal rådgiver 4).*

Flere af de lokale erhvervsservices har samarbejdsaftaler med private rådgivere, hvilket giver iværksætterne fordele og adgang til billigere rådgivning eller gratis indledende sparringssamtaler. Det kan imidlertid være svært at finde juridiske rådgivere med viden om demokratisk ejerskab, da demokratisk virksomhedsdrift ikke er en del af pensum på jurastudiet (*Advokat 3*). Det kræver derfor, at de enkelte jurister eller advokater tilegner sig viden på eget initiativ.



### Anbefaling på baggrund af analyse

- Viden om demokratisk virksomhedsoprettelse og drift skal bredes ud både blandt rådgivere i erhvervsfremmesystemet og blandt de tilknyttede juridiske rådgivere.
- Samtidig skal rådgiverne i erhvervsfremmesystemet kende til de juridiske rådgivere, der har speciale inden for området. Eventuelt ved at de juridiske rådgivere tilkendegiver, om de har viden på området, så det bliver søgbart.

# 6. IVÆRKSÆTTERES BEHOV FOR RÅDGIVNING IFØLGE RÅDGIVERNE

---

Der er en del emner, der går igen, når man spørger rådgiverne, hvilke områder iværksætterne bør rådgives om.

## Opstart

- **Navigation i Erhvervsfremmesystemet og private aktører:** Det kan være svært at finde rundt i rådgivningens økosystem, hvis man ikke har indgående kendskab eller har et stærkt netværk, der kan henvise til rette rådgiver.
- **Finde information:** Det kan være svært for iværksætterne at finde den rette information og at forstå informationen, især da nogle informationer kan være indbyrdes modstridende.
- **Korrekt startvejledning:** Det kan blive dyrt for iværksætterne, hvis de ikke får den rigtige vejledning fra start.

## Virksomhedskonstruktion

- **Jura og økonomi:** Rådgivningen skal hjælpe med at finde den rigtige forretningsmodel og navigere i jura og økonomi
- **Vedtægter:** Det er svært for mange at lave gode vedtægter. Det kan især være vanskeligt, hvis iværksætterne er gode venner på forhånd. Dette kan gøre, at man ikke får talt om, hvordan man skal håndtere kommende udfordringer, fx hvis den ene vil eller skal forlade virksomheden.
- **Aktiv-sikring eller ejerskab:** Hvordan kan iværksætterne skaffe kapital? Hvad sker der med sikring af aktiver eller ejerskab i forskellige virksomhedskonstruktioner?

## Drift

- **Klare aftaler om arbejdsindsats:** Iværksættere, der kender hinanden godt i forvejen, kan få problemer, hvis nogle bidrager mere end andre.
- **Ansættelse af første medarbejder(e):** Det kan være svært at finde og ansætte de første medarbejdere, og der er en del arbejde i at ansætte og udarbejde kontrakter mv. Iværksætterne skal hjælpes til at overveje, at hvis de ansætter en medarbejder til en

## Demokratisk iværksætteri

### Aktører i rådgivningens økosystem

specifik opgave, passer kandidaten ikke nødvendigvis til de næste opgaver, der opstår, eller der kan være udsving i behovet for arbejdskraft.

### Forretning

- **Salg:** Mange iværksættere har udfordringer med at sælge, dels fordi de ikke synes, at det er en spændende opgave, dels fordi de ikke kender til salgsteknikker- og strategier.
- **Manglende kapital eller markedsundersøgelse:** Disse to punkter er hyppige grunde til, at iværksætterne må stoppe med at arbejde med idéen. Det er derfor vigtigt, at de får sparring tidligt i forløbet til at undersøge forretningsidé- og potentiale – også mht. om produktet eller servicen allerede udbydes internationalt.
- **Forberedelse på vækst:** Det vigtigste er, at iværksætterne har en forståelse for, at når virksomheden vokser, så ændrer strukturerne sig også internt i virksomheden.

## Medarbejderaktier

Erhvervsorganisationen oplever ikke en interesse for demokratiske ejerformer, men der er interesse for medarbejderaktier. Især i start-ups hvor det kan være en mulighed for at tiltrække specialister.

*”Det kan gøre at de har nemmere ved at rekruttere gode medarbejdere. Start-ups har ofte ikke pengene til at betale en IT-specialist, så derfor kan det være attraktivt for dem at lave nogle programmer, hvor medarbejderne optjener andele i virksomheden” Erhvervsorganisation.*

Der er dog udfordringer, da lovgivningen er kompliceret, hvilket betyder, at det kræver mere tid sammen med en juridisk rådgiver. Dette medfører en betydelig udgift for de nystartede virksomheder, som ønsker at indføre medarbejderaktier.

Dette ses også i vores desk research, hvor det bl.a. nævnes, at ejerformen kan motivere kompetente medarbejder til at blive i virksomheden<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> (Tænketanken Demokratisk Erhverv (2021) Demokratisk iværksætteri. Landdistrikternes fællesråd.)

### Kendskab til digitale hjælpemidler

Den digitale platform, der nævnes oftest, er Virksomhedsguiden, udviklet og hostet af Erhvervsstyrelsen. Virksomhedsguiden er det primære digitale redskab for de lokale rådgivere, som bruger den som opslagsværk og til at hente skabeloner til brug i vejledningen.

Virksomhedsguiden har potentiale til også at kunne bruges af demokratiske iværksættere. Der er enighed blandt erhvervsfremmesystemets rådgivere om, at information om demokratisk iværksætteri og virksomhedsdrift bør integreres i den nuværende løsning.

Erhvervsstyrelsens hjemmeside nævnes også blandt de interviewede som en god kilde til information.

Gennem desk research har vi fundet andre platforme til udvikling af virksomheder. Disse har fokus på at udvikle forretningen, men inddrager ikke problematikker omkring fx ejerskab og ledelse, som er kendetegnende for demokratiske virksomheder. Et eksempel på en platform er Entrepreneurdy.com.

Digitale værktøjer kan imidlertid ikke stå alene, idet den personlige rådgivning er lige så vigtig.

*"Man kan ikke kun lave en "plug and play", fordi det vigtigste er at man er enige og har fået snakket igennem, hvordan man gerne vil gøre det."  
(Videnorganisation 1)*

En anden platform, som rådgiverne heller ikke kender, er vidensbasen Coopedia<sup>2</sup>

#### Anbefaling på baggrund af analyse

- Virksomhedsguiden bør styrkes med eksempler på forskellige demokratiske ejerformer.
- Erhvervsstyrelsen bør have cases om, hvordan man opretter forskellige typer demokratiske virksomheder.

---

<sup>2</sup> <https://coopedia.starter.coop/en/>.

### Puljer

Der findes ikke specifikke puljer til demokratiske virksomheder, men generelle puljer til iværksættere, fx puljer med fokus på vækst. De regionale erhvervshuse har mulighed for at lave specifikke indsatser, hvilket de tidligere har gjort overfor kvindelige iværksættere. Det betyder, at det er muligt at udvikle specifikke indsatser rettet mod de demokratiske iværksættere.

Der er lokale midler til rådgivning, men ingen der retter sig specifikt mod demokratisk ejerskab.

*"Der skulle være en indsats via nationale midler, som støtter op om det."*

*(Regional rådgiver 1)*

Den eneste pulje, som nævnes, og som kan søges, hvis omstændighederne er korrekte, er midler til udvikling af landdistrikterne fra Lokale Aktions Grupper (LAG)<sup>3</sup>.

Vi har i vores desk research fundet en række puljer, som de demokratiske iværksættere kan søge på linje med andre iværksættere. Inden for offentlig finansiering, også benævnt "soft funding", er der en række muligheder:

- **Innovationsfondens programmer:** InnoExplorer, InnoFounder og InnoBooster. Hver af de tre programmer anvendes i forhold til stigende modenhed af den startup, der investeres i.
- **Der er nye EU-programmer under European Innovation Council (EIC):** EIC-PathFinder, EIC-Transistion og EIC-Accelerator. De to første kræver revolutionerende nytænkning. Det tredje gør ikke, men er finansiering i en relativt sen fase og er ikke ren soft funding, men et mix af støtte og investering.
- **Vækstfonden:** Giver typisk risikovillige lån til virksomheder. Nogle gange som konvertible lån, andre gange som bankgarantier. Ofte i samarbejde med private partnere, hvor vækstfonden matcher det, de private kommer med.

---

<sup>3</sup> Lokale aktionsgrupper (LAGer) er lokalt forankrede foreninger, som skaber udvikling og innovation i lokalsamfundene ved bl.a. at tildele tilskudsmidler til relevante projekter.

Lokale aktionsgrupper modtager midler fra Erhvervsstyrelsen og EU, som går til dels at støtte lokale projekter og dels til at drive foreningen. ([Link](#))

### Kurser for demokratiske iværksættere

Der findes mange kurser for iværksættere inden for erhvervsstøttesystemet, men ingen specifikt for demokratisk iværksætteri.

Igennem desk research har vi identificeret enkelte kurser for demokratisk iværksætteri. I 2020 og 2021 blev den første inkubator for demokratiske iværksættere gennemført i Danmark i pilotprojektet "Fra akademiker til iværksætter", som var resultat af et samarbejde mellem DM, MA, Kooperationen, DSF og Tænketer Demokratiske Erhverv. Projektets formål var at skabe flere jobs, aktivere arbejdsløse og give dem mulighed for at få erhvervserfaring.<sup>4</sup>

I 2021 og 2022 er der et lignende initiativ med en bredere målgruppe, der ikke kun omfatter humanistiske akademikere. Initiativet, ØreXund Excubator, tilbydes på tværs af Øresundregionen og er udviklet og afholdt af Coompanion, Kooperationen og Tænketer Demokratiske Erhverv. Her udbydes en række forløb målrettet demokratiske iværksættere.

---

<sup>4</sup> JJørgensen, A. P., & Borgmann, E. G. (n.d.). Demokratisk iværksætteri—Erfaringer og resultater fra den demokratiske inkubator "Fra akademiker til iværksætter". Tænketer Demokratiske Erhverv.

# 7. FORSKEL PÅ BY OG LAND

---

Fra interviewene er der identificeret en geografisk tendens. I landdistrikterne er de demokratiske iværksætterprojekter mere fællesskabsorienterede og rettet mod frivillige projekter snarere end forretningsmæssigt orienterede.

Der er et uudnyttet potentiale, hvis man kunne hjælpe nogle af de mange potentielle iværksættere i landområderne til at tænke mere forretningsorienteret. Mange af de fællesskabsorienterede projekter har potentiale til at skabe arbejdspladser og vækst i lokalområdet. Projekterne kan løftes til et højere niveau, hvis de, der arbejder med projekterne, kan få løn i stedet for, som det er i dag, at arbejde på frivillig basis.

*”Når man starter noget frivilligt, så er der lidt et tabu omkring forretning og det at tjene penge. Vi lavede nogle interviews om det, og der lærte vi, at de ikke kunne lide at snakke om økonomi og at tjene penge.”*

*Videnorganisation 3.*

Videnorganisation 3 mener, at de gode historier, hvor erhvervsdrift har understøttet et lokalsamfund, kan være med til at inspirere andre til at gøre det samme og ændre på opfattelsen af, at alt skal være baseret på frivilligt arbejde.

## Anbefalinger

- Mange har en forventning om, at man løser opgaver i lokalsamfund på frivillig basis. Sæt derfor fokus på at bryde tabuet om, at man ikke må tjene penge, når man arbejder med lokale projekter.
- Skab bedre muligheder for at søge midler til at dække lønnen i en opstartsperiode for lokale projekter.



thoughts make it.  
- MARCUS AURELIUS ANTONINUS

# DEMOKRATISK

# IVÆRKSÆTTERI

*Uddannelsessystemet*

**RUC**  
Roskilde Universitet



## Forfattere

Anne Vorre Hansen

Lone Riisgaard

Gurli Jakobsen

### Kontakt:

Anne Vorre Hansen,

vorre@ruc.dk,

Roskilde Universitet 2022

## Indholdsfortegnelse

---

|  |           |
|--|-----------|
| <b>1. Indledning</b> .....   | <b>3</b>  |
| Rapportstruktur .....  | 4         |
| <b>2. anbefalinger</b> .....   | <b>6</b>  |
| Demokratiforståelser .....   | 6         |
| Uddybning .....  | 7         |
| Entreprenørskabsundervisning .....   | 8         |
| Uddybning .....  | 9         |
| Strukturelle og kulturelle rammer .....  | 10        |
| Uddybning .....  | 12        |
| Opmærksomhedspunkter .....   | 14        |
| <b>3. Fremtidsscenerier</b> .....  | <b>16</b> |
| Fremtidsscenario 1: Identificering og<br>evaluering af entreprenørskabsundervisning i<br>det danske uddannelsessystem 2025 ..... | 17        |
| Fremtidsscenario 2: En profil af demokratiske<br>iværksættere i 2045 .....   | 18        |
| <b>4. Case-vignetter</b> .....   | <b>21</b> |
| Case 1: IT-Universitetet .....   | 21        |
| Case 2: Det frie Gymnasium .....   | 22        |
| Case 3: VIA University College .....   | 24        |
| <b>5. Metode</b> .....   | <b>27</b> |
| <b>6. Litteratur</b> .....   | <b>31</b> |

# I. INDLEDNING

---

I regi af den overordnede analyse for regeringens ekspertudvalg om demokratiske virksomheder: **Analyse 2: Iværksætteri med demokratisk islæt - analyse af forholdene i Danmark**, har denne rapport fokus på og afrapporterer en delanalyse baseret på følgende opdrag: ***"Muligheden for at inddrage demokratiske virksomheder og iværksætteri med demokratisk islæt i undervisningen på relevante uddannelsesinstitutioner analyseres."***

Som det fremgår af opdraget er analysen primært en analyse af mulighedsrummet for øget fokus på og viden om demokratisk ejerskab som virksomhedsform og tilgang til iværksætteri, på eksisterende og kommende uddannelser. Det vil sige, at udgangspunktet for undersøgelsen er en erkendelse af, at der ikke p.t. eksisterer uddannelsestilbud, der har demokratisk iværksætteri eller demokratiske virksomheder som kerneelement, hvilket undersøgelsen bekræfter.

Det empiriske afsæt for analysen er et dokumentstudie og en større kvalitativ interviewrunde med både eksperter og uddannelsesansvarlige på tværs af det danske ordinære uddannelsessystem. Der er i alt gennemført 27 dybde-interviews med aktører fra tænketanke, interesseorganisationer, brancheforeninger, fagforeninger, universiteter, erhvervsskoler, gymnasieskoler og colleges. Et naturligt sted at begynde, når man skal undersøge, hvor elementer i relation til demokratisk iværksætteri og virksomhedsdrift potentielt kan indgå fremadrettet, er den eksisterende undervisning i entreprenørskab. Derfor har analyser og evalueringer udarbejdet af Fonden for Entreprenørskab (primært finansieret af et 4-ministerielt partnerskab) været centrale i udviklingen af spørgerammer for de kvalitative interviews, og i forståelsen af, hvad iværksætteri, eller entreprenørskab, dækker over. I rapporten benytter vi iværksætteri og entreprenørskab synonymt, da der i data ikke optræder en klar skelnen, og vi ønsker at lægge os så tæt op ad gængs sprogbrug som muligt. Den anvendte forståelse af 'demokratisk virksomhed' bygger på Tænk tanken Demokratisk Erhvervs definition.

På baggrund af det samlede datamateriale ser vi helt overordnet to entreprenørskabsparadigmer, der danner grundlag for den nuværende undervisning i entreprenørskab. Det traditionelle og dominerende paradigme er koblingen af entreprenørskab og innovation, som 'driver' for samfundsmæssig vækst, hvilket gør skabelsen af økonomisk værdi til et mål

i sig selv. Entreprenørskab og innovation er her svaret på en økonomisk vækstdagsorden, og koblingen mellem de to begreber og praksisser gør ideen om at skabe noget nyt helt central (Nybye, 2021). Et nyere paradigme er koblingen mellem entreprenørskab og bæredygtig forandring, hvor skabelsen af økonomisk værdi ses som middel til bæredygtige (sociale og/ eller miljømæssige) forandringer, som er det overordnede ønskede formål (Zeyen & Beckmann, 2019). Dette er særligt i fokus i cirkulær-økonomi, socialt entreprenørskab, socialøkonomi, 'impact'-iværksætteri samt i forståelsen af iværksætteren/entreprenøren som først og fremmest forandringsagent i forhold til komplekse samfundsmæssige problemstillinger.

Fælles for de to tilgange til entreprenørskab og entreprenørskabsundervisning er, at de ofte bygger på de samme metodikker og sjældent forholder sig eksplicit til ejerskabsformen og graden af medbestemmelse i selve organiseringen. Og herunder ikke ser demokratiske virksomheder og demokratisk organisering som motivation, trigger eller en indgang til entreprenørskab i sig selv. De kommende anbefalinger skal ses i lyset af dette; at det overordnede potentiale for øget vidensniveau om demokratisk iværksætteri blandt landets elever, studerende og undervisere ligger i at åbne for en bredere forståelse af iværksætteri og virksomhedsdrift, der rækker udover og indeholder elementer fra begge entreprenørskabsparadigmer. I en demokratisk tilgang til virksomhedsdrift, og herunder ejer-form, er der nemlig fokus på både demokratisk, økonomisk og social bæredygtighed. Det er det aspekt, vi søger at favne i termen 'demokratisk iværksætteri', som er en sammenskrivning af opdragets kernefokus på henholdsvis demokrati og iværksætteri.

## Rapportstruktur

Efter denne indledning præsenteres de overordnede anbefalinger udarbejdet på baggrund af analysen. Under følgende tre tematikker 'Demokratiforståelser', 'Entreprenørskabsundervisning' og 'Strukturelle og kulturelle rammer' gives i alt 14 anbefalinger. Efter anbefalingerne introduceres fire opmærksomhedspunkter, som er fremkommet i datasættet, og som på sin vis går på tværs af de tre tematikker. I et forsøg på at fremskrive anbefalingerne præsenteres efterfølgende to fremtidsscenarier med fokus på uddannelsesevaluering og iværksætterprofiler. Endelig bringes, i forlængelse af anbefalinger og fremtidsscenarier, tre korte case-vignetter. De er eksempler på og nedslag fra eksisterende undervisningspraksis og er fra henholdsvis IT-Universitetet, Det frie Gymnasium og VIA University College. Afslutningsvis gennemgås metodik og

## Demokratisk iværksætter

Uddannelsessystemet

datagrundlag. Igennem rapporten er der sat interviewudsagn ind og enkelte eksempler på gældende lovgivning.

Vi håber med denne rapport at styrke vidensgrundlaget for ekspertgruppens arbejde og give et kvalificeret afsæt for at diskutere og udvikle uddannelsesaktørernes rolle i relation til demokratisk iværksætter.

God læselyst.

Anne Vorre Hansen, Lone Riisgaard og Gurli Jakobsen

## 2. ANBEFALINGER

---

De følgende 14 anbefalinger bringes under tre tematikker: demokratiforståelser, entreprenørskabsundervisning og strukturelle og kulturelle rammer. I hvert tematisk afsnit er der en uddybning, som giver indblik i konteksten og bevæggrunden for indholdet i anbefalingerne. Afsnittet slutter med en række opmærksomhedspunkter, der videreformidler viden fra undersøgelsen, som ikke har ledt til deciderede anbefalinger, men som er centrale i det videre arbejde. Anbefalinger og opmærksomhedspunkter bygger primært på det empiriske datamateriale, men er valideret og understøttet af forfatternes forskningsbaserede viden om bl.a. kooperativer, entreprenørskab, demokrati og fremtidens arbejdsmarked.

Det er vigtigt at understrege, at viden og anbefalinger i varierende grad knytter sig til de repræsenterede kerneaktører i uddannelsessystemet: de uddannelsespolitiske aktører, som skaber de overordnede 'rammebetingelser', de aktører, som på specifikke uddannelsesinstitutioner udmønter disse i praksis via kurser, uddannelsesplaner og programmer samt de aktører, der gennem interesse- og brancheorganisationer på forskellig vis agerer bindeled mellem det strategiske og det operationelle niveau og derved har en vigtig stemme i udviklingen af fremtidens uddannelser.

### Demokratiforståelser

- # 1: På ministerielt niveau kan den brede forståelse af entreprenørskab og demokratisk dannelse i undervisningssektoren og undervisningsministeriet med gavn adopteres i Erhvervsstyrelsens formidling og forståelsesrammer af, hvad 'demokratisk virksomhed' refererer til, herunder også hvad et 'erhverv' er. Dette for at sikre, at rammerne for demokratisk virksomhedsdrift ikke bliver for snævre og entydige i forhold til det potentiale, der er i feltet.
- # 2: I uddannelsessystemet bør man arbejde henimod en øget kobling mellem den eksisterende undervisning i demokratisk dannelse og demokratisk virksomhedsdrift ved at synliggøre, at demokratisk organisering ligeledes kan være en mulig måde at skabe egen virksomhed, social forandring og/eller forme sit arbejdsliv på. Hermed imødeser entreprenørskabsundervisningen samtidigt, at unges motivation i stigende grad er bundet op på et ønske om at skabe bæredygtige forandringer.

## Demokratisk iværksætter

### Uddannelsessystemet

- # 3: I formidling på alle niveauer og i uddannelsesplaner er det vigtigt at understrege, at et levende demokrati i demokratiske virksomheder og organiseringsformer ikke kun baseres på formelle repræsentative strukturer, men ofte skabes via mere direkte deltagelse i beslutningsprocesser samt en løbende demokratisk dialog.
- # 4: En måde at udbygge den eksisterende forståelse og praksis i relation til demokratisk dannelse i uddannelsessystemet er at tydeliggøre de studerendes mulighed for at søge indflydelse og gøre deres demokratiske stemme gældende i de større demokratiske virksomheder i Danmark, som allerede findes på tværs af finanssektoren, forsyningssektoren, detailhandlen, brancheforeninger og fagforeninger.

### Uddybning

Koblingen mellem demokratisk dannelse, både det repræsentative og det mere direkte og deliberative (Held, 1987), og demokratisk ejerskab (hvad enten det er medarbejdereje, forbrugereje eller producenteje) mangler på nuværende tidspunkt i det etablerede uddannelsessystem. Det tydeliggør nødvendigheden af at formidle, hvad det vil sige at være en organisation baseret på netop medeje og, hvis de identificerede fordele ved denne type virksomhed skal realiseres, også en høj grad af medbestemmelse (Jørgensen, 2020).

Det danske uddannelsessystem er gennemsyret af et grundlæggende formelt, demokratisk set-up baseret på elevdemokrati og studenterinvolvering via repræsentative strukturer. Ligeledes er der i grundskolen og på de gymnasiale uddannelser skrevet demokratisk dannelse ind, ikke kun som ideal og formålsparagraffer, men også i uddannelsesplanerne. Forståelsen af demokrati er i denne sammenhæng baseret på både det repræsentative (hvor selve stemmehandlingen er i fokus) og det deliberative (hvor dialogen er i fokus), men kun i mindre grad på direkte deltagelse i strategiske beslutningsprocesser.

En central dualitet i relation til demokratiuddannelse er, at den bør rumme dels viden 'om' forskellige aspekter ved demokratisk virksomhed og dels uddannelse 'i' at gøre/praktisere det.

Demokratibegrebet i relation til demokratiske virksomheder rummer både repræsentative og mere deliberative demokratiformer – særligt i tilknytning til processerne omkring udvikling og strategi, angående myndighed og ansvar samt arbejdsdeling i drift og produktion.

I forlængelse heraf er det vigtigt at sondre mellem den demokratiske dannelse, som ønskes understøttet og udviklet via de nævnte strukturer, og uddannelse i demokrati og demokratisk organisering. Hvor førstnævnte er veludviklet som en co-curricular aktivitet, der primært adresserer de elever og studerende, som ønsker at engagere sig på denne bestemte måde, er sidstnævnte langt mere sporadisk og udfolder sig primært som undervisning om demokrati som styreform og ideologi. Men det er også i sidstnævnte, at der er et potentiale for videreudvikling, da der på forskellige uddannelser allerede eksperimenteres med 'demokratisk uddannelse'; enten ved at praktisere demokrati eller ved mere radikalt at lære de studerende at tænke pluralistisk og åbent i forhold til forskellige entreprenørielle udfaldsrum og derved øge deres refleksionskompetencer (se bl.a. fremtidsscenarium 1 og case-vignette om Det frie Gymnasium).

Opsummerende ser vi altså en skelnen i uddannelsessystemet mellem understøttelse af formel demokratisk dannelse, undervisning i og om demokrati samt undervisning som demokratisk praksis og uddannelse i kritisk (selv)refleksion som afsæt for at indgå i en demokratisk dialog.

## Entreprenørskabsundervisning

- # 5: I udvikling af undervisning i demokratisk ejerskab er det vigtigt at huske på, at medarbejder-eje og medindflydelse er uløseligt forbundet, hvis der skal holdes liv i den demokratiske organiseringsform. Derfor anbefales det, at undervisningen udover fokus på de formelle og økonomiske strukturer i højere grad fokuserer på (op)læring i medbestemmelse og i det at praktisere demokrati. Det kan enten være som mesterlære eller ved at lade de studerende indgå i demokratiske praksisser i selve undervisningen.
- # 6: Det er vigtigt at anerkende, at forskellige uddannelser har forskellige tilgange til og grader af fokus på iværksætteri. Især på uddannelser som fx håndværkeruddannelser og sundhedsfag er det vigtigt ikke at udhule kernefagligheden. En mulighed for at imødegå dette kan være at skabe iværksætterforløb på tværs af fagdiscipliner, og her er demokratisk organisering særligt oplagt, idet selve strukturen understøtter pluralistiske synspunkter, kompetencer og videndeling.
- # 7: Et relevant element, der kan integreres i entreprenørskabsundervisning, er de studerendes identitet i forhold til deres kommende rolle på arbejdsmarkedet. I en



## Demokratisk iværksætteri

### Uddannelsessystemet

demokratisk virksomhed bliver de både medejere (ejerfunktionen) og medarbejdere (sags-funktionen). Som sådan udfordres den dominerende arbejds giver/arbejdstager-distinktion, og de studerende kan derved skabe nye arbejdsmæssige identiteter ved at agere medskabere af (fremtidens) arbejdsmarked og ikke udelukkende anse arbejdsmarkedet som en eksisterende statisk platform, de træder ind på.

- # 8: Der er behov for at udvikle og indsamle undervisnings- og kursusmateriale om metoder til og case-eksempler på, hvordan man kan udleve demokratisk ejerskab. Der eksisterer veldokumenteret og udbygget materiale til entreprenørskabsundervisning generelt, men selvom dette bygger på en bred forståelse af entreprenørskab, er der ikke opbygget en alsidig 'værktøjskasse' i relation til nye alternative organiseringsformer, herunder demokratiske virksomheder.

Grundlæggende handler det om at de studerende spørger; hvad kan jeg bidrage med? I stedet for at spørge hvad kan jeg få ud af det...

Det der mangler, er rigtig mange gode eksempler!

Jeg har det lidt stramt med innovationsbegrebet fordi det er svært at håndtere - det ligger værdidomme ned over hvad der er nyt, og det bliver meget definerende for de studerende.

## Uddybning

Generelt er der stort politisk fokus på at skabe mere iværksætteri og på at øge innovationspotentialen i Danmark. I en dansk kontekst er entreprenøriel 'dannelse-kompetence' derfor tæt knyttet til en statslig innovationsstrategi. Strategiens fokus er, at entreprenørskab er for alle, og at undervisningssystemet følgelig skal understøtte en uddannelsesmæssig progression, hvis byggesten allerede lægges i folkeskolen.

Den gængse definition af entreprenørskab lyder sådan: 'Entreprenørskab er, når der bliver handlet på muligheder og gode ideer og at disse bliver omsat til værdi for andre. Den værdi, der skabes, kan være af økonomisk, social eller kulturel art' (Fonden for Entreprenørskab, 2016). I det danske uddannelsessystem tages der altså afsæt i en bred entreprenørskabsforståelse, som ikke udelukkende er baseret på ønsket om at skabe

## Demokratisk iværksætteri

### Uddannelsessystemet

økonomisk vækst. Ikke desto mindre er der en anerkendelse af, at undervisning i fx socialt entreprenørskab, bæredygtigheds-iværksætteri og det, der kaldes SDG-iværksætteri, stadig er langt mindre udbredt (for gode eksempler på disse tilgange se case-vignetter om VIA University College og IT Universitetet). Ligeledes viser data, at der ikke lader til at pågå en diskussion af, hvad disse entreprenørskabsformer betyder for de bagvedliggende motiver eller mulighedsrum - særligt fordi fokus i høj grad er på 'outcome' og ikke på de processuelle, relationelle og transformative aspekter ved fx social innovation og demokratisk iværksætteri.

Udover et generelt fokus på entreprenørskab i hele undervisningssystemet pointerer flere uddannelsesansvarlige, at det er vigtigt at skelne mellem forskellige uddannelsesniveauer og discipliner, dvs. imellem uddannelser, som har entreprenørskab og innovation som kerne-element i selve uddannelsesprofilen, og uddannelser, hvor det entreprenørielle er et tillæg til kernefagligheden. Vi ser en mulig distinktion mellem henholdsvis: 1) uddannelser, som uddanner kandidater i innovation, ledelse, entreprenørskab og organisering, 2) fagprofessionelle uddannelser, hvor entreprenørskabskompetencer kan være relevante som 'add-on', 3) uddannelse af lærere og undervisere i entreprenørskab og 4) uddannelser, som uddanner rådgivere.

I lyset af ovenstående er potentialet i forhold til demokratisk iværksætteri, at entreprenørskabsundervisningen i sig selv ofte har et indlejret demokratisk dannelsesideal, som de uddannelsesansvarlige understreger; ved at arbejde i tværfaglige teams, at deltage i beslutningsprocesser, at tage ansvar for det, man har lært ved aktivt at engagere sin faglighed i forandrings-skabelse og ved at diskutere, hvordan man realiserer en given målsætning.

## Strukturelle og kulturelle rammer

- # 9: Hvis de strukturelle rammer for entreprenørskabsundervisning skal ændres, er det essentielt at identificere de centrale aktører i udviklingen af uddannelsesplaner, som fx fagforeningerne og arbejdsgivernes rolle i forhold til erhvervsuddannelser. Men lige så vigtigt er det at få skabt en dialog, som sikrer samspil mellem top-down og bottom-up-processer. Dvs. at de overordnede rammer på strategisk niveau bliver udmøntet konkret i undervisningen, og at de aktiviteter og den udvikling, der foregår på uddannelsesinstitutionerne, ligeledes bliver understøttet strategisk.

## Demokratisk iværksætteri

### Uddannelsessystemet

- # 10: Demokratisk virksomhedsdrift kan med fordel indgå som centralt element: 1) i rekruttering af elever til fx håndværksuddannelserne, 2) i at styrke en praksis hvor forskellige fagprofessioner kan have økonomisk fordel af at indgå i medejerskab med hinanden, fx kokke, byggeri, fødevarer, handel og service, og 3) til at understøtte nye iværksætterprofiler fra humaniora og socialvidenskab.
- # 11: Det er vigtigt i formidlingen om demokratiske virksomheder og iværksætteri, at der skabes balance mellem på den ene side det særegne ved denne form for ejerskab og på den anden side, at det ikke bliver et niche-fokus, der lukker sig om sig selv og bliver for sårbart i forhold til den politiske dagsorden og samfundsmæssige trends. For at imødegå dette anbefales det, at undervisningen har fokus på at uddanne i både det specifikke, organisatoriske, demokratiske set-up og i det demokratiske som mindset, der som underliggende praksis kan have mange organisatoriske udfaldsrum.
- # 12: Der er et stort potentiale i at kortlægge og dele erfaringer fra de forskellige iværksætter- og innovationshubs, der findes på tværs af uddannelsessystemet. Nogle bliver drevet af uddannelsesinstitutionen, mens andre er studenterdrevne – men fælles er, at de balancerer mellem at tilbyde kurser og forløb ind i eksisterende undervisning og samtidig skaber co-curriculære aktiviteter og undervisningsforløb. Særligt sidstnævnte understøtter den tværfaglighed, som kan være en central gevinst ved demokratisk iværksætteri.
- # 13: Der er et stort behov for at skabe nye forståelsesrammer og begreber, som i højere grad favner og illustrerer de nye måder, der skabes virksomheder på i dag, herunder demokratisk virksomhedsdrift. Undervisningssystemet er en væsentlig aktør i den sammenhæng, da et nyt eller supplerende vokabularium kan skabe en ramme for nytænkning, men også for at italesætte allerede eksisterende nye aktiviteter, organisationsformer og forståelser af, hvad det vil sige at være iværksætter.
- # 14: I tråd med ovenstående anbefaling er der ligeledes et potentiale i at skabe nye fortællinger om selve organiseringen af arbejdet, hvor udfaldsrummet er åbent og ikke begrænset til den dominerende distinktion mellem arbejdsgiver og arbejdstager eller til det dominerende repræsentative set-up med tillidsrepræsentanter og samarbejdsudvalg.

Demokratisk erhverv er en fin overordnet term, men når man skal snakke om det konkrete virksomhedsniveau så er der ikke andre termer end Kooperativ og det er problematisk...

Erhvervsuddannelsesloven §1, stk. 2 (3):

Dette uddannelsessystem skal tilrettelægges således, at det i videst muligt omfang er egnet til at: 3) bidrage til at udvikle de uddannelsessøgendes interesse for og evne til aktiv medvirken i et demokratisk samfund og bidrage til deres personlige udvikling, karakterdannelse og faglige stolthed,

Folkeskoleloven § 1 stk. 3: Folkeskolen skal forberede eleverne til deltagelse, medansvar, rettigheder og pligter i et samfund med frihed og folkestyre. Skolens virke skal derfor være præget af åndsfrihed, ligeværd og demokrati.

## Uddybning

Studiet viser, overordnet set, at de strukturelle rammer for at integrere viden om demokratiske virksomheder og demokratisk iværksætteri til dels er på plads. I Undervisningsministeriets uddannelsesplaner og formålsparagraffer er der vide rammer for dette, og der er allerede indskrevet et demokratisk dannelsesideal samt et krav om uddannelse i innovation og entreprenørskab. Samtidigt er der qua uddannelsesinstitutionernes iværksætter- og innovationshubs en god infrastruktur for både curriculære og co-curriculære aktiviteter, der er fleksible og tætte på både undervisere og studerende.

Alligevel lader den brede forståelse af entreprenørskab som indeholdende uddannelse til medborgerskab og flere værdi-dimensioner end den rent økonomiske dog til at spille en mindre rolle i eksisterende undervisningspraksis end den mere snævre traditionelle forståelse, som primært bygger på en merkantil tilgang (Baker & Powell, 2019). Der er et udbredt fokus på innovationskompetencer, hvorfor redskaber til idéudvikling, kreativ tænkning, forretningsmodeller og pitch-træning er fremtrædende, hvilket kommer til udtryk i diverse innovationskonkurrencer, som fx det årlige Venture Cups 'National Start-up

## Demokratisk iværksætteri

### Uddannelsessystemet

Competition' og Fonden for Entreprenørskabs 'Kick-off Programme'. Undervisningen bygger altså til dels på den samme pitch-logik, som fx også formidles i 'Løvens Hule', hvor fokus er på at præsentere selve idéen og på den baggrund få investorer om bord.

Der er derfor et behov for at skabe supplerende forløb og aktiviteter, som henvender sig til de studerende, der først og fremmest er drevet af at være forandringsagenter og derfor ikke nødvendigvis har fokus på at begynde deres iværksætterrejse med en 'idé', der kan kapitaliseres. Dette er ligeledes tydeligt i relation til bæredygtighedsagendaen, som både kan handle om at skabe teknologiske løsninger, men som inden for fx socialt entreprenørskab knytter sig til, at det ikke kun er outcome, der er bæredygtigt, men også vejen derhen – det vil sige selve organiseringen og processen. Herunder er der også et øget fokus blandt de studerende på at skabe et godt (arbejds)liv. Eksempelvis begynder det studenterdrevne innovationshus 'Station' nogle af deres forløb med netop at tale 'work-life' balance, og hvordan man gerne vil arbejde fremfor med hvad. Der er hermed et muligt potentiale i koblingen mellem demokratisk virksomhedsdrift og fremtidens arbejdsliv som en måde at fastholde og rekruttere kommende generationers medarbejdere og medejere på. Samtidig vil en kobling mellem demokratisk iværksætteri og bæredygtighedsagendaen imødekomme, at bæredygtighed i stigende grad driver motivationen hos mange unge (Ungdomsbyen, 2019).

Dette leder ligeledes frem til en pågående diskussion af, hvorvidt det eksisterende begrebsapparat, der knytter sig til iværksætteri, erhvervsliv og innovation, ukritisk kan overføres, eller om det fører til en forenkling og eventuel fremmedgørelse i forhold til nutidens studerende. Der er blandt nogle af informanterne en bekymring i forhold til termer som 'demokratisk virksomhed' og kooperativer, fordi de mener, at demokratitermen har negative konnotationer for den unge generation, og at kooperativer ofte forbindes med noget traditionelt og bagudrettet. Også selvom de unges fokus på at skabe samfundsmæssig forandring, at indgå i fællesskaber, sikre medbestemmelse og handle kollektivt i høj grad afspejler netop de fundamentale aspekter ved demokratisk organisering. Sproget og terminologien omkring demokratisk iværksætteri, og entreprenørskab generelt, bliver derfor afgørende hvis den nye generation skal mobiliseres, og uddannelsessystemet kan her påtage sig en rolle i forhold til at skabe en platform, hvor de studerende selv kan være medudviklere af et nyt, eller måske blot et supplerende, begrebsapparat.

### Opmærksomhedspunkter

Udover de indsigter, som har ledt til de formulerede anbefalinger, har vi mødt en række skismer og tematikker i data, som vi her ønsker at gøre opmærksom på; vi har udvalgt fire opmærksomhedspunkter, vi finder særligt kritiske i det fremtidige arbejde.

- # 1: Medeje og demokratiske virksomheder bygger på en særlig logik og et lighedsideal på tværs af fag og discipliner. Erfaringen er, at der er mindre medarbejderudskiftning i demokratisk ejede- og ledede virksomheder, og ligeledes kan et ideal om enhedsløn (Nielsen et al., 2021) blive udfordret, hvis ikke medejerne har samme fagforeninger. I den forstand kan demokratiske virksomheder udfordre de danske idealer om et fleksibelt/mobilt arbejdsmarked, og det at arbejdsmarkedets parter sammen forhandler rammebetingelser for medarbejdere. Fagbevægelsen anerkender, at der er nye tendenser på vej, som netop udfordrer den institutionaliserede forhandlingskultur, og da de er kerneaktører i udvikling af uddannelsesplaner, kan de være vigtige ambassadører og aktører i forhold til at gøre det demokratiske aspekt mere fremtrædende.
- # 2: I den igangværende dialog om demokratisk virksomhedsdrift er det vigtigt at inddrage den rolle som den offentlige sektor spiller, ikke kun i relation til at udvikle strukturer for uddannelserne, men også som en kommende arbejdsplads for mange studerende. Når innovation og entreprenørskab er skrevet ind som et krav på tværs af hele det danske uddannelsessystem, handler det om at skabe reflekterede medborgere, der samtidigt kan tænke kreativt og omsætte deres faglighed til at skabe forandring i praksis. Ved at arbejde med en sådan bred entreprenørskabsforståelse, kan der være et potentiale i at fokusere på 'demokratiske intra-prenører' og ved at udvide, eller vende tilbage til, en forståelse af termen 'erhverv' som ens fagprofession – uafhængigt af organisatorisk set-up. Et sådant fokus på demokratiske virksomheder og demokratisk iværksætteri i de eksisterende uddannelser kan derved ligeledes understøtte en øget demokratisering af arbejdet på tværs af sektorer.
- # 3: Et vigtigt, fremtidigt opmærksomhedspunkt er uddannelserne af dem, der bliver rådgivere inden for iværksætteri og virksomhedsdrift. Der har i nærværende undersøgelse ikke været specifikt fokus på disse uddannelser, men de vil fremadrettet spille en afgørende rolle i udbredelsen af demokratisk iværksætteri. De bør derfor tænkes ind, både når og hvis der kommer ny lovgivning på området og i

kommende uddannelsesudbud, så de kommende rådgivere får en bredere forståelse af, hvad der driver iværksættere, og hvilke ønsker til arbejdsliv nye og kommende generationer har.

- # 4: Måden at engagere sig demokratisk på i de store forbruger- og medlemsejede organisationer i Danmark bygger på en tradition, hvor man involverer sig over en længere periode og ind i et klassisk repræsentativt set-up. Det er værd at være opmærksom på, at nye generationer afprøver og indgår i andre typer af frivilligt organiseret arbejde, som i nogle tilfælde kun pågår et år ad gangen, og/eller hvor de kan være med til at redefinere selve organiseringsformen. Det er derfor vigtigt at undersøge, hvordan deltagelse og medbestemmelse kan gentænkes og redefineres.

### 3. FREMTIDSSCENARIER

---

I det følgende præsenteres to 'fremtids-scenarier' for at give et bud på, hvordan undervisning i demokratiske virksomheder og demokratisk iværksætteri kan tage sig ud fremadrettet. Fremtidsscenarioer er en udbredt servicedesign-metode (Stickdorn & Schneider, 2012), som særligt benyttes i strategi- og policy-udvikling til at forestille sig, hvordan en given service, et produkt eller en proces vil se ud i fremtiden. På den måde udstikker det fiktive fremtidsscenario et formål, der kan danne udgangspunkt for beslutninger her og nu.

For at give bud på fremtiden, som ikke er afkoblet allerede eksisterende viden og praksis, bygger scenarierne både på viden fra denne analyse og Fonden for Entreprenørskabs metode- og evalueringsbase. De kommende to fremtidsscenarioer er derved en måde at fremskrive undersøgelsens indsigter på i to forskellige formidlingsformer: henholdsvis en revideret version af en eksisterende model for identificering og evaluering af entreprenørskabsundervisning, fremskrevet tre år, og en profil af demokratisk iværksætteri fremskrevet til 2045.

Fonden for Entreprenørskabs viden er i høj grad grundlag for den nuværende undervisning i entreprenørskab, og samtidig er fonden formidler af egne evalueringer af entreprenørskabsundervisning i det danske uddannelsessystem. Fonden for Entreprenørskab har siden 2013 arbejdet ud fra en bred forståelse af, hvad formålet med entreprenørskabsundervisning er:

- At give den enkelte mulighed for, og redskaber til, at forme sit eget liv
- At uddanne engagerede og ansvarstagende medborgere
- At udvikle viden og ambitioner om at etablere virksomheder og arbejdspladser
- At øge kreativitet og innovation i eksisterende organisationer
- At skabe bæredygtig vækst og udvikling, kulturelt, socialt og økonomisk.

Ovenstående formål tydeliggør, at der allerede er en kvalificeret platform for videreudvikling af entreprenørskabsundervisning til også at indeholde elementer, som kan understøtte et øget fokus på demokratisk iværksætteri og viden om demokratiske virksomheder.



## Fremtidsscenario I: Identificering og evaluering af entreprenørskabsundervisning i det danske uddannelsessystem 2025

For at udvikle entreprenørskabsundervisning, som imødekommer en ny generation af iværksættere og deres forskellige motiver for at skabe økonomisk vækst og/eller social forandring, bliver entreprenørskabsundervisning i 2025 evalueret med afsæt i Fonden for Entrepreneurskab 'Stjernemodell'. I tillegg til den oprindelige referencemodell fra 2014 (Fonden for Entrepreneurskab, 2014) er der i den nuværende 2025-modell, se figur 1, inkorporeret relevante elementer, der understøtter undervisning i organiseringsformer og ledelsesaspekter, som også er centrale for demokratisk virksomhedsdrift. Dette for at understrege forskellige værdidimensioner i relation til iværksætteri og i selve undervisningen.

Figur 1: Stjernemodell 2025

| Faser i den <u>entreprenørielle livscyklus</u> | Undervisningsdesign |                              |                  |                         |                                   |          |          |             |               |               |
|--|---------------------|------------------------------|------------------|-------------------------|-----------------------------------|----------|----------|-------------|---------------|---------------|
|  | Fagligt indhold     |                              |                  |                         | Undervisningstilgange- og metoder |          |          |             |               |               |
|  | Faser/kategorier    | <u>Intra-<br/>prenørskab</u> | Entrepreneurskab | Økonomi og Finansiering | Jura                              | Handling | Kontekst | Involvering | Tværfaglighed | Ligeværdighed |
| Drivkraft                                      |                     |                              |                  |                         |                                   |          |          |             |               |               |
| Idé/mulighed                                   |                     |                              |                  |                         |                                   |          |          |             |               |               |
| Organisering og ledelse                        |                     |                              |                  |                         |                                   |          |          |             |               |               |
| Opstart  |                     |                              |                  |                         |                                   |          |          |             |               |               |
| Etablering                                     |                     |                              |                  |                         |                                   |          |          |             |               |               |
| Drift  |                     |                              |                  |                         |                                   |          |          |             |               |               |

I forhold til den oprindelige Stjernemodell er der før fasen Idé/mulighed indsat en fase kaldet Drivkraft. Termen 'drivkraft' dækker både over evnen til at sætte noget i bevægelse og selve motivationsfaktorerne og er som sådan en bredere betegnelse for den proces, der kan gå forud for en identificeret idé, problemstilling eller mulighed. Derudover er der tilføjet en fase, der hedder 'Organisering og ledelse', og ved undervisningstilgange- og metoder er der tilføjet 'Ligeværdighed'. I nedenstående gives en kort beskrivelse af de tilføjede elementer.

- **Organisering og ledelse:** Overgangen fra og samspillet med fasen Drivkraft handler om, at selve organiseringsformen og den pågældende ledelsesstil i høj grad kan influere på, hvad outcome bliver. For nogle er organiseringsform og valg af fx

kollektiv ledelse vigtigere end slutprodukt og service, for andre kan organiseringsformen være en måde at skabe særlige ydelser og produkter på, mens det for andre igen kan tydeliggøre og kvalificere, hvem, der skal med om bord og hvornår. Uanset hvad er det at diskutere og reflektere over, hvordan man ønsker at organisere sig afgørende for de kommende valg i forhold selskabsform og i udarbejdelse af en plan for realisering. Fag og kurser i denne fase integrerer viden om forskellige organiseringsformer, fx traditionelle og nyere former som sociokrati, holokrati, autokrati og de ledelsesmæssige implikationer ved disse som fx hierarkiske og traditionelle ledelsesstile, agil ledelse, demokratisk ledelse, kollektiv ledelse osv.

- **Ligeværdighed:** Denne kategori dækker over undervisning, hvor skellet mellem underviser og studerende er gentænkt således, at alle aktører træder ind i læringsrummet som eksperter i lige præcis den viden og de erfaringer, som de hver især bringer i spil. Undervisningen er fladt organiseret på en måde, hvor alle har en aktiv rolle i relation til både form og indhold. Disse roller kan enten gå på skift eller uddelegeres med afsæt i kompetence- og personprofiler. Undervisningen tager afsæt i et etisk ideal om ligeværd og diversitet baseret på 'Sokratisk dialog og samtale', som grundlæggende træner deltagerne i at kunne samarbejde, lytte og kritisk analysere bagvedliggende antagelser, forestillinger og idéer. Centralt her er, at metoden lægger op til et åbent udfaldsrum og dermed appellerer til, at der tænkes ud over etablerede og dominerende konstruktioner.

Den reviderede Stjernemodel sikrer i 2025, at entreprenørskabstænkningen på både det strategiske og det operationelle niveau ikke udelukkende er koblet til en innovationsdagorden med fokus på nyhedsværdi og kapitalisering. I 2025 er der i lige så høj grad fokus på selve organiserings- og ledelsesformerne som kerne-kompetencer for et agere entreprenørielt på tværs af sektorer.

## Fremtidsscenario 2: En profil af demokratiske iværksættere i 2045

En regnfuld, men lun, november-dag i 2045, mødes Milo, Emma, Sigge og Alfred på en café-butik. De skal forberede sig til udsendelsen 'Os på Tinge' - et program sendt over den forbrugerejede public-service-kanal. I programmet præsenterer en række iværksættere

## Demokratisk iværksætteri

### Uddannelsessystemet

deres initiativer til bæredygtig forandring ved fire rundborde, hvor aktører fra både den offentlige, den private og den tredje sektor agerer sparringspartnere, forfinere og potentielle samarbejdspartnere. I anden del af udsendelsen faciliteres dialog og interaktion mellem iværksætterne og interesserede publikum og seere. Ofte resulterer netop denne del af udsendelsen i nye læringsfælleskaber, forskellige former for samskabelse eller samfinansiering.

Milo, Emma og Alfred er alle under uddannelse: Alfred er i uddannelse til tømrer, Milo læser en kandidat i 'Ledelse og bæredygtig organisering', og Emma er ved at uddanne sig til webdesigner med speciale i 'impact' og mikro-finansiering. De har lært hinanden at kende på et forløb om 'Organiserings-skabelse', som Sigge afholder i en frivilligdrevet hub for team-iværksætteri. Sigge har selv sammenstykket sin fag-bachelor i entreprenørskab ved at tage fag på tværs af uddannelsessystemet, både nationalt og internationalt.

De fire unge er godt trænet i demokratisk virksomhedsdrift og organisering. I folkeskolen ved at indgå i skole-kooperativer, som stod for bl.a. indkøb af materialer og en elevdreven madordning. I dag er Alfred i praktik i en af de største demokratiske virksomheder i Danmark inden for byggeri, Milo har studiejob i en kommune, hvor teamet er sociokratisk organiseret, Emma har allerede et CVR-nummer sammen med to andre venner, og Sigge er medejer i og stifter af en demokratisk virksomhed, forkortet D.V., som er en ny og juridisk anerkendt virksomhedstype.

Det initiativ, som de fire unge skal præsentere i 'Os på Tinge', handler om at etablere Danmarks første storcenter med kun genbrugsbutikker og med alt fra elektronik, tøj, litteratur, supermarkeder med overskudsvarer og lokale reparatører til cafeer med sæsonproducerede varer.

Milo, Alfred, Emma og Sigge begynder arbejdet med en individuel refleksion over det tema, de gerne vil diskutere på dagens møde: Hvordan præsentationen skal bygges op, og hvilke elementer der er mest centrale. Med udgangspunkt i refleksionen påbegynder de en dialog baseret på et demokratisk dialog-værktøj, de har fundet på nettet blandt et utal af online-metoder og modeller for demokratisk deltagelse. Der er flere aspekter og perspektiver, som de hurtigt bliver enige om at have med i præsentationen, mens der også er en række elementer, som de er meget uenige om. Dem dvæler de derfor længe ved, da de ved, at det er her udviklingspotentialer og kreativiteten har særligt gode betingelser.

## Demokratisk iværksætteri

### Uddannelsessystemet

Sidst i dialogen vælger Milo, Emma, Sigge og Alfred at skrive deres tre største uenigheder ned som en række paradokser, de gerne vil have ledelsesmæssig sparring på i programmet, så de også i den fremtidige proces kan navigere i, at der hele tiden vil være modsatrettede ønsker, praksisser og etiske overvejelser til stede i udviklingen af storcenterinitiativet.

# 4. CASE-VIGNETTER

---

I det følgende gives tre praksiseksempler på, hvordan forskellige demokratiforståelser kommer til udtryk i eksisterende undervisning i demokrati og nye former for iværksætteri, herunder hvilke modeller der er udviklet og benyttes. Case-vignetterne skal læses som små praksis-nedslag der tydeliggør og illustrerer, at der bliver udviklet nyt materiale og løbende søgt nye veje.

## Case I: IT-Universitetet

IT-Universitetet udbyder kurset 'Bæredygtigt iværksætteri' som en del af bachelorprogrammet 'Digital Design and Interactive Technologies'. På kurset arbejdes der ud fra en eksplicit kobling mellem bæredygtighed og iværksætteri, idet eleverne undervises i at beskrive, anvende og iværksætte, hvad der betegnes som en bæredygtig entreprenøriel proces. Bæredygtighed refererer her både til klima og miljø og til livsbetingelser, der muliggør et arbejds- og privatliv i balance.

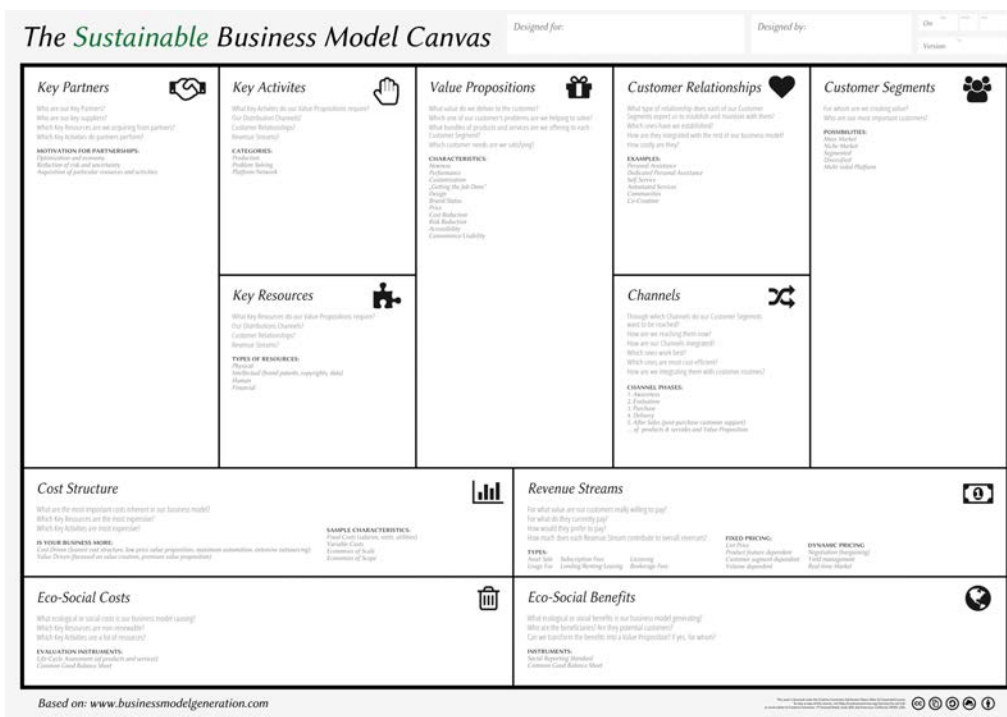
Praktisk undervises der i traditionelle forretnings- og investeringsmodeller, selskabsformer samt i mere demokratiske modeller. Her trækkes historiske tråde til andelstankegangen, og nyere demokratisk-ejede virksomheder benyttes som case-eksempler. Til undervisningen benyttes uddrag fra bogen "Medejer: Kunsten at overhale konkurrenter gennem demokratisk ejerskab" (Jørgensen, 2020), og der arbejdes aktivt med både 'The social business model canvas' og 'The sustainable business model canvas' (Undervisnings-slides, 2021). Derudover eksperimenteres der med både flade og hierarkiske samarbejdsformer i gruppearbejdet.

Læringsmålene for kurset er, at den studerende skal være i stand til at:

- Beskrive, anvende og iværksætte en bæredygtig entreprenøriel proces
- Redegøre for en forretningsmodel i relation til mulighed for økonomisk bæredygtighed, herunder finansiering og drift
- Redegøre for de juridiske regler i forbindelse med opstart af virksomhed vedr. selskabsret, IP-ret, aftale- og kontraktsret samt finansieringsret
- Analysere en forretningsmuligheds strategiske implementering

- Identificere, analysere og vurdere relevansen af juridiske forhold og problemstillinger i forbindelse med opstart af virksomhed som en del af en bæredygtig entreprenøriel proces.

Figur 2: The sustainable business model canvas



Kilde: undervisningsslides, 2021

### Kilder:

Interview med kursusudvikler og underviser 10.12.2021

Kursusbeskrivelse (2021) <https://learnit.itu.dk/local/coursebase/view.php?ciid=791>

Undervisningsslides, Overgaard, Majken, 2021

## Case 2: Det frie Gymnasium

Det frie Gymnasium arbejder med en bred forståelse af entreprenørskab, som er tæt forbundet med demokratisk dannelse. Her forstås entreprenørskab som basale byggesten såsom nysgerrighed, kreativitet, troen på at man selv kan være med til at skabe forandring, erfaring med at deltage i beslutninger på alle niveauer samt erfaring med at tage ejerskab for de beslutninger og regler, der vedtages og processen hen imod det. Rent metodisk kan

## Demokratisk iværksætteri

### Uddannelsessystemet

læreprocesserne, som de praktiseres på Det frie Gymnasium, sammenlignes med en form for mesterlære. Det vil sige, at der ikke blot undervises i entreprenørskab og demokratisk dannelse, men at de studerende praktiserer og udlever det.

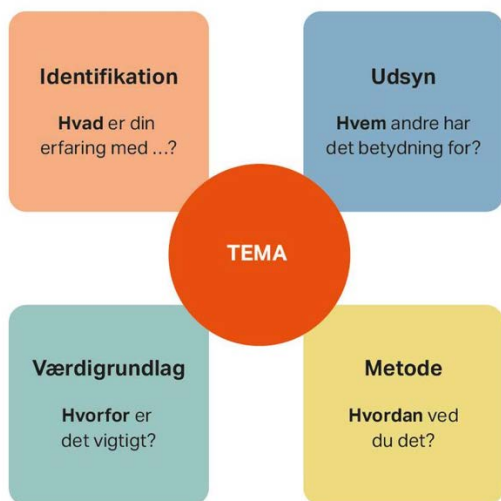
Dette foregår blandt andet gennem brug af en udtalt udvalgsstruktur og et generelt fokus på at skabe demokratiske fora, hvor eleverne er direkte deltagere i reelle forandringsprocesser.

Eksempelvis er skolemødet skolens højeste myndighed, og det er her alle de vigtigste beslutninger tages. Som en del af den basisdemokratiske struktur træffes beslutninger med mindre betydning ofte i udvalg, som nedsættes af skolemødet. Udvalgene er åbne for alle på skolen, der har lyst til at engagere sig. Alle elever og ansatte ved Det frie Gymnasium er medlemmer af skolemødet, og alle har én stemme (Det frie Gymnasiums værdigrundlag 2007). På klasseniveau benyttes dialogbaseret undervisning (Sørensen og Risbjerg 2018) med det formål at skabe et åbent udfaldsrum, hvor eleverne tager ejerskab over regler, lærer at lytte og at tage afsæt i egne erfaringer.

I den dialogbaserede undervisning sidder eleverne i rundkreds og taler om en tekst, der er valgt på forhånd. Der er enkelte og klare regler for, hvordan dialogen skal forløbe (se Figur 3: spørgeteknikkens fire retninger). Antagelsen er, at læring styrkes ved, at elevernes egne oplevelser bringes i spil og relateres til den viden, de kompetencer og de holdninger, der er i læringsfællesskabet. Formålet med den dialogbaserede undervisning er at skabe "fagligt dygtige og socialt orienterede samfundsborgere, der trives i og bidrager til demokratiske fællesskaber" (Sørensen og Risbjerg 2018:9).

Den dialogbaserede undervisningsform og mere generelt den demokratiske praksis, der gennemsyrrer Det frie Gymnasium, repræsenterer dermed en alternativ fortolkning af begrebet demokratisk dannelse, og hvordan denne kan ses som en integreret del af læring i uddannelsen.

Figur 3: Spørgeteknikkens fire retninger



Kilde: Sørensen og Risbjerg 2018 s. 21

#### Kilder:

Interview med pædagogisk koordinator på Det frie Gymnasium 09.12.2021

Det frie Gymnasiums værdigrundlag (2007). Tilgængeligt via <https://www.detfri.dk/generel-info/>

Michael Bang Sørensen og Mikkel Risbjerg (2018) Dialogbaseret undervisning. Om bæredygtige læringsfællesskaber i individets tidsalder. Forlaget Columbus

### Case 3: VIA University College

På VIA University College findes 'Program for transformativ entreprenørskabsdidaktik'. Her forskes der i, hvordan undervisning og vejledning på VIAs professionsuddannelser 'kan fremme studerendes evne til at sætte innovative og/eller entreprenante, værdiskabende og ansvarlige aftryk på deres professioner, samfund og omverden' (Program for transformativ entreprenørskabsdidaktik). Det vil sige, at VIA University College arbejder med en form for entreprenøriel dannelse, hvor fokus er på at facilitere transformative læreprocesser, så de studerende kobler deres profession med det at være entreprenøriel og samtidig agere bæredygtigt.

Der arbejdes både teoretisk og empirisk med begrebet bæredygtigt entreprenørskab, som tager afsæt i definitionen fra Fonden for Entrepenørskab: 'Bæredygtigt entreprenørskab er,

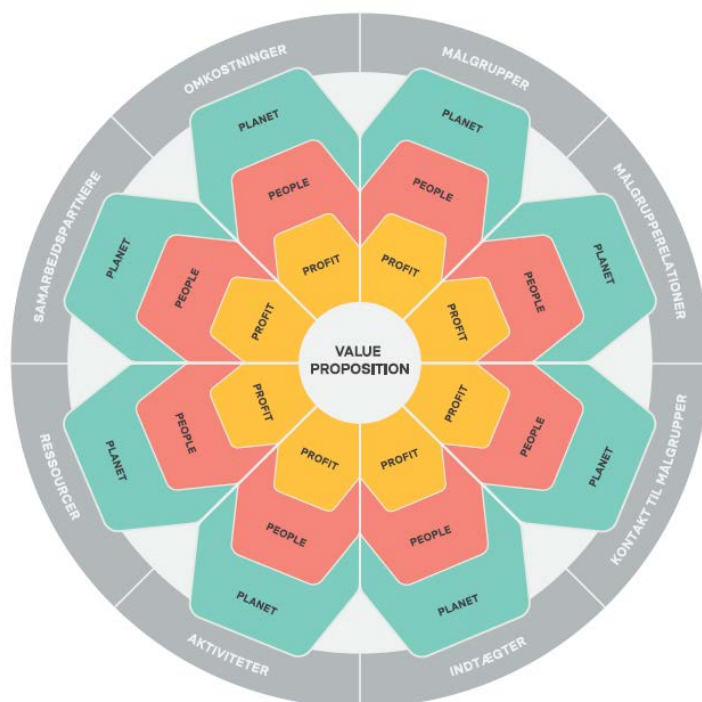


## Demokratisk iværksætteri

### Uddannelsessystemet

når innovationsevner, forretningssans og entreprenørielle kompetencer går hånd i hånd med grønne og bæredygtige værdier, det vil sige, når bæredygtigheden tænkes ind i én, flere eller i alle processer i det entreprenørielle foretagende' (Fonden for Entreprenørskab, 2020). Koblingen mellem bæredygtighed og entreprenørskab er bla. søgt konceptualiseret og visualiseret i 'The VIABLE Growth Model' (se figur 4) og praktiseres også via co-curriculære aktiviteter i de såkaldte studentervæksthuse, hvor studerende kan deltage i workshops og få sparring til at udvikle og realisere deres entreprenante idéer.

Figur 4: VIABLE Growth Model



Kilde: VIA University College og Worldperfect (2021) VIABLE GROWTH MODEL S. 10

#### Kilder:

Interview med Lektor fra VIA University College, 20.12.2021

VIA University College og Worldperfect (2021) VIABLE GROWTH MODEL. Tilgængelig via <http://www.viablegrowth.dk/>

Fonden for Entreprenørskab (2020) Entreprenørskab med formål. Bæredygtigt entreprenørskab på de videregående uddannelser. Tilgængelig via <https://www.ffe->

[ye.dk/media/792754/entreprenørskab-med-formaal-kortlaegning-og-inspirationskatalog-nov-2020.pdf](https://www.via.dk/media/792754/entreprenørskab-med-formaal-kortlaegning-og-inspirationskatalog-nov-2020.pdf)

Program for transformativ entreprenørskabsdidaktik. Beskrivelse tilgængelig via <https://www.via.dk/forskning/innovation-og-entreprenørskab/transformativ-entreprenørskabsdidaktik>

<https://www.via.dk/samarbejde/via-studentervaeksthuse>

## 5. METODE

---

Undersøgellesdesignet er kvalitativt, da udgangspunktet for analysen har været at kortlægge eksisterende forståelser og praksisser for på den baggrund at kunne skitsere det fremtidige mulighedsrum. Undersøgelsen består af desk research og dybdeinterviews med uddannelsesaktører og relevante eksperter.

Formålet med desk researchen var at få indsigt i eksisterende viden og forskning, at få kvalificeret udarbejdelsen af spørgeguides til den kommende interviewrunde samt at afdække relevante uddannelsesinstitutioner, kurser og uddannelser. Studiet vil have fokus på universiteter, erhvervsskoler, gymnasieskoler og colleges, som udbyder kurser og undervisning i iværksætteri og entreprenørskab inden for rammerne af det ordinære uddannelsessystem. Voksen- og efteruddannelsessystemet indgår ikke i denne undersøgelse. Vi ser dog en mulig fremtidig analyse som relevant, da demokratisk iværksætteri og virksomhedsdrift kan være en måde at åbne eksisterende fagligheder op på og derved understøtte dem, der ønsker at udvikle deres fag og arbejdsliv i en ny organiseringsform eller via et nyt arbejdsfelt.

Den efterfølgende interviewrunde består af 13 ekspertinterviews og 15 interviews med uddannelsesaktører. Ekspertinterviews som metode benyttes til at skabe et overblik over et empirisk felt, og informanterne vælges derfor ud fra deres specifikke viden på det pågældende område snarere end på grund af deres organisatoriske rolle (Flick, 2016: 236).

Den organisatoriske rolle var til gengæld helt central i interviewene med uddannelsesaktører, da der her var fokus på at få informanter, som er 'tættere' på selve uddannelserne, såsom uddannelsesansvarlige, studieledere, kursusansvarlige osv. i tale.

Alle interviews er gennemført som semi-strukturerede online dybde-interviews af ca. en times varighed, de fleste med både en interviewer og notetager fra forskerteamet til stede. At interviewene er semi-strukturerede betyder, at spørgeguiden er bygget op omkring en række overordnede tematikker, men med plads til at forfølge de diskussioner og indsigter, som opstår i selve interviewsituationen. Det har i høj grad gjort sig gældende i denne undersøgelse, da det tidligt blev klart, at demokratiske virksomheder og iværksætteri med demokratisk islæt stor set ikke var repræsenteret i uddannelsessystemet, hvorfor det blev relevant med en mere eksplorativ tilgang til entreprenørskabsforståelser og undervisning.

## Demokratisk iværksætter

### Uddannelsessystemet

I nedenstående tabel gives en oversigt over det samlede datamateriale, som indgår i selve analysen. Informanterne præsenteres udelukkende qua deres rolle og organisatoriske tilknytning.

Tabel 1: Oversigt over datamateriale

| <b>Ekspertinterviews</b>   | <b>Interviews med uddannelsesaktører</b>   | <b>Dokumenter</b>  |
|--|--|--|
| Chef for forskning, analyse og videregående uddannelser<br>Fonden for Entreprenørskab, | Studieleder på Master in Social Entrepreneurship and Management, Roskilde Universitet  | Kategoriseringsmodellen, Fonden for Entreprenørskab (2021)   |
| Videnskonsulent, Tænk tanken<br>Demokratisk Erhverv                                    | Ekstern lektor og ansvarlig for kurset "Bæredygtigt iværksætter", IT-Universitetet   | Entreprenørskab med formål – bæredygtigt entreprenørskab på de videregående uddannelser, Fonden for Entreprenørskab (2020)   |
| Chefkonsulent, Kooperationen   | Lektor i institutionel økonomi med særligt fokus på den danske andelsbevægelse, forbrugerkooperation og arbejderkooperation, Aalborg Universitet | Entreprenørskab fra ABC til PhD - Kortlægning af entreprenørskabsundervisning i det danske uddannelsessystem <a href="http://www.ffeye-moduler.dk/baker/samletkort/#/reader">http://www.ffeye-moduler.dk/baker/samletkort/#/reader</a> |
| Konsulent, Dansk Magisterforening  | Direktør, Copenhagen School of Entrepreneurship, CBS   | Taksonomi i Entreprenørskabsuddannelse – perspektiver på mål, undervisning og evaluering, Fonden for Entreprenørskab (2016)  |
| Tidligere konsulent i Danske Studerendes Fællesråd                                     | Lektor og underviser i virksomhedsdannelse, entreprenørskab og innovation samt kerneaktør interregionalt samarbejde                              | Bedømmelse og evaluering i entreprenørskabs-   |

## Demokratisk iværksætter

### Uddannelsessystemet

|   |  |  |
|---|--|--|
|   | omkring iværksættertilbud til studerende, KEA  | undervisning på de danske universiteter, Fonden for Entreprenørskab (2016)               |
| Direktør, Danske Erhvervsskoler og Gymnasier                                | Lektor og pædagogisk konsulent i center for undervisningsmidler, Absalon   | Eksamensformer tilpasset entreprenørskabsundervisning, Fonden for Entreprenørskab (2014) |
| Specialkonsulent, Danske Professionshøjskoler                               | Lektor og del af Program for transformativ entreprenørskabsdidaktik, VIA University College  |  |
| Sekretariatschef, Industriens uddannelser                                   | Lektor og start-up koordinator, Erhvervsakademi Zealand  |  |
| Teamleder, Styrelsen for Undervisning og Kvalitet                           | Lektor tilknyttet uddannelsen Entreprenørskab og Design, IBA Erhvervsakademi Kolding   |  |
| Uddannelsespolitisk konsulent, Fagbevægelsens Hovedorganisation             | Lektor og metodeudvikler af 'Dialogbaseret undervisning', Det frie Gymnasium   |  |
| Konsulent, Børne og - Undervisningsministeriet                              | Lektor tilknyttet Naturvidenskab og Innovation, Aalborg Tekniske Gymnasium   |  |
| UNIEN, Universiteternes Innovations- og Entreprenørskabspædagogiske Netværk | Lektor i virksomhedsøkonomi, iværksætteri og innovation samt ansvarlig for innovationsforløb under Fonden for Entreprenørskab, Niels Brock |  |
| Politisk næstformand, Danske Gymnasieelevers Sammenslutning                 | Head of Centre, DTU Skylab   |  |

## Demokratisk iværksætter

Uddannelsessystemet

|  |  |  |
|--|--|--|
|  | Head of Operations og frivillig i Station Academy, Station |  |
|  | Innovations-chef, The Kitchen, Aarhus Universitet          |  |

Noter fra interviewene og desk research har været genstand for en tematisk analysestrategi. Det vil sige, at data først er blevet tilgået med fokus på, hvilke temaer der var på spil i data, og hvordan disse blev artikulert af informanterne og diskursivt konstrueret i dokumenterne. Dernæst blev de indledende temaer kategoriseret under en række overordnede dimensioner, som var centrale for at forstå data. Afslutningsvis blev mønstre og forbindelserne mellem de identificerede dimensioner organiseret under de tre overordnede analytiske temaer, som de givne anbefalinger er struktureret efter. Den analytiske proces er i høj grad abduktiv, da forskerne i en iterativ proces har bevæget sig frem og tilbage mellem i de nævnte metodikker, data, analyse og egen teoribase.

For at sikre validitet har forskerteamet igennem projektet kontinuerligt diskuteret de fremkomne indsigter, mens informanter ligeledes løbende er blevet præsenteret for de foreløbige analytiske pointer. Derudover er de samlede analysetemaer og anbefalinger blevet præsenteret for og diskuteret med et advisory board bestående af to forskere i socialt iværkskab og fremtidens arbejdsliv.

## 6. LITTERATUR

---

- Baker, T. & Powell, E. E. (2019). Entrepreneurship as a new liberal art. *Small Business Economics* 52 (2): 405-418
- Flick, U. (2016). *An introduction to qualitative research*. Sage Publications Ltd.
- Fonden for Entreprenørskab (2013). Progressionsmodel: Entreprenørskabs- og innovationsundervisning. Tilgængelig via: <https://www.ffe-ye.dk/media/785743/progressionsmodel.pdf>
- Fonden for Entreprenørskab (2014). Eksamensformer tilpasset entreprenørskabsundervisning. Tilgængelig via: <https://www.ffe-ye.dk/media/785747/eksamensformer.pdf>
- Fonden for Entreprenørskab (2016). Taksonomi i Entreprenørskabsuddannelse – perspektiver på mål, undervisning og evaluering. Tilgængelig via: <https://www.ffe-ye.dk/media/785757/taksonomi-2-udg.pdf>
- Fonden for Entreprenørskab (2020). Entreprenørskab med formål. Bæredygtigt entreprenørskab på de videregående uddannelser. Tilgængelig via: <https://www.ffe-ye.dk/media/792754/entreprenoerskab-med-formaal-kortlaegning-og-inspirationskatalog-nov-2020.pdf>
- Held, D. (1987): *Models of Democracy*. Cambridge, Polity Press.
- Zeyen, A. & Beckmann, M. (2019). *Social Entrepreneurship and Business Ethics – understanding the contribution and normative ambivalence of purpose-driven venturing*. Routledge Studies in Entrepreneurship . Routledge
- Jørgensen, Andreas Pinstруп (2020). *Medejer: Kunsten at overhale konkurrenter gennem demokratisk ejerskab*. Gyldendal
- Nielsen, K. T., Pilmark, A, Hansen, A.V., Dupret, K. & Brander, E. (2021), *Ledelse uden ledere? et casestudie i demokratisk organisering*, *Tidskrift for Arbejdsliv* 23 (2)
- Nybye, Nicolai (2021). *The Pitch as Meaning-directing Activity: Implications for Students and Education When Fast Pace and a Striving for Novelty Set the Scene*. *Qualitative Studies* 6 (2): 30-53

Stickdorn, M. & Schneider, J. (2012). This is Service Design Thinking. John Wiley & Sons, Inc. Hoboken, New Jersey

Sørensen, M. B. & Risbjerg, M. (2018). Dialogbaseret undervisning. Om bæredygtige læringsfællesskaber i individets tidsalder. Forlaget Columbus

Ungdomsbyen c/o Global Platform (2019). (Ud)dannet til bæredygtighed – en ny fortælling om bæredygtighed. Tilgængelig via: <https://ungdomsbyen.dk/wp-content/uploads/2019/06/uddannet-til-baeredygtighed-en-ny-fortaelling-om-erhvervsuddannelser.pdf>





# DEMOCRATIC ENTREPRENEURSHIP

*Foreign Experiences*

IT-UNIVERSITETET I KBH



## Table of Content

---

|   |           |
|---|-----------|
| <b>1. Introduction .....</b>                                    | <b>3</b>  |
| <b>2. Legislation .....</b>                                     | <b>5</b>  |
| <b>Constitution and legal types .....</b>                       | <b>5</b>  |
| <b>Registration process and composition .....</b>               | <b>7</b>  |
| Suggested action.....   | 8         |
| <b>3. Raising capital and other financial challenges .....</b>  | <b>9</b>  |
| Suggested action.....   | 14        |
| <b>4. Advisory: Barriers, challenges and opportunities.....</b> | <b>15</b> |
| <b>Creating awareness.....</b>                                  | <b>15</b> |
| <b>Educational structures.....</b>                              | <b>15</b> |
| <b>Financial institutions and competitiveness .....</b>         | <b>18</b> |
| <b>Develop relevant skills.....</b>                             | <b>19</b> |
| Suggested action.....   | 20        |
| <b>5. Advisory initiatives of interest.....</b>                 | <b>21</b> |

## Authors

Vasiliki Baka

Lene Nielsen

Hanne Westh Nicolajsen

Fie Foged Victor

Stine Sivertsen

### Contact:

Vasiliki Baka, [vasb@itu.dk](mailto:vasb@itu.dk)

ITU 2022

# I. INTRODUCTION

---

*“Cooperatives are both one of the largest world actors in work and employment and a significant laboratory of future trends”.<sup>1</sup>*

This sub report presents foreign experiences on cooperatives based on desk research and interviews with representatives from selected countries. The countries selected fulfilled the following criteria: 1) They are either Scandinavian countries or 2) they have long tradition on democratic entrepreneurship and cooperative models. More specifically, interviewees include members from Cooperatives **Europe** (based in **Brussels**), the Swedish Cooperative (**Sweden**), the Cooperative College (**UK**), Coopfond, the national fund of Legacoop (**Italy**), Pellervo Coop Center (**Finland**) and the International Cooperative Alliance Youth Network/ the interviewee is also founder of Tazebaez (**International, Spain**) [see table 1 for an overview. The initials introduced in the table will be used hereafter]. In the following sections a comparative analysis of mostly the aforementioned countries/regions (but also of more countries based on desk research) is presented. The themes in focus are legislation, raising capital and taxation, and other barriers, challenges and opportunities related to advisory services for cooperatives. The comparative analysis is followed by recommendations about how Denmark can learn from and be inspired by those models, projects and initiatives.

**Table 1. Overview of research participants**

|   | Organization                            | Interviewee          | Country/ region |
|---|---|----------------------|-----------------|
| 1 | Cooperatives Europe                     | Lorenzo Novaro (L.N) | Europe, Belgium |
| 2 | Swedish Cooperative                     | Petra Pilawa (P.P)   | Sweden          |
| 3 | Co-operative College                    | Sarah Alldred (S.A)  | UK              |
| 4 | Coopfond, the national fund of Legacoop | Paola Bellotti (P.B) | Italy           |

---

<sup>1</sup> Djankou Ndjankou, former ILO Specialist on Cooperative Education and Training  
[https://www.ilo.org/global/topics/cooperatives/news/WCMS\\_736927/lang--en/index.htm](https://www.ilo.org/global/topics/cooperatives/news/WCMS_736927/lang--en/index.htm)

## Democratic entrepreneurship

### Foreign Experiences

|   |   |                    |                      |
|---|---|--------------------|----------------------|
| 5 | Pellervo Coop Center  | Kari Kuhtala (K.K) | Finland              |
| 6 | International Cooperative Alliance Youth Network/<br>Tazebaez | Ana Aguirre (A.A)  | International/ Spain |

## 2. LEGISLATION

---

### Constitution and legal types

Each country has a different legal framework and specific legal rules for cooperatives. A relevant document is the Legal Framework Analysis [hereafter referred to as LFA] that has been published by the Framework Partnership that Cooperatives Europe had together with the ICA in the last four years.

Regarding the **constitutional acknowledgement** of cooperatives, the LFA reports that ten out of the sixteen countries involved in the study had no explicit reference to cooperatives in their constitutions, i.e., Belgium, Norway, France, Poland, Finland, Russia, Germany, Switzerland, Netherlands, UK. They may nevertheless have provisions, such as safeguarding the right to form associations in which cooperatives are included. On the other hand, Italy, Portugal, Malta, Greece, Spain, and Bulgaria are reported to have introduced cooperative specific articles within their constitution, with the Portuguese constitution being the one with the highest number of articles dedicated to cooperatives.

As for the **specific legal types**, the main categories are 1) cooperative legislation taking the form of a general law/general provisions, 2) cooperative legislation taking the form of special laws on different types of cooperatives and 3) a combination of the above, which is the most common model (LFA). Some of the most common cooperative types are agricultural cooperatives, cooperative banks and housing cooperatives. There is special cooperative legislation also about education cooperatives, cultural cooperatives and public interest cooperatives (case of Portugal).

The “**cooperative principles**” are to be considered as guidelines by which cooperatives put their values into practice. According to ICA’s Statement on the Cooperative Identity<sup>2</sup> these are: voluntary and open membership, democratic member control, economic participation, autonomy and independence, education, training and information, co-operation among cooperatives and concern for community. The active consideration of those principles is of paramount importance. Professor Henry, former International Labour Organization COOP Chief and Adjunct Professor of comparative law at the University of Helsinki, explains that cooperative law should be thought of as the translation of the

---

<sup>2</sup> ICA Statement on the Cooperative Identity Co-operative identity, values & principles

## Democratic entrepreneurship

### Foreign Experiences

cooperative principles into legal rules<sup>3</sup>. Some countries do mention them in their ordinary laws (e.g., Malta, Spain), yet most refer to them in an explanatory memorandum or in preparatory parliamentary works (e.g., Belgium, Greece, Norway)<sup>4</sup>.

In line with the fourth principle of cooperation as mandated by the ICA, namely autonomy and independence, most countries appreciate the possibility for **self-regulation and differentiation** on top of any well-structured regulations for cooperatives in place (L.N., Cooperatives Europe). Thus, apart from cooperative legislation there are also the so called “internal regulations or internal manual”, quite common in Spain, Italy, and France. These internal regulations allow cooperatives to include aspects that are not necessarily enforced by law or mandated, but they become equally official as they are decided by the owners.

In Italy, for instance, on top of the ICAs cooperative principles, which are established as the principles that the cooperatives have to adhere to, there is a specific number of laws that define how they should be functioning. These include the form of the company, the distribution of dividends, the auditing process and a number of other issues related to financial instruments and reporting (e.g., annual report and balance statements). So, these are all “laws”, as rules in the Italian civil code that are written just for cooperative enterprises (L.N, Cooperatives Europe).

In the case of Finland, similar rules exist. For instance, not only individuals but also firms, foundations, municipalities, associations or universities can become members of a cooperative. What is also popular in Finland are the so-called “Public Private Partnership Cooperatives”. An example is a social health care cooperative in Eastern Finland, in the city of Kuopio, with about 100,000 citizens, and approximately 100 social and healthcare entrepreneurs, all members of the cooperative (K.K, Finland).

In Spain on the other hand there are 17 different cooperative laws, one per region. All autonomous communities (except for the Autonomous Community of the Canary Islands) have assumed exclusive jurisdiction and have approved their respective cooperative law<sup>5</sup>. For instance, it is different to establish a cooperative in Madrid from establishing one in Andalucía (A.A, Spain).

---

<sup>3</sup> [https://www.ilo.org/global/topics/cooperatives/news/WCMS\\_738559/lang--en/index.htm](https://www.ilo.org/global/topics/cooperatives/news/WCMS_738559/lang--en/index.htm)

<sup>4</sup> ICA-EU Partnership Legal Framework Analysis Regional report: Europe

<sup>5</sup> LEGAL FRAMEWORK ANALYSIS, NATIONAL REPORT: SPAIN, ICA-EU PARTNERSHIP

## Registration process and composition

For the **registration process**, most laws in European countries prescribe for a number of relevant documents to be submitted to the competent authority, separately from the cooperative's incorporation act and bylaws<sup>6</sup>. Similarly, the “minimum number of members” prerequisite varies between 1 (e.g., Finland) and 10 (e.g., Poland). An obvious concern to take into consideration is whether the community spirit, but also all other principles, can be applied and fostered in the case of one or two members.

The number of laws and the associated complexity also varies across Europe and even within the same country. Italy faces issues with the bureaucracy around setting up a company and the number of additional laws and bylaws. P.B (Italy) emphasizes the need for relevant training:

*“We have worked on training people, professionals that work in our member-based associations on the ground to be able to mentor and accomplish the process because it can be very overwhelming”.*

Relevant advisory with a clear focus on registering a cooperative is thus very much needed in many countries, even with a long tradition and established infrastructures.

As for the **members composition**, both the ICA and national agendas do prioritize youth. Italy for instance provides incentives for cooperatives that are constituted by young people either as (founding) members, or board members (P.B, Italy). ICA supports youth employment through “The Cooperative Youth Network<sup>7</sup>” that aims at ensuring young people better jobs, and at making sure that cooperatives employ them, keep them in work, and give them the chance to progress. The vice-president of the ICA youth network and co-founder of Tazebaez (A.A) notes the importance of creating awareness among young people about what the cooperative model includes. This is especially relevant because the values that millennials and generation Z appreciate (e.g., responsibility, alignment with personal values, investment in communities) are very much in line with the cooperative values.

---

<sup>6</sup> ICA-EU Partnership Legal Framework Analysis Regional report: Europe

<sup>7</sup> <https://globalyouth.coop/en>

## Democratic entrepreneurship

### Foreign Experiences

*“Money is not necessarily the first priority; they look at responsibility, they look at participation, they look at encouragement and learning possibilities. All of that is implied in a cooperative structure. So, if young people were to know more about coops, I think that they would choose them” (A.A, Spain).*

Specific incentives for youth in relation to establishing and maintaining a coop can therefore be considered an advantage for the national strategy.

### Suggested action

- Develop a scheme of incentives for youth in relation to establishing and maintaining a cooperative.
- Design awareness campaigns/ infrastructure/ a go-to place for people interested in setting up a cooperative.
- Introduce a clear legislative framework specifically for cooperatives.





### 3. RAISING CAPITAL AND OTHER FINANCIAL CHALLENGES

---

**Raising capital** is in general challenging for democratic companies, especially due to lack of familiarity with the cooperative structures and principles on the part of lenders<sup>8</sup>. The typical source are banks, (normal banks or cooperative banks). Italy however is an interesting example, because of the national funds available that are associated to the cooperative Associations. Legacoop is a member-based Cooperative Association, one out of the three in Italy<sup>9</sup>. Coopfond<sup>10</sup> is the national fund of Legacoop, a cooperative mutual fund that was created in 1992 by law number 59 that established mutual funds. The role of mutual funds is to collect money and resources and to promote the development of the cooperative movement in Italy by funding cooperative enterprises. More precisely, cooperatives in Italy “are obliged to allocate 3% of total annual profits to the mutual funds for the promotion and development of cooperation, headed by the representative organizations of the cooperative movement with the aim of promoting and financing the development of new cooperatives”<sup>11</sup>. As of today, an average between 10 and 20 million per year is collected, coming from the 3% of the net margins of the cooperatives associated to Legacoop. Essentially, through this mechanism the big cooperatives finance the emerging ones and support those that are in crisis or need to guarantee the workplaces of members, which is an active manifestation of principle six: cooperation between cooperatives (P.B, Italy).

The existence of funds like Legacoop is “*a peculiar form in European standards*” and an advantage for cooperative entrepreneurs in Italy, as such funds may be considered generous in terms of the remuneration for interventions and investments, which is 2% on the invested capital (P.B, Italy).

---

<sup>8</sup> <https://www.ica.coop/sites/default/files/2021-11/ICA%20survey%20of%20co-operative%20capital%20report%20EN.pdf>

<sup>9</sup> Another is Fondo Sviluppo by Confcooperative

<sup>10</sup> <https://www.coopfond.it/chi-siamo/>

<sup>11</sup> LEGAL FRAMEWORK ANALYSIS NATIONAL REPORT: ITALY

## Democratic entrepreneurship

### Foreign Experiences

Similar mechanisms exist in France as well. For instance, Les Sociétés Coopératives et Participatives (SCOP) has financial partner companies that support new and growing cooperatives<sup>12</sup>. Similar structures (either mutual funds or in the form of private equity funds, or exchange-traded funds) might be interesting to establish across Europe and in Denmark. Besides the aforementioned instruments, the ICA in conjunction with the United Nations International Year of Co-operatives (IYC), published the Blueprint for a Cooperative Decade in 2012<sup>13</sup>. The Blueprint comprised of five pillars, namely participation, sustainability, identity, legal frameworks, and capital. The capital pillar focused on issues and challenges that cooperatives face in relation to securing “reliable co-operative capital while guaranteeing member control” [see 13]. The Filene Research Institute, an American credit union and consumer finance think tank, was then appointed to conduct a Survey of Cooperative Capital. The Survey was completed and published in March 2015<sup>[see 12]</sup> and includes the capital structure of 201 of the largest 300 cooperatives and mutuals worldwide. The report <sup>[12]</sup> is very detailed and covers many capital raising instruments, some of which are also summarized in table 2 below.

**Table 2. Overview of selected capital raising instruments for cooperatives**

| Fund raising mechanism   | Description   |
|--|---|
| Working capital loans (operating credit) from traditional or cooperative banks | “Among the nonfinancial cooperatives in the largest 300 cooperatives and mutuals, short-term bank loans account for 7% of total liabilities and equity”.  |
| Term loans   | “They are used to finance property, plant, equipment, and other capital investments and account for 10% of the total liability and equity of the nonfinancial conglomerates in the largest 300 cooperatives and mutuals”. |
| Leasing  | “A substitute for term loans for the financing of capital assets, typically provided by banks or specialized asset finance companies. The lessor retains ownership of the asset, effectively securing the transaction”.   |

<sup>12</sup> <https://www.ica.coop/sites/default/files/2021-11/ICA%20survey%20of%20co-operative%20capital%20report%20EN.pdf>

<sup>13</sup> <https://www.ica.coop/sites/default/files/publication-files/ica-the-capital-conundrum-for-co-operatives-en-1892359719.pdf>

## Democratic entrepreneurship

### Foreign Experiences

|   |   |
|---|---|
| Loans from members<br>(Revolving funds) | “Some cooperatives require members to lend to the cooperative as a condition of membership. This is often in the form of “retains,” whereby a portion of the sale proceeds due to the member is retained by the cooperative for a fixed period of time...Some cooperatives require a qualifying loan in the same way that qualifying member shares are often required”. |
| Cooperative investment                  | “Initiatives by the cooperative sector itself or in conjunction with government initiatives have created funds or institutions focused on investment in cooperatives in a number of countries around the world” (e.g., Italy and France).   |

Source: Adapted from the Survey of Co-operative Capital, A publication of The Blueprint for a Co-operative Decade (2015) <sup>[see12]</sup>

As for the **taxation schemes**, they do vary across Europe. Cooperatives are reported to be given special fiscal treatment in several EU countries <sup>14</sup>(Monzón & Chaves, 2017; Navarro, 2014; Vaquero García et al., 2020). However, a study conducted in Italy by Euricse (European Research Institute on Cooperative and Social Enterprises)<sup>15</sup> analysing balance sheets of all the cooperatives and shareholder corporations active in Italy between 2007 until 2013 suggests a counterintuitive conclusion: “Cooperatives contributed to the public finances with a higher percentage of the value they generated than shareholder corporations did”. This is to some extent explained by the fact that cooperatives consistently allocate a higher percentage of their production value to labour. A similar account is presented also by A.A (Spain). In Spain it might seem that there is a tax regime in favour of cooperatives, but at the end of the day this is not the case. A.A (Spain) reports that tax for cooperatives in the Basque country is 15% while for other types is around 21%, but coops are forced to put 10% of their profits to mandatory reserves, which adds up to a similar percentage.

Pellervo, the only organisation in Finland which provides free advisory services for starting cooperatives and educates other business advisors throughout Finland, comments on the

<sup>14</sup> Vaquero García, A., Bastida, M., & Vázquez Tain, M. Á. (2020). Tax measures promoting cooperatives: A fiscal driver in the context of the sustainable development agenda. *European Research on Management and Business Economics*, 26(3), 127–133. <https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2020.08.001>

<sup>15</sup> <https://www.euricse.eu/do-co-operatives-really-pay-less-in-taxes/>

## Democratic entrepreneurship

### Foreign Experiences

Finnish taxation. The Finnish system does not differentiate among legal forms. For instance, business tax rate for cooperatives and for limited liable companies is the same. K.K (Finland) comments that it is actually good that cooperatives are not prioritised in terms of public support because such an advantageous tax regime would probably damage their reputation. The Cooperative Act is thus comparable to Company Act and bookkeeping administration and regulations are pretty much the same. Table 3 presents the taxation schemes in some EU countries (including Denmark).

**Table 3. Tax treatment for cooperatives in (some) EU countries**

| Country | Tax treatment for cooperatives  |
|---------|---|
| Germany | There is no special tax regime, although there are some exceptions in CIT.<br>The general rate of 15% applies.<br>Existence of a minimum exemption for agricultural and housing cooperatives.<br>Exemption for transactions with members.<br>10% exemption for transactions with non-members. |
| Austria | No special rate. The general rate of 25% applies.   |
| Belgium | Various types depending on the cooperative (5% – 40%).<br>Exemption from profits distributed according to capital contributions.<br>Application of reduced rates per tranche.   |
| Denmark | No special tax treatment.<br>Tax rate of 25%.   |
| Spain   | Existence of three types: unprotected, fiscally protected and specially protected.<br>There is no separate tax regime for other companies, although there are exceptions.<br>Tax rate of 20%-30%.   |
| Finland | There is no special tax treatment for cooperatives, although there are some specialities in relation to the treatment of surpluses and the taxation of returns.   |

## Democratic entrepreneurship

### Foreign Experiences

|                |  |
|----------------|--|
|                | Tax rate of 26%.   |
| France         | <p>There is no special tax treatment for cooperatives, although there are some exceptions.</p> <p>Existence of two typologies: open (without limitation and relationship to partners) and closed (for a certain group of partners and under conditions of exclusivity).</p> <p>Tax rate between 15% and 33%.</p>                                     |
| Netherlands    | <p>There is no special tax regime, although there is a small adjustment for cooperatives.</p> <p>Tax rate between 20% and 25%.</p>   |
| Italy          | <p>There is no special tax treatment for cooperatives, although there are some specialities.</p> <p>Existence of two typologies: non-prevalent mutuality and prevalent mutuality.</p> <p>Tax rate of 27.5%.</p>  |
| Portugal       | <p>There is no special tax treatment for cooperatives, although there are some specialities in relation to ATR.</p> <p>Existence of three types: unprotected, special and exempt (agricultural cooperatives and mutual agricultural credit funds for certain types of operations).</p> <p>Tax rate between 20% and 25%, except for those exempt.</p> |
| United Kingdom | <p>No special tax adjustment is envisaged for cooperatives.</p> <p>The tax rate (like other entities) ranges from 21% to 28%.</p> <p>Separate accounting is established between cooperative/extra-cooperative operations, although there are no excessive limits on transactions with third parties.</p>   |

Source: Vaquero García et al. (2020)<sup>16</sup>

<sup>16</sup> Vaquero García, A., Bastida, M., & Vázquez Taín, M. Á. (2020). Tax measures promoting cooperatives: A fiscal driver in the context of the sustainable development agenda. *European Research on Management and Business Economics*, 26(3), 127–133. <https://doi.org/10.1016/j.jiedeen.2020.08.001>

## Democratic entrepreneurship

Foreign Experiences

### Suggested action

- Consider the introduction of national funds, like the Legacoop model.
- Develop awareness schemes/ infrastructure/ a go-to place about tax-related issues.

# 4. ADVISORY: BARRIERS, CHALLENGES AND OPPORTUNITIES

---

The challenges identified through the research process revolve around awareness, educational structures, financial institutions, skills management and member engagement and participation.

## Creating awareness

A major issue that all research participants mentioned as a critical priority is the need to **create awareness** on what cooperatives are and under which mechanisms they operate. L.N (Cooperatives Europe) emphasizes the need to work on the information and education side. K.K (Finland) also refers to the limited knowledge Finnish people have about cooperatives and the cooperative model, “[t]hey may think it is an Association. They may think it is a foundation”. A.A (Spain) corroborates the claim:

*“I think the first issue is that very few people know about coops. It is a problem that it happens in Spain, but I think it is a worldwide project to accomplish the visualisation of what coops are and how they work and why they are a very good option for entrepreneurship”.*

This is obviously a critical matter to address, as any initiative towards strengthening the cooperative model should start from the fundamental creation of an awareness platform on all educational levels and across all sectors.

## Educational structures

Creating awareness is therefore bound up with the **educational structures** provided. A relevant project facilitated by Cooperatives Europe is CoopStarter 2.0 (the continuation of the first version of CoopStarter), which aims at mobilizing youth around cooperative entrepreneurship by bridging the gap between theoretical knowledge and available tools for youth organisations and cooperative associations<sup>17</sup>. Denmark (Kooperationen) participates in the project. Other initiatives include the Cooperative College in the UK and Mondragon

---

<sup>17</sup> <https://coopseurope.coop/resources/projects/coopstarter-20>

## Democratic entrepreneurship

### Foreign Experiences

University in the Basque country in the province of Bilbao. Both have some of the most advanced programs in cooperation, like the Mondragon Team Academy<sup>18</sup> (L.N, Cooperatives Europe). The latter is a four-year University course where the students form a group at the beginning of the course and they start a cooperative; an actual cooperative in the market. Mondragon Team Academy now has been upscaled to a global level, with courses also in Korea and China. Interestingly, A.A (Spain) notes that 60% of the people that sign up manage to finish the online courses, which is a very high percentage if we compare it against the 15% that is the equivalent number for the online platforms of Harvard and MIT. Still, in the era of digitization the challenge remains: how to keep the numbers high, and people motivated? Besides the curriculum, the University of Mondragon has an interesting composition of leadership and governance, as it is worker, student and company owned (it includes these three kinds of members in the board equally represented).

The Cooperative College in the UK<sup>19</sup> provides courses on leadership and cooperative entrepreneurship, which is much about creativity, collaboration and resilience, according to S.A (UK).

*“We have a whole suite of courses around tactic decision making, governance, conflict resolution. How do you get young people engaged in a cooperative mindset, cooperative business model and seeing this as a viable solution for them?”, S.A (UK).*

But of course, the actual cultivation of a cooperative mindset starts from school. In the UK the Cooperative College provides programs where students get help in setting up their own coop as part of their curriculum. It is “learning by doing”. This is also a practice Finland has adopted, with approximately 150 student cooperatives across the country.

---

<sup>18</sup> <https://www.teamlabs.es/es>

<sup>19</sup> <https://www.co-op.ac.uk>



## Democratic entrepreneurship

### Foreign Experiences

In Spain, especially in the Basque Country, there is an advanced cooperative educational sector, as a formal sector in the Confederation of coops of the Basque Country. Most of them are schools and early education institutions, including professional education, but also many cooperative universities as well. Moreover, there are many cooperative schools (or hybrid), both in the French and the Spanish sides of the Basque Country.

*“The education they provide is of high quality. They are official schools. They do not necessarily teach about coops and cooperativism in their curriculum. However, there is a difference when teachers are members, when schools are worker owned or parents owned... There is a difference on the management. There is more of community learning”, (A.A, Spain).*

Across Europe, mainstream universities and study centres also include units on cooperatives (e.g., University of Louvain in Belgium, University of Liege in Belgium, University of Bologna in Italy, University of Ioannina in Greece) (L.N, Cooperatives Europe). The Svensk Kooperation on the other hand after a thorough scanning of the curricula of eight different universities and 271 different courses concluded that there was nothing on cooperative entrepreneurship (P.P, Sweden).

What is also noteworthy, is that many big cooperatives have developed their own programs for financial literacy of the members in relation to key issues (e.g., when to approve financial balance sheets) and have developed the instruments for members to understand figures and take informed action.

To conclude, Professor Henry, in an interview for the ILO in March 2020<sup>20</sup> clearly summarized the status quo and indicated the way forward:

*“.. We are still in this situation where research programs and educational curricula contain next to nothing on cooperatives. Even though things may be improving, a huge gap remains between what is outlined in Paragraph 8*

---

<sup>20</sup> [https://www.ilo.org/global/topics/cooperatives/news/WCMS\\_738559/lang--en/index.htm](https://www.ilo.org/global/topics/cooperatives/news/WCMS_738559/lang--en/index.htm)

## Democratic entrepreneurship

### Foreign Experiences

*of the ILO's Promotion of Cooperatives Recommendation, 2002 (No. 193) and what is actually happening on the ground. According to this paragraph "National policies should [...] promote education and training in cooperative principles and practices, at all appropriate levels of the national education and training systems, and in the wider society."*

## Financial institutions and competitiveness

The issue of **awareness and education** extends to banks and **financial institutions**, which oftentimes are not equipped to understand the peculiarities of cooperative principles, like "the open-door principle"<sup>21</sup>. In fact, this voluntary nature of commitment may be interpreted as instability and vulnerability by traditional banks. This is reported as a problem in Sweden as well:

*"It is a problem when cooperators go to the bank to open an account or when they need a loan and the bank people do not even know what this cooperative business is about" (P.P, Sweden).*

In many cases, the best solution for this are local regulations that help with guarantees from the region or from the state or from the Ministry of Enterprise and Production, so that coops can be guaranteed through formal infrastructures and access so much needed credit (L.N, Cooperatives Europe).

Having ensured the liquidity and smooth incorporation of a cooperative, another challenge is that of **fair competition**.

*"In Italy there are many rules that make it harder for cooperatives to compete on the market. And that is another issue where we would need technical assistance or professionals who can tackle it. It is also a type of mentoring, but it is of a different nature. It is about placing these companies*

---

<sup>21</sup> The "open door principle" refers to members' option to be joining or leaving without the need to amend the bylaws.

## Democratic entrepreneurship

### Foreign Experiences

*on the market with a clear competitive advantage for consumers and other businesses” (P.B., Italy).*

## Develop relevant skills

Advisory services in need also include **developing the relevant skills** for cooperative entrepreneurs. P.B (Italy) notes:

*“We have a problem within the Italian cooperative movement with management skills...”.*

Technical assistance is very much needed within the cooperative enterprises. Members need help with investment plans, development strategies, plans in relation to transition and innovation in general. Finland also reports similar concerns:

*“There is a big shortage of advisor services for starting and running cooperatives. This is the biggest problem. There are not so many people who know the cooperative model. We would need many more of those people who understand and who can really advice people that want to create a startup” (K.K, Finland).*

Advisors should be knowledgeable about the cooperative model in order to judge when and under which circumstances it would be the viable and optimal option for prospective entrepreneurs. Oftentimes, especially young people retrospectively realize that the cooperative model would have been a better fit for their purposes.

Even in well-established schemes though, member engagement and real participation is challenging. Especially in larger cooperatives, members become passive over time and we face the so called “member apathy”.

*“If there are 200,000 members, how can we foster engagement” (K.K, Finland)?*

## Democratic entrepreneurship

### Foreign Experiences

In Finland this is a problem in the case of consumer properties that are really large or cooperative banks with tens of thousands or hundreds of thousands of members and more broadly speaking, it is a similar concern in the United States and in Canada, where cooperatives are much larger than in Europe (K.K, Finland). Especially in the digital era, active participation and democratic governance become even more challenging.

### Suggested action

- Cultivate cooperative culture through schools, universities and professional education with dedicated curriculum.
- Increase awareness about the cooperative/democratic schemes among financial institutions through seminars/ dedicated financial products.
- Support cooperatives to develop programs/ pool of resources on financial literacy/ entrepreneurship for their members.
- Establish formal infrastructures for coops to ensure liquidity and financial sustainability.



# 5. ADVISORY INITIATIVES OF INTEREST

---

The aforementioned challenges are part of the agendas of the various advisory bodies and institutions that participated in the research process. In the following section selected projects/ initiatives are briefly presented as indicative responses and as potential inspiration for the Danish democratic schemes.

- **CoopStarter Project**<sup>22</sup>: “Eight partners from across Europe [Kooperationen (Denmark), Cooperatives Europe (Belgium), Febecoop (Belgium), NABCO (Ireland), Coompanion (Sweden), Kapa Network (Greece), Legacoop Liguria and Concooperative/Irecoop Emilia-Romagna (Italy)] have created the project CoopStarter in order to make the cooperative business model known to the younger generation, and to assist people wishing to set up a cooperative. “With this project, we want to encourage and inspire young entrepreneurs to carry out their business ideas and provide them with the tools to make them successful”<sup>23</sup>. L.N (Cooperatives Europe) describes it: “*We tried to harmonize the approach and develop a guide that could be used in the different countries, through a modular approach so that they could add a module on the finance and legal regulations that were specific for each country, with the aim to help the founding members to get together and find the right balance and rhythm to start*”.
- **CoopStarter 2.0**<sup>24</sup>: The second round finished last August. L.N (Cooperatives Europe) emphasizes that it was the first time that partners worked directly in collaboration with youth organizations: “*So, we built together a continuation of the first mentorship program, developed a lot of tools and helped at the same time the staff of our member organizations, but also educators and youth workers in the youth organizations to learn more about cooperatives and about the methodologies to support cooperative startupper in starting their own initiatives*”. Both CoopStarter and CoopStarter 2.0 resulted in the creation of networking opportunities and the

---

<sup>22</sup> <http://starter.coop/wp/>

<sup>23</sup> [http://starter.coop/content/uploads/2018/06/CoopStarter\\_EN.pdf](http://starter.coop/content/uploads/2018/06/CoopStarter_EN.pdf)

<sup>24</sup> <https://coopseurope.coop/resources/projects/coopstarter-20>

## Democratic entrepreneurship

### Foreign Experiences

creation of useful material. A great illustration is the Coopedia Knowledge Base<sup>25</sup>. Coopedia Knowledge Base is a “knowledge bank” and search engine with articles, tutorials, videos, books and other useful resources on cooperatives and entrepreneurship. Especially young people can utilize those resources and get more information about the cooperative business model and its added value. CoopStarter has also helped the ICA-EU Partnership for International Cooperative Development (Coops4Dev)<sup>26</sup>. Another initiative that emerged is the new Global Cooperative Entrepreneurship Program (GCE). Its aim is to create and support mentoring programs through promoting cooperatives and entrepreneurs among young people worldwide. The GCE project for instance has used the material produced by CoopStarter 2.0 to educate mentors and ambassadors with great success.

- **TransfertoCOOPS:** TransfertoCOOPS project also mentioned by L.N (Cooperatives Europe) “develops a practical and pragmatic approach to improve the environment for transferring businesses to cooperatives and raise awareness about the cooperative benefits in Europe. Some of the objectives include identification and assessment of existing practices and support schemes for transferring businesses to cooperatives, development of a common methodology and trans-European training modules and practices, organization of cross-border trainings and promotion campaigns and ensuring proper transfer of knowledge and expertise between member states”<sup>27</sup>. As L.N (Cooperatives Europe) mentions, “*the project was and still is intended as an exit strategy, especially for medium enterprises that do not have a succession strategy. So, it creates the necessary processes for transferring to the workers*”.
- **The Swedish Code for the Governance of Cooperative and Mutual Enterprises**<sup>28</sup>: The objective of the code is “to promote member dialogue and the democratic decision-making process in modern cooperative and mutual enterprises,

---

<sup>25</sup> <https://coopedia.starter.coop/en/>

<sup>26</sup> <https://kooperationen.dk/internationalt/coopstarter/>

<sup>27</sup> <https://coopseurope.coop/resources/projects/transfertocoops>

<sup>28</sup> <https://svenskkoperation.se/wp-content/uploads/2020/03/swedish-code-for-governance-of-cooperatives-and-mutuals-2019.pdf>

## Democratic entrepreneurship

### Foreign Experiences

and to improve transparency and the openness of the Board's management work".

P.P (Sweden) notes about the project:

*"We developed it back in 2019. It is basically not a code of conduct, but the code about how to run a democratic business... We realized that we needed our own code, a cooperative code where we can actually focus on the democratic side as well and on making sure that it is actually the members who run the cooperative".*

- **The International Cooperative Working Group<sup>29</sup>:** The Working Group supports the planning, coordination, and delivery of the UK Cooperative Movement's international activity. S.A (UK) says:

*"We set up the International Cooperative Working group as a networking group to share good practices and create the infrastructure when the cooperative movement is in crisis; the cooperative movement is really good at setting up and responding".*

- **Cooperative (ad)Venture:** The Cooperative (ad)Venture programme is an illustration of working with young people with learning difficulties, disabilities and autism; often facing barriers to education, training and employment. The program aims at helping young people to identify their hopes, dreams and future goals, understand the cooperative values and eventually run their own cooperative<sup>30</sup>.
- **Centre of Excellence for Social Enterprises:** A new Centre of Expertise for social enterprises, fully financed by the Ministry of Economic Affairs and Employment in Finland that has allocated EUR 3 million was established in October 2021. K.K (Finland) noted that this is an important initiative in entrepreneurship. "The centre of expertise provides guidance and advice to Finnish entrepreneurs and organizations

---

<sup>29</sup> <https://www.uk.coop/about-us/our-governance/member-groups/international-working-group>

<sup>30</sup> <https://www.fva.org/downloads/AdVLeaflet.pdf>

## Democratic entrepreneurship

### Foreign Experiences

that are involved in or starting up social business, regardless of the type of company or sector. At the same time, it creates network-based expert services to strengthen the operating conditions for social business and to increase the employment of people with partial work ability”<sup>31</sup>.

- **Coop for food:** It is an open innovation call organized by Coopfond and addressed to all the cooperatives, members of the Association that belong to the agri-food value chain (e.g., agricultural production, wineries, olive oil sector, but also packaging and transportation). The task is to contribute an innovation or innovative process that the cooperatives would like to explore. Fifteen projects will be presented, out of which 5 or 6 will be selected to be funded through an actual investment procedure/ cycle (P.B, Italy).
- **Collective intelligence at Joensuu city:** The project is developed in the city of Joensuu by a consumer cooperative<sup>32</sup> that is planning to build a shopping hall. They launched an online query open to everyone asking for feedback on the designed model. Anybody had the option to react and comment, in a similar way to crowdsourcing and ideation projects.

*“They received 21,000 answers in a city with 70,000 people and the result was that 78% of the voters backed their plan. So, they are having a huge support for this investment from local people...It is very natural for this cooperative to be close to people. It is in their genes. They say that their goal is to contribute to the wellbeing of the region” (K.K, Finland).*

Table 4 summarizes the projects of interest and suggested action.

---

<sup>31</sup> <https://tem.fi/en/-/centre-of-expertise-for-social-enterprises-starts-operations>

<sup>32</sup> <https://pko.fi/>



## Democratic entrepreneurship

### Foreign Experiences

**Table 4. Overview of projects and initiatives of interest across Europe**

| Initiative/Project   | Area of contribution  | Country/<br>Facilitator                                      | Opportunity for<br>Denmark/ Suggested<br>Action   |
|--|---|--|---|
| <b>CoopStarter<br/>Project</b>   | Creating awareness &<br>inspiration for youth   | Denmark,<br>Belgium,<br>Ireland,<br>Sweden,<br>Greece, Italy | Make use of the<br>produced tools and<br>methodologies on local<br>& national level                                   |
| <b>CoopStarter 2.0</b>   | Awareness, mentorship<br>program for youth, tools<br>& methodologies for<br>cooperative startappers                             | Italy,<br>Denmark,<br>Greece, UK,<br>Belgium,<br>France      |   |
| <b>TransfertoCOOPS</b>   | Exit strategy, support<br>schemes for transferring<br>businesses to<br>cooperatives   | France,<br>Belgium,<br>Slovenia,<br>Sweden                   | Create a similar exit<br>strategy   |
| <b>The Swedish<br/>Code for the<br/>Governance of<br/>Cooperative and<br/>Mutual<br/>Enterprises</b> | Fostering democratic<br>decision making   | Sweden   | Create a manual/code<br>for startups and<br>established<br>cooperatives on what<br>participation &<br>engagement mean |
| <b>The International<br/>Cooperative<br/>Working group</b>   | Networking for sharing<br>good practices and<br>creating the<br>infrastructure when the<br>cooperative movement<br>is in crisis | UK   | Create a (digital)<br>platform of solidarity<br>and networking on<br>local & national level                           |
| <b>Cooperative<br/>(ad)Venture</b>   | Empowering youth, a<br>way out of disadvantage  | UK   | Create a scheme of<br>incentives for youth to<br>experiment with<br>democratic<br>entrepreneurship                    |

## Democratic entrepreneurship

### Foreign Experiences

|  |   |         |   |
|--|---|---------|---|
| <b>Centre of Excellence for Social Enterprises</b> | Guidance & advisory services for startupper and entrepreneurs           | Finland | Establish one or more centres of excellence revolving around the cooperative movement (also in relation to previously mentioned recommendations for action) |
| <b>Coop for food</b>                               | Boosting innovation within the cooperative movement                     | Italy   | Organize open innovation initiatives (e.g., hackathons, ideation contests, crowdsourcing) for cooperatives  |
| <b>Collective intelligence at Joensuu city</b>     | Practicing democratic practices by engaging citizens on the local level | Finland | Initiate a dialogue channel between cooperatives and citizens.  |

Global actors start appreciating the socioeconomic value and contribution of democratic businesses and hence the need to invest in establishing the schemes and momentum for them to flourish. This sub report contributes towards that direction with concrete recommendations for action.

# BILAG: LITTERATUR

---

Andrews, A. M. (2015). Report Survey of Co-operative Capital.

[https://www.ica.coop/sites/default/files/2021-11/ICA survey of co-operative capital report EN.pdf](https://www.ica.coop/sites/default/files/2021-11/ICA_survey_of_co-operative_capital_report_EN.pdf)

Baker, T. & Powell, E. E. (2019). Entrepreneurship as a new liberal art. *Small Business Economics* 52 (2): 405-418.

Bardswick, B., Chieh, T. S., Weber, C. T., Roelants, B., Lowery, F., Schatz, W., Kuijpers, A., Groeneveld, H., Hampel, B., Bancel, J-L., Hunt, P., Ombado, G., Shadbolt, N. M., & Duncan, A. (2015). The Capital Conundrum for Co-operatives.

<https://www.ica.coop/sites/default/files/publication-files/ica-the-capital-conundrum-for-co-operatives-en-1892359719.pdf>

Behr, I. M. (2022, February). Demokrati jo bare er et design, vi selv har skabt. *Dansk Energi*. <https://www.danskeenergi.dk/nyheder/demokrati-jo-bare-er-design-vi-selv-har-skabt?fbclid=IwAR0XEIglybEViXsYy3Fo8S4omYK-cnQpOddJgCetMMN2QyYuDbumtNT-g0o>

Cevea. (2017). Kooperativ markeringer i det 21. Århundrede. Cevea.

Christian Vintergaard, Emilie Normann, & Isabella Godske Pedersen. (2021). Temaanalyse Startupstiftere og deres team En temaanalyse om teamsammensætning og køn. Fonden for Entreprenørskab.

Co-operative College UK. (2019). Co-operative (ad)Venture.

<https://www.fva.org/downloads/AdVLeaflet.pdf>

Coompanion Skåne Årsredovisning. (n.d.). Coompanion Skåne.

COOPSTARTER partners. (2015). COOPSTARTER: READY, STEADY, COOP! A practical guide on how to support the start-up of new cooperatives.

[http://starter.coop/content/uploads/2018/06/CoopStarter\\_EN.pdf](http://starter.coop/content/uploads/2018/06/CoopStarter_EN.pdf)

Cousin, L. (2018). European index of resources for cooperative mentors and ambassadors. Cooperatives Europe.

Douvitsa, I. (2021). ICA-EU Partnership Legal Framework Analysis. Regional report: Europe. <https://coops4dev.coop/sites/default/files/2021-11/ICA->

EU%20Partnership%20Legal%20Framework%20Analysis%20Regional%20Report%20Europe%5B8%5D.pdf

Emmolo, E. (n.d.). Legal Framework Analysis National Report: Italy.

<https://coops4dev.coop/sites/default/files/2021-03/Italy%20Legal%20Framework%20Analysis%20Report%20.pdf>

Erhvervsministeriet, 2021. Aftale om rammerne for erhvervshuse 2021-2023. [online] Copenhagen: Erhvervsministeriet (EM). <https://em.dk/media/14085/aftale-om-rammerne-for-erhvervshusene-2021-2023.pdf>.

Fajardo García, I.-G. (2021). Legal Framework Analysis National Report: Spain.

[https://coops4dev.coop/sites/default/files/2021-06/Spain%20Legal%20Framework%20Analysis%20Report\\_0.pdf](https://coops4dev.coop/sites/default/files/2021-06/Spain%20Legal%20Framework%20Analysis%20Report_0.pdf)

FAOS. (2022, January). Innovative fagforeningsservices målrettet atypisk beskæftigede. Københavns Universitet. <https://faos.ku.dk/nyheder/innovative-union-services-and-non-standard-workers-in-denmark>

Flick, U. (2016). An introduction to qualitative research. Sage Publications Ltd.

Fonden for Entreprenørskab (2013). Progressionsmodel: Entreprenørskabs- og innovationsundervisning. Tilgængelig via: <https://www.ffe-ye.dk/media/785743/progressionsmodel.pdf>

Fonden for Entreprenørskab (2014). Eksamensformer tilpasset entreprenørskabsundervisning. Tilgængelig via: <https://www.ffe-ye.dk/media/785747/eksamensformer.pdf>

Fonden for Entreprenørskab (2016). Taksonomi i Entreprenørskabsuddannelse – perspektiver på mål, undervisning og evaluering. Tilgængelig via: <https://www.ffe-ye.dk/media/785757/taksonomi-2-udg.pdf>

Fonden for Entreprenørskab (2020). Entreprenørskab med formål. Bæredygtigt entreprenørskab på de videregående uddannelser. Tilgængelig via: <https://www.ffe-ye.dk/media/792754/entreprenoerskab-med-formaal-kortlaegning-og-inspirationskatalog-nov-2020.pdf>

Fontanari, E., & Borzaga, C. (2015, October). Do Co-operatives Really Pay Less in Taxes? Euricse Facts & Comments. <https://www.euricse.eu/do-co-operatives-really-pay-less-in-taxes/>

- Friberg, B. (2021). Mondragon Cooperative Corporation (p. 4). Finance Industry Retail Knowledge.
- Gjerding, H. and Rask, J., 2021. Kooperativ håndbog. [Kbh.]: Nemo.
- Held, D. (1987): Models of Democracy. Cambridge, Polity Press.
- ICA Statement on the Cooperative Identity Co-operative identity, values & principles. (2020, February). <https://www.cicopa.coop/wp-content/uploads/2017/12/ICA-Statement-on-the-Cooperative-Identity.pdf>
- ILO COOP 100 Interview: Djankou Ndjoukou, former ILO Specialist on Cooperative Education and Training. (2020, February). [https://www.ilo.org/global/topics/cooperatives/news/WCMS\\_736927/lang-en/index.htm](https://www.ilo.org/global/topics/cooperatives/news/WCMS_736927/lang-en/index.htm)
- ILO COOP 100 Interview: Hagen Henryö, former ILO COOP Chief and Adjunct Professor of comparative law at the University of Helsinki. (2020, March). [https://www.ilo.org/global/topics/cooperatives/news/WCMS\\_738559/lang-en/index.htm](https://www.ilo.org/global/topics/cooperatives/news/WCMS_738559/lang-en/index.htm)
- Jørgensen, A. P., & Borgmann, E. G. (n.d.). Demokratisk iværksætteri—Erfaringer og resultater fra den demokratiske inkubator ”Fra akademiker til iværksætter”. Tænk tanken Demokratisk Erhverv.
- Jørgensen, A. P., & Pedersen, M. S. (2019). Erfaringer med kooperativt iværksætteri—Potentialer og faldgrupper. Tænk tanken Demokratisk Erhverv.
- Jørgensen, A. P., Pedersen, M. S., Bornakke, T., & Nayberg, F. (2019). Danmarks Demokratiske Virksomheder—Første kortlægning af fuldt demokratisk kontrollerede virksomheder (p. 96). Tænk tanken Demokratisk Erhverv.
- Jørgensen, Andreas Pinstруп (2020). Medejere: Kunsten at overhale konkurrenter gennem demokratisk ejerskab. Gyldendal
- Kåre Moberg. (n.d.). Hvordan øger vi antallet af kvindelige iværksættere? Viden Om, Fonden for Entreprenørskab, 9.
- Laloux, F., 2014. Reinventing Organizations: A Guide to Creating Organizations Inspired by the Next Stage of Human Consciousness. Nelson Parker

- Landdistrikternes fællesråd. (n.d.). Grøn og demokratisk erhvervsudvikling i landdistrikterne—En guide til rådgiveren. Tænketanken Demokratisk Erhverv.
- Madsen, S. S., & Madsen, J. K. (2018). Hvorfor vil danskerne ikke være iværksættere? Dansk Erhverv.
- Mann, C.-O. (2020). Nya kooperativa företag 2008—2018 (p. 28). Svensk Kooperation. Svensk Kooperation website: <https://svenskkoperation.se/>
- Ministry of Economic Affairs and Employment Press Release. (2021, October). Centre of Expertise for Social Enterprises starts operations. <https://tem.fi/en/-/centre-of-expertise-for-social-enterprises-starts-operations>
- Monzón, J. L., & Chaves, R. (2017). Evolución reciente de la economía social en la Unión Europea. CIRIEC-CESE.
- Mygind, N., & Poulsen, T. (2020). Medarbejderejede virksomheder—Fordele og ulemper. Fagbevægelsens Hovedorganisation. Retrieved from <https://fho.dk/wp-content/uploads/2020/12/mygind-og-poulsen-2020-medarbejderejede-virksomheder-fordele-og-ulemper-002.pdf>
- Navarro, M. J. P. (2014). La recaudación tributaria y los beneficios fiscales de las cooperativas en el IS. Análisis y evolución. CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa, 82, 253–286.
- Nielsen, K. T., Pilmark, A, Hansen, A.V., Dupret, K. & Brander, E. (2021), Ledelse uden ledere? et casestudie i demokratisk organisering, Tidsskrift for Arbejdsliv 23 (2)
- Nybye, Nicolai (2021). The Pitch as Meaning-directing Activity: Implications for Students and Education When Fast Pace and a Striving for Novelty Set the Scene. Qualitative Studies 6 (2): 30-53
- Pedersen, M. S., & Damsgaard, S. (2021). Lokal og demokratisk erhvervsudvikling: Den kommunale værktøjskasse til fremme af erhvervsdemokrati. Landdistrikternes fællesråd.
- SMVdanmark, 2021. 24.000 selvstændige tjener under fattigdomsgrænsen. Copenhagen: SMVdanmark.
- Sørensen, M. B. & Risbjerg, M. (2018). Dialogbaseret undervisning. Om bæredygtige læringsfællesskaber i individets tidsalder. Forlaget Columbus

- Stickdorn, M. & Schneider, J. (2012). *This is Service Design Thinking*. John Wiley & Sons, Inc. Hoboken, New Jersey
- Svensk Kooperation. (2019). *The Swedish Code for the Governance of Cooperative and Mutual Enterprises*. <https://svenskkoooperation.se/wp-content/uploads/2020/03/swedish-code-for-governance-of-cooperatives-and-mutuals-2019.pdf>
- Tænketanken Demokratisk Erhverv. (2021a). *Demokratisk iværksætter*. Landdistrikternes fællesråd.
- Tænketanken Demokratisk Erhverv. (n.d.-b).  *Lovgivning og institutioner for demokratiske virksomheder i udlandet*. Tænketanken Demokratisk Erhverv.
- Ungdomsbyen c/o Global Platform (2019). *(Ud)dannet til bæredygtighed – en ny fortælling om bæredygtighed*. Tilgængelig via: <https://ungdomsbyen.dk/wp-content/uploads/2019/06/uddannet-til-baeredygtighed-en-ny-fortaelling-om-erhvervsuddannelser.pdf>
- Vaquero García, A., Bastida, M., & Vázquez Taín, M. Á. (2020). Tax measures promoting cooperatives: A fiscal driver in the context of the sustainable development agenda. *European Research on Management and Business Economics*, 26(3), 127–133.
- Zeyen, A. & Beckmann, M. (2019). *Social Entrepreneurship and Business Ethics – understanding the contribution and normative ambivalence of purpose-driven venturing*. Routledge Studies in Entrepreneurship. Routledge.



# DEMOKRATISK IVÆRKSÆTTERI

*Rådgivningskendskab  
og behov*

IT-UNIVERSITETET I KBH





## Forfattere

Hanne Westh Nicolajsen

Stine Sivertsen

Lene Nielsen

Fie Foged Victor

Vasiliki Baka

Raluca Stana

### Kontakt:

Hanne Westh Nicolajsen,

hwni@itu.dk

ITU 2022

# Indholdsfortegnelse

|  |           |
|--|-----------|
| <b>1. Dataindsamling og metodisk tilgang.....</b>                          | <b>3</b>  |
| Oversigt over informanter .....  | 4         |
| Metode til dataindsamling .....  | 5         |
| <b>2. Indledning – demokratisk iværksætter.....</b>                        | <b>6</b>  |
| Demokratisk virksomhedsdesign .....  | 6         |
| Den demokratiske forståelse og udlevelse af<br>demokrati .....             | 7         |
| Særlige kendetegn og fordele ved iværksætter<br>med demokratisk islæt..... | 8         |
| Anbefalinger .....   | 10        |
| <b>3. Analysetema 2.1: Rådgivning for<br/>    iværksættere .....</b>       | <b>11</b> |
| Kortlægning af oplyste rådgivningsaktører .....                            | 11        |
| Afdækning af rådgivningsbehov.....   | 17        |
| Rådgivning i forskellige faser: opstart – vækst –<br>afvikling .....       | 19        |
| Utilstrækkelig rådgivning for demokratiske<br>iværksættere .....           | 19        |
| Rådgivning omkring vækst.....  | 21        |
| Anbefalinger om rådgivning til iværksættere .....                          | 22        |
| <b>4. Analysetema 2.2: Økonomi - puljer og tiltag<br/>    .....</b>        | <b>24</b> |
| Kortlægning af benyttede puljer og tiltag .....                            | 25        |
| Forskellige tilgange til brugen af puljer: opstart –<br>vækst.....         | 26        |
| Afdækning af økonomiske rådgivningsbehov.....                              | 27        |
| Systemiske udfordringer.....   | 28        |
| Alternative startkapital- og finansieringsmuligheder .....                 | 29        |
| Anbefalinger om økonomi – puljer og tiltag ....                            | 30        |

# I. DATAINDSAMLING OG METODISK TILGANG

---

Denne delrapport bygger på 14 interviews fordelt på ti mindre virksomheder, som har en demokratisk ejerform og/eller er drevet demokratisk. Virksomhederne har eksisteret 0-10 år og er udvalgt med særligt fokus på diversitet i forhold til køn, fagområder og geografisk placering. Flere af virksomhederne er drevet af kvinder, nogle af mænd og nogle med blandet kønsfordeling. Dataindsamlingen og kortlægningen dækker virksomheder fra Region Hovedstaden, Region Syddanmark og Region Midtjylland og både storbyer og landområder. Størstedelen af virksomhederne udfører videnarbejde og arbejder som konsulenter inden for IT, alternative arbejdsformer samt finansiell rådgivning. Men der er også et borgerejet- og drevet fællesskab inden for detail, en udbringningsvirksomhed og et par håndværksrelaterede virksomheder. Størstedelen af virksomhederne er nystartede inden for de sidste 2 år, mens 4 har eksisteret 7-11 år. Det har givet os en særlig mulighed for at få indblik i de behov, der er i opstarten og dem der er, når virksomheden er mere etableret. Langt størstedelen af virksomhederne er startet af nyuddannede. Et par stykker er startet af stiftere, der har været på arbejdsmarkedet i flere år, har hus, børn og er vant til løn. Nogle har erfaringer fra andre iværksætterinitiativer, mens andre har begrænset erfaringsgrundlag i forhold til arbejdsmarkedet, virksomhedsdrift og demokratisk iværksætteri.

### Oversigt over informanter

| Organisation  | Ejerform   | Interviewpersoner  |
|---|--|--|
| 1. Kooperativ Cykel<br>Stiftet 2012<br>11 medejere, 49 ansatte  | ApS  | 1. Medstifter  |
| 2. Kooperativ Journalist<br>Stiftet 2014<br>3 medejere, 1 ansat på<br>nedsat tid                            | ApS  | 1. Medstifter og partner<br>2. Medstifter og partner   |
| 3. Kooperativ Investering<br>Stiftet 2021<br>2 medejere   | ApS  | 1. Medstifter  |
| 4. Kooperativ IT<br>Stiftet i 2021<br>7 ansatte (løst og fast)  | Ved årsskiftet ændret<br>ejerform fra ApS til AMBA | 1. Medstifter  |
| 5. Kooperativ Kunst<br>Stiftet i 2020<br>4 medejere   | I proces med at ændre<br>ejerform fra I/S til AMBA | 1. Medstifter<br>2. Medstifter   |
| 6. Kooperativ Projekt<br>Stiftet i 2011<br>16 partnere  | AMBA   | 1. Medstifter og direktør<br>2. Studentermedhjælper<br>3. Opfølgende interview<br>med medstifter og direktør |
| 7. Kooperativ Alternativ<br>Stiftet i 2017<br>5 partnere  | AMBA   | 1. Medstifter og partner   |
| 8. Kooperativ Byg<br>Stiftet i 2020<br>5 medejere   | Forening   | 1. Medstifter og medejer<br>2. Nylig tilkommen medejer   |
| 9. Kooperativ Købmand<br>Stiftet i 2020<br>5 bestyrelsesmedlemmer,<br>diverse frivillige og<br>andelshavere | AMBA   | 1. Medstifter  |
| 10. Kooperativ Analyse<br>Stiftet i 2014<br>20 partnere   | FMBA   | 1. Partner, nyansat<br>2. Medstifter og partner<br>3. Medstifter og partner                                  |

Tabel 1. Virksomheds- og informantoverblik

### Metode til dataindsamling

I interviewene har vi haft fokus på følgende områder:

- Iværksætternes opstartsproces og deres oplevelse med at starte en demokratisk virksomhed
- Bevæggrunde for valg af ejerform
- De udfordringer iværksætterne har haft undervejs, herunder de erfaringer de har erhvervet sig
- Konkrete behov for rådgivning, herunder hvilke behov der blev/ikke blev dækket
- Alternative måder at dække rådgivningsbehov
- Økonomiske behov undervejs og håndtering heraf
- Puljer og andre tiltag af betydning for den enkelte virksomhed.

## 2. INDLEDNING – DEMOKRATISK IVÆRKSÆTTERI

---

Alle de demokratiske iværksættere, der indgår i analysen, har haft behov for rådgivning i forbindelse med oprettelse af deres virksomheder. Manglende synlighed og information om demokratiske virksomheder, kombineret med en omstændelig virksomhedsoprettelsesproces, afføder et ekstra behov for rådgivning i opstartsfasen. De demokratiske iværksættere oplever at bruge flere ressourcer på at indsamle viden, erfaringer, råd og sparring omkring, hvordan de helt lavpraktisk kan oprette en demokratisk virksomhed. Det fremgår tydeligt i det empiriske materiale, at relevant rådgivning ikke er lettilgængelig. De fleste iværksættere har hovedsageligt benyttet netværk og særlige ressource-personer til rådgivning og sparring. Den tilgængelige offentlige rådgivning opfattes generelt som mangelfuld i forhold til at kunne opfylde det reelle rådgivningsbehov. Dette har medført, at størstedelen af iværksætterne har søgt mod og gjort brug af alternative rådgivningsformer. Derudover peger vores analyse på behovet for rådgivning og nye muligheder inden for alternative former for investeringer til at skabe kapital, inden for arbejdsløshedssystemet og håndtering af vækst.

### Demokratisk virksomhedsdesign

De 10 virksomheder, som indgår i denne analyse, repræsenterer en stor spændvidde i forhold til fagområder og brancher. Dette giver indblik i den bredde og alsidighed, som de demokratiske virksomhedsmodeller har. Det demokratiske virksomhedsdesign er fleksibelt og kan designes til at understøtte den demokratiske virksomhedsdrift. Demokratiet anses for at være et design, som skabes gennem virksomhedsformen og i de underliggende rammer, principper og strukturer<sup>1</sup>. Dette giver en stor mangfoldighed i de demokratiske udtryk, som virksomhederne hver især har.

Vores materiale viser, at der sker en løbende nytænkning af demokratiske måder at drive virksomhed på. Eksempelvis har vi mødt nytænkning i forbindelse med demokratisering af en købmandsfunktion i en mindre landsby.

---

<sup>1</sup>Behr, I., 2022. 'Demokrati jo bare er et design, vi selv har skabt'. [online] Dansk Energi. Available at: <<https://www.danskenergi.dk/nyheder/demokrati-jo-bare-er-design-vi-selv-har-skabt>> [Accessed 4 February 2022].

## Demokratisk iværksætteri

Rådgivningskendskab og behov

*“Jeg synes faktisk at det er lidt utroligt at vores by både skal overtage skolen, børnehaven, hallen, forsamlingshuset og nu mangler vi så også en købmand, men der kan kommunen så ikke hjælpe, fordi det er 'i det private'. Men for os ser vi det stadig som en institution på højde med de andre. Det kan godt være det ikke er en statslig eller kommunal institution, men det er stadigvæk en institution der er lige så vigtig som en skole er, for at få en by til at hænge sammen.” (Kooperativ Købmand).*

Et andet eksempel er en virksomhed, der nytænker mulighederne for, hvad deres fag og branche kan bidrage med. Eksempelvis ved at skabe nye tilbud med afsæt i deres håndværk. I stedet for at handle om at 'sælge et produkt' skabes i stedet et forum, hvor håndværket og byggeprocessen faciliterer et rum og samlingssted for kønsminoriteter.

Begge eksempler viser en nytænkning af serviceydelser ved at tage afsæt i presserende samfundsmæssige udfordringer inden for henholdsvis affolkning af landområder og manglende kønsdiversitet i byggebranchen.

## Den demokratiske forståelse og udlevelse af demokrati

Det er nævneværdigt, at en demokratisk ejerform ikke nødvendigvis medfører demokratisk virksomhedsførelse. Omvendt kan en virksomhed med en almen virksomhedsform som fx et ApS sagtens designes demokratisk. Nogle opfatter virksomhedsformen vigtig i forhold til den demokratiske udlevelse, for andre er det blot en juridisk manifestation af virksomheden.

Valget af den demokratiske organiseringsform tager for alle udgangspunkt i at skabe meningsfyldt arbejde. For nogle er det vejen til et sundt arbejdsliv og den rette arbejdskultur, og det bliver til stærke værdier, som nytilkomne skal byde ind i. Tilgangen til at være en demokratisk virksomhed spænder fra ønsker om at udleve værdier som lighed og demokrati i arbejdslivet til ønsket om tryghed i et arbejdsfællesskab som alternativ til prekariære ansættelser. Andre ser det som et netværk og fællesskab beskrevet som 'en platform'/'en rampe', som giver den enkelte medejer mulighed for at skabe et ideelt arbejdsliv og udleve egne ambitioner.

De forskellige tilgange til og opfattelser af, hvad det vil sige at være en demokratisk virksomhed, har direkte betydning for organisering og for, hvordan demokratiet udledes.

Eksempelvis om fællesskabet kommer før individet, eller om fællesskabet er et middel til frihed for den enkelte.

## Særlige kendetegn og fordele ved iværksætteri med demokratisk islæt

Som nævnt ovenfor er det gode arbejdsliv i centrum hos mange af de nyopstartede demokratiske virksomheder. For nogle betyder det frihed, fleksibilitet, plads til individuel udfoldelse, og for andre betyder det et ikke-konkurrencebetonet arbejdsmiljø, gode arbejdsvilkår og tryghed i ansættelse, plads til at byde ind, at fejle og tage ansvar. Det at skabe et meningsfyldt arbejde kendetegnes også ved tilgangen til arbejdsopgaver. Virksomhederne er etableret med et ønske om at sikre spændende arbejdsopgaver og plads til originale projekter og skæve ideer, der giver mening for og motiverer medarbejderne. For alle gælder det, at der aktivt meldes ind på arbejdsopgaver fremfor, at arbejdsopgaver uddelegeres. Der ses således en selektiv og lystbetonet tilgang til udvælgelse og konstruktion af arbejdsopgaver.

Flere af virksomhederne bygger deres eksistensgrundlag på et opbrud med de eksisterende normer, forventninger og 'regelsæt' i de givne brancher. Vi ser bl.a. virksomheder, der er skabt som pendant til meget konkurrencebetonede brancher, hvor det forventes, at der lægges 60 timer om ugen eller alternativt, at der arbejdes freelance. Andre virksomheder er drevet af at gøre op med en konservativ og ensidig branche med primært prekært arbejde og forventninger om, at en del af arbejdet er ulønnet. Endvidere ser vi virksomheder, der ønsker at skabe nye rum for kønsminoriteterne eller nå andre mindre elitære målgrupper i deres branche, andre ønsker at ændre lokalsamfund gennem ændrede forbrugsvaner.

Kigger vi nærmere på selve virksomhederne, så er de karakteriseret ved at være anti-hierakiske, og ledelsen udfolder sig i højere grad horisontalt. De traditionelle ledelses- og beslutningsstrukturer er erstattet med principper, procedurer og processer. Vi ser en høj grad af rollefordeling og støttestrukturer, som sikrer sparring samt mødestrukturer med dialog og fælles beslutninger, der understøtter det direkte demokrati.

På trods af at vi kigger på iværksætteri, hvor der oftest ses en højere risikovillighed og agilitet i forhold til at handle, når en mulighed byder sig, så er kendetegnet for en stor del af de demokratiske iværksættere, at beslutninger tages over tid; det sikrer robuste

## Demokratisk iværksætteri

Rådgivningskendskab og behov

beslutningsgrundlag og velovervejede, strategiske beslutninger. Det agile findes til gengæld som løbende tilpasning i forhold til den enkeltes situation og ønsker.

*”Det er noget helt andet med den kooperative form, og måden at være kollegaer på. Det er meget venskabeligt. Attituden er fra alle varm og omsorgsfuld, som jeg håber kan inspirere ind i andre virksomheder. Det er i mine øjne en mere feminist tilgang til det at være i arbejde med hinanden på.” (Kooperativ Byg)*

Der er en stor grad af tolerance, solidaritet og en nærværende måde at møde hinanden på på arbejdspladsen. Størstedelen af virksomhederne ser sig som værende værdidrevne frem for at være profitdrevne. Her er der en stor optagethed af, hvordan man skaber langsigtet stabilitet og bæredygtighed, både trivselsmæssigt- og økonomisk. En af virksomhederne argumenterer for, at dette i højere grad bør kombineres for at skabe mere økonomisk bæredygtige virksomheder med mulighed for vækst.

Iværksætterne mener, at den demokratiske virksomhedsform har et særligt potentiale, og at den er fordelagtig og konkurrencedygtig. Det opfattes som en bæredygtig tilgang til det at drive virksomhed, både trivselsmæssigt og økonomisk på den lange bane. Desuden er det en organiseringsform, der forbedrer mulighederne for at samarbejde på tværs af virksomheder grundet en høj grad af transparens i, hvordan virksomhederne arbejder. Den demokratiske organisering fremhæves som værende mere effektiv, fordi konkurrence er udskiftet med samarbejde og samskabelse. Det at være en del af en enhed skaber en gennemslagskraft og forhandlingsstyrke for iværksætterne, og ved at pulje ressourcer, netværk, mv. accelereres fællesskabets værdi, og der kan strategisk frigives ressourcer til gavn for fællesskabet, eksempelvis til at lave større fondsansøgninger, som ikke ville være muligt på samme måde som enkeltmandsvirksomhed eller solo-iværksætter. Desuden pointeres det, at demokratiske virksomheder er modstandsdygtige, da de både kan bære samfundsmæssige omvæltninger og personlige omvæltninger i medejernes privatliv, ligesom de har mulighed for i perioder at skrue ned på deres aktivitet i og bidrag til virksomheden, eller at kunne trække sig ud, afhængigt af den givne situation. I de demokratiske virksomheder ser vi, at der ofte er et højere formål omkring centrale samfundsmæssige dagsordner, der driver virksomheden. Altså genererer virksomhederne



## Demokratisk iværksætteri

Rådgivningskendskab og behov

ikke kun værdi for sig selv og deres kunder, men de bidrager som oftest også til grønne og sociale dagsordener.

### Anbefalinger

- Demokratiske virksomheder er en mangfoldig størrelse og forståelsen for denne alsidighed bør afspejles i rådgivningen.
- De demokratiske virksomhedsmodeller og det demokratiske virksomhedsdesign er i kontinuerlig udvikling, og derfor bør der også være løbende udvikling i rådgivningen.
- Rådgivning bør ikke kun dreje sig om virksomhedsform, men også om operationelle aspekter i forhold til, hvordan en demokratisk virksomhed driftes.
- Forståelse og markedsføring af at demokratiske virksomheder typisk er bæredygtige – både socialt og økonomisk.

### 3. ANALYSETEMA 2.1: RÅDGIVNING FOR IVÆRKSÆTTERE

I det følgende kortlægges kendskab til, behov for og brug af rådgivningskompetencer i forbindelse med demokratisk iværksætteri og demokratisk virksomhedsdrift. I denne kortlægning indgår analysens 10 danske iværksættervirksomheder, og hvordan de har oplyst at have gjort brug af rådgivning.

Rådgivning skal forstås i bred forstand. Som det vil fremgå af behovsafdækningen senere i rapporten, handler rådgivning om konkret viden om virksomhedsdrift, men det handler også om at forstå de forskellige former for virksomhedskonstruktioner, og hvilke fordele og ulemper de har. Derudover er støtte og opbakning samt erfaringsdeling helt afgørende for tiltro til projektet. Dette skyldes givetvis, at demokratisk virksomhedsdrift ikke er særligt synlig og ikke støttes særligt af erhvervsfremmesystemet eller af bankerne, måske tvært imod.

#### Kortlægning af oplyste rådgivningsaktører

| Virksomheder / Brug af rådgivningskompetencer |                        | Opsamling | Koop. Cykel | Koop. Journalist | Koop. Invstering | Koop. IT | Koop. Kunst | Koop. Projekt | Koop. Alternativ | Koop. Byg | Koop. Købmand | Koop. Analyse |
|---|------------------------|-----------|-------------|------------------|------------------|----------|-------------|---------------|------------------|-----------|---------------|---------------|
| Offentlig                                     | Erhvervsstyrelsen      | 2         |             |                  |                  |          | X           | X             |                  |           |               |               |
|   | Erhvervsfremmesystemet | 0         |             |                  |                  |          |             |               |                  |           |               |               |
|   | Kommunal rådgivning    | 2         |             |                  | X                |          |             |               |                  |           | X             |               |

## Demokratisk iværksætter

Rådgivningskendskab og behov

|              |                                 |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|--------------|---------------------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
|              | Skat                            | 1 |   |   |   |   |   | X |   |   |   |   |
| Private      | Advokater/jurister              | 9 |   | X | X | X | X | X | X | X | X | X |
|              | Revisorer                       | 5 | X | X | X | X |   |   |   |   | X |   |
|              | Bank                            | 2 |   |   |   |   | X |   |   |   | X |   |
|              | Fagforeninger                   | 4 |   |   | X |   |   | X | X | X |   |   |
|              | Tænketanken Demokratisk Erhverv | 3 |   |   |   | X | X |   | X |   |   | X |
|              | Kooperationen                   | 5 | X | X |   |   |   | X |   | X |   | X |
|              | Inkubatorer                     | 3 |   |   |   | X | X |   | X |   |   |   |
|              | Konsulenthuse                   | 2 |   |   |   |   |   |   |   |   | X | X |
| Kollegial    | Andre kooperativer              | 9 | X | X |   | X | X | X | X | X | X | X |
|              | Kooperativ København            | 6 | X |   |   |   | X | X | X | X |   | X |
|              | Yder selv rådgivning til andre  | 5 |   | X |   |   |   | X | X |   | X | X |
| Eget netværk | Venner/familie                  | 5 |   | X | X |   |   | X |   | X | X |   |

## Demokratisk iværksætteri

### Rådgivningskendskab og behov

Tabel 3. Kortlægning af de demokratiske iværksætteres brug af rådgivningskompetencer

Rådgivningslandskabet er som tidligere nævnt sammensat af og byder på offentlige aktører, faglige organisationer, private rådgivere inden for forskellige vidensområder samt kooperative foreninger og private virksomheder i form af enkelte virksomheder, som har erfaring med demokratisk ejerskab og ledelse. Mange af de demokratiske iværksættere leder efter støtte, og det betegnes som "en jungle" at finde gode rådgivere. Herunder følger en kort oversigt over de forskellige rådgivere, og hvilken form for rådgivning og viden de bidrager med.

Bemærk, at oversigten ovenfor ikke er udtømmende, men er bygget på, hvem der nævnes på spørgsmålet om, hvorfra den enkelte har modtaget rådgivning.

- **Erhvervsstyrelsen:** yder rådgivning om virksomhedsform, især via online guides og information, men også via direkte rådgivning ved henvendelse. Alle kender til Erhvervsstyrelsen, og alle har orienteret sig på Erhvervsstyrelsens hjemmeside. Her findes information om de demokratiske virksomhedsformer. Denne information oplevedes dog som mangelfuld, ikke lettilgængelig eller forældet (på det tidspunkt hvor virksomhederne tilgik den).
- **Kommunale rådgivere:** ses ikke som vigtige samarbejdspartnere i rollen til erhvervsfremme til trods for, at mange kommuner har iværksætterindsatser. Hos vores informanter inddrages kommunen især i forhold til rådgivning om og håndtering af sygedagpenge.
- **Advokater/jurister:** benyttes af stort set alle til at få vejledning om virksomhedsform, ejeraftaler, vedtægter m.m. Juridisk bistand italesættes som et centralt rådgivningsbehov. Der findes en håndfuld specialiserede advokater med særlig indsigt i demokratiske virksomheder, og det er stort set de samme advokater/jurister, der benyttes af iværksætterne. Givetvis også fordi de kooperative fællesskaber bl.a. bidrager til udpegning af rådgivere med indsigt i, forståelse for og erfaring med de demokratiske virksomhedsmodeller.

## Demokratisk iværksætteri

### Rådgivningskendskab og behov

- **Revisorer:** gør stort set alle brug af. I visse tilfælde er det et krav, eksempelvis fra nogle banker, for at få en erhvervskonto. Revisorerne bidrager med finansiell rådgivning i forbindelse med bl.a. selvangivelse, moms, skat mv.
- **Fagforeninger:** Vi har hørt om 2 fagforeninger. Her har oplevelsen været, at deres viden har været begrænset. Hos den ene var oplevelsen desuden, at der ikke var interesse. Anderledes var det med DM (tidligere Dansk Magisterforening), som har et særligt opmærksomhedspunkt på dette område og søsætter forskellige tiltag for at opnå viden, give rådgivning og lave inkubatorer for på den måde at støtte demokratisk iværksætteri blandt deres medlemmer.
- **Tænk tanken Demokratisk:** Erhverv arbejder på at styrke og udbrede den demokratiske virksomhedsform og erhvervsdemokrati i Danmark. I forhold til rådgivning bidrager de med vidensopsamling og vidensformidling, såsom netværksarrangementer (fx transitionsnetværk), inkubatorforløb mv.
- **Kooperationen:** er en arbejdsgiver- og interesseorganisation for kooperative og socialøkonomiske virksomheder i Danmark. At være organiseret er vigtigt for de demokratiske virksomheder, da dette bidrager til gode arbejdsforhold, som der er stort fokus på. Kooperationen tilbyder også Koop-Barsel, en barselfond for deres medlemmer, som flere gør brug af. Dette fungerer som en form for forsikring, så de demokratiske virksomheder sikrer deres økonomi under barselsorlov. Kooperationen yder en del rådgivning con amore og indgår også i diverse tiltag herunder demokratiske inkubatorer. Mere dybdegående rådgivning kræver medlemskab. Det er tydeligt for flere, at Kooperationen er en interesseorganisation, og deres rådgivning opleves som præget af særinteresser.
- **ØreXund Excubator:** er et særligt inkubatorforløb for kooperative iværksættere. Første gang afholdt i 2021. Det er et regionalt samarbejde mellem Svenske Coompanion, Kooperationen og Tænk tanken Demokratisk Erhverv. Projektet har fokus på at sikre tilvæksten af nye kooperativer i Øresundsregionen. Integreret i forløbet er sparring og workshops med mentorer med dyb viden om demokratiske forretningsmodeller.

## Demokratisk iværksætteri

### Rådgivningskendskab og behov

- **Konsulenthuse og organisationskonsulenter:** benyttes til at lære om nye projekt- og procesværktøjer, der efterfølgende tilpasses de demokratiske konstruktioner. Disse værktøjer benyttes bl.a. til at understøtte de demokratiske beslutningsprocesser og projektledelse. Det kan også være konsulenter inden for særlige fagområder såsom bæredygtig lokaludvikling og bæredygtig omstilling.
- Netværksfællesskaber er ifølge vores analyse det væsentligste? sted for iværksætterne at tilgå rådgivningskompetencer. Som det fremgår af oversigten, ydes en del af rådgivningen af **andre demokratiske virksomheder**. Denne netværks-/peer-to-peer-rådgivning er hen ad vejen blevet en veletableret del af det kooperative rådgivningslandskab. Ifølge iværksætterne selv bliver deres eget rådgivningslandskab løbende mere og mere fintmasket. Således yder nogle af de demokratiske virksomheder også finansiel støtte til opstart af andre virksomheder. Vi ser, at det er en integreret del af flere demokratiske virksomheders vedtægter, at de yder rådgivning til andre, der vil starte en demokratisk virksomhed, og dermed ses et gennemgående ønske om og villighed til at bidrage til udbredelsen af den demokratiske model.

*"Det er jo en del af vores vedtægter; at vi skal få flere demokratiske virksomheder i verden. Det er mere noget der kører ad hoc, at vi sætter timer af til at snakke med nogen der gerne vil starte op" (Kooperativ Analyse)*

Hvad der skiller sig ud, er den store betydning disse netværksfællesskaber har for iværksætterne, de beskriver det som værende 'bærende' og 'altafgørende'. Her kan de få adgang til konkrete råd forankret i praksis, og de oplever at have andre at spejle sig i. Det skaber stor værdi at kunne sparre med andre, der har indsigt i og forståelse for iværksætternes demokratiske konstruktioner. Denne forståelse møder de demokratiske iværksættere netop ikke, når de rækker ud til officielle rådgivningsinstanser, eksempelvis lokal og regional erhvervsfremme, banker og Kooperationen.

## Demokratisk iværksætter

Rådgivningskendskab og behov

*"Vi har ikke følt, at der var nogen vi kunne gå til. Det har ikke virket som åbent land, før vi betalte medlemsskab" (Kooperativ Journalist)*

- **Kooperativt København:** er et eksempel på en netværksorganisation; det er en lokalforening for kooperative og socialøkonomiske virksomheder i København. Foreningen er en underafdeling og initieret af Kooperationen, men fungerer som en selvstændig forening. Foreningen er bygget op omkring demokratiske principper. Foreningen varetager kooperative og socialøkonomiske interesser lokalt i København, og mere konkret arbejder de for en mere socialt ansvarlig erhvervs politik i København. De skaber et stærkt netværk for de demokratiske iværksættere og et forum for sparring demokratiske virksomheder imellem. Desuden bidrager de til samhandel mellem foreningens medlemmer, og de medvirker til at udbrede kendskabet til den kooperative og socialøkonomiske virksomhedsmodel gennem forskellige initiativer med et gennemgående fokus på demokratisk deltagelse og samfundsmæssig bæredygtighed.

I forlængelse af Tabel 3, aktørerne i rådgivningslandskabet som iværksætterne har benyttet sig af, er det særligt bemærkelsesværdigt, at erhvervsfremmesystemet ikke er nævnt eller brugt af nogle af iværksætterne. Særligt da erhvervsfremmesystemet skal agere fysiske knudepunkter for erhvervsfremme, lokal sparringspartner og kompetencecenter tilgængeligt for alle med behov for specialiseret og målrettet vejledning. For erhvervshusene gælder det at de skal være tilgængelige for alle typer af virksomheder og før-startere med specialiserede faglige kompetencer om virksomhedsdrift og -udvikling samt om love og regler knyttet til virksomhedsdrift og forretningsudvikling<sup>2</sup>. Erhvervsfremmesystemet burde være en oplagt aktør for de demokratiske iværksættere at opsøge, men dette er ikke tilfældet.

*"...vi tror på at der er mange konkurrence-fordele ved at være det [en demokratisk virksomhed], frem for barrierer. Men det er fair at kræve at du*

---

<sup>2</sup> Aftale om rammerne for erhvervshuse 2021-2023. Erhvervsministeriet 2021.

## Demokratisk iværksætteri

Rådgivningskendskab og behov

*har et erhvervsfremmesystem, hvor du er på lige fod med alle andre.”*

*(Kooperativ Projekt)*

*“I hele erhvervsfremmesystemet og i alle de kommunale væksthuse, der er*

*det kooperative helt fraværende.” (Kooperativ Alternativ)*

## Afdækning af rådgivningsbehov

I opstartsfasen er det især virksomhedstype, stiftelse og registrering samt strukturer og regler, der støtter den demokratiske virksomhed, som der er behov for rådgivning om. Med dette følger også et behov for at finde vej til startkapital og vejledning omkring, hvordan et sådant set-up kan se ud som demokratisk virksomhed. Senere hen er der behov for viden om barsel, sygepenge, orlov og lignende samt mere omfattende emner såsom udvidelser og vækst.

De demokratiske virksomheder, der har mere end 7 år på bagen, giver udtryk for, at det var meget begrænset, hvad der var tilgængeligt af rådgivning, da de startede op. De har således med begrænset hjælp fundet vejen ved at prøve sig frem og udvikle løsninger hen ad vejen. De har på bedste vis forsøgt at navigere i lovgivninger og regelsæt. Det, de især har fået hjælp til, er afklaring af ejerskabsform. Dette er et behov, der går igen i alle de interviewede virksomheder. En del har prøvet sig frem til en start med begrænset hjælp, bl.a. fra erhvervsfremmesystemet, hvilket har vist sig ikke at lede mod eller foreslå en demokratisk virksomhedstype. Således har over halvdelen af de deltagende organisationer ændret organisationsform undervejs i takt med, at de har fået en dybere forståelse for virksomhedens værdisæt og modtaget bedre rådgivning.

*”Vi har ikke selv fået særlig meget rådgivning. Vi har været lidt en pioner på området. Der er en advokat [...] som er specialist i de her kooperativer.*

*Han har hjulpet os temmelig meget, både med det her*

*fællesforeningsstrukturer og noget skatteteknisk.” (Kooperativ Analyse)*

En af informanterne peger på de behov, de har i forbindelse med opstart af en demokratisk virksomhed. Behovet går dels på alle de forskellige forhold, der er behov for hjælp til, men også et ønske om en samlet rådgivningspakke omkring 'det basale'. Denne virksomhed har



## Demokratisk iværksætteri

### Rådgivningskendskab og behov

som mange af de andre skullet omkring mange aktører og brugt meget tid på at få en forståelse for alt det, der skal tænkes på i forhold til at etablere, organisere og køre en demokratisk virksomhed.

*”Det kunne have været rart at få at vide, at I skal have en forsikring mod sygdom, I skal have en forsikring mod barsel. I skal huske at få fat i en bogholder, så der er styr på jeres momsregnskab. Når I laver årsregnskab, skal I tænke på det her og det her. Hvad med jeres ejeraftale, har I styr på det? - Alt det her har vi plukket forskellige steder og nogle steder betalt mange penge, f.eks. hos vores revisor. Hvis alt dette var en samlet pakke, havde det været en stor hjælp. Så kunne der måske oveni købet være spørgsmål som; hvad har I gjort af overvejelser om jeres interne aftaler og forventnings-afstemning? Hvad har tænkt jer med økonomi og løn? Det ville være fint med et overblik – vi kunne have sparet meget tid på det, og i stedet brugt tiden på det vi brænder for“ (Kooperativ Journalist)*

Iværksættere fra to af de interviewede virksomheder peger på behov for rådgivning omkring dagpengesystemet. Dagpengesystemet er bygget op omkring en proces med at få arbejdsløse i et fast fuldtidsarbejde i en virksomhed. Iværksættere har typisk ingen eller fluktuerende indtægter de første år, og for nogle bliver dagpengesystemet, herunder supplerende dagpenge og dagpenge under barsel, en vigtig brik for at få økonomien til at hænge sammen. I den sammenhæng peges på rådgivning til navigering i dagpengesystemet, da der er en stor usikkerhed omkring, hvordan man agerer som iværksætter. Derudover efterspørges ændringer i dagpengesystemet med forslag om en iværksætterydelse, hvor det gøres til en legitim jobsøgningsstrategi at starte egen virksomhed.

*”Det kunne være fedt at have mere tid til Kooperativ Alternativ. Vi arbejder mere end vi har lyst til, især også fordi vi arbejder med arbejdsliv. Vi har lyst til at ’practice what we preach’. Vi har jobs ved siden af, der kan lægges på andre tidspunkter f.eks. weekender og aftenarbejde. Med ufaglærte bijobs skal man have en del timer for at det kan løbe rundt.”*  
(Kooperativ Alternativ)

# Rådgivning i forskellige faser: opstart – vækst – afvikling

De 10 virksomheder, der indgår i denne analyse, har været forskellige steder i deres udvikling. 6 af dem har været et sted i opstartsfasen, og de sidste 4 er i en modningsfase, de er mere etablerede og har dermed andre behov som fx vækst.

### 3.3.1 Rådgivning under præ-opstart og stiftelse

Vores analyse viser, at det særligt er i præ-opstart- og opstartsfasen frem til stiftelse, at behovet for rådgivning er særligt presserende. Det nævnes især, at det kræver juridisk ekspertbistand i oprettelsesprocessen for at lykkes med at blive stiftet og få et CVR nr., få lavet de rette vedtægter mv. Der er stort potentiale i at lette den opsøgende fase, hvor iværksætterne opsøger relevante rådgivningskompetencer, der kan hjælpe dem videre.

Vores analyse viser, at det især er i præ-opstart, der er behov for juridisk bistand, hvor der trækkes særligt på advokater og revisorer. Det er desuden også her, fagforeninger spørges til råds, og behovet for rådgivning fra a-kassen øges i takt med et ønske om at have iværksætteriet som bærende indtægt. Men før dette er muligt, er mange nødsaget til at gøre brug af sociale ydelser og dagpengesystemet sideløbende, og håndteringen skaber en del usikkerhed hos iværksætterne. Da adgangen til sociale ydelser i praksis er mere restriktiv for selvstændige end for lønmodtagere<sup>3</sup>, er der et øget behov for rådgivning på dette område i opstartsfasen.

En virksomhed nævner desuden, at det først var efter flere år som opstartsvirksomhed, at de fik et behov for at formalisere deres demokratiske praksis, og her var der et ønske om at sætte fokus på operationel rådgivning samt forretningsudvikling.

## Utilstrækkelig rådgivning for demokratiske iværksættere

Demokratiske iværksættere oplever at skulle opsøge informationer mange forskellige steder og fortsat ikke føle, at den fundne information eller det fundne regelsæt helt passer på virksomhedens konstruktion. Det er lidt af et paradoks, at det kræver ekspertbistand at

---

<sup>3</sup> SMVdanmark, 2021. 24.00 selvstændige tjener under fattigdomsgrænsen. Copenhagen: SMVdanmark

## Demokratisk iværksætteri

### Rådgivningskendskab og behov

stifte en demokratisk virksomhed, men den faglige ekspertise er svær at finde og få adgang til. Den modtagne vejledning - særligt i opstartsfasen – opleves som pegende i forskellige retninger, og flere iværksættere fortæller, at vejledningen skaber mere forvirring, end den gavner. Flere af virksomhederne har også oplevet at blive frarådet at starte en demokratisk virksomhed.

*”Der er brug for at revisor og advokater begynder at forstå det her. Min egen revisor frarådede mig at lave det her AMBA, fordi ’jeg ville jo give min virksomhed væk’ [...]. Hvis den rådgivning du får eksternt, ikke kender til det, så bliver du jo heller ikke rådgivet til at starte et kooperativ.”*  
(Kooperativ IT)

Dermed oplever de demokratiske iværksættere, at det er mere ressourcekrævende end opstart af fx en traditionel virksomhed. Ligeledes bruges der meget tid på at forklare konstruktionen, fordi denne som oftest ikke bliver genkendt. Flere af virksomheder oplever, at de instanser og aktører, der burde støtte, vejlede og hjælpe dem i opstartsfasen, i stedet bidrager til en følelse af at blive ’vildledt’, og på nogle punkter føler iværksætterne, at de modarbejdes i deres proces om at opstarte en demokratisk virksomhed. Det betyder, at det rådgivningslandskab, der har til formål at fremme vækst og erhverv, ikke lykkes med at yde den støtte og vejledning, som iværksætterne har behov for tidligt i deres opstartsfase og under stiftelse.

*”Du er hele tiden i ingenmandsland [...]. Jeg synes at man skal ind og genbesøge hvordan et AMBA passer ind i 2022 med hvidvaskningsloven, fordi den virksomhedsform er oprettet 100 år før loven.”* (Kooperativ Købmand)

*”Det virker lidt som om at det ikke findes, at det er et ”hack” vi har lavet. Vi oplever at falde imellem to stole, og at vi ikke passer ind i formlerne [...]. Jeg tror der er noget inkonsistens mellem nogle ting, Erhvervsstyrelsen sidder med et stykke papir med en tjekliste, og når folk begynder at melde ting ind som ikke passer i den form, så slår det fejl. Det er vigtigt at kunne skelne. Det tror jeg man er nødt til at få udviklet på.”* (Kooperativ IT)

## Demokratisk iværksætteri

### Rådgivningskendskab og behov

*"[...] hvis man gerne vil gøre det lettere, kan man spørge, jamen mangler vi en ny virksomhedsform? Noget der kan få erhvervslivet og det offentlige til bedre at forstå hvad vi er. Få en identitet i erhvervslivet [...]. Så hvis man på en eller anden måde kunne certificere det her [...]. Vi ligger under et AMBA, men der er ingen der ved hvad det er, eller kan være. Der skal på en eller anden måde være en certificering på et borger-drevet foretagende." (Kooperativ Købmand)*

*Der er en risiko for, at det manglende kendskab og manglende faglige kompetencer hos en lang række aktører og mangel på generel formidling af de demokratiske virksomhedsmodeller hos de rådgivende instanser øger risikoen for at dæmpe iværksætterlysten på området.*

### Rådgivning omkring vækst

Når de demokratiske virksomheder bevæger sig imod modningsfasen af deres virksomheder, opstår et nyt behov for rådgivning i vækst og håndtering heraf. Flere af de interviewede demokratiske iværksættere har oplevet en naturlig, organisk vækst i deres virksomheder. Nogle har dog været tilbageholdende med udvidelser eller usikre på håndteringen. Det italesættes som en svær problematik for virksomhederne at forholde sig til vækst, når de når en vis størrelse. Vi hører særligt, at det er udfordrende, fordi det øger kompleksiteten, og fordi det gør de demokratiske processer mindre effektive. Her er igen en fornemmelse af, at der ikke er nogen at henvende sig til, og vi ser, at virksomhederne går tilbage til de ressourcepersoner, som har ydet bistand til dem tidligere, fx specifikke advokater. Der ses en mangel på organisationskonsulenter og lignende, der kan rådgive om vækst.

Der er behov for ny viden på området, da demokratiske virksomheder forekommer at vækste anderledes end traditionelle virksomheder. Disse afvigelser ses bl.a. pga. det 'loft', de demokratiske virksomheder har for, hvor store de kan blive, hvis de ønsker at opretholde deres sociale dynamikker, demokratiske praksis og kollektive ledelsesstil. Dermed er der behov for viden om alternative vækststrategier for demokratiske virksomheder. Eksempelvis ses horisontale knopskydninger og "føderativt samvirke" som bæredygtige

## Demokratisk iværksætteri

### Rådgivningskendskab og behov

måder at vækste på. For andre anses knopskydninger for at være midlertidige konstellationer for tværgående projektsamarbejder med andre virksomheder. I denne sammenhæng kommer der sandsynligvis også behov for rådgivning om, hvordan man bedst muligt etablerer samarbejder på tværs af virksomheder.

*"[...] Jeg tror at det er nemmere at samarbejde med andre - især andre kooperativer – men også andre virksomheder generelt, fordi man har de her gennemsigtige strukturer [...]. Det er som at have ligesindede legekammerater. Det er jo meget nemmere når man har de her strukturer, fordi andre genkender strukturen fra deres egen virksomhed, så er det nemmere at gå sammen og lave opgaver på tværs, og man kan jo f.eks. også lave det man kalder 're-creation kooperativer', hvor man laver kooperativer i kooperativer. Hvor man kan sætte et kooperativ op til et givent projekt. Det er på den lange bane." (KonsulentIT).*

### Anbefalinger om rådgivning til iværksættere

- Der er generelt behov for at skabe lettilgængelig og forståelig information omkring stiftelse af en demokratisk virksomhed.
- Behovet for rådgivning om strukturer og gældende regelsæt eksempelvis barsel og dagpenge er lige så stort.
- Registreringsprocessen bør forenkles, så det er muligt at oprette en demokratisk virksomhed uden behov for juridisk bistand. Eksempelvis med tilknyttede letforståelige forklaringer i de forskellige trin af registreringsprocessen.
- De demokratiske virksomheder har forskellige rådgivningsbehov i løbet af deres livscyklus, og de rådgivningsbehov, der opleves senere omkring sygedagpenge, orlov, udvidelser og vækst, bør også imødekommes i rådgivningslandskabet.
- Erhvervsfremmesystemet er ikke, men bør være, en synlig aktør i rådgivningslandskabet. Det bør være en værdifuld ressource for de demokratiske iværksættere.
- Erhvervsfremmesystemet bør være aktivt i at fremme demokratiske virksomhedsformer.
- De demokratiske virksomheder mangler et samlet overblik og/eller en samlet 'opstartspakke', der kan hjælpe dem godt fra start, eksempelvis ved at skabe et

## Demokratisk iværksætteri

### Rådgivningskendskab og behov

simpelt overblik over centrale opmærksomhedspunkter som nyopstartet demokratisk virksomhed, fx behov for forsikringer, momsregnskab.

- Der er behov for et overblik over advokater og revisorer, der har erfaring med området - alt for mange får mangelfuld rådgivning pga. rådgivernes manglende indsigt.
- Der er behov for nemmere navigering i arbejdsløshedssystemet, så det opfattes som støttende for iværksættere i stedet for som værende en hæmsko.
- Der er behov for, at start af egen virksomhed anerkendes som en legitim jobsøgningsstrategi. En anden anbefaling er muligheden for 'iværksætterydelse' under opstart.
- Rådgivere, der ikke er klædt på til at rådgive demokratiske iværksættere, skal ikke vejlede på områder, hvor de er inkompetente. Det skaber forvirring, og konsekvenserne kan være omfattende for iværksætterne senere hen, eksempelvis hvis de er nødsaget til at skifte ejerskabsform eller oplever ressourcespild.
- Demokratiske virksomheder vækster anderledes end traditionelle virksomheder for at bevare demokratiet. Forståelsen for dette og viden omkring alternative vækststrategier bør afspejles i rådgivningen.

# 4. ANALYSETEMA 2.2: ØKONOMI - PULJER OG TILTAG

Opstart af virksomhed kræver tid og midler. Som allerede beskrevet starter størstedelen af de demokratiske virksomheder op med små midler. Det er primært iværksætternes egen tid, som de bidrager med til en lille eller ingen løn. Vores analyse viser – i overensstemmelse med SMSdanmarks seneste analyse af selvstændiges vilkår<sup>4</sup> – at de demokratiske iværksættere ligger i lavindkomstgruppen. Der er umiddelbart ikke meget støtte at få, eller også er den ikke fundet. Det forklarer, hvorfor størstedelen af de mindre demokratiske virksomheder er i brancher, hvor startomkostningerne er forholdsvis små. Demokratiske virksomheder i andre brancher vil givetvis stå med et større behov for startkapital, og ønskes flere demokratiske virksomheder er det afgørende, at der kommer mere fokus på de økonomiske forhold. Dette kan både være puljer og fonde, det kan også være alternative investeringsformer. Ligeledes kunne der ligge et politisk projekt i at give mulighed for iværksætterydelse som alternativ til dagpenge, så selvstændige uden indtægt ligestilles med lønmodtagere i forhold til sociale ydelser.

| Virksomhed             | Brug af støttemidler  | Puljer/fonde   |
|------------------------|---|--|
| Kooperativ Cykel       | Ikke relevant   | - Ikke relevant  |
| Kooperativ Investering | Ikke relevant   | - Ikke relevant  |
| Kooperativ IT          | Har ikke undersøgt det  |  |
| Kooperativ Journalist  | Til at finansiere anderledes projekter typisk med rejseaktivitet<br>Til opstart af nye medier | - Legater<br>- Innovationspulje<br>- Diverse danske, europæiske og internationale fonde rettet mod det faglige |

<sup>4</sup> SMVdanmark, 2021. 24.00 selvstændige tjener under fattigdomsgrænsen. Copenhagen: SMVdanmark

## Demokratisk iværksættereri

Rådgivningskendskab og behov

|                       |   |   |
|-----------------------|---|---|
| Kooperativ Kunst      | Til indkøb af redskaber til brug for at udføre specifikke opgaver<br>Til renovering af markise til erhvervslokale<br>Til kunstprojekter   | - Midler fra KADK<br>- Tuborgfonden   |
| Kooperativ Projekt    | Til projektf finansiering   | - Diverse fonde   |
| Kooperativ Alternativ | Til projektf finansiering   | - Arbejdernes Kooperative Fond<br>- Forlaget Colombus<br>- DM (Dansk Magisterforening)                    |
| Kooperativ Byg        | Til at finansiere værktøj og arbejdsrelateret udstyr  | - Mikrolegat til opstart fra Fonden for Entreprenørskab   |
| Kooperativ Købmand    | Til opstart<br>Til optimering af energiforbrug i butikken gennem implementering af ny teknologi<br>Til optimering af omgivelser gennem installation af ladestation for elbiler<br>Til varelager | - LAG-puljemidler<br>- Private investeringer<br>- Syddjurs Kommune, Energipuljen<br>- Nordea: Underværker |
| Kooperativ Analyse    | Til udvikling, forskning og analyser<br>Til kundeprojekter  | - Innovationsfonden<br>- Diverse fonde rettet mod det faglige   |

Tabel 4. Kortlægning af iværksætternes brug af puljer og tiltag

## Kortlægning af benyttede puljer og tiltag

Der er ikke identificeret puljer rettet mod demokratiske virksomheder. De demokratiske virksomheder kan søge de almene iværksætterpuljer på lige fod med andre iværksættere. Nogle af de demokratiske virksomheder melder, at de har svært ved at få iværksættermidlerne, da der ikke har fokus på vækst og profit.



## Demokratisk iværksætteri

Rådgivningskendskab og behov

*”Vi ikke har et produkt eller en forretningsplan for nyt marked” (Kooperativ Kunst).*

Flere af de mindre demokratiske iværksættere lykkes med at skaffe små midler til særlige projekter, netop fordi de repræsenterer et opbrud og nytænkning. Andre har det som en integreret del af deres arbejdsform at søge fondsmidler sammen med kunder, der ikke har egne midler.

*”Vi har aldrig søgt til vores egen virksomhed. Vi er gode til at skrive fondsansøgninger, det er sådan vi laver vores projekter. ” (Kooperativ Projekt)*

*”Vi søger fondsmidler sammen med dem vi arbejder med, da de ikke har nogle penge.” (Kooperativ Analyse)*

De fleste har således erfaring med fondsansøgninger. Iværksætterne oplever at søge mange fonde, i forhold til dem de får. Der følger fortsat en vis økonomisk usikkerhed med, da de ikke ved, om de får midlerne. Denne usikkerhed er markant for dem, som ikke har andre eller begrænsede indtægter.

Puljemidlerne nævnes som værende mere attraktive for iværksætterne, fordi midlerne udbetales på forhånd, hvor f.eks. LAG-midlerne betales med tilbagevirkende kraft. Det sidstnævnte kan for nogle iværksættere være problematisk, da de ikke nødvendigvis har økonomien til at lave udlæg for et projekt. I nogle puljer er det nødvendigt med en vis egenfinansiering i projektet. Nogle iværksættere søger ekstra fondsmidler for at kunne dække egenfinansieringen i et andet projekt, nogle har optaget lån for at dække egenfinansieringsdelen, andre har haft mulighed for at lægge arbejdskraft som del af egenfinansieringen.

### Forskellige tilgange til brugen af puljer: opstart – vækst

I opstartsfasen ser vi, at iværksætterne benytter puljer og tiltag til opstartsrelaterede formål såsom opkøb af nødvendigt værktøj og arbejdsrelateret udstyr, istandsættelse af erhvervslokaler, renovering og lignende, som er nødvendige for, at de kan etablere sig. De

## Demokratisk iværksætteri

### Rådgivningskendskab og behov

af iværksætterne, som bruger puljemidler som en mere strategisk økonomisk ressource til at finansiere deres projekter, har benyttet puljemidler præ-opstart til at trykteste deres samarbejde og idéen om at starte en virksomhed i fællesskab. Når de demokratiske virksomheder modnes, ses ansøgningen af fondsmidler som en integreret del af deres arbejdsform, hvor de systematisk frigiver ressourcer fra fællesskabet til at skrive ansøgninger. Altså bliver ansøgningen om økonomiske midler et strategisk middel for, at iværksætterne kan arbejde med det, de er passionerede omkring og på den måde iværksætte nye initiativer.

*"Hvis vi kun tænkte på penge, altså hvilke opgaver giver størst indtjening, i stedet for hvilke opgaver vi brænder for, så ville vi nu, senere hen, ikke stå med en stærk profil, og så ville Udenrigsministeriet ikke have prikket os på skulderen og ville have os med i en konkurrence om en bestemt opgave. At vi har skabt rum til at tage de opgaver vi brænder for, gør også, at vi nu kan høste frugten af at have fået en stærk profil" (Kooperativ Journalist)*

## Afdækning af økonomiske rådgivningsbehov

Økonomisk er der en række udfordringer som demokratisk virksomhed. De få iværksættervirksomheder, der ikke har haft behov for økonomisk bistand, er startet med meget lave opstartsudgifter, samtidig med at de hurtigt har fået etableret en kundekreds eller har overtaget konkrete opgaver, bl.a. gennem en fusion med en ældre virksomhed, der ikke længere kunne løbe rundt. Grundlæggende ses der et behov for økonomisk bistand for at komme over tærsklen med at kunne udbetale lønninger og få forretningen til at løbe rundt uden frivilligt arbejde og deltidsjobs. Her kunne det være relevant for iværksætterne med adgang til viden og vejledning omkring opstartskapital og investeringer, da flere udtrykker, at de ikke har hverken erfaring eller viden om dette område.

Flere af de interviewede virksomheder har fået professionel rådgivning, hvor betaling er sket med tilbagevirkende kraft, når der er opnået fondsmidler. En del af de professionelle rådgivere har et stort ønske om at hjælpe og støtte, samtidig med at de har en forståelse for, at de nyopstartede virksomheder ikke nødvendigvis har kapital til at betale for

## Demokratisk iværksætteri

### Rådgivningskendskab og behov

rådgivningen. Derfor ser vi flere tilfælde, hvor rådgivning tilbydes gratis, for små penge eller mod fremtidig betaling.

Hos virksomheder med behov for rådgivning om økonomi har behovet været omkring det operationelle, såsom økonomistyring, momsregnskaber mv.

*"Vi har fået nogle hårde lektier en gang imellem, i forhold til hvordan det lige foregår med regnskab, moms, dagpengerefusion og alt muligt andet. [...] Vi har da fået nogle lektier i forhold til økonomistyring og overlevering til den næste, der ikke lige var opmærksom på at tilsidesætte penge til moms, altså, men vi kan sige at på den måde har vi været heldige..."*  
(Kooperativ Cykel)

### Systemiske udfordringer

Investeringer er en udfordring for størstedelen af de demokratiske iværksættere. De demokratiske virksomheder er værdi- og formålsdrevne frem for drevet af profit. Denne tilgang til at drive forretning bør rådgivningsmæssigt imødekommes anderledes end den profit-orienterede tilgang. For de demokratiske iværksættere er dét at vækste og skalere med det formål at 'lave et exit' ikke interessant, og generelt er det ikke et ønske hos iværksætterne. En af de demokratiske virksomheder har netop fokus på at skabe en ændring her. Altså kombination af det demokratiske og det profitsøgende.

*"Jeg tror at man skal finde ud af at nedbryde den forståelse at... Jeg tror at der er et skisma som er 'demokratisk ejet, lig med mindre profit'. Og investeringer leder altså efter profit. Så for mig at se, er det smukke, hvis det demokratisk ejet er hyper-profitskabende. Det betyder ikke i min verden, at man skal gå på kompromis med at det er en god arbejdsplads og alle de her ting, fordi jeg tror i sidste ende at den gode arbejdsplads vil være den, der leverer den bedste profit." (Kooperativ Investering)*

I stedet er der fokus på at skabe organisk vækst, en bæredygtig forretning og arbejdsplads, på den lange bane, og hertil er der et ønske om at få skabt en bæredygtig økonomi med mulighed for aflønning af arbejdet. Denne tilgang, at være værdi- og formålsdrevet, passer

## Demokratisk iværksætteri

Rådgivningskendskab og behov

på nuværende tidspunkt ikke med investeringsverdens måde at fungere på, da investorer som oftest skal have pengene retur efter blot få år.

*”Der er nogle systemiske ting som står i vejen. En børs der handler unoterede aktier kunne blive en enabler. Jeg tror på, at hvis man kunne få gang i secondaries markedet, som man til dels har [...] så tror jeg at man ville kunne gøre det, fordi så giver det mening at investere i en demokratisk virksomhed. Fordi, så kan jeg også sælge det igen, når jeg skal bruge pengene. [...] Men hvis det ikke er et omsætteligt system, så kan jeg jo ikke investere i det. Hvis hele formålet med virksomheden er, ikke at lade sig sælge, eller ikke at sælge andele og ikke er likvid i sin omsætning af aktier, så kan jeg ikke investere i den. Så der er nogle ting der skal finde hinanden der, før det passer, og jeg tror at det er afgørende for udbredelsen af de demokratiske ejede virksomheder, at man får det ben med [investeringsbenet], for ellers møder man et glasloft af den organiske vækst [...]” (Kooperativ Investering)*

Der er altså en række systemiske udfordringer, et eksisterende rammeværk og et pengesystem der fodrer det traditionelle system med fokus på vækst på den korte bane, som ikke stemmer overens med den demokratiske virksomhedsdrift.

### Alternative startkapital- og finansieringsmuligheder

Samarbejde med bankerne er endnu en udfordring. Udover at det er svært at få en erhvervskonto i banken som demokratisk virksomhed, er det svært at rejse banklån eller kredit pga. ejerformen og den manglende hæftning. Banklån er for nogle demokratiske iværksættere også uønsket, der er lav risikovillighed, og der ønskes ansættelsesforhold til trods for medejerskab. Startkapital er således typisk privatfinansieret gennem egne midler som privat “formue” samt den arbejdstid, der lægges uden løn eller gennem personlige netværk som familiemedlemmer og nære bekendte.

Der efterspørges indsigt i alternative former for startkapital, herunder hvordan personlige relationer kan blive investorer. Alternative investeringsmuligheder, fx crowdfunding, som er en måde at demokratisere investeringer på, kunne være relevant at udbrede viden om. Her kunne COOP’s crowdfundingplatform og de demokratiske virksomheder, der har benyttet

den, være vigtige aktører, der kunne videreformidle erfaringer og fremstå som relevante caseeksempler, som nyopstartede iværksættere kunne spejle sig i og trække på.

## Anbefalinger om økonomi – puljer og tiltag

- Der bør være gratis adgang til rådgivning for alle.
- De demokratiske iværksættere ligger generelt i lavindkomstgruppen. Som selvstændige uden indtægt kunne de sidestilles med lønmodtagere i forhold til sociale ydelser.
- Der bør være puljer rettet mod demokratiske virksomheder.
- Det kunne være værdifuldt at etablere puljer til passionsprojekter for at støtte det samfundsudviklende potentiale, som disse virksomheder typisk har.
- Fonde som indkomstkilde er usikre, og derfor bør nye instrumenter til at understøtte finansieringen af demokratiske virksomheder konstrueres.
- Der bør være adgang til særlig rådgivning omkring økonomi og finansiering for værdi- og formålsdrevne virksomheder.
- De demokratiske ejerformer med begrænset ansvar bør ikke være en barriere for at etablere erhvervskonti eller skaffe finansiering.
- Der er behov for strukturelle værktøjer, der giver demokratiske virksomheder mulighed for at få integreret investeringsbenet i deres forretningsmodeller og dermed gøre det muligt for demokratiske virksomheder at blive "hyper-profitskabende" alternativer til traditionelle virksomheder.