

# Erfaringer med kooperativt iværksætteri Potentialer og faldgrupper

### **Bag rapporten**

Denne undersøgelse er gennemført af Tænk tanken Demokratisk Erhverv i samarbejde med DSA og med økonomisk støtte fra Dansk Magisterforening.

Desuden har en række eksperter og sparringspartnere fra andre organisationer bidraget til undersøgelsen og udarbejdelsen af rapporten. Disse står dog ikke inde for eventuelle fejl og mangler. Vi vil gerne sige tak til alle, der har bidraget i processen.

December 2019

Tænk tanken Demokratisk Erhverv arbejder for at fremme erhvervsdemokrati i Danmark som vidensaktør, debattør og samlende platform.

Demokratisk Erhverv er finansieret af medlemsorganisationer, som alle er demokratiske virksomheder. Demokratisk Erhverv er styret ud fra princippet om *ét medlem, én stemme*.

**Andreas Pinstруп Jørgensen**

Direktør

**Magnus Skovrind Pedersen**

Direktør

**For mere information kontakt:**

Magnus Skovrind Pedersen  
[magnus@demokratiskerhverv.dk](mailto:magnus@demokratiskerhverv.dk)  
+45 2856 3777

## Indhold

Indledning .....	3
Konklusioner .....	5
Metode.....	7
Nuværende indsatser i Danmark.....	8
Indsatser for kooperativt iværksætteri i Danmark.....	8
KPH Projects.....	9
Erfaringer med kooperativt iværksætteri i Europa .....	11
Sverige - Lokal rådgivning .....	11
Storbritannien – Inkubation gennem netværk med andre kooperativer .....	13
Spanien - Iværksætteruddannelse.....	15
Italien – konkurrencer har givet yngre kræfter .....	17
Oversigt over kooperative iværksætterindsatser I Europa .....	20

## Indledning

Tag jobbet i Netto. Sådan udlagde Jyllands-Posten beskæftigelsesminister Peter Hummelgaards melding til de ledige akademikere, da diskussionen om de ledige dimittender blussede op igen i november 2019<sup>1</sup>. Men det er problematisk for både produktivitet og velfærd, hvis akademikere ikke bruger de kompetencer, de har tilegnet sig gennem mange års studiet. Den smarte løsning er ikke, at ledige akademikere konkurrerer med de ufaglærte om stillingerne. I stedet skal de ledige akademikere klædes på til sammen at skabe jobs med gode løn- og arbejdsforhold, hvor de kan bruge deres specialiserede viden og kompetencer. Her kan skabelsen af kooperativer være en del af svaret

I Danmark er erfaringerne med kooperativt iværksætteri beskedne i nyere tid. Den eneste aktør på området er Kooperationen, som tilbyder juridisk rådgivning og oplysning, men ikke forretningsudvikling. De manglende kooperative iværksætterindsatser står stærk i kontrast til den generelle iværksætterindsats i Danmark. Den danske stat bruger ca. 3,8 milliarder kroner på at skabe vækst og udvikling i danske virksomheder om året i Erhvervsfremmesystemet. Disse midler og rådgivningstjenester har kooperative virksomheder selvfølgelig også adgang til. Udfordringen er blot, at hverken erhvervshuse eller erhvervsstyrelse har særlig erfaring med virksomheder, der ønsker at blive kooperative. Det er derfor sandsynligt, at endemålet bliver andre ejerformer: enkeltmandsvirksomheder, anpartsselskaber o.lign. som ikke får tænkt den kooperative ejerform ind ejerskabet. Til sammenligning findes der i Sverige et vækst- og iværksætterkontor for kooperativer i alle 25 svenske län kaldet Coompanion (regioner).

Selvom Danmark har haltet bagefter med hensyn til fremme af erhvervsdemokrati, tyder meget på, at den erhvervsdemokratiske bølge nu også kommer til Danmark. Siden 2018 har ordførere fra Enhedslisten, SF, Socialdemokratiet, Radikale Venstre og Venstre udtalt sig positivt om at gennemføre politiske forandringer til fremme af erhvervsdemokrati og i særdeleshed medarbejderkooperativer. Desuden er forskellige aktører på området – Erhvervsstyrelsen, universiteter, eksisterende inkubatorer – interesserede i at udvikle deres arbejde indenfor området.<sup>2</sup> Og sidst, men ikke mindst efterspørger flere og flere unge virksomheder med værdibaserede formål<sup>3</sup>. En undersøgelse foretaget blandt studenter-medlemmer af DM viser, at der er stor bekymring over mulighederne på arbejdsmarkedet.<sup>4</sup> Selvom der er et stort underskud af kooperative muligheder i Danmark, er der meget der tyder på, at grundlæggende kooperative værdier (medbestemmelse, autonomi, socialt ansvar) er i stor og stigende efterspørgsel.<sup>5</sup>

Erfaringer fra Sverige samt internationale studier af kooperativ udvikling peger på, at medarbejderkooperative virksomheder er særligt gode til at sikre stabil vækst og beskæftigelse.<sup>6</sup> Desuden viser erfaringer fra Sverige at kooperative opstartsvirksomheder har en højere

<sup>1</sup> Jyllandsposten 2019: <https://jyllands-posten.dk/indland/ECE11746181/beskaeftigelsesminister-til-ledige-akademikere-tag-jobbet-i-netto/>

<sup>2</sup> Erfaringer fra Demokratisk Erhvervs arbejde i 2019.

<sup>3</sup> Deloitte (2019): *Millennial & Gen Z survey*, <https://www2.deloitte.com/dk/da/pages/about-deloitte/articles/millennial-survey-DK-2019.html>

<sup>4</sup> Magisterbladet 2019: <https://www.magisterbladet.dk/magasinet/2019/magisterbladet-nr-2-2019/studerende-er-bekymrede-for-deres-fremtid-paa-arbejds-markedet>

<sup>5</sup> National Union of Students (2018): *Attitudes Towards Sustainability*; Deloitte (2019): *Millennial & Gen Z survey*, <https://www2.deloitte.com/dk/da/pages/about-deloitte/articles/millennial-survey-DK-2019.html>

<sup>6</sup> Cevea 2019: Medveje som vej til øget velstand, [https://cevea.dk/filer/Medveje-som-vej-til-get-velstand\\_final-1.pdf](https://cevea.dk/filer/Medveje-som-vej-til-get-velstand_final-1.pdf)

overlevelsesrate end andre virksomhedsformer<sup>7</sup>. Samtidig tilbyder medarbejderejede virksomheder gode arbejdsforhold og en høj grad af fleksibilitet.

Der er et momentum for at fremme erhvervsdemokrati i Danmark, som både potentielle iværksættere, politikere og partnere efterspørger. Hvis DM og MA ønsker at markere sig på den iværksætterpolitiske scene, er demokratiske virksomheder i form af medarbejderkooperativer derfor et oplagt sted at fokusere.

### **Læsevejledning**

Rapporten er delt op i to dele. Den første redegør for de eksisterende iværksætterindsatser for kooperativer i Danmark samt DM/MA's engagement i iværksætterhub'et KPH projects. Den anden del redegør for erfaringer fra eksisterende initiativer for kooperativt iværksætteri (med særligt fokus på videnskooperativer) rundt omkring i Europa. Sidst i rapporten opsummeres fundene i en tabel. Intentionen er, at en evt. fremtidig indsats for kooperativt iværksætteri i Danmark kan blive informeret og styrket på baggrund af den indsamlede viden.

---

<sup>7</sup> Coompanion 2017: <http://www.mynewsdesk.com/se/pressreleases/kooperativ-snabbast-vaexande-foeretagsformen-i-sverige-2283304>

## Konklusioner

Nærværende rapport er baseret på et kvalitativt desk study og interviews med nøglepersoner i ind- og udland indenfor kooperativt iværksætteri. Rapporten konkluderer følgende:

### **Der mangler et centrum for kooperativt iværksætteri**

- I Danmark mangler der et samlende centrum for kooperativt iværksætteri, som kan give forretningsmæssigt udvikling og sparring.
- Der er efterspørgsel efter en erhvervsdemokratisk iværksætterindsats: Kooperationen modtager hvert år mellem 50-100 henvendelser fra potentielle kooperative iværksættere, men har ikke selv ressourcer til at rådgive i forretningsudvikling. Der gives dog juridisk rådgivning og mulighed for medlemskab. Der findes ingen andre aktører på det danske marked med særlige kompetencer inden for kooperativer.
- Erfaringerne fra inkubatorer herhjemme og i udlandet er, at der skal fokuseres på forretningsudvikling og det rigtige team først og senere på juridisk konstruktion, lokaler o.lign. De afgørende succeskriterier for et levedygtigt iværksætterprojekt synes nemlig at være den rigtige sammensætning af mennesker, samt et klart produkt og behov der skal løses.

### **Uddannelse, konkurrencer og samarbejde med eksisterende kooperativer skaber succesfulde iværksætterindsatser**

- Erfaringerne med konkurrence-baserede kooperative iværksættermodeller i Italien har vist et særligt potentiale for at nå bredt ud i befolkningen og kaste realiserbare forretningsmodeller af sig.
- Uddannelsesmoduler i demokratisk iværksætteri har vist sig at have over 60 % succesrate for nye virksomheder i Nordspanien. Her og på andre uddannelsesforløb har fokus på hold/teams snarere end enkeltindivider, samarbejde og ledelse været lige så vigtig som forretningsudvikling i de tidlige faser af et kooperativt iværksætteri.
- Det er afgørende at aktivere eksisterende kooperative virksomhedsfolk som mentorer i opstarten af nye virksomheder. Det kan desuden være en fordel, at knytte iværksættere til eksisterende kooperativer som kan give rådgivning eller aftage iværksætternes produkter/services i begyndelsen. Dette er en del af erfaringen fra både Storbritannien, Spanien og Italien.
- Skabelse af kooperativt iværksætteri i landsbyer og landdistrikter kræver et kommunalt og lokalt samarbejde. Spørgsmålet er dog om dette vil skabe videnskooperativer, da der i lav grad er akademikere mm. i disse områder af Danmark.
- En central rådgivningsindsats for demokratiske virksomheder er omkostningstung. Det kræver derfor samarbejde med det eksisterende Erhvervsfremmesystem, de kooperative virksomheder og andre finansieringskilder for at kunne lykkes på langt sigt. Det vurderes at der er gode muligheder for at rejse midler hertil.

**Demokratisk Erhverv vurderer at en iværksætterindsats for flere videnskooperativer i Danmark bør indebærer:**

- En initial satsning på konkurrencer og uddannelsesforløb/workshops i nær kontakt med eksisterende kooperativer og ressourcestærke alliancepartnere inden for inkubation og universitetsverdenen.
- Langsigtet målrettet arbejde på at udvikle et samlingspunkt for iværksættere af videnskooperativer, evt i samarbejde med forretningsudviklere i andre inkubatorforløb.

## Metode

Nærværende rapport baserer sig på et desk study samt en række kvalitative interviews af udvalgte indenlandske og udenlandske erfaringer med kooperativt iværksætteri.

Rapporten er ikke en komplet kortlægning eller effektmåling af alle kooperative iværksættertiltag, men præsenterer en række forskellige modeller, der med succes har været anvendt forskellige steder i Europa. De enkelte cases er udvalgt på baggrund af kontakt til ledende kooperative organisationer i Europa (Cooperatives UK, Cooperatives Europe, Kooperationen) samt videnspersoner på det kooperative område i Danmark og Udlandet. Udvælgelseskriteriet har været, at iværksætterindsatsen har været aktiv inden for de seneste 10 år, at den har ført til skabelsen af nye kooperativer samt at de fortrinsvist har haft fokus på skabelsen af medarbejderkooperativer i vidensøkonomien.

Denne rapport har fravalgt at beskrive udførligt om det belgiske kooperativ SMART, som de seneste år har bredt sig til over 40 byer i 9 lande med over 35 tusind medlemmer. SMART er en organisation ejet af brugerne, som tilbyder freelancere at stå for eller hjælpe med alle de administrative elementer (faktura, budgetlægning, ansøgninger) som man som enkeltmandsvirksomhed i den kreative branche, kunne have behov for. Initiativet er interessant og kunne have potentiale i Danmark, men har ikke fokus på at skabe nye kooperative virksomheder.<sup>8</sup>

Følgende personer er blevet interviewet som del af dataindsamlingen:

- Lykke Elise Pedersen og Ulrik Boe Kjeldsen, konsulenter i Kooperationen
- Lorenzo Navaro, projektleder i Cooperatives Europe, brancheorganisationen for kooperativer i Europa.
- Ana Aguirre, stifter og i dag international chef i Tazebaez. Et medarbejderejet, spansk, konsulentfirma med 26 ansatte, der bl.a. udvikler kooperative entreprenøruddannelser. Har selv deltaget på iværksætteruddannelsen skabt af Mondragon Universitet i Baskerlandet, Spanien.
- Olof Eriksson, direktør i Coompanion Skåne den svenske kooperative vækst- og iværksætteraktør.
- James de le Vigne, Chef for udviklingsenheden i Cooperatives UK med særlig tilknytning til iværksætterprogrammet "The Hive".

---

<sup>8</sup> Se mere på <https://smart.coop/>



## Nuværende indsatser i Danmark

### Indsatser for kooperativt iværksætteri i Danmark

Kooperationen, den kooperative arbejdsgiverorganisation i Danmark, modtager årligt mellem 50 og 100 opkald fra iværksættere eller eksisterende virksomheder, der ønsker at skabe et kooperativ. Oftest vil de blive indkaldt til et møde hos Kooperationen og få udredt deres situation og få juridisk sparring på evt. selskabskonstruktion. Hvis der er potentiale for medlemskab, vil de også kunne modtage rådgivning løbende.

Succesraten for disse 50-100 iværksættere mm. er ikke opgjort, da der i dag ikke findes en central aktør at sende dem videre til for at få hjælp til forretningsudvikling og lignende.

Udover at modtage henvendelser fra kooperative iværksættere har Kooperationen et kooperativt og socialøkonomisk iværksætternetværk og er en del af Coopstarters mentor- og ambassadørprogram.

Til netværksmøderne deltager typisk omkring 14-20 personer, der enten har interesse for området, eller som går med ideer om at starte kooperative virksomheder. Derudover afholder Kooperationen ad hoc åbne møder for interesserede i kooperative virksomheder og taler til forskellige seminarer, konferencer og offentlige møder om samme. Der er ikke data på antallet af nyoprettede kooperativer, der opstår som konsekvens af netværkets aktiviteter.

Et andet initiativ er Kooperationens deltagelse i Coopstarters. Et samarbejde mellem kooperative fællesorganisationer i ti europæiske lande. Her har man udviklet en engelsksproget guide til oprettelsen af kooperative virksomheder og udviklet en model for kooperative mentorer og ambassadører i landene.

Kooperationen har på den baggrund fundet to danske unge, som de har givet uddannelse sammen med de øvrige internationale kooperative ambassadører. Intentionen er, at de kooperative ambassadører selv skal arbejde med kooperative projekter i form af forskning, formidling eller iværksætteri i Danmark, og at de samtidig skal bidrage til debatten i skrevne medier og til oplæg på højskoler, gymnasier og andre steder, hvor man vil kunne komme i kontakt med unge. Ambassadørerne skal skabe interesse for kooperativt iværksætteri og på den måde få flere unge til at igangsætte kooperative virksomheder.

Ambassadørerne tilknyttes en mentor, som både kan hjælpe dem i deres formidling, egne kooperative projekter og hvis de kommer i kontakt med unge, der har brug for sparring på kooperativt iværksætteri.

Coopstarters ambassadør- og mentorordning er fortsat under udvikling herhjemme og i de fleste andre europæiske lande, og kan derfor ikke evalueres mht. outcome.

Ud over Kooperationens indsats findes der ikke nogen systematisk kooperativ iværksætterindsats i Danmark. Alt i alt vurderes den samlede indsats i Danmark til at være meget begrænset set i forhold til andre lande i Europa. Der findes ikke direkte orienterede midler til rådgivning, uddannelse eller støtte til kooperativt iværksætteri eller erhvervsfremme i Danmark.

## KPH Projects

MA og DM indledte i 2019 et eksternt samarbejde med KPH Projects kaldet Iværksætterpiloten. Ideen var at tilbyde ledige medlemmer med iværksætterdrømme en kontorplads i iværksætterhub'et KPH Projects. Forløbet var ikke specifikt rettet mod skabelsen af nye kooperativer. I en tre måneders periode (1. april-30 juni) blev der købt ti kontorpladser til medlemmer. Medlemmerne skulle ansøge og leve op til enkelte krav for at komme i betragtning. Det kostede et mindre gebyr at være tilmeldt. Ni deltagere gennemførte piloten. Deltagere havde ikke forinden deltaget i DM og MA's iværksættertilbud.

Efter projektet afslutning blev der lavet en deltagerevaluering. Evalueringen viste stor tilfredshed med at DM/MA havde tilbudt en iværksætterpilot og stor tilfredshed blandt deltagerne med projektet. Flertallet af deltagerne ønskede at arbejde videre med deres projekt. Det betød dog ikke nødvendigvis opstart af nye virksomheder. Hovedparten af deltagerne tilføjede, at de ikke var klar til at starte selvstændig virksomhed men snarere selvstændig bibeskæftigelse.<sup>9</sup>

Ifølge deltagerne var der en række udfordringer. Det var f.eks. vanskeligt at skabe synergi i gruppen som deltog i iværksætterpiloten og med de andre i KPH Projects. Deltagerne var nemlig en relativ uhomogen gruppe med forskellige iværksætterrammer og på forskellige fremskredne stadier af deres virksomheds side. Der var desuden udfordringer med at folk udnyttede kontorpladserne på forskellige tidspunkter, og at de faste kontorpladser ligger isoleret fra iværksættere med flekspladser. Det blev desuden nævnt, at det var vanskeligt at starte op samtidig med rådighedskrav, aktivering og møder i jobcenter/a-kasse.

KPH Projects evaluering stemte godt overens med deltagerne. Det blev nævnt at der var tale om en meget uhomogen gruppe, at ca. halvdelen brugte deres pladser meget mens andre kom og gik samt at der var begrænset sammenspil med resten af huset. Desuden havde mange begrænset evne til at fokusere deres ideer og sælge sig selv, hvilket understregede, at der var behov for styring via et program.

DM og MA's samlede indtryk af værdien af projektet var overvejende negativ. Opfattelsen var, at de fleste deltagere havde meget umodne forretningsideer, og at for få medlemmer fik reelt udbytte af investeringen. Det blev understreget, at der er behov for håndholdt styring og individuel sparring for at opnå fremdrift, da succesraten ellers i alt for høj grad er afhængig af deltagerne drive, opsøgende tilgang og evne til at holde initiativet i gang. Men det mest alvorlige var måske, at forløbet ikke skabte bæredygtige selvstændige. På den måde adskiller forløbet sig ikke fra andre lignende indsatser på området som f.eks. Københavns Kommune og Akademikernes A-kasses iværksætterforløb. Det blev desuden understreget at ressourcetrækket i DM/MA var højere end forventet. Der lå meget koordinering og dialog med deltagerne.

Hovedpointerne fra slutevalueringen slog fast,

- at der var behov for et mere styret og fastlagt opstartsprogram
- at ressourcerne bedre bruges på kurser frem for kontorpladser.
- at der bør være et åbent forløb for alle medlemmer og ikke kun ledige.

<sup>9</sup> DM/MA' interne evaluering 2019

DM/MA's anbefaling var følgende:

- "Iværksætterforløbet gentages ikke i den nuværende form
- Større modenhed i et lignende tilbud kræver bedre screening, interviews og udvælgelse
- Afklaring af og aftale om hvilke tilbud vi laver sammen og hver for sig i DM og MA
- Fokus på videreudvikling og implementering af indsats, hvor vi udvikler "pakker" målrettet iværksættere, selvstændige og freelancere bestående af grundydelse, kurser, guides, events, tilbud om netværksdannelse og adgang til DM aktivitetspulje mm.
- Udvikle måder at involvere stærke medlemmer på fx Flexværkerne og deres metode "

## Erfaringer med kooperativt iværksætteri i Europa

Dette afsnit vil give et indblik i kooperative iværksætterindsatser i fire europæiske lande: Sverige, Storbritannien, Spanien og Italien. Beskrivelserne er ikke udtømmende for de kooperative iværksætterindsatser i de pågældende lande, men giver et overblik over forskellige modeller for iværksætteri og deres udkomme.

### Sverige - Lokal rådgivning

I Sverige har kooperativt iværksætteri længe været en integreret del af erhvervsfremmesystemet. Den særlige kooperative gren er kaldet Coompanion. Coompanion har kontor i hvert af de 25 svenske län og tilbyder både rådgivning for opstartsvirksomheder og hjælper eksisterende virksomheder med at vokse. Det gør de via skræddersyet rådgivning og via en række kurser. Selv om Coompanion specialiserer sig i kooperativer, rådgiver de alle virksomheder uafhængigt af ejerskabskonstruktion.

**Figur 1. Coompanions tilstedeværelse i Sverige**



*Kilde: Coompanion 2019*

I dag fokuserer Coompanion meget på udvikling af landdistriktskooperativer, som oplever en betydelig vækst i Sverige i disse år. Et udbredt eksempel er overtagelse af købmanden i en landsby af byens borgere, men kan også indebære virksomhed med henblik på leverance af digitale services, som kan være svært tilgængelige i landsbyer. Dette fokus betyder, at Coompanion primært beskæftiger sig med virksomheder med mindre end 20 ansatte. Coompanion

er finansieret af den offentlige organisation Tilvæxtverket, regionen og projektmidler fra den europæiske fond Interreg Fonden.

Coompanion tilbyder potentielle kooperative iværksættere min. fem timers gratis rådgivning efter eget valg. Det kan være forretningsudvikling, jura, organisation, økonomi, markedsføring eller netværk. Ofte hjælper Coompanion organisationerne med at søge projektmidler. Coompanion har et særligt fokus på coaching og ikke udelukkende rådgivning. Det vil sige at Coompanion går en smule videre end mange rådgivningsvirksomheder, da de ser et særligt behov for støtte op og opmuntre til at skabe netop kooperative iværksættertiltag.

I 2012 var ungdomsarbejdsløsheden meget høj i Malmø. Derfor gennemførte Coompanion i samarbejde med Malmø kommune et 3-årigt kooperativt inkubatorprojekt målrettet unge arbejdsløse. Man forsøgte at løfte en udfordret gruppe til at blive kooperative iværksættere.

Arbejdet med de unge havde to temaer: Udvikling af lederskab og motivation og opstart af virksomhed. For opstart af kooperative virksomheder er lederskab og samarbejde afgørende elementer for at få virksomheden til at lykkes.

Da gruppen som udgangspunkt var langt fra at starte egen, succesfuld virksomhed var der en række delmål som ikke gik på virksomhedsopstart, men derimod på ansættelse eller uddannelse.

Af de 221 deltagere fik en tredjedel ansættelse, lidt under en fjerdedel fik startet virksomhed og lidt over hver tiendedel startede uddannelse. En tredjedel af deltagerne var fortsat uden studie, egen virksomhed eller beskæftigelse efter endt forløb.<sup>10</sup>

---

<sup>10</sup> Slutrapportering Inkubatorn, Coompanion september 2014.

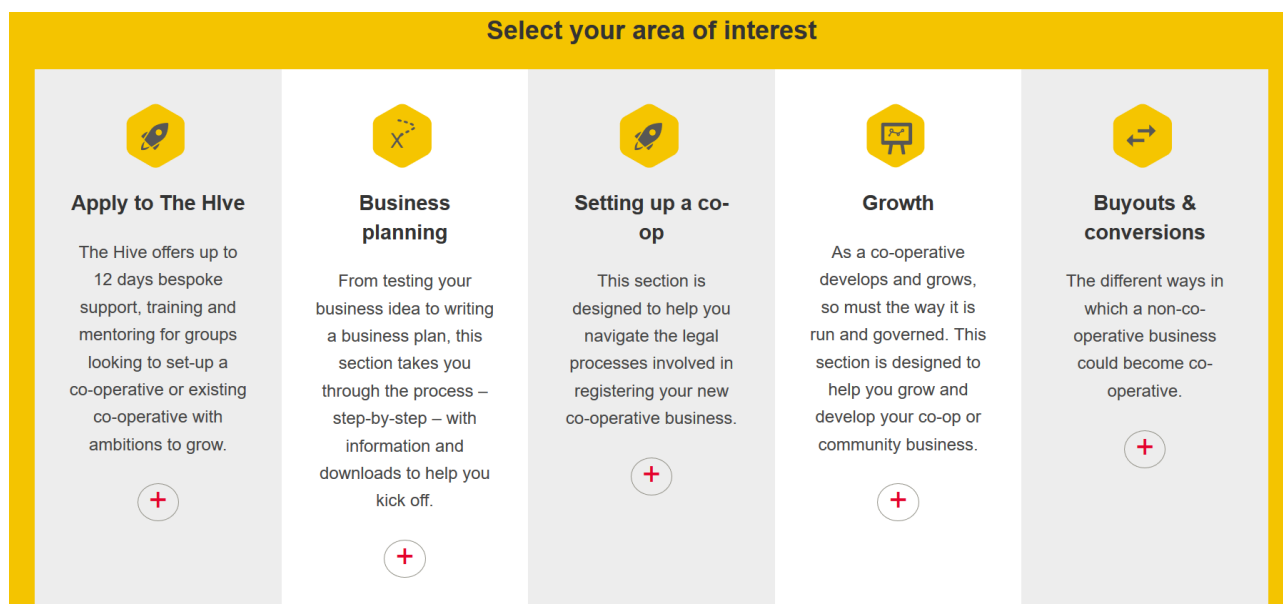
## Storbritannien – Inkubation gennem netværk med andre kooperativer

I 2014 blev der etableret et partnerskab mellem The Cooperative Bank og Coop UK. Det førte i 2016 til det kooperative iværksætterprogram The Hive. The Hive er et iværksætterprogram som understøtter den fulde livscyklus af en virksomhed – fra ide over forretningsudvikling til salg - via et skræddersyet rådgivningsforløb.

Iværksættere og virksomheder på alle udviklingstrin kan søge støtte fra The Hive, blot med den forholdsregel at de enten er eller søger at blive et kooperativ.

The Hive specialiserer sig i at levere rådgivning, uddannelse og et netværk af erhvervsfolk med en baggrund i kooperative virksomheder. Der er ikke penge til opstartskapital og lignende. The Hive er derfor afhængig af eksisterende kooperative virksomheders samarbejde.

**Figur 2. Tilbud fra The Hive i Storbritannien**



Kilde: The Hive 2019

Alle grupper, der kontakter programmet, bliver inviteret til et interview med henblik på at klargøre hvilken type virksomhed, de ønsker at skabe. Her er det konkrete behov, produktet er et svar på, i højsæde. Herefter kræves der yderligere information, som skal sendes som en ansøgning til et internt panel, der vælger hvilke virksomheder der skal støttes, og på hvilken måde de har behov for at blive støttet. Der tilbydes som allerede nævnt særlig støtte inden for de tre hovedområder:

- Forretningsudvikling og – rådgivning.
- Uddannelse
- Mentoring

Ifølge erfaringer fra The Hive er det afgørende at starte med at udvikle virksomhedsideen, før den konkrete juridiske selskabsform lægges fast. Mange kooperative iværksætterprogrammer har fokuseret for meget på juridiske former for tidligt i projektet og har dermed spildt kostbar energi på virksomheder, som alligevel aldrig ville få udviklet et godt virksomhedskoncept.

På The Hive bliver alle iværksættervirksomheder knyttet til en virksomhedsmentorordning, hvor de søges 'parret' med eksisterende kooperativer. Virksomhedsmentorerne modtager refusion for deres arbejdstid.

I de sidste 12 måneder har The Hive modtaget ca. 80 ansøgninger. Ud af de 80 er ti blevet optaget i programmet og har modtaget rådgivning.<sup>11</sup> Der foreligger ikke data på succesraten af de gennemførte inkubationsforløb.

The Hive bestyres af to medarbejdere med støtte fra organisationen Cooperatives UK, hvilket svarer til ca. 2,5 årsværk totalt. Prisen på programmet har ligget på ca. 11 millioner kroner over fem år (ca. to mio. kr. om året). Her er kampagner og udvikling + udgifter til mentorer og forretningsrådgivere inkluderet. Opstartsfasen krævede særligt meget med udvikling af forløbet, oprettelse af hjemmeside, materiale, sekretariat, kampagner mm.

---

<sup>11</sup> Der modtages ansøgninger fra mange forskellige grupper, men der er en særlig stor gruppe af lokalsamfundskooperativer. Grupper der f.eks. ønsker at overtage lokale kirker, biblioteker, pubber, købmandsbutikker og lignende.

## Spanien - Iværksætteruddannelse

Ved begyndelsen af årtusindeskiftet stod lederne af verdens største kooperativ, Mondragon i Spaniens baskerlands-region med en udfordring. De havde brug for at udvikle nye virksomheder fra bunden, hvis de skulle kunne hamle op med den hastige teknologiske udvikling og udviklingen af nye forretningsmodeller indenfor deres eksisterende forretningsområder.

Innovationen kom ikke let i de eksisterende virksomheder. Der var brug for nye modeller og en effektiv og innovativ model for kooperativt entreprenørskab.<sup>12</sup>

Sådan forklarer Ana Aguirre, stifter og international chef i Tazebaez om begyndelsen af det uddannelsesforløb der førte til opstarten af hendes virksomhed. Tazebaez er et medarbejderejet konsulentfirma med 26 ansatte, der bl.a. udvikler kooperative entreprenøruddannelser på universitetsniveau i Seoul, Shanghai, Bilbao, Seattle og Berlin. Virksomheden er selv stiftet som led i en uddannelse på Leinn, der afholdes på Unibertsitatea Mondragon i byen Bilbao.<sup>13</sup>

Uddannelsen begyndte i Bilbao i 2009 og syvende hold er ved at afslutte deres uddannelse nu. Der optages mellem 20 og 40 studerende pr. årgang. Nedenfor neskrives ideen bag uddannelsen i billeder.

**Figur 3. Leinn-konceptet**



Kilde: Leinninternational 2019

Uddannelsen fungerer som et fire-årigt studie, hvor man med sin studiegruppe på 10-18 studerende starter en medarbejderejet virksomhed fra dag et. Underviserne fungerer som

<sup>12</sup> En udfordring, der er kendt i de fleste store virksomheder, hvor man f.eks. forsøger at lave innovationshubs hvor mindre start-ups får faciliteter stillet til rådighed i håbet om at deres innovationsevne smitter af på selskabets forretningsmodel og dets ansatte (ex. i Tryg forsikring mfl.).

<sup>13</sup> Se mere her: <https://www.mondragon.edu/es/grado-liderazgo-emprendedor-innovacion> Unibertsitatea Mondragon 2019



mentorer og coaches og oplærer iværksætter-studerterne i samarbejde, forretningsudvikling, regnskab, IT, finansiering, erhvervsengelsk mm. Samtidig besøger de samarbejdsuniversiteter, der ligeledes har iværksætteruddannelser og får undervisning fra virksomhedsledere, iværksættere, forskere og eksperter fra både Spanien og de samarbejdende lande. Uddannelsen inkluderer ophold i Seattle, Kina, Europa og Indien for at skabe internationalt orienterede iværksættere og virksomheder. Uddannelserne afsluttes med kandidatgrader.

Uddannelserne i de øvrige lande (Leinninternational) fungerer pt. som kurser, men har samme grundkoncept, og der gøres brug af studieophold i Baskerlandet, så de studerende fra Berlin, Seattle, Shanghai og Seoul lærer om den stærke tradition for medarbejderkooperativer i Mondragon.

Uddannelserne fra Bilbao er meget intensive og kan ikke forventes at blive gennemført af alle. Det er en af de få uddannelser, hvor man foretager tvunget iværksætteri. Det vil sige, at man er nødt til at samarbejde med en bestemt gruppe af medentreprenør-studenter for at opstarte og udvikle sin virksomhed.

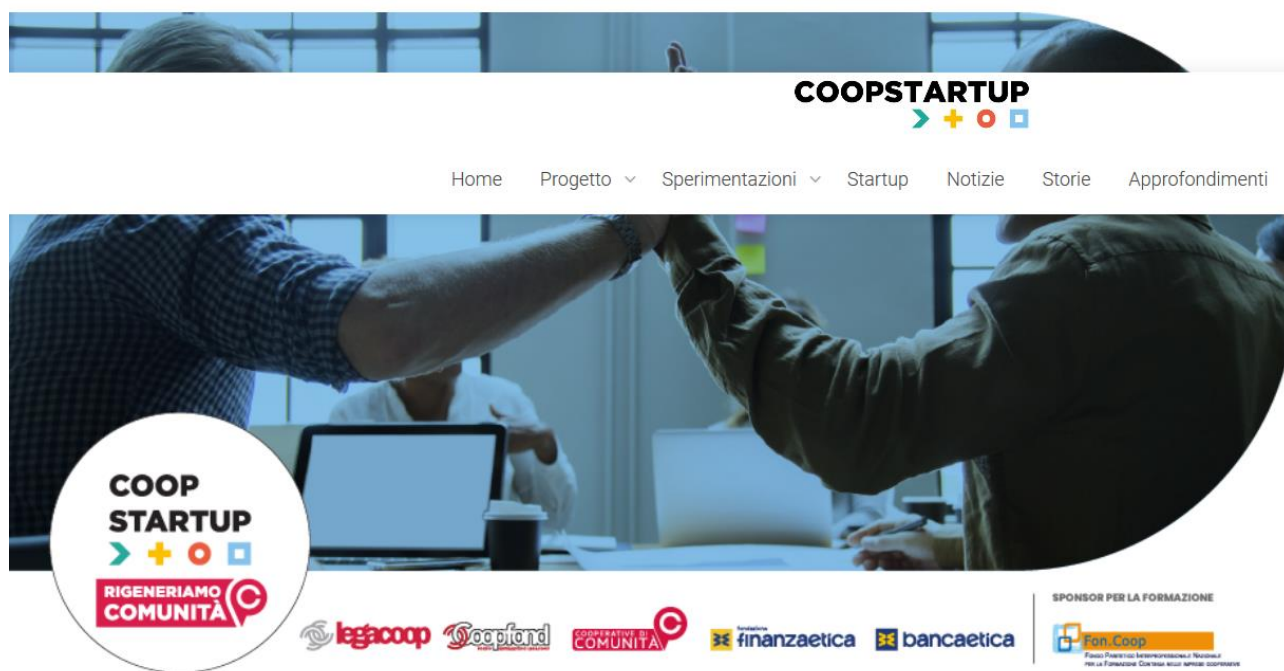
LeinnBilbao er et meget succesfuldt iværksætterprojekt. Mellem en tredjedel og to femtedele af dimittender ender som entreprenører efter endt uddannelse i de virksomheder de stiftede på studiet eller i nystartede efter endt studie. Halvdelen af alle entreprenørerne ender som kooperativer, og stort set alle har en forretningsmodel med særligt fokus på samfundsansvar.

## Italien – konkurrencer har givet yngre kræfter

Ved indgangen til 2010'erne stod den italienske kooperative bevægelse med et dilemma. De havde ekspanderet de kooperative virksomheder i stor stil. Fra at under en procent af arbejdsstyrken arbejdede i kooperativer i 1970'erne arbejdede nu omkring otte procent af arbejdsstyrken i Demokratiske virksomheder. Umiddelbart lignede den italienske erhvervsdemokratiske sektor en international succes. Men der var ridser i lakken. De yngre generationer var ikke ledende kræfter i dannelsen af nye kooperativer. Tidligere ledere og erfarne iværksættere fik simpelthen hovedparten af opstartsmidlerne fra de kooperative finansieringsfonde, og den rådgivning der fulgte med.<sup>14</sup> Den italienske kooperative verden gik derfor glip af nogle af de forretningsideer, som man i udlandet kunne se spirede blandt yngre iværksættere.

Figur 4. Partnerne bag Coopstartup

## Coopstartup Rigeneriamo Comunità



Kilde: Coopstartup.it 2019

På den baggrund igangsatte de kooperative fællesorganisationer i 2016 og fremefter to initiativer til at få flere yngre iværksættere af kooperative virksomheder.

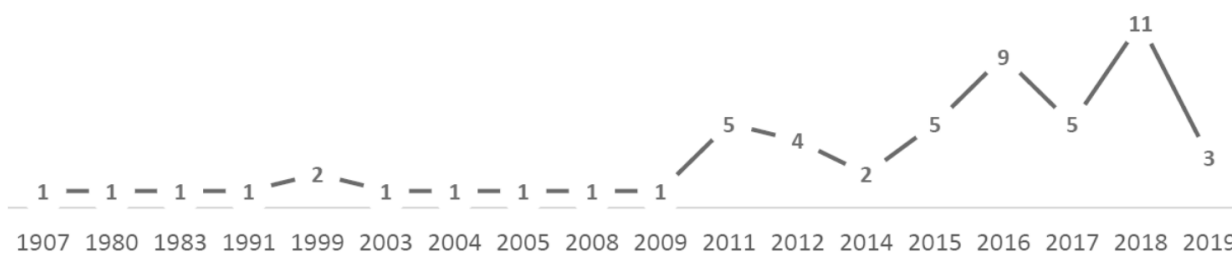
<sup>14</sup> Derudover havde man samtidig set fremvæksten af en række "falske kooperativer", kooperativer som blot benyttede sig af selskabsformerne, da de krævede mindre opstartskapital, men som ikke havde egentlige demokratiske styreformer.

Coop start-up fik udfoldelse i hele landet og var baseret på konkurrencemetoden, hvor iværksættere sendte projektforslag ind, og de bedste af disse blev udvalgt af et ekspertpanel. Finalisterne deltog derefter på bootcamps og modtog rådgivning for at finpudse deres forretningsmodeller. Herefter udpegede man en række projekter til at modtage mellem 5-25.000 euro i frie midler og seks måneders rådgivning fra de kooperative fællesfonde.

Værdien i konkurrence-metoden er dobbelt når den er succesfuld. Den er både med til at hjælpe vinderne af konkurrencen til at skabe nye kooperative virksomheder samtidig med, at den opmuntre en gruppe finalister til at finpudse deres iværksætterprojekter. De fremtidige konkurrencer i Coop start-up er alene møntet på lokalsamfunds-kooperativer, der skal sikre erhvervsudvikling i tyndt befolkede områder med ringe erhvervsudvikling.

LegaCoop, der står bag initiativet, har målt, at antallet af nye lokalsamfunds-kooperativer er steget fra et om året til ca. 7 om året siden 2014, med et gennemsnitligt antal ansatte på ti personer per virksomhed.<sup>15</sup> Se figur nedenfor.

**Figur 5. Nye lokalsamfunds-kooperativer i Legacoop i opdelt per år**



Kilde: Legacoop, "Nota 2 – Le cooperative di comunità Legacoop", November 2019

Coop start-up har igangsat relativt få virksomheder omkostningerne taget i betragtning, men udbredelsen af værktøjerne til kooperativt iværksætteri har været stor. Mange iværksættere har arbejdet med kooperative forretningsmodeller fra første ansøgning til finalerne.

Det andet initiativ, Coop-up, er særligt udfoldet i Syditalien, der er mere økonomisk sårbar og har en svagere tradition for kooperative virksomheder.

Her har man i samarbejde med kooperative virksomheder åbnet iværksættercentre op, hvor iværksættere har fået uddannelse og faciliteter stillet til rådighed i samarbejde med eller fysisk lokaliseret hos de kooperative virksomheder.

Forløbene er blevet afholdt i en trappe-model, hvor iværksætterne har haft et antal måneder med gratis ophold, og derefter har betalt mere og mere for brug af rådgivning og faciliteter.

Man har åbnet 10-15 centre i samarbejde med eksisterende kooperative virksomheder.

<sup>15</sup> Legacoop, "Nota 2 – Le cooperative di comunità Legacoop", November 2019

Det vurderes at projektet er særligt stærkt, da man udvikler virksomheder i symbiose med eksisterende kooperativer. Det betyder, at de nye kooperativer opstår ud fra behov for produkter blandt eksisterende kooperativer.

## Oversigt over kooperative iværksætterindsatser I Europa

	Coop start-up	Coop-up	Kooperationen
<b>Område</b>	Italien	Syditalien	Danmark
<b>Målgruppe</b>	Unge	Alle iværksættere	Alle iværksættere
<b>Metode</b>	Iværksættere konkurrerer om inkubatorforløb og penge.	Oprettelse af decentrale iværksættercentre, hvor iværksættere får uddannelse, rådgivning og faciliteter.	Åbne møder for interesserede og iværksætternetværk samt samtaler.
<b>Partnere</b>	Kooperative organisationer, virksomheder, rådgivere, kooperative ungdomsnetværk	Kooperativer stiller lokaler til rådighed.  Kommuner.	Kooperationen samt ad hoc afhængigt af projekter.
<b>Finansiering</b>	5-20.000 euro til vindere + rådgivningsservices fra de kooperative fonde. Samlet beløb kendes ikke. Nationale og EU-erhvervsfremmemidler.	Fælles kooperative fonde finansierer projekterne.	Gratis for iværksætteren.  Kooperationen afholder udgifter.
<b>Styrker og svagheder</b>	Kommunikation af konkurrencer kommer langt ud.  Mange iværksætterprojekter udvikles og skærpes.	Decentrale centre giver lokal forankring, men ringe kommunikation af muligheder.	Ideen om at starte kooperativ kommer ud til mange, men der mangler platform til at hjælpe dem, der har bæredygtige ideer videre.
<b>Output</b>	7 gange så mange lokalsamfundskooperativer er oprettet årligt siden projektstart i 2014. 7 per år i gennemsnit, mod 1 per år før projektgangsættelse.	10-15 iværksættercentre åbnet siden 2017 i samarbejde med eksisterende kooperativer. Antal nye kooperativer uvist.	Samtaler med 50-100 potentielle kooperativer om året. Derudover 4-6 netværksmøder om året med ca. 15-20 deltagere (enkelte større).  Ingen viden om effekt ifht. antal kooperativer dannet

	Leinn	The Hive	Coop starter	Coompanion
<b>Område</b>	Spanien (international)	Storbritannien	Europa	Skåne – Sverige
<b>Målgruppe</b>	Studerende	Alle	Unge	Alle
<b>Metode</b>	Virksomheder dannes på uddannelse og udvikles i løbet af fire år	”Full Life-cycle support”. Skræddersyet rådgivning fra ide til virksomhed. Tre søjler: Forretningsudvikling, Uddannelse, Mentorbistand.	Uddannelse af unge-ambassadører og mentorer.  Multiplier-effekt af at disse kan sprede ideen om kooperativer	Skræddersyet rådgivning i alt fra jura til markedsføring.
<b>Partnere</b>	Universiteter og virksomheder	Coop Bank, Cooperative UK, Eksisterende kooperativer.	Nationale cooperative organisationer	Kooperative virksomheder, Region, Kommune, Tilvækstværket
<b>Finansiering</b>	Brugerbetaling, 9.500 Euro/år	Finansieret af Coop Bank og Cooperatives UK. Gratis program hvis ansøgning udvælges.	Gratis, udvikling fra EU-midler, og drift er midler fra Kooperative organisationer	Region, Kommune, Tilvækstverket, EU’s Interregionale fond.
<b>Styrker og svagheder</b>	Et meget intensivt forløb, der kræver en særlig, dedikeret målgruppe. Skaber nye iværksættere. Høj succesrate.	Skræddersyet rådgivning der fokuserer direkte på de enkeltes behov. Omkostningstung t.	Multiplier-effekt kan muligvis sprede ideerne meget bredt.  Ingen platform til opsamling af bæredygtige forretningsideer.	Fast organisation med særlige cooperative iværksætterkompetencer. Altid mulighed for solid rådgivning. Organisationel rigiditet.
<b>Output</b>	35-45% af de studerende ender som entreprenører	80 ansøgere. 10 iværksættervirksomheder indgår i det fulde program om året men der gives hjælp til ca. 50 % af ansøgerne.	20 mentorer og 20 unge-ambassadører fundet i 10 europæiske lande. Uvist mht. impact.	Ca. 100 virksomheder bliver rådgivet om året. I særligt inkubatorforløb gik 300 arbejdsløse unge gennem en iværksætterindsats hvor 66% kom i arbejde, startede virksomhed eller blev studerende.