

Lokal og demokratisk erhvervsudvikling:

Den kommunale værktøjskasse til fremme af erhvervsdemokrati

September 2021

Kontakt

Magnus Skovrind Pedersen,
Direktør i Tænketanken Demokratisk Erhverv.
Email: magnus@demokratiskerhverv.dk
Tlf.: +45 2856 3777

Steffen Damsgaard,
Formand for Landdistrikternes Fællesråd.
Email: formand@landdistrikterne.dk
Tlf.: +45 51740062

Derfor skal vi styrke lokal og demokratisk erhvervsudvikling

De danske landdistrikter har en lang og stolt tradition for at skabe forretning og forandring gennem demokratisk ejerskab i erhvervslivet.

Andelsbevægelsen har siden 1800-tallet leveret svar på samtidens skiftende udfordringer ved at lade landmænd, medarbejdere, købmænd og forbrugere organisere sig i fællesskaber baseret på princippet om ét medlem - én stemme. Den enkelte stod svagt alene, når produkter skulle købes eller sælges. Men ved at gå sammen gennem demokratisk ejerskab i

den lokale brugsforening, andelsmejeri, sparekasse eller vindmøllelaug blev det muligt at overkomme de kollektive udfordringer.

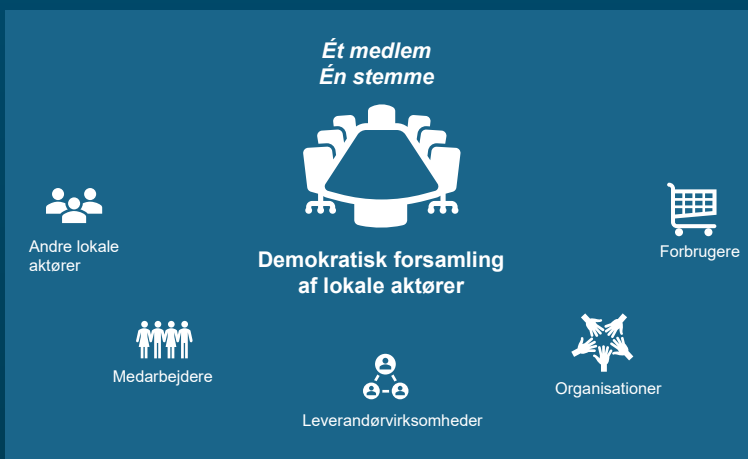
Demokratisk ejerskab har medvirket til at gøre lokale initiativer til erhvervssucceser, danskerne kender fra deres hverdag, som fx Coop eller Arla, og i dag er der fortsat udbredt demokratisk ejerskab i forsyningselskaber, pengeinstitutter, energianlæg og meget mere.

Boks. 1. Hvad er en demokratisk virksomhed?

Demokratiske virksomheder findes i mange forskellige former. Dagligvarekæden Coop er ejet af forbrugerne, mejeriet Arla er ejet af producenterne, og konsulentfirmaet Knowledgeworker er ejet af medarbejderne. Fælles for de demokratiske virksomheder er, at de styres efter andelsprincippet om ét medlem, én stemme. Medlemmerne kan være medarbejdere, forbrugere, leverandører, borgere og organisationer i lokalsamfundet eller en blanding af disse alt afhængigt af behovet.

Tænk tanken Demokratisk Erhverv har opgjort, at de demokratiske virksomheder samlet står for knap 10 % af danske virksomheders omsætning. Eksempler på kendte danske demokratiske virksomheder er Arla, Coop, Nykredit eller OK Benzin, mens flere danske pensionselskaber, pengeinstitutter og forsikringselskaber ligeledes er demokratiske virksomheder.

Læs mere i rapporten, Danmarks Demokratiske Virksomheder (Tænk tanken Demokratisk Erhverv 2019).



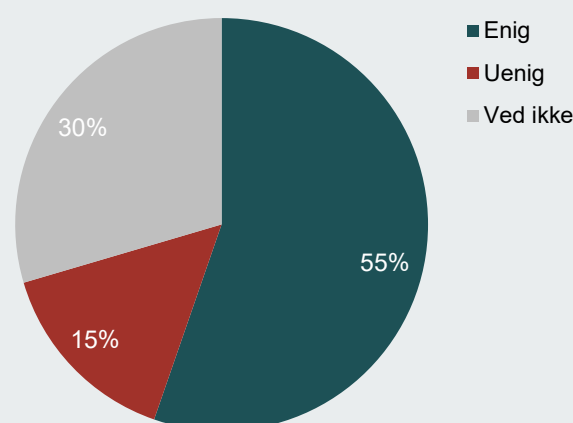
Selvom den gamle andelstanke altså trives endnu, er der kommet nye udfordringer til, der påvirker de demokratiske virksomheder såvel som resten af erhvervslivet i landdistrikterne. Årtiers politisk fokus på centralisering og effektivisering har betydet, at offentlige og private arbejdspladser er flyttet fra land til by, mens indbyggere og livet i lokalsamfundene er flyttet med. Aldrig før har så få danskere boet i byer med under 1.000 indbyggere, og særligt de unge mellem 18-24 flytter væk fra landdistrikterne og ind til de større byer.¹ Samtidig har de store multinationale koncerners indtog og øget brug af onlinehandel medført, at små lokalejede butikker må dreje nøglen om eller lade sig opkøbe. Antallet af dagligvarebutikker er de sidste 45 år reduceret med 75 %², og selvom coronakrisen øgede befolkningens fokus på at støtte det lokale erhvervsliv og de lokale fællesskaber, gik krisen også hårdt udover mange lokale erhvervsdrivende. Tiden kalder derfor på nye løsninger på, hvordan vi kan fremme lokaludviklingen i de danske landdistrikter.

I Landdistrikternes Fællesråd og Tænketanken Demokratisk Erhverv mener vi, at udvikling af erhvervsdemokrati i landdistrikterne kan bidrage til at sikre et Danmark i balance og en stærk økonomi i hele landet.

Forskning og erfaringer fra ind- og udland viser, at demokratiske virksomheder er mere stabile og sikrer beskæftigelse og vækst i de områder, hvor de har base.³ De demokratiske virksomheder fastholder økonomisk værdi i lokalområdet⁴, ligesom de i krisetider har større beskæftigelsesstabilitet

og højere overlevelsesrate sammenlignet med andre virksomhedsformer.⁵ Desuden bidrager de til et øget socialt engagement i lokalsamfundet ved knytte bånd og danne netværk på tværs af de lokale medejere, samtidig med at de i kraft af den lokale tilknytning har større bevidsthed om erhvervslivets påvirkning af lokalsamfundet.⁶

Figur 1. Danskerne: Støt demokratiske virksomheder



Kilde: Norstat for Demokratisk Erhverv, november 2019

Figuren ovenfor viser danskernes holdning til følgende spørgsmål: "Jeg mener at politikerne bør fremme udbredelsen af selskaber ejet af medarbejdere, forbrugere eller andre demokratiske sammenslutninger"

1.008 besvarelser

Desværre halter vi i Danmark bagefter vores nabolande ift. at oprette nye demokratiske virksomheder. I lande som Spanien, Italien, Frankrig, Storbritannien og Sverige oprettes der langt flere demokratiske virksomheder pr. indbygger end i Danmark.⁷ En del af baggrunden for denne udvikling er, at der i Dan-

1 Kraks Fond (2019). *Unge flytter væk fra Danmarks mindste byer – har uddannelse en betydning?*

2 Institut for centerplanlægning (2017). *Detailhandel og bymidterne – udvikling og udfordringer*

3 Se Andreas Pinstrup Jørgensen (2020). *Medejer, eller Niels Mygind, og Thomas Poulsen (2020). Medarbejderejede virksomheder – fordele og ulemper*, for gennemgang af forskningsresultater vedrørende demokratiske virksomheder organiseret ved medarbejdere.

4 Coop (2012). *Healthy food & Healthy Communities: Measuring the Social and Economic Impact of Food Cooperatives*; Coop News (2016). *How are retail co-ops impacting their communities?*

5 Fidan Kurtulus & Douglas Kruse (2017). *How Did Employee Ownership Firms Weather The Last two Recessions?*; Fidan Kurtulus & Douglas Kruse (2018). *An empirical analysis of the relationship between employee ownership and employment stability.*

6 Egon Noe & Helle Randløv (2018). *Hvilken betydning har andelsorganiserede virksomheder i deres lokalområde?*; Wilson Majee & Ann Hoyt (2011) *Cooperatives and Community Development: A Perspective on the Use of Cooperatives in Development*, Journal of Community Practice, 19:1, 48-61

7 Cooperatives Europe (2015), *The power of cooperation. Cooperative Europe key figures 2015*. For uddybning se Pinstrup (2020), s. 25.

mark ikke findes tilstrækkelige indsatser, der kan støtte opstart og forretningsudvikling af erhvervsdemokratiske virksomheder. I modsætning til i Danmark findes der i vores nabolande en række forskellige kommunale eller regionale støtteordninger til demokratiske virksomheder. F.eks. har man i Sverige et offentligt støttet vækst- og iværksætterkontor for demokratiske virksomheder i alle 25 svenske regioner, der tilbyder specialiseret rådgivning, mens lokalpolitikere i flere kommuner i Storbritannien og USA har lavet detaljerede lokalplaner for fremme af demokratisk ejerskab i erhvervslivet.

At styrke dannelsen af nye demokratiske virksomheder kan være nøglen til at skabe stabil beskæftigelse og lokaløkonomisk udvikling i kølvandet på Covid-19 pandemien. Men det kræver politiske prioriteringer. Nedenstående er Landdistrikternes Fællesråd og Tænketanken Demokratisk Erhvervs forslag til værktøjer, som kommunalpolitikere kan tage i brug for at sætte gang i den erhvervsdemokratiske udvikling i de danske lokalsamfund. Værktøjerne er uddybet på de følgende sider, hvor der desuden findes inspiration til konkrete kommunalpolitiske tiltag fra ind- og udland.

Kommunalpolitiske værktøjer til fremme af lokal og demokratisk erhvervsudvikling:

- » Målsætning om at fremme erhvervsdemokrati i kommunens planstrategi
- » Erhvervsfremmeindsats målrettet demokratiske virksomheder
- » Fremme af grønne lokalejede energiprojekter
- » Fastholdelse af demokratisk ejerskab i forsyningssektoren
- » Erhvervsdemokratisk indkøbspolitik og udlicitering

» **Værktøj 1: Målsætning om at fremme erhvervsdemokrati i kommunens planstrategi**

Kommunens planstrategi sætter målene for kommunens udvikling for en 4-årig periode, herunder udviklingen i kommunens erhvervsliv. Herved er planstrategien med til at sætte rammerne for kommunalbestyrelsens indsatsområder.

For at sætte gang i lokaludviklingen gennem demokratisk ejerskab kan kommunen indskrive en målsætning om at fremme erhvervsdemokrati i kommunens planstrategi. Målsætningen kan bl.a. indeholde følgende delmål, der understøttes af de øvrige værktøjer i den kommunale værktøjskasse.

Kommunen kan arbejde for at:

- a. Der skabes nye demokratiske virksomheder i kommunen gennem demokratisk iværksætteri eller ved demokratisk ejerskifte.
- b. Forbedre rammevilkårene for demokratiske virksomheder i det kommunale erhvervsfremmesystem.
- c. Synliggøre den demokratiske ejerform i iværksætttermiljøer i det kommunale erhvervsfremmesystem og blandt private erhvervsrådgivere.
- d. Skabe opmærksomhed på erhvervsdemokratiske ejerformer på erhvervsskoler og erhvervsrettede ungdomsuddannelser i kommunen.
- e. Styrke rammerne for lokalt ejerskab i fællesejede energiprojekter, der bidrager til grøn omstilling.
- f. Fastholde demokratisk ejerskab i forsyningssektoren.
- g. Øge andelen af offentlige indkøb af varer og services fra lokalt og demokratisk ejede leverandører.
- h. Undersøge gennem pilotprojekter om udlicitering af sociale services til demokratiske virksomheder samt øget medarbejderstyring i den kommunale servicesektor kan forbedre bruger kvaliteten og øge medarbejdertilfredsheden.

» **Værktøj 2: Erhvervsfremmeindsats målrettet demokratiske virksomheder**

Den lokale erhvervsfremmeindsats skal skabe rammerne for et stærkt og sundt erhvervsliv i de danske kommuner. Kommunerne varetager den lokale erhvervsfremmeindsats og tilbyder virksomheder erhvervs-service i form af information og vejledning om opstart, drift og forretningsudvikling. Samtidig er kommunerne medejere af de tværkommuneale erhvervshuse, der giver virksomheder og iværksættere adgang til specialiseret vejledning.

For demokratiske virksomheder og iværksættere er adgangen til erhvervsservice og specialiseret vejledning af særlig stor betydning. Det skyldes, at den demokratiske ejerform medfører særlige udfordringer ift. organisering og finansiering, samt at mange nye iværksættere ikke har kendskab til ejerformens juridiske, organisatoriske og økonomiske forhold⁸.

Det er derfor problematisk, at der i dag mangler viden om demokratiske virksomheder i de offentlige vejledningsorganer. Mange erhvervskonsulenter kender ganske enkelt ikke til ejerformen, eller anser den som forældet, hvorfor der mangler støtte til demokratiske iværksættere og virksomheder med opstart, forretningsudvikling eller overgang til demokratisk eje ved ejerskifte⁹. Dette gælder også blandt private rådgivere så som bankrådgivere, revisorer eller advokater. Manglende kendskab til ejerformen medfører, at nye iværksættere og ejerledere, der står overfor generationsskifte, ikke bliver præsenteret for muligheden for at starte en demokratisk virksomhed.¹⁰

For at styrke erhvervsfremmeindsatsen for demokratiske virksomheder er det vigtigt både at forbedre vidensgrundlaget i den kommunale erhvervsservice, samt at give demokratiske virksomheder adgang til specialiseret vejledning i de tværkommunale erhvervshuse, som kommunen er medejer af.

Kommunen kan derfor:

- a. Afsætte midler til efteruddannelse og opkvalificering af kommunale erhvervskonsulenter i demokratisk virksomhedsdrift, opstart af demokratiske virksomheder samt overgang til demokratisk eje. Kursusforløbet kan fokusere på grundlæggende juridiske, organisatoriske og økonomiske forhold for demokratiske virksomheder, og kan bl.a. tage udgangspunkt i guiden til erhvervsrådgivere om demokratisk erhvervsudvikling, som Tænketanken Demokratisk Erhverv og Landdistrikternes Fællesråd har udviklet.¹¹

⁸ Se Niels Mygind & Thomas Poulsen (2020). *Medarbejderejede virksomheder – fordele og ulemper, for gennemgang af udfordringer for demokratiske virksomheder organiseret ved medarbejdereje.*

⁹ Pinstrup Jørgensen, Andreas (2020), *Medejer* s. 162-163; Tænketanken Demokratisk Erhverv (2019), *Erfaringer med kooperativt iværksætteripotentiale og faldgruber*

¹⁰ Danmark står i de kommende år over for et stort generationsskifte på erhvervsområdet, idet det forventes, at op mod 60% af alle virksomhedsejere går på pension frem til 2025. Det berører knap 500.000 medarbejdere fordelt på 23.000 selskaber. Mange af virksomhederne vil gå i arv til familien, idet over halvdelen af de danske virksomheder familieejede. Imidlertid finder Det Økonomisk Råd, at familieoverdragelse påvirker virksomheders performance negativt. Omvendt viser forskning, at virksomheder der overdrages til demokratisk eje i form af medarbejdereje, klarer sig bedre end ved konventionelle ejerskifte (European Federation of Industrial and Social Cooperatives 2013).

¹¹ Tænketanken Demokratisk Erhverv og Landdistrikternes Fællesråd (2020). *Grøn og Demokratisk Erhvervsudvikling – en guide til erhvervsrådgiveren*

- b. Igangsætte en kampagne i den kommunale erhvervsfremmeindsats målrettet demokratiske iværksættere. Kampagnen kan indeholde information om muligheden for at starte en demokratisk virksomhed samt formidle kommunens tilbud om vejledning til opstart og forretningsudvikling.
- c. Arbejde for at det tværkommunale erhvervshus, som kommunen er medejer af:
- Opretter særskilt vejledningsenhed for demokratiske virksomheder. Vejledningsenheden kan tilbyde specialiseret vejledning ift. juridiske, organisatoriske og økonomiske spørgsmål for demokratiske virksomheder og iværksættere.
 - Starter et netværk af erhvervsrådgivere på tværs af de tværkommunale erhvervshuse, der kan give specialiseret vejledning til ejerledere om ejerskifte, herunder ejerskifte til demokratisk ejerskab.
 - Skaber en digital vidensportal målrettet demokratiske iværksættere, der præsenterer forskellige former for demokratisk ejerskab og mulighederne/udfordringerne ved disse.
- d. Indskrive mål og plan for fremme af erhvervsdemokrati i kommunens erhvervsstrategi med ovenstående fokusområder.

Boks 2.1 Demokratisk erhvervsfremme i Sverige

I Sverige tilbyder organisationen Coompanion råd, information, vejledning og finansiering til demokratiske virksomheder i alle Sveriges 25 regioner. Coompanion er delfinansieret af det svenske erhvervsfremmesystem under Erhvervsministeriet samt af de svenske kommuner og regioner. Samtidig er Coompanion organiseret og drevet som en demokratisk virksomhed, idet demokratiske virksomheder, offentlige aktører m.m. er medlemmer af regionale afdelinger, mens Coompanion som paraplyorganisation har de regionale afdelinger som medlemmer.

Coompanion tilbyder bl.a.:

- Gratis rådgivning om demokratisk iværksætteri og virksomhedsdrift.
- Uddannelse i organisering, ledelse, gruppedynamik, og forretningsudvikling i demokratiske virksomheder.
- Hjælp til networking med andre demokratiske virksomheder via organisationens gratis annonceringsportal.
- Hjælp til at finde finansiering. Coompanion er medstifter af 'Mikrofonden', der tilbyder investeringer og lånegarantier til demokratiske virksomheder.

Læs mere på <https://coompanion.se/>

Boks 2.2 Demokratisk erhvervsfremme i New York, USA

I slutningen af 2020 igangsatte New Yorks borgmester, Bill de Blasio, projektet 'Employee Ownership NYC'. Projektet er en storstilet satsning på at understøtte overdragelsen af virksomheder til medarbejdere i et forsøg på at stabilisere byens erhvervsliv oven på coronakrisen, hvor mange mindre virksomheder blev hårdt ramt. Projektet består af en ambitiøs erhvervsfremmeindsats, hvor virksomheder tilbydes gratis rådgivning om muligheden for overgang til medarbejdere. Over 20.000 virksomheder tilbydes services til en værdi af \$10.000 pr. virksomhed.

Tilbuddet inkluderer bl.a.:

- En 'rapid response hotline' der tilbyder vejledning om overdragelse til medarbejdere
- Generationsskifteplanlægning inkl. estimering af virksomhedens værdi
- Vurdering af virksomhedens organisatoriske forandringsparathed
- Vejledning gennem salgsprocessen
- Oplæring og uddannelse for grundlæggere, ledere og ansatte for at understøtte en succesfuld overgang til medarbejdere
- Kapitaladgang

Bill de Blasio udtalte i december 2020 følgende om projektet: *"Enabling workers to buy their businesses is a proven model to address the wealth gap in this city – and it will be a transformative approach for businesses looking for creative ways to recover from the challenges posed by COVID-19. This approach helps anchor small businesses in the communities they serve, and I'm excited to see workers take a greater leadership role in their companies."*

Læs mere på: <https://www1.nyc.gov/office-of-the-mayor/news/826-20/mayor-de-blasio-launches-employee-ownership-nyc-nation-s-largest-municipal-initiative-support>

» Værktøj 3: Fremme af grønne lokalejede energiprojekter

Danmark er på vej mod en omstilling af energisektoren af historiske dimensioner. For at nå målet om klimaneutralitet i 2050 kræver det en ambitiøs omlægning af energisektoren til vedvarende energikilder. Men omlægningen kræver opbakning. Og her kan lokalt og demokratisk ejerskab vise sig at være nøglen til at undgå borgermodstand og sikre, at danskerne får del i gevinsterne ved omstillingen.

Boks 3.1 Hvad er et grønt lokalejet energiprojekt?

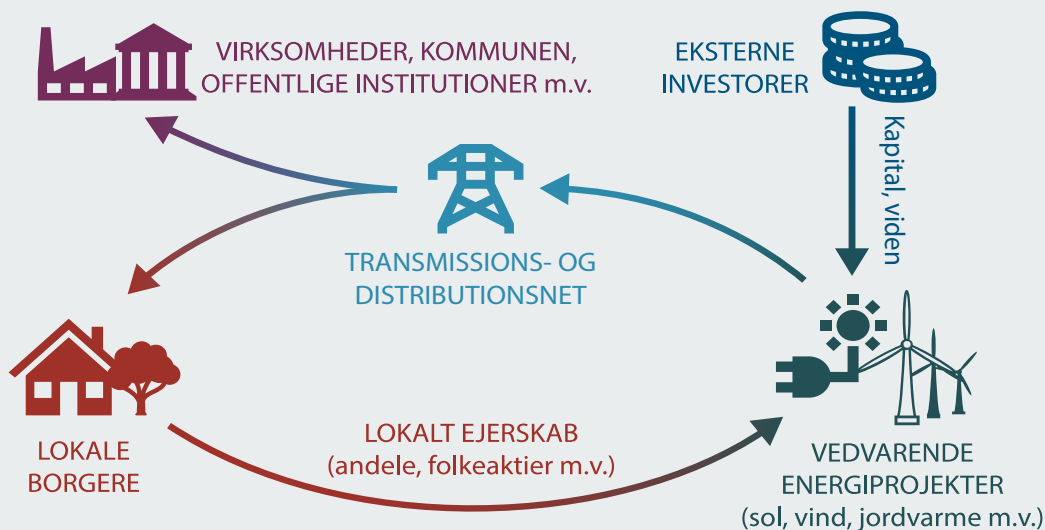
Grønne lokalejede energiprojekter handler om, at lokale borgere, virksomheder, foreninger m.m. går sammen om at producere vedvarende energi i lokalområdet. Danmark har en lang tradition for fællesejede energiprojekter, hvor borgerne er gået sammen om fx forbrugerejede fjernvarmeværker eller vindmøllelaug. Ejerskabet kan enten være 100 % baseret på lokalt og demokratisk ejerskab eller indebære et mix af lokalt ejerskab og eksterne ejere i form af investorer eller aktionærer.

For yderligere info se Håndbog for Udvikling af Fælles Energiprojekter¹, eller Grøn og erhvervsdemokratisk udvikling i landdistrikterne.²

¹ Middelfart Kommune og Interreg Baltic Sea Community 2020

² Tænketanken Demokratisk Erhverv & Landdistrikternes Fællesråd 2021.

Figur 2. Illustration af grønt lokalt ejet energiprojekt



Boks 3.2. Vindmøllelaug i Danmark

Vindmøllelaug har spillet en stor rolle i udviklingen af vindenergi i Danmark siden slutningen af 70'erne. Et vindmøllelaug er en sammenslutning af vindmølleejere, der hver ejer en andel af et vindmølleprojekt, hvor medlemskabet bygger på det demokratiske princip om ét medlem – én stemme. Et eksempel på et vindmøllelaug er Nissum Bredning Vindmøllelaug I/S, hvor ca. 2.000 lokale andelshavere ejer 4 vindmøller med en kapacitet på 7 MW.¹ I dag indeholder 52 % af Danmarks vindenergi et element af folkeeje, men andelen forventes af falde de kommende år, bl.a. pga. udviklingen store havmølleprojekter.²

1 <http://nbvind.dk>

2 Albizu, Leire et al. (2019). *The past, present and uncertain future of community energy in Denmark*

Borgermodstand bremser omstillingen

Vi har allerede taget store skridt i omstillingen af energisektoren. Med energiaftalen i 2018 vedtog samtlige af Folketingets partier, at 100 % af Danmarks elforbrug og 55 % af energiforbruget skal dækkes af vedvarende energi i 2030. Og i 2019 og 2020 dækkede sol- og vindenergi for første gang i historien over 50 % af Danmarks elforbrug.¹² Alligevel udgør vedvarende energi fortsat kun ca. 35,4 % af det samlede energiforbrug, mens næsten 2/3 af den vedvarende energi kommer fra biomasse.¹³ Hvis vi skal nå vores klimamål, kræver det ifølge Dansk Energi og Energistyrelsen en massiv udbygning af sol- og vindenergi, der i overvejende omfang skal produceres lokalt.¹⁴

Omstillingen skal altså op i tempo. Netop derfor er det stærkt bekymrende, at borgermodstand fra lokalbefolkningen har ført til en række kuldsejlede vedvarende energiprojekter.¹⁵ Forskningsresultater samt brancheorganisationen Dansk Energi peger på, at borgermodstand udgør en væsentlig barriere for grøn omstilling af elsektoren.¹⁶ Dette underbygges af tal fra Energistyrelsen, der viser, at hvert femte planlagte vindmølleprojekt er blevet droppet af kommunerne siden 2009 - primært pga. lokalbefolkningens modstand mod projekterne.¹⁷ Et andet studie af modstanden mod vindmølleprojekter viser ligeledes, at i blot 1 ud af 73 projekter, hvor borgere har oprettet protestgrupper på Facebook, er projekterne blevet til virkelighed.¹⁸

Lokalt og demokratisk ejerskab som løsning

Vi har derfor brug for redskaber, der kan øge opbakningen til vedvarende energiprojekter i lokalbefolkningen. I Landdistrikternes Fællesråd og Tænketanken Demokratisk Erhverv mener vi, at opbakningen kan

12 Di Energi (2021). *Vind og sol i stikkontakten i 2020*

13 Danmarks Statistik (2020). *Energiforbruget faldt i 2019 – første gang i fem år.*

14 Energistyrelsen (2021). *Dansk Energipolitik*; Dansk Energi (2019). *VE Outlook 2019*

15 Zetland (2019). *Den lokale modstand mod vindmøller er måske den største forhindring for den grønne omstilling overhovedet. Jeg satte mig for at forstå den.*

16 Dansk Energi (2019) *VE Outlook 2019*; Concito (2018). *Lokal accept og udvikling af vindmølleprojekter*

17 Klimamonitor (2020). *Borgerprotester bremser opsætning af hver femte landvindmølle*

18 Kristian Borch et al. (2019). *Mapping wind power controversies on social media: Facebook as a powerful mobilizer of local resistance.* Energy Policy, Volume 138, March 2020

øges ved, at lokalbefolkningen får medejerskab i vind- og solcelleprojekter.¹⁹ Modstanden mod de vedvarende energiprojekter grunder ofte i en opfattelse af, at de økonomiske gevinster ved projekterne primært tilfalder eksterne investorer frem for lokalbefolkningen.²⁰ Ved at fremme lokalt medejerskab i de grønne energiprojekter løser man denne udfordring, idet lokalbefolkningen får del i gevinsten ved projekterne. Samtidig medvirker lokalt ejerskab til, at lokale får indflydelse på planlægningen af anlæggene og hermed bedre kan tage lokale hensyn til udfordringer som placering, støjgener m.m.

Tidligere har man politisk arbejdet aktivt for at fremme demokratisk ejerskab i elsektoren, men de senere år er man gået væk fra brugen af positive incitament. Senest afskaffede Folketinget med energiaftalen fra 2018 køberetsordningen, der pålagde opstillere af vind- eller solanlæg at udbyde minimum 20 % af ejerskabet til lokalbefolkningen.²¹ I dag er kompensation af naboer ved etablering af vedvarende energianlæg det primære greb for at modgå lokalmotstand. Herved skabes imidlertid ikke det emotionelle og økonomiske ejerskab, der ifølge Erhvervsstyrelsen og Concito er fundamental for at sikre opbakning til VE-anlæg.²²

For at modvirke borgermodstanden er der behov for initiativer, der gør det lettere for lokalbefolkningen at få ejerskab over vedvarende energiprojekter. Det kræver både strategiske målsætninger og kortere planlægningsproces i kommunen, bedre vejledningsmuligheder samt lettere kapitaladgang.

For at fremme grønne lokalejede energiprojekter kan kommunen igangsætte følgende initiativer:

- a. Indskrive målsætning for lokalt ejerskab i kommunens energistrategi. Kommunen kan sætte ambitiøse mål for omlægningen til vedvarende energi i kommunens energistrategi og samtidig indskrive en målsætning om at fremme lokalt ejerskab i omstillingen. Bornholms regionskommune samt flere kommuner i Region Midtjylland har indskrevet i energistrategien, at kommunerne vil arbejde for, at nye vedvarende energiprojekter bygger på mest muligt lokalt ejerskab.²³
- b. Forkorte planlægningsprocessen. Kommunerne er jf. planloven ansvarlige for planlægningsprocessen samt den endelige godkendelse af vind- og solcelleanlæg.²⁴ Ifølge EU's nye direktiv for vedvarende energi må planlægningsprocessen af VE-projekter maksimalt tage 3 år.²⁵ Imidlertid tager planlægningsprocessen af vedvarende energiprojekter typisk 5-7 år, hvilket får initiativtagere til at trække sig og vanskeliggør godkendelser fra kommunalbestyrelsen, da processen strækker sig over flere valgperioder.²⁶ Den langsomme og bureaukratiske proces kan være særligt drænende for energien i lokale borgergrupper, hvor det er vigtigt at fastholde momentum for at sikre opbakning. Kommunen kan derfor udarbejde en plan for, hvordan planlægningsprocessen holder sig inden for en treårig tidsramme, bl.a. gennem strategier for effektiv sagsbehandling og beslutningstagning i kommunalbestyrelsen.

19 Energistyrelsen, Dansk Energi samt forskningsprojektet Wind2050 anbefaler ligeledes at fremme lokalt ejerskab for at modgå borgermodstand mod vedvarende energiprojekter. Se Erhvervsstyrelsen, Planinfo (2021). *Vindmøller*; Dansk Energi (2019). *VE Outlook 2019*; Concito (2018). *Lokal accept og udvikling af vindmølleprojekter*

20 Concito (2018). *Lokal accept og udvikling af vindmølleprojekter*; Information (2020). *Better Energy stopper omstridt solcellepark på Ærø*

21 Energistyrelsen (2021). *Køberetsordningen*

22 Energistyrelsen (2021). *Køberetsordningen*; Concito (2018). *Lokal accept og udvikling af vindmølleprojekter*

23 Bornholms Regionskommune (2020). *Energistrategi 2040*; Region Midtjylland (2015). *Midt. Energistrategi – strategisk planlægning på tværs af kommuner og aktører i Region Midtjylland*.

24 Helle Tegner Anker (2016). *Notat om kommunal planlægning af vindmøller*; Erhvervsstyrelsen, Planinfo (2021). *Vindmøller*; Erhvervsstyrelsen, Planinfo (2021). *Solenergianlæg*

25 EU (2018). *Renewable Energy Directive*. Article 16.

26 Dansk Energi (2019). *VE Outlook 2019*

- c. Styrke kompetencen i den kommunale erhvervsfremmeindsats fx. gennem uddannelse eller ansættelser. For at grønne lokalt ejede energiprojekter kan blive til virkelighed, er det vigtigt, at kommunen støtter aktivt op om realiserbare projekter. Kommunens erhvervsservice skal derfor have kapacitet til at understøtte grønne lokalejede energiprojekter i planlægningsfasen gennem vejledning om procedurer, organisering, borgerinddragelse, netværksopbygning m.m.
- d. Oprette task force i tværkommunale erhvervshuse. Kommunen kan arbejde for at det tværkommunale erhvervshus, som kommunen er medejer af, etablerer et praktisk informations- og vejledningsteam ift. borgerinddragelse, selskabskonstruktion, finansiering, planlægning mv. af grønne fællesejede energiprojekter. Vejledningstemaet skal sikre kvalificeret og hurtig vejledning samt vurdering af et projekts potentiale og realiserbarhed.
- e. Arbejde for at nye energiprojekter bliver startet på baggrund af dialog og inddragelse af lokalbefolkningen. Både lokalejede og andre energiprojekter kan møde modstand i befolkningsgrupper, der ikke tager del i ejerskabet. Derfor kan kommunen i planlægningsprocessen tilbyde at facilitere dialog og inddragelse af lokale stakeholders, der skal have mulighed for at adressere bekymringer og bidrage til dialogbaserede løsningsforslag på uoverensstemmelser. Det er vigtigt, at inddragelsen sker i en tidlig fase af planlægningsprocessen, eftersom modstanden her er størst.²⁷

Boks 3.3. Sol over Brenderup

Beboerne i landsbyen Brenderup i Middelfart Kommune har tårnhøje klimaambitioner. Derfor har de søsat projektet Sol over Brenderup, der skal levere solenergi til landsbyen og dække 1/3 af byens elforbrug. Landsbyens beboere og erhvervsliv har igennem folkeaktier finansieret ca. 35 % af projektet, mens en ekstern investor har finansieret resten. Det folkelige ejerskab har sikret hensynet til lokale interesser og skabt stor opbakning til projektet i landsbyen. Dermed er Sol over Brenderup et strålende eksempel på, hvordan modstanden mod energiprojekter er langt mindre, når borgernes egne visioner og idéer er den drivende kraft. Projektet blev udviklet i tæt samarbejde med Middelfart Kommune, der aktivt bakkede op om projektet. Solcellerne er nu under opførelse, og forventes at tages i drift i løbet af 2021.

Boks 3.4. Bornholms Havvind

På Bornholm vil en gruppe borgere og virksomheder rejse en folkeejet havmøllepark på 100 MW, der skal være med til at sikre Bornholms målsætning om at være selvforsynende med grøn strøm i 2025. Initiativgruppen vil oprette et vindmøllelaug, hvor lokale borgere, foreninger og virksomheder kan købe andele, hvorved Vindmølleparken skal være 100 % folkeejet. Kommunalbestyrelsen på Bornholm har tilkendegivet sin støtte til projektet¹ samt indskrevet en målsætning om fremme lokalt ejerskab i Bornholms energistrategi frem mod 2040.

Læs mere på www.bornholmshavvind.dk

¹ Støtteerklæring fra Bornholms Regionskommune til Initiativgruppen for Bornholms Havvindmøllepark, 19 september 2019

- f. Forbedre finansieringsmulighederne for fællesejede energiprojekter. Modsat større investorer kan lokale borgere have svært ved at rejse den nødvendige kapital til at starte grønne fællesejede energiprojekter uden at gå på kompromis med ejerformen. Kommunen kan afhjælpe finansieringsbehovet ved at:
- I. Stille kommunale lånegarantier til energiprojekter, hvor lokalbefolkningen har over 20 % af ejerskabet. Lånegarantien kan dække 80 % af långiverens indskud, samtidig med at der opkræves garanti-provision på markedsvilkår for at undgå brud på konkurrenceregler.²⁸
 - II. Indgå Power Purchase Agreements (PPA'er) med grønne lokalejede energiproducenter. Kommunen kan tilbyde at aftage strøm fra grønne lokalejede energiproducenter til en fast pris gennem en PPA. Herved sikrer kommunen sig mod svingende elpriser, samtidig med at investeringsrisikoen ved grønne lokalejede energiprojekter mindskes, og finansieringsmulighederne herved forbedres.²⁹



²⁸ Kommunalfuldmagtsreglerne giver kommunerne mulige for at stille lånegarantier til konkurrenceudsatte virksomheder mod at der betales en garanti-provision på markedsvilkår samt at lånegarantien ikke dækker over 80 %. Se Dagens Dagsorden (2016). *Fokus på kommunale lånegarantier*

²⁹ Læs mere om PPA'er i Dansk Energi (2019). *VE Outlook 2019*

» **Værktøj 4: Fastholde demokratisk ejerskab i forsyningssektoren**

Danmark har en lang tradition for demokratisk ejerskab i forsyningssektoren. Sammenslutninger af lokale har i udbredt grad ejet og drevet den danske vand- varme og elforsyning i fællesskab, og i dag spiller de forbrugerejede forsyningselskaber fortsat en central rolle i forsyningssektoren (se boks 4.1.). Den lave grad af kommercialisering hænger bl.a. sammen med, at forsyningssektoren er kendetegnet ved naturlige monopoler, hvor forsyningselskaberne som følge heraf er underlagt hvile-sig-selv-princippet eller andre former for regulering.

De senere år har der været et pres for øget konsolidering og konkurrenceudsættelse af forsyningssektoren. Siden 00'erne er en række forsyningselskaber, særligt i elsektoren, blevet privatiseret, mens en række fjernvarme- og vandselskaber er fusioneret eller centraliseret under kommunen.³⁰ I 2016 udgav McKinsey & Company en rapport, der hævdede, at forsyningssektoren har et effektiviseringspotentiale på 7.1 mia. kr., som kan realiseres gennem konsolidering og konkurrenceudsættelse.³¹ Senest har Konkurrence- og Forbrugerstyrelsen udgivet en rapport, der anbefaler øget konsolidering i vandsektoren.³²

Presset for øget konsolidering risikerer at føre til lukning af mange af Danmarks forbrugerejede forsyningselskaber. Særligt inden for vand- og varme-sektoren findes et højt antal mindre forbrugerejede selskaber, der som følge af krav om effektivisering og professionalisering risikerer at blive sammenlagt eller centraliseret under kommunen eller et større kommercielt selskab.³³

En lavere grad af demokratisk ejerskab i forsyningssektoren kan få konsekvenser for forbrugerne. Undersøgelser peger på, at forbrugerejede selskaber i vand- og varmesektoren har et lavere prisniveau end både offentlige og investorejede selskaber, ligesom der findes en række eksempler på, at privatiseringer til eksterne ejere har ført til prisstigninger for forbrugerne.³⁴ Indenfor fjernvarmesektoren har de forbrugerejede selskaber leveret et prisfald på 16 % i perioden 2014-2018, mens prisen på kommerciel fjernvarme

Boks. 4.1. Forbrugereje i tal:

EL: 26/44 elnetselskaber er forbrugerejede.¹

Vand: Der findes mere end 1.800 forbrugerejede vandværker, der står for ca. halvdelen af vandforsyningen.²

Varme: 323/385 fjernvarmeselskaber er forbrugerejede.³

Affald: 5/28 forbrændingsanlæg er forbrugerejede.⁴

1 Energi Klima, og Forsyningsministeriet (2016)

2 Danske Vandværker (2020)

3 Dansk Fjernvarme (2020)

4 Energy Supply (2020)

30 Energi, Forsynings og Klimaministeriet (2016). *Analyse af modregningsreglerne på forsyningsområdet*.

31 McKinsey & Company (2016). *Forsyningssektorens effektiviseringspotentiale*

32 Konkurrence- og Forbrugerstyrelsen (2020). *Vandsektorens effektiviseringspotentiale 2020-2030*.

33 Horten (2020). *Konsolidering af vandsektoren. Hvad kræver det?*; Altinget (2020). *Vandværker: Rapport tager ikke højde for millionværdien ved frivilligt arbejde*; Altinget (2019). *Dansk Fjernvarme: Øget centralisering er forkert medicin til varmforsyningen*.

34 Altinget (2018). *Forskere: Lokalt ejerskab giver den laveste forsyningspris*; Cevea (2018). *Forbrugerejet fjernvarme er bedst til prisreduktion*; Copenhagen Economics (2013). *Forbrugerejede vandværker og prisregulering*; Ritzau (2015) *Drikkevand er billigst fra forbrugerejede selskaber*; Forsyningstilsynet/Energitilsynets prisstatistik (2013) *Varmeprisanalyse*; Politikken (2016). *Varmeregning eksploderede da privat firma overtog værket*.

i samme periode steg med 7 % og var 12 % dyrere i 2018 sammenlignet med forbrugerejet fjernvarme.³⁵ I vandsektoren viser en opgørelse over vandpriserne fra 2011-2019, at vand fra forbrugerejede vandværker i gennemsnit har været 15 % billigere end vand fra kommunale vandværker, hvilket svarer til en årlig besparelse for forbrugerne på ca. 1 milliard kr.³⁶

Når forbrugerne både er ejere og aftagere, har de en naturlig interesse i at minimere omkostningerne. Derfor er det værd at fastholde det demokratiske ejerskab i forsyningssektoren, der gennem årtier har udviklet en bæredygtig og sikker forsyning af vand, el og varme til gavn for forbrugerne. En undersøgelse af danskernes holdning til ejerskabet i forsyningssektoren viser da også, at forbrugereje er den foretrukne ejerform (se boks 4.2).

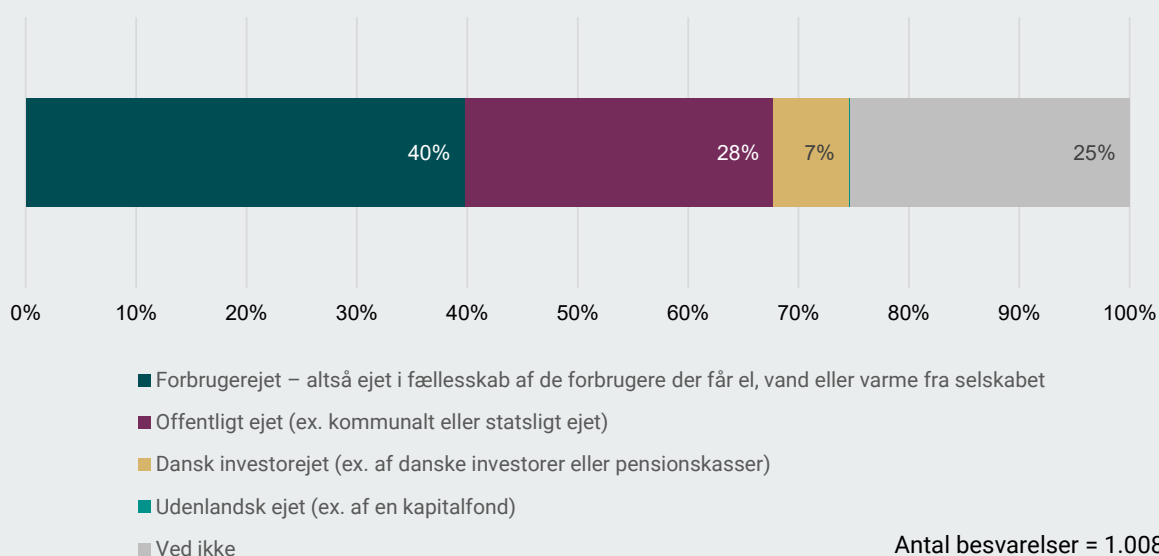
Boks 4.2. Danskerne ønsker demokratisk ejerskab i forsyningssektoren

Norstat har for Tænketanken Demokratisk Erhverv spurgt et repræsentativt udsnit af befolkningen i alderen 18 år og opefter om deres holdning til ejerskab i forsyningssektoren. ¹Figuren nedenfor viser, at 40 % af befolkningen foretrækker, at deres lokale forsynings-selskab er forbrugerejet.

25 pct. har svaret 'ved ikke' til spørgsmålet, hvilket kan være et udtryk for, at de ikke har en holdning til emnet. Blandt de, der har tilkendegivet en holdning, er det over halvdelen, 53 pct., der foretrækker, at deres lokale forsynings-selskab er forbrugerejet.

¹ Tænketanken Demokratisk Erhverv (2019). Danskernes holdning til ejerskabet af forsyningssektoren.

Figur 3. Hvordan vil du foretrække, at dit lokale forsynings-selskab er ejet?



³⁵ Cevea (2018). *Forbrugerejet fjernvarme er bedst til prisreduktion*

³⁶ Implement Consulting Group (2020). *Forbrugerejede vandværker, klima og effektivitet*. Tidligere analyser viser ligeledes, at vand fra forbrugerejede vandværker er markant billigere end vand fra kommunale selskaber. Se: Copenhagen Economics (2013). *Forbrugerejede vandværker og prisregulering*; Forbruger og Konkurrencestyrelsen (2015). *Vandpriser for drikke- og spildevandsselskaber, 2014*; Ritzau (2015). *Drikkevand er billigst fra de forbrugerejede vandværker*

For at sikre fortsat demokratisk ejerskab i forsyningssektoren kan kommunen derfor:

- a. Fastholde demokratisk ejerskab ved konsolideringer. Kommunen kan afsøge ejermodeller, der kan bibeholde decentralt demokratisk ejerskab ved sammenlægninger eller centraliseringer. Når forbrugerejede forsyningselskaber sammenlægges med andre selskaber, kan kommunen sikre, at den demokratiske ejerform videreføres. Det kan fx ske ved, at kommunen fremmer modeller, hvor kommunen og forbrugeren samarbejder om drift og administration, hvorved det decentrale demokratiske ejerskab fastholdes (se boks. 4.3.). Samtidig kan kommunen prioritere at give lånegarantier ved konsolideringer, hvor det demokratiske ejerskab videreføres.

Boks 4.3. Vesthimmerlands Kommune fremmer decentralt ejerskab i vandforsyningen

I Vesthimmerlands Kommunes Vandforsyningsplan 2012-2022 har man indskrevet en målsætning om at fastholde den decentrale forsyningsstruktur og fremme samarbejdet mellem de forbrugerejede vandværker og kommunen. Bl.a. har man indgået en række samarbejdsaftaler, hvor mindre forbrugerejede vandværker får hjælp til bl.a. administration og teknik fra det større forbrugerejede Aars Vand a.m.b.a, der varetager disse opgaver for Vesthimmerlands Kommune.

Læs mere: Danske Vandværker (2021). Samarbejde styrker den decentrale vandstruktur

- b. Prioritere decentralt demokratisk ejerskab ved privatiseringer eller frasalg af kommunale forsyningselskaber (se boks 4.4). Kommunen kan ved privatiseringer eller frasalg af kommunale forsyningselskaber give forbrugerne eller forbrugerejede selskaber forkøbsret med henblik på at fastholde demokratisk ejerskab i forsyningssektoren.

Boks 4.4. Salg til forbrugereje: Da Roskildes elforsyning blev solgt

I 2009 købte det forbrugerejede SEAS-NVE (i dag Andel) Roskildes kommunale elforsyning. 22.000 kunder blev andelshavere i SEAS NVE, der betalte Roskilde Kommune 283 mio. kr. for elnettet og garanterede forbrugerne mod prisstigninger ift. nettariff og abonnement.

- c. Give lånegarantier til forsyningselskaber, der står over for ejerskifte til demokratisk eje. Kommunen kan ved ejerskifte fra et kommercielt forsyningselskab til forbrugereje tilbyde lånegarantier til det forbrugerejede selskab for at muliggøre købet.

Boks 4.5. Lånegaranti ved demokratisk ejerskifte: Slagslundemodellen

I 2013 købte det forbrugerejede andelsselskab Slagslunde Fjernvarme, der har ca. 225 lokale fjernvarmebrugere som ejere, det lokale kraftvarmeværk og varmenet tilbage fra tyske E.ON. Købet blev muliggjort ved, at kommunerne i området gav Slagslunde Fjernvarme lånegarantier, hvorved selskabet kunne låne 13 mio. kr. til købet gennem Kommunekredit. I årene efter blev varmeprisen for forbrugerne halveret, og Slagslunde Fjernvarme blev hædret med Fjernvarmeprisen 2017.

Læs mere: Politiken (2016). *Varmeregning eksploderede, da privat firma overtog værket*

» Værktøj 5: Erhvervsdemokratisk indkøbspolitik og udlicitering

De danske kommuner køber årligt varer og services for knap 100. mia. kr.³⁷ Hver dag foretager kommunalt ansatte indkøb af alt fra kuglepenne til kommunekontoret, mælk til børnehaven eller måltider til kommunens ældre beboere. Gennem de kommunale indkøb kan kommunen fremme politiske målsætninger og dagsordener med betydning for borgerne. I 2020 vedtog kommunerne en fælleskommunal indkøbsstrategi for 2020-2024, der har som centralt mål at fremme social og miljømæssig bæredygtighed i de kommunale indkøb ved bl.a. at stille krav til leverandører om miljø- og arbejdstagerstandarder.³⁸

Kommunernes indkøbsstrategi udgør hermed et vigtigt redskab i den grønne omstilling og i opfyldelsen af FN's verdensmål. Imidlertid mangler indkøbsstrategien at indtænke hensyn til lokaludvikling, der skal sikre opbakning til de ambitiøse målsætninger om bæredygtig udvikling. I værste fald kan en grøn fokuseret indkøbspolitik udhule det lokale erhvervsliv, ved at kommunen køber ind fra store eksterne firmaer, der i modsætning til mindre lokale leverandører har kapacitet til at opgøre deres klimabelastning. Hvis vi skal i mål med den grønne omstilling, er det nødvendigt, at der tages hensyn til lokale arbejdspladser og erhvervsudvikling i hele landet.

For at sikre at bæredygtig og lokal udvikling går hånd i hånd, kan kommunen bruge indkøbspolitikken aktivt til at fremme et lokalt og demokratisk forankret erhvervsliv. Forskning viser, at lokalt og demokratisk ejede virksomheder fastholder den økonomiske værdi i lokalområdet, sikrer stabil beskæftigelse og uddeler markant mere af overskuddet til lokalsamfundet sammenlignet med andre virksomheder.³⁹ I både Storbritannien og USA har man haft stor succes med at bruge indkøbspolitikken til at skabe liv og demokratisk erhvervsudvikling i kommuner og byer, der gennem en årrække har oplevet udflytning og et stagnerende erhvervsliv (se boks 5.1).

37 KL (2020). *Indkøb med mening. Fælleskommunal indkøbsstrategi 2020-2024.*

38 KL (2020). *Indkøb med mening. Fælleskommunal indkøbsstrategi 2020-2024.*

39 Coop (2012). *Healthy food & Healthy Communities: Measuring the Social and Economic Impact of Food Cooperatives*; Coop News (2016). *How are retail co-ops impacting their communities?*; Fidan Kurtulus & Douglas Kruse (2018). *An empirical analysis of the relationship between employee ownership and employment stability.*

Samtidig kan kommunen igangsætte pilotprojekter med udlicitering af sociale services, som kommunen i dag leverer, til demokratiske virksomheder. I både Italien og Holland har man haft gode erfaringer med udlicitering af services indenfor bl.a. ældrepleje, sundhed og børneområdet til hhv. sociale kooperativer og medarbejderstyrede virksomheder, der har leveret services af høj kvalitet og ført til høj bruger- og medarbejdertilfredshed (se boks 5.2 og 5.3).

Kommunen kan derfor:

- a. Oprette et register over demokratiske virksomheder i kommunen fordelt på typer af produkter/ydelser til brug for offentlige og private indkøbere. Der findes i dag et tilsvarende register over socialøkonomiske virksomheder på www.socialøkonomisk.dk. Udgangspunktet for det erhvervsdemokratiske register kan være Tænketanken Demokratisk Erhvervs kortlægning af Danmarks demokratiske virksomheder, der løbende opdateres.⁴⁰
- b. Indtænke hensyn til lokalt og demokratisk ejerskab i kommunens indkøbsstrategi.⁴¹ Kommunen kan i videst muligt omfang prioritere lokalt og demokratisk ejede virksomheder som leverandører af varer og services til kommunale myndigheder, institutioner og selskaber (se boks 5.1 og figur 4). Samtidig kan kommunen igangsætte en indsats, der oplyser offentlige indkøbere om, hvordan de kan tage hensyn til bæredygtighed, socialt ansvar og lokalt demokratisk ejerskab i indkøb af varer og services.
- c. Igangsætte et pilotprojekt med udlicitering af sociale services til sociale kooperativer (se boks 5.2).⁴² Kommunen kan starte et pilotprojekt, hvor en social service, der varetages af kommunen, sendes i udbud med krav om, at leverandøren er organiseret som socialt kooperativ, hvor medarbejdere, brugere, pårørende og kommunen i fællesskab deles om ejerskab og drift af virksomheden. Udliciteringen kan f.eks. være i ældreplejen eller inden for børneområdet. Pilotprojektet kan bl.a. undersøge, hvordan udliciteringen påvirker kvaliteten af den sociale service samt bruger- og medarbejdertilfredshed. Erfaringerne fra projektet kan bruges til at belyse, hvordan og hvorvidt sociale kooperativer kan operere i en dansk kontekst.
- d. Igangsætte et pilotprojekt med medarbejderstyrede teams i den kommunale ældrepleje. Kommunen kan med inspiration fra Ikast-Brande Kommune afprøve elementer fra Burtzorg-modellen med selvstyrede teams i den kommunale ældrepleje (se boks 5.3). Forsøget kan give indblik i, om øget medarbejderstyring og Burtzorg-modellen kan bidrage til at hæve kvaliteten af den kommunale ældrepleje samt øge bruger- og medarbejdertilfredshed.

⁴⁰ Tænketanken Demokratisk Erhverv (2019). *Danmarks demokratiske virksomheder*

⁴¹ Det er uklart, om værktøjet er i konflikt med udbudsloven, der gælder ved kontrakter på over 500.000 kr. Kommunen kan derfor starte med at igangsætte en undersøgelse af mulighedsrummet for at prioritere demokratiske virksomheder ved offentlige udbud.

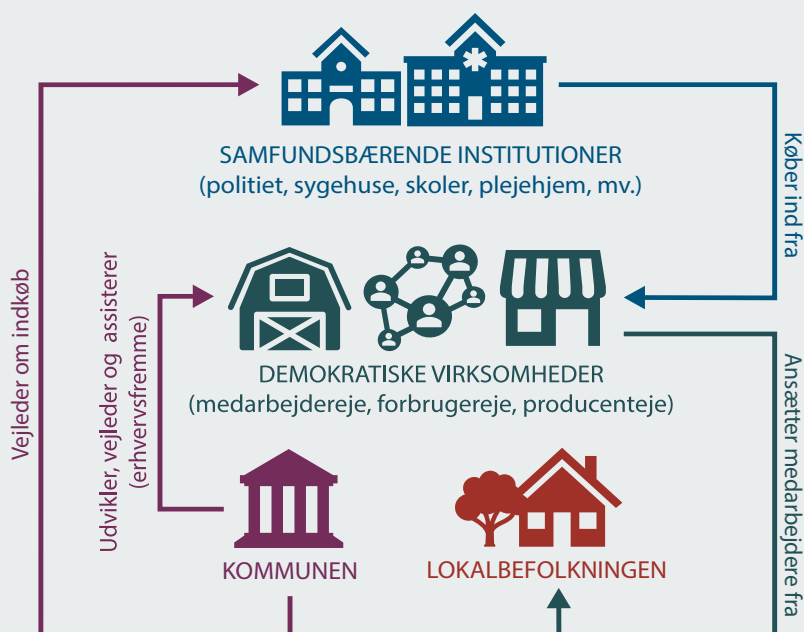
⁴² Udbudslovens § 190 gør det muligt for kommunen at udvælge medarbejderejede virksomheder som leverandører af sociale services indenfor sundheds-, social- og kulturområdet.

Boks 5.1. Lokaludvikling gennem erhvervsdemokratisk indkøbspolitik: Preston-modellen

I byen Preston i Storbritannien igangsatte byrådet i 2013 en ambitiøs indsats for at modvirke en udvikling, hvor økonomisk velstand, arbejdspladser og de unge flytter til de større byer. For at sikre at den økonomiske aktivitet forbliver i lokalområdet og kommer et bredt udsnit af lokalbefolkningen til gode, stillede byrådet bl.a. krav om, at lokale samfunds bærende institutioner som fx skoler, hospitaler, kommunen eller politiet i videst muligt omfang skal benytte lokalt baserede demokratiske virksomheder som underleverandører, hvis de er konkurrencedygtige på sociale parametre, pris, kvalitet m.m. Samtidig un-

derstøttede man indkøbspolitikken ved at igangsætte en ambitiøs iværksætterindsats målrettet skabelsen af nye konkurrencedygtige demokratiske virksomheder. På fire år førte indsatsen til en stigning på 74 mio. pund i de offentlige institutioners indkøb fra lokale producenter. Arbejdsløsheden og andelen af absolut fattige faldt markant sammenlignet med resten af UK, og Preston blev udråbt til 'the most improved city' i 2018. Flere andre byer og kommuner i Storbritannien og USA har igangsat lignende initiativer ud fra idéen om 'community wealth building'. Figur 4 er stærkt inspireret af Preston-modellen.

Figur 4. Erhvervsdemokratisk indkøbspolitik med inspiration fra Preston-modellen

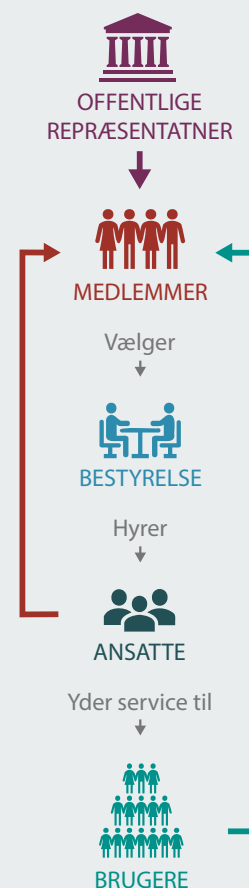


Læs mere om Preston-modellen i Preston City Council (2019). *How we built community wealth in Preston. Achievements and lessons.*

Boks 5.2. Demokratisk udlicitering i Italien: Sociale kooperativer i Emilia Romagna

I den italienske region Emilia Romagna varetages 85% af alle services til børn, ældre, handicappede m.m. af 'sociale kooperativer', hvor medarbejdere, brugerne, pårørende, offentlige myndigheder mfl. deles om ejerskabet baseret på princippet om ét medlem – én stemme. Kooperativerne bygger på idéen om, at når alle involverede parter har en stemme, sikres hensyn til brugeroplevelse, kvalitet og medarbejdertilfredshed. Pga. det delte ejerskab kaldes de sociale kooperativer også 'multistakeholder kooperativer', og ejerformen har sit eget juridiske rammeværk i italiensk lov. Der findes over 14.000 sociale kooperativer i Italien, der beskæftiger knap 300.000 arbejdstagere.

Læs mere om sociale kooperativer: Eurice (2019). *Structure and performance of the Italian cooperatives*; Coop Exchange (2019). *Nine facts about the amazing Italian cooperative sector*; Sacchetti, Silvia & Tortia, Ermanno (2014). *The social value of multi-stakeholder cooperatives: the case of the CEFF system in Italy*; Vézina, Martine & Girard, Jean Pierre (2014). *Multistakeholder Co-operative Model as a Flexible Sustainable Framework for Collective Entrepreneurship: An International Perspective*; Cooperative Development Center (2014) *Cooperatives as a business model. A Multi Stakeholder Cooperative manual*



Boks. 5.3. Udlicitering til medarbejderstyrede teams: Buurtzorg-modellen

I Holland har virksomheden Buurtzorg revolutioneret ældreplejen ved at tilbyde hjemmepleje, hvor selvstyrerede teams på højst 12 medarbejdere er ansvarlige for ældreplejen hos en mindre gruppe borgere. Buurtzorg-modellen skal sikre kontinuitet mellem borger og fagperson og giver samtidig den enkelte ansatte stor medindflydelse på tilrettelæggelsen af eget arbejde. Undersøgelser fra Holland viser, at modellen har ført til rekord høj bruger- og medarbejdertilfredshed. Bl.a. vandt Buurtzorg prisen som Hollands bedste arbejdsgiver 5 gange i perioden 2010-2015. Buurtzorg er en nonprofit virksomhed, der beskæftiger 14.000 i ældreplejen. Selvom Buurtzorg ikke er en demokratisk virksomhed, bidrager organiseringsformen til et demokratisk erhvervsliv gennem høj grad af medarbejderindflydelse- og styring.

I Danmark har Ikast Brande-Kommune for nyligt igangsat et pilotprojekt, der skal afprøve Buurtzorg-modellen i en dansk kontekst. Med projektet, 'Selvbestemmelse og involvering – en vej til mere nærvær og omsorg – Buurtzorg som løftestang', har kommunen etableret et samarbejde med den socialøkonomiske virksomhed Lokalpleje Danmark om at afprøve Buurtzorg-modellens elementer i Bording Engesvang. Samtidig vil kommunen bruge erfaringerne fra pilotprojektet til at udvikle en ny styringsmodel i den kommunale ældrepleje.

Læs mere på lokalpleje.dk; Ikast Brande Kommune. *Pulje til at styrke omsorg og nærvær i ældreplejen 2021*; Vive (2020). *Buurtzorgs model for hjemmesygepleje og hjemmepleje* eller på Buurtzorg.com.