

Grøn og demokratisk erhvervsudvikling i landdistrikterne

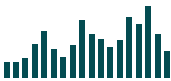
- En guide til rådgiveren



Foto: Analysé og Tal F.M.B.A



LANDDISTRIKTERNES
FÆLLESRÅD



TÆNK ET TANKEN
Demokratisk
Erhverv

Indledning	3
Landdistrikterne er erhvervsdemokratiets vugge	4
Hvad er en demokratisk virksomhed?	5
Ambitioner og udfordringer	6
Borgerovertagelse af lukningstruet købmand	12
Generationsskifte til medarbejdere	14
Sammenslutning af små virksomheder i AMBA - de nye netværksselvstændige	16
Rekruttering og fastholdelse af medarbejdere gennem medejerskab	18
Opbakning og finansiering af energiprojekter gennem folkeaktier	20
Demokratiske virksomhedsformer	22
Standardvedtægter i grønne og demokratiske virksomheder	25
Beskatning af demokratiske virksomheder	26
Andelsbeskatningen	26
Medarbejderaktieprogrammer	28
Investorfradraget - skattefordel for de mange	31
Fundraising og finansiering	34
Folkeaktier	34
Kautionering	34
Blandet finansiering	34
Demokratiske virksomheder skal også ledes	38
Borgerinddragelse – sæt skub i den grønne udvikling	40
Det første borgermøde	40
Efterfølgende	40
Myter og fakta om erhvervsdemokrati	42
Udbredelsen af demokratiske virksomheder i Danmark	42
Produktivitet	42
Stabilitet og overlevelseshastighed	42
Lønningsforhold	42
En grøn og demokratisk erhvervsfremtid?	43
Bilag 1: Standardvedtægter i grønne og demokratiske virksomheder*	44
Noter	56

** De to nedenstående eksempler på standardvedtægter er venligst lånt af forfatterne bag Håndbog for energifælleskaber, 1. oplag, Energiforum Sydhavn.*

Indledning

Kære læser

Denne guide henvender sig til alle, der arbejder med at fremme erhvervsliv, lokal udvikling og bæredygtige projekter i de danske landdistrikter. Det være sig erhvervs- og iværksætterkonsulenter i kommuner eller private erhvervssammenslutninger såvel som bankrådgivere, revisorer, jurister og advokater eller lignende.

Formålet med guiden er at vise nye og grønne veje til lokal udvikling og vækst gennem demokratisk iværksætteri og erhvervsliv. Det gør den ved at introducere dig til en række konkrete cases med succesfulde grønne og demokratiske virksomheder. Derudover skal guiden også tænkes som netop en guide, der klæder dig godt på til at tale om demokratiske og bæredygtige løsninger med iværksættere, erhvervsdrivende og lokale ildsjæle.

Guiden er udviklet parallelt med et kursus om grøn og demokratisk erhvervsudvikling. Begge dele som led i et samarbejde mellem Landdistrikternes Fællesråd og Tænk tanken Demokratisk Erhverv med støtte fra Erhvervsstyrelsens Landdistriktspulje. Således bygger guiden på vores organisationers erfaring og ekspertise inden for lokaludvikling og erhvervsdemokrati.

Først og fremmest er guiden tænkt som et opslagsværk. Den indledes med vores bud på,

hvorfor netop landdistrikterne bør gå forrest i udviklingen mod et grønnere og mere demokratisk erhvervsliv. Dernæst behandles, hvad det vil sige, at en virksomhed er demokratisk.

I afsnittet “Muligheder og udfordringer” bliver du introduceret til de udfordringer i landdistrikterne, som grønne og demokratiske virksomheder kan være særligt stærke svar på. Her bliver du også introduceret til alle guidens cases, og du kan se, hvor i materialet du kan læse mere om dem, der er relevante for dig.

Dernæst introduceres du for de demokratiske virksomhedsformer, og vi dykker dybere ned i det specifikke vedrørende vedtægter, partneraftaler, beskatning og finansiering.

Den interesserede læser kan derefter læse mere om, hvordan demokratiske virksomheder kan have forskellige typer ejerskab og ledelse, hvordan de klarer sig relativt til andre typer virksomheder.

Vi håber, at guiden vil give dig inspiration og værktøjer til at styrke dit lokalområde gennem støtte til grønne og demokratiske erhvervsinitiativer.

God læselyst!

Landdistrikterne er erhvervsdemokratiets vugge

De danske landdistrikter har en stolt tradition for at skabe både forretning og forandring gennem fællesskaber. Historisk er dette illustreret ved selskaber som Arla og DLG, men også Coops samvirkende købmænd blev grundlagt på landet. Der er mange gode eksempler på, at vejen fra lokal forankring til national rækkevidde kan opnås gennem en fælles indsats.

Denne oprindelige andelsbevægelse var svaret på en række af datidens udfordringer. For den enkelte landmand, købmand eller forbruger stod svagt alene, når produkter skulle købes eller sælges. Men ved at gå sammen i demokratiske ejerskab blev det muligt både at agere samlet udadtil og få indflydelse på de indre linjer.

Også i dag er der styrke at hente i fællesskabet, og derfor trives mange oprindelige andelselskaber endnu. Men nye udfordringer er kommet til. En stigende opmærksomhed på klodens knappe ressourcer og menneskets påvirkning på naturen og dens økosystemer gør, at danskerne og vores politikere i stigende grad kalder på grønne løsninger og initiativer. Samtidigt har årtiers politisk fokus på centralisering og effektivisering betydet, at erhvervslivet ofte flytter fra land til by.

De danske landdistrikter er gunstige for udvikling, afprøvning og implementering af bæredygtig innovation. Ofte kommer mange af de mest interessante løsninger netop herfra. I Odsherred har de eksempelvis opdaget rigdommen af tangarter langs fjord og hav. Det er blevet til en god forretning i form af eksklusive, CO2-negative fødevarer til mennesker og foder til husdyr. Et helt nyt, grønt marked, vokset ud af intet andet end lokale ressourcer og idéer.

I Landdistrikternes Fællesråd og Tænk tanken Demokratisk Erhverv tror vi derfor på, at en grøn og demokratisk erhvervsudvikling må tage afsæt i landdistrikterne. Vi ser en perfekt kombination af motivation for at skabe et rigere erhvervsliv og gode beskæftigelsesmuligheder, en stolt tradition for, at lokale fællesskaber har skabt nationale forretninger samt en rigdom af lokale råvarer, produkter og naturressourcer, der kan bidrage til at gøre en god forretning ud af den grønne omstilling.

Men bare rolig. Vi beder dig ikke om at starte en helt ny, grøn andelsbevægelse. Til gengæld håber vi, at vi gennem gode eksempler og nye løsninger på kendte problemer kan inspirere dig til at se nye muligheder for de lokale ildsjæle, dygtige forretningsfolk og passionerede iværksættere, du arbejder med til daglig.

FAKTA

Hvad er en demokratisk virksomhed?

Et stort antal danske virksomheder er styret demokratisk af danskerne, og i mere end hundrede år har vi gennem andelsbevægelsen haft medbestemmelse inden for fødevarer, detailsektor, forsyning, boliger, forsikring, pension, real-kredit og bankdrift. I nyere tid vinder medarbejdereje af virksomheder også frem – en udvikling der især ses i det sydlige Europa og i USA.

Definitionen på en demokratisk virksomhed er:

En uafhængig, erhvervsdrivende organisation, der styres af princippet om ét medlem én stemme

Dog er erhvervsdemokrati en nuanceret størrelse, og virksomheder kan have demokratiske islæt, selvom de ikke er demokratiske ifølge definitionen ovenfor. Hvis en virksomhed ikke har gavn af et ét-medlem-én stemme-demokrati, kan den eksempelvis i stedet have bredt ejerskab blandt lokalbefolkningen i sit nærområde, demokratisk ledelse, udbydelse af medarbejderaktier eller brug af folkeaktier og crowdfunding til finansiering.

Erhvervsdemokratier kan se meget forskellige ud, og i tabellen her kan du se de 4 mest typiske former.

Forbrugerdemokratier

Her er ejerne også forbrugere af virksomhedens produkter og services. Klassiske eksempler er COOP, Forenet Kredit og flere forsyningsselskaber.

Producentdemokratier

Her er medlemmerne ofte privatejede virksomheder - producenter, butikker og lignende. Eksempler på disse er blandt andre Arla, Danish Crown og Kop & Kande.

Medarbejderdemokratier

Her er det medarbejderne der ejer virksomheden. Eksempler er Analyse & Tal, Murer-svendenes Aktieselskab, Logik& Co. og MC Emballage

Multistakeholderdemokratier

Disse ejes af forskellige aktører. Der findes så vidt vides ingen i Danmark, men et eksempel i Spanien er supermarkeds kæden Eroski der ejes i fællesskab af medarbejdere og forbrugere.

Ambitioner og udfordringer

Erhvervsdemokrati kan hjælpe med at løse en lang række udfordringer - men det kan ikke løse alt. Kommunale aktører, iværksættere og virksomhedsejere skal derfor være helt bevidste om, hvornår de bruger medejerskab som et værktøj til at styrke virksomheden og deres lokalsamfund.

Nedenfor har vi opstillet nogle af de oplagte udfordringer og ambitioner, som medejerskab ofte kan bidrage til at løse, f.eks.:

- Opbakning til grøn omstilling
- Skabelse af et levende butiksliv
- Digital infrastruktur
- Lokaleje af landbrugsjord
- Generationsskifte
- Rekruttering og fastholdelse af medarbejdere
- Finansiering af udviklingsprojekter
- Styrke mikro- og SMV-netværk

MEDEJERSKAB SOM VÆRKTØJ FOR LOKALOMRÅDET

UDFORDRINGER	AMBITIONER OG LØSNINGER
Grøn omstilling udfordret af modstand	Energiprojekter, der startes af lokale ildsjæle og inkluderer lokale borgere og erhverv i ejerskabet, kan møde mindre modstand og være nemmere at gennemføre. Læs om Sol over Brenderup og deres energiprojekt på side 35 og 41, Termonets projekter med 'kold fjernvarme' på side 21 og Bornholms borgerinitiativ for lokaltejede vindmøller på side 21.
Butiksdød	Butikker der ejes af forbrugere, har ofte en stærk kundebase og lokal opbakning. Se en illustration af hvordan en borgerejet købmand kan organiseres på side 12.
Digital infrastruktur	Forsyningsselskaber der ejes af forbrugere, tilbyder ofte høj kvalitet til lav pris og udbygger samtidigt infrastrukturen. F.eks. fjernvarmeselskaber, men også bredbåndsselskaber og energifællesskaber kan bidrage til dette. Læs om det forbrugerejede Parknet og deres bredbånd på side 24
Udenlandsk opkøb af jord	Sammenslutninger af forbrugere, både lokalt og landsdækkende, kan rejse penge nok til at købe landbrug og forpagte landbrugsjorden.

MEDEJERSKAB SOM VÆRKTØJ FOR DEN ERHVERVSDRIVENDE

UDFORDRINGER	AMBITIONER OG LØSNINGER
Generationsskifte	Medarbejdereje kan være et alternativ til salg af virksomheden til eksterne investorer. Læs om det medarbejderejede MC Emballage på side 30.
Rekruttering og fastholdelse	Aktieprogrammer eller medarbejdereje kan bidrage til at rekruttering og fastholdelse af kompetente medarbejdere. Læs mere om medarbejderaktieprogrammer på side 18. Læs også om det medarbejderejede Analyse & Tal på side 19.
Finansiering til udviklingsprojekter	Folkeaktier, kautionærsikkerhed og crowdfunding kan rejse penge til projekter der ellers ikke kan finansieres. Læs om Sol over Brenderup på side 35 og Simons Brød på side 36.
Stærke mikro- og SMV-samarbejder	Sammenslutninger af små selvstændige i andelsselskaber kan give stordriftsfordele og styrke den lokale branchers værdikæder. Læs om Muld Lolland-Falster og det brand som deltagerne i fællesskab har skabt på side 17.





Foto: Matthias Christensen / Parknet F.M.B.A

5 typiske demokratiske strukturer

Som det fremgår af det ovenstående, er der altså spændende muligheder for, at demokratiske virksomheder kan være en del af løsningen på de udfordringer mange danske landdistrikter oplever. Samtidigt rummer den demokratiske virksomhedsform muligheder for nye typer af grøn vækst, iværksætteri og generationsskifte. I dette afsnit præsenteres fem illustrationer af, hvordan dette kunne se ud.

1. Borgerovertagelse af lukningstruet købmand

Der findes tre modeller til at etablere en bæredygtig dagligvarebutik på landet.¹ Heraf er to særligt relevante for mindre og mellemstore butikker, hvilket er hyppigst forekommende i landdistrikterne.

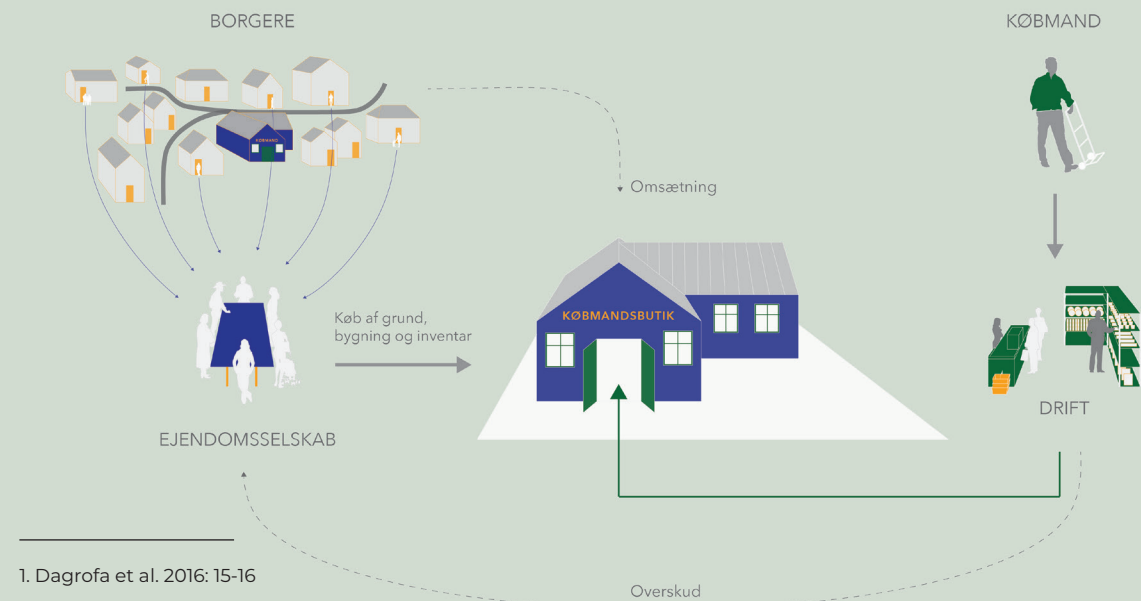
MODEL 1

I denne model etablerer lokale borgere et ejendomsselskab ved at tegne anparter eller andele i et andelsselskab. Disse anparter udgør den kapital, som skal finansiere etableringen af købmandsbutikken samt indkøb af inventar. Dermed ejer de lokale borgere i anpartsselskabet både købmandsbutikkens grund, bygning og inventar. I denne model varetager købmanden kun selve

købmandsdriften. Her er det afgørende at opnå en relativt stor egenkapital for at kunne få lån hos banker og kreditforeninger (Dagrofa et al. 2016:19). Derfor bør anparterne ikke være for små, men have en vis størrelse, gerne minimum 2.500 kr. (Dagrofa et al. 2016:19+42). Et eventuelt overskud udbetales i form af udbytte til anpartshaverne (borgerne) eller geninvesteres i selskabet.

LOKAL KØBMAND

Model I - ANPARTSSELSKAB



1. Dagrofa et al. 2016: 15-16

Illustration: Josephine Saabye

MODEL 2

I denne model etablerer de lokale borgere en låneforening ved at indsamle lokal borgerkapital. Dermed kan borgerne i låneforeningen låne penge til den lokale købmand, der i denne konstruktion ejer bygning, inventar og købmandsdrift. Med låneforeningens kapital i ryggen har købmanden bedre muligheder for at få resterende lån til at etablere sin købmandsbutik. Når låneforeningen yder lån

til købmanden, aftales både vilkår for forrentning, afdrag og tidsramme for tilbagebetalingen - evt. i form af varekøbskonti (Dagrofa et al. 2016:19). Med denne model har borgerne ikke samme sikkerhed for deres indskud, men får hurtigere deres penge igen, når købmanden betaler af på låneforeningens lån (Dagrofa et al. 2016:19).

LOKAL KØBMAND

Model II - LOKAL LÅNEFORENING

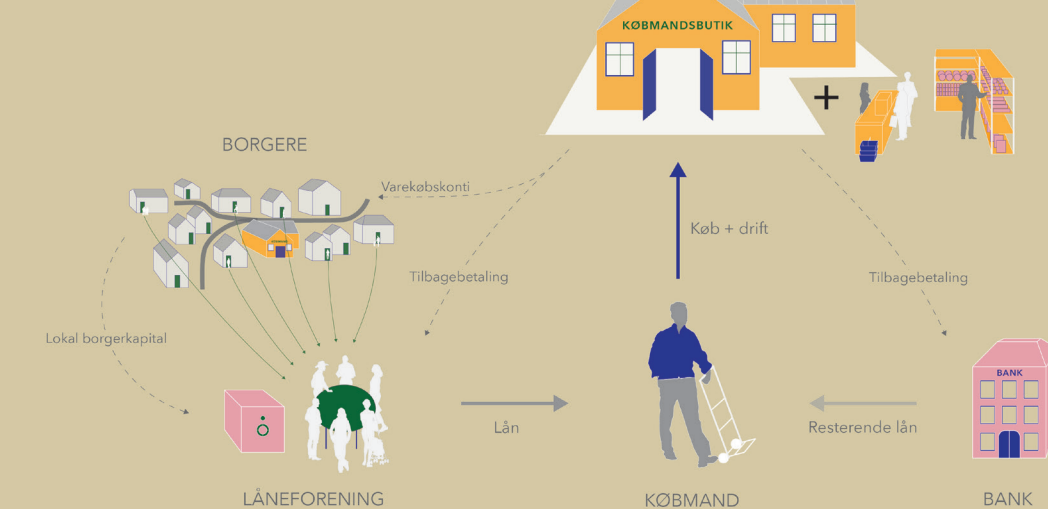


Illustration: Josephine Saabye

2. Generationsskifte til medarbejdere

Generationsskifter behøver ikke være til familie eller eksterne købere, men kan også ske ved, at virksomheden overtages af medarbejderne og dermed omdannes til en demokratisk ejet virksomhed. Konkret kan medarbejderne etablere et holdingselskab fx et ApS eller A.M.B.A. (andels-selskab med begrænset ansvar, læs mere på side 16), der opkøber samtlige kapitalandele i virksomheden. Denne virksomhed kan søge finansiering til det indledende køb af virksomheden gennem banken, eller ved at lave en aftale med ejeren om, at betalingen afdrages over en årrække.

For at undgå spekulation kan man fastsætte anparternes eller andelens værdi en gang årligt efter en fastlagt kalkule. Derudover kan der for ApS-konstruktioner være behov for at sætte en grænse for, hvor stor en kapitalandel en enkelt medarbejder kan eje, eller indgå ejeraftaler hvori graden af indflydelse fastsættes. Desuden kan det give mening at reservere en pulje af kapitalandele til nye medarbejdere for at sikre et meningsfuldt ejerskabsniveau, samt at alle nye medarbejdere kan købe sig ind i virksomheden, hvis de har lyst til det. Virksomheden kan eventuelt benytte en medarbejderak-

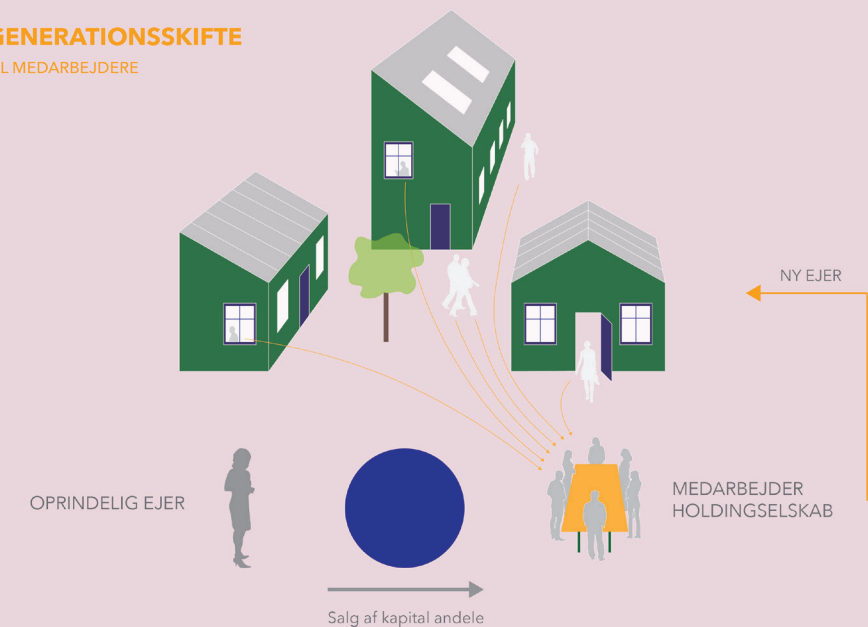
tieordning til at tilbyde de ansatte at få udbetalt deres løn i aktier eller anparter i virksomheden og altså finansiere en del af generationsskiftet på denne måde.

Ved A.M.B.A.-konstruktionen vil alle medarbejdere i udgangspunktet have lige stemmeret uanset kapitalindskud, og kan på lige fod udpege den bestyrelse, der ansætter og fører tilsyn med direktionen. Denne type medarbejderejerskab er typisk præget af "fladere" ledelse med få mellemledere, men ses i udlandet også brugt i større medarbejderejede virksomheder.

Ejerskabsmodellen er velegnet til virksomheder, der er præget af stærke arbejdsfællesskaber, men også til virksomheder med højt specialiserede medarbejdere, der i højere grad har brug for at skabe en fælles ramme for deres arbejde, end for ledere, der fordeler arbejdet.

For begge konstruktioner gælder, at medarbejderne ofte vil have brug for at få lån fra en bank til at betale for kapitalandelene.

GENERATIONSSKIFTE TIL MEDARBEJDERE



3. Sammenslutning af små virksomheder i AMBA - de nye netværksselvstændige

Denne model er historisk velkendt i dansk kontekst, særligt fra landsbrugssektoren. Princippet er, at en række mindre producenter eller virksomheder går sammen om at stifte et fælles andels-selskab, hvortil de fx afsætter deres produktion. Grundlæggende gælder, at andelshaverne på den ene eller den anden måde er aktive i selskabets omsætning og aktiviteter (Erhvervsstyrelsen 2020²) og dermed forenet i en fælles interesse og et fælles formål. Selskabet ejes i fællesskab af andelshaverne. I denne type selskaber er hvert enkelt medlems stemme i den øverste ledelse ofte sikret ud fra princippet om én deltager én stemme og altså ikke baseret på ejerandelens størrelse.

Overskuddet fordeles i udgangspunktet relativt til medlemmernes omsætning med andelsselskabet – dog kan andelskapitalen forrentes på et lavt niveau. I denne model skal kapital og deltagerantal kunne veksle, således at der kan træde nye ind i andelsselskabet, hvis de opfylder andelsformå-

let. Derudover skal det være muligt at udtræde, såfremt man ikke længere opfylder andelsformålet (Erhvervsstyrelsen 2020).

Et producentfællesskab gennem AMBA-konstruktionen er historisk blevet anvendt i landbruget. Vi ser også i dag nye eksempler på, at lokale fødevarerproducenter anvender denne model til at oprette en fælles salgs- og markedsføringskanal, som de enkelte producenter ikke selv kan oppebære. Ligeledes er AMBA'ets åbne struktur med let ind- og udtrædelse oplagt til nye typer netværksvirksomheder, der opererer fleksibelt med hele forsyningskæden. Det kan være produktionsvirksomheder, leverandører og specialiserede håndværkere, der går sammen om et større byggeprojekt, eller det kan være vidensarbejdere, der gennem et fælles AMBA-konsulenthus kan samle alt fra softwareudviklere over grafikere og kommunikationseksperter til forretningsanalytikere.

AMBA-konstruktionen rummer altså mange spændende muligheder for, at mindre erhvervsdrivende fleksibelt kan samarbejde på lige fod i en stærk produktions- eller salgsvirksomhed, der fremmer deres mulighed for at indtage nye markeder.

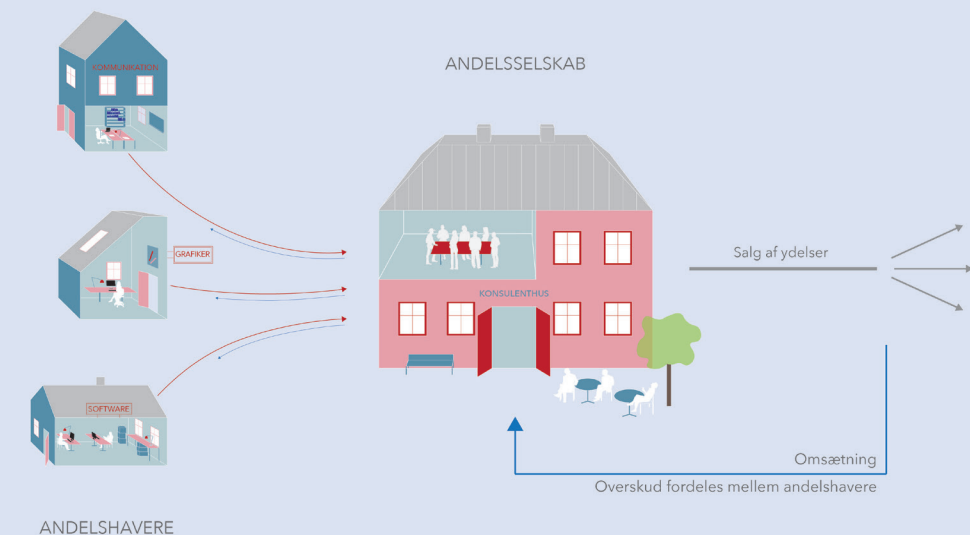
Lokal fødevarebranche bygger et brand

Muld Lolland Falster blev etableret i 2017 som et netværk, der aktivt udnytter og højner parternes kvalitet og arbejder for at udbrede kendskabet til lokalt producerede delikatesser verden over. Samarbejdet indgår de – efter egne ord – om "Jordens bedste fødevarer".

Netværket består af 50-60 fødevarerproducen-ter, madudviklere, restauratører, spisesteder, gårdbutikker og iværksættere. De har alle det til

fælles, at de tager afsæt i den gode muld Lolland-Falster – eller som de kalder det; Sydhavsøerne. Muld Lolland Falster er grundlagt af foreningen Business Lolland-Falster, som har mere end 400 private virksomheder som medlemmer. Deltagerne i netværket samarbejder om fælles markedsføring og afholdelse af events. Derigennem har netværket skabt arbejdspladser og omsætning i alle led af den lokale fødevarebranches værdikæde.

AMBA SAMMENSLUTNING AF SMÅ VIRKSOMHEDER



4. Rekruttering og fastholdelse af medarbejdere gennem medejerskab

At tilbyde medarbejdere medejerskab af virksomheden som et supplement til deres løn kan medvirke til at tiltrække og fastholde dem, herunder at knytte nøglemedarbejdere endnu tættere til virksomheden. Det kan særligt være en fordel for mindre virksomheder, der ikke er lønførende. Et andet formål kan være at tilbyde medarbejderaktier til alle medarbejdere med henblik på at øge fællesskabet og motivationen.³ Fordelen ved en

model, hvor virksomheden tildeler medarbejderne aktier, er at hverken virksomhed eller medarbejder skal betale hhv. lønomkostninger og skat i forbindelse med tildelingen. Desuden tyder international forskning på, at medarbejderejerskab skaber mere innovative og produktive virksomheder, der er bedre til at fastholde medarbejderne. Du kan læse mere om medarbejderaktier og de positive effekter, som de kan have, på side 19.

MEDARBEJDERAKTIER

TIL NØGLEMEDARBEJDERE

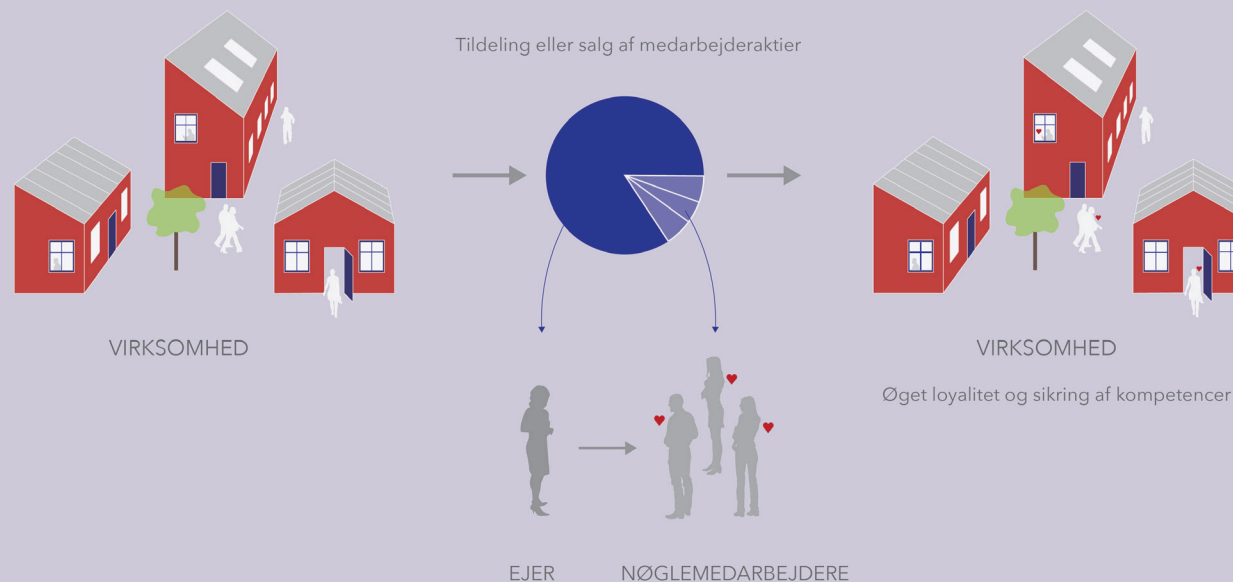


Illustration: Josephine Saabye

Medindflydelse tiltrækker talent

Det medarbejderstyrede konsulenthus, Analyse & Tal, gør en dyd ud af ikke at være lønførende, men i stedet være førende på medarbejderindflydelse og arbejdsmiljø.

De oplever selv, at det giver en nem adgang til rekruttering af selv sparsom arbejdskraft som programmører og forskeruddannede, samt at det giver en stærk fastholdelse.

Hos Analyse & Tal er mandagsmødet helligt, og det er her, virksomhedens medarbejdere mødes for at træffe store og små beslutninger i fællesskab, og koordinere arbejdsindsatsen. Ofte er der en stor grad af autonomi i medarbejdernes planlægning af deres arbejde, hvilket gør at der udvikles alt fra algoritmer til bøger om ligestilling. Også dette bidrager til en stor tilfredshed i arbejdsmiljøet, og til at tiltrække kompetente og højtuddannede kræfter.

Foto: Analyse og Tal F.M.B.A

GRØN OG DEMOKRATISK ERHVERVSUDVIKLING I LANDDISTRIKTERNE 19

Opbakning og finansiering af energiprojekter gennem folkeaktier

Energiprojekter nær kyst og på land er afgørende for grøn omstilling og kan tilføre lokalområder økonomisk vækst. Men energiprojekter bremses ofte af lokale protester, fordi borgerne ikke inddrages i, og har ejerskab over, projekterne. Derfor kan borgerstyrede og -ejede energiprojekter styrke de lokale økonomier og fjerne de største barrierer for udførsel af projekterne.

Første skridt er, at en gruppe borgere i lokalsamfundet går sammen om et fælles energiprojekt i området, f.eks. en solcellepark eller opstilling af vindmøller. Efterfølgende kan borgerne slå sig sammen med et investeringsselskab, som har specialiseret viden om energiprojekter. I fællesskab bliver borgerne og investeringsselskabet enige om en model, hvor lokale borgere og erhvervsdrivende

tilbydes at investere i projektet. Derefter er det op til investeringsselskabet at indhente de resterende investeringer blandt øvrige investorer.

Ved at anvende en sådan model sikres det lokale ejerskab til energiprojektet, og opbakning kan dermed forventes at blive langt større end ved mindre demokratiske processer. I løbet af processen bør borgergruppen finde en passende organiseringsmodel.⁴ Organiseringsmodellen kan eksempelvis være en forening eller et anpartsselskab, der fungerer som et holdingselskab for borgernes investering i projektet. Borgerne vælger en fælles bestyrelse til selskabet, der taler på vegne af borgerne. Det væsentlige er at sikre en åben og demokratisk proces i projektet således, at det lokale ejerskab og sammenhold fastholdes gennem hele projektperioden.⁵

FÆLLES ENERGIPROJEKT GENNEM FOLKEAKTIER

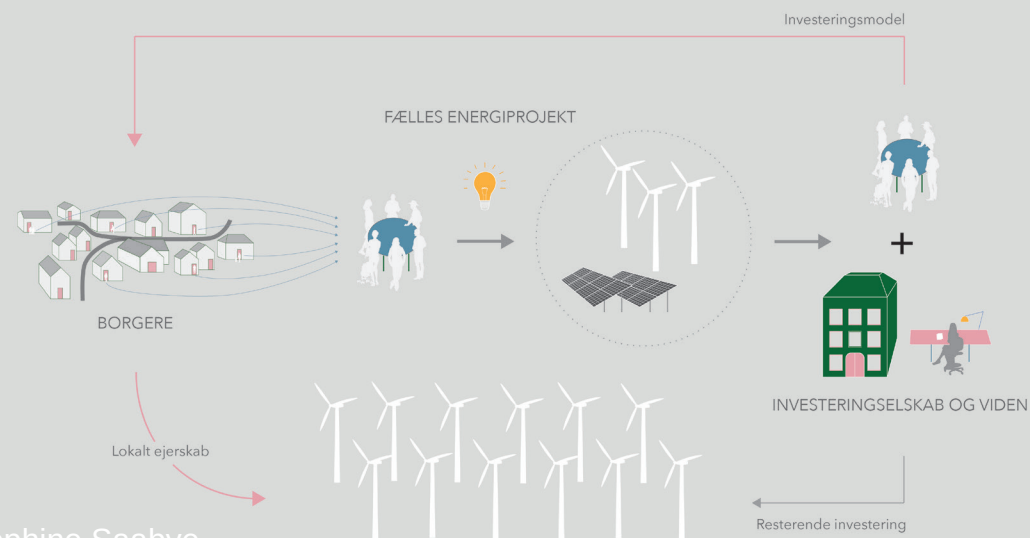


Illustration: Josephine Saabye

Fælles energiinvesteringer i femte-generations fjernvarme

Det er ikke alle steder i landdistrikterne, at der er adgang til fjernvarme. Derfor sker opvarmning af boliger mange steder stadig ved afbrænding af olie, gas eller træpiller – løsninger der både klima- og pengemæssigt er dyre. Derfor har borgere i flere enklaver af villahuse rundt om i Danmark hver især investeret i fælles jordvarmeanlæg – såkaldte Termonet – som kan forsyne boligerne med billig og lokalproduceret varme.

En typisk model er, at en gruppe boligejere går sammen om at investere i en jordvarmeboring og nedgravning af uisolerede rør, som så forsyner hvert hus med vand af en vis temperatur. I hvert hus er der installeret en varmepumpe som ved hjælp af en eldrevet kompressor optager varmen fra vandet. Herved produceres der varme til både at opvarme huset og der leveres varmt brugsvand. Ejerskabet af varmepumperne er ofte individuelt, mens ejerskabet af jordvarmeboringen og rør er ejet af en fælles forening.

Foreningen Termonet arbejder med at udbrede denne teknologi, og man kan besøge deres hjemmeside www.termonet.dk for at læse mere og se konkrete eksempler på anvendelsen.

Foto: Termonet Danmark



Høje klimaambitioner og demokratidrømme

På Bornholm er der sat ambitiøse mål for den grønne omstilling, og der arbejdes flittigt med at opfylde dem. Som en del af dette vil Initiativgruppen for Bornholms Havvind opstille en kystnær havvindmøllepark, der efter planerne skal stå klar i 2025 og gøre Bornholm selvforsynende med grøn og bæredygtig energi. Planen

er, at ejerskabet til Bornholms Havvind skal være 100% lokalt og bredt forankret blandt borgere, virksomheder og foreninger på Bornholm, og derved ikke bare bidrage til en positiv økonomisk dynamik på Bornholm, men øge det lokale engagement i at virkeliggøre Bornholms grønne omstilling.

Demokratiske virksomhedsformer

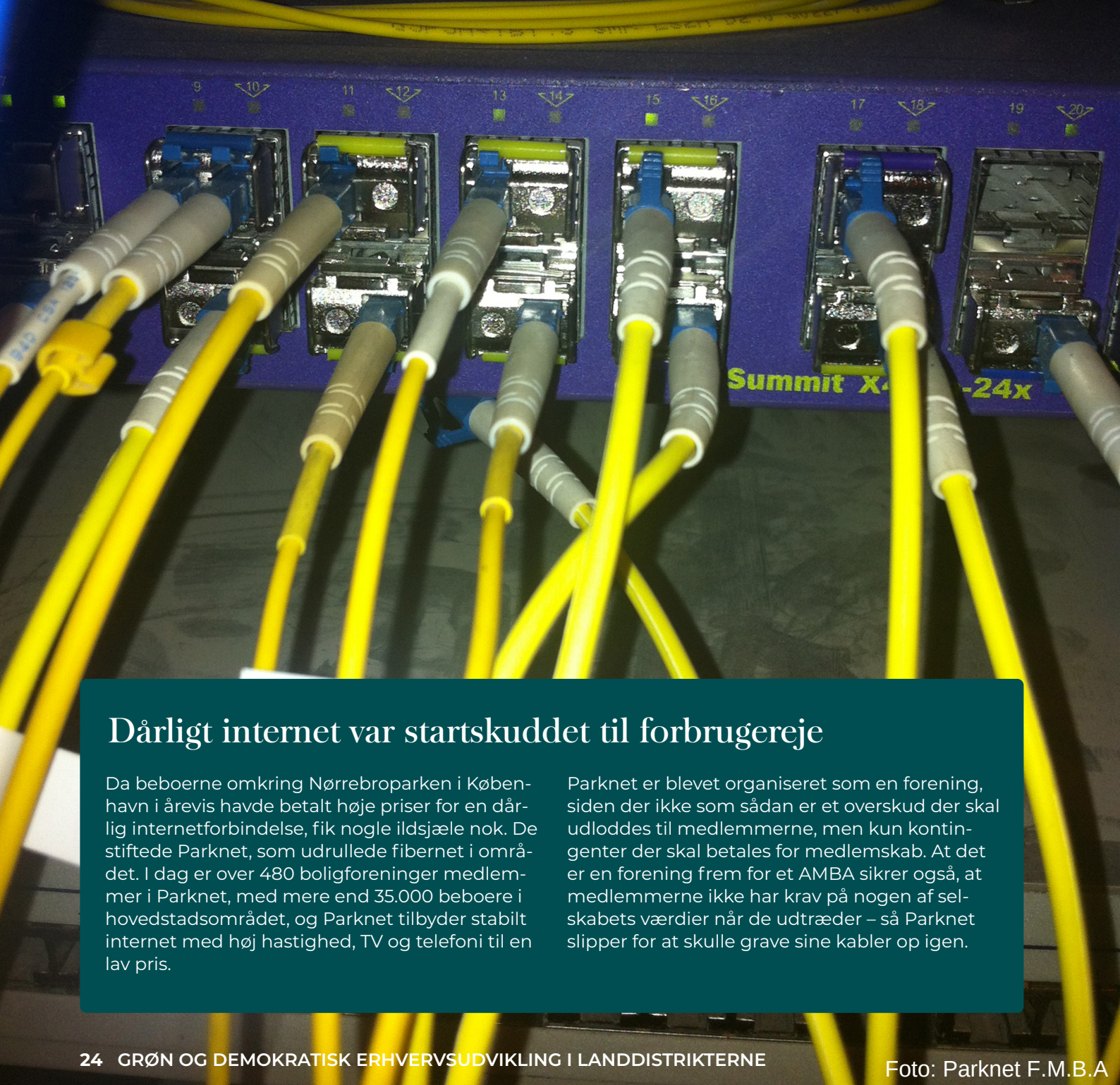
Som det fremgår af de foregående eksempler på demokratiske virksomheder og projekter, er der mange mulige måder at organisere sig demokratisk på. Dette afsnit vil gøre dig klogere på, hvilke selskabsformer dette kan gøres igennem, samt hvilke forhold man skal være opmærksom på. Det kan nemlig få indflydelse på, hvordan overskud fordeles mellem deltagerne, hvor mange stemmer

hver deltager får mm. Huk at søge rådgivning ved en revisor når der skal tages en beslutning om virksomhedsformen.

I tabellen nedenfor kan du læse overordnet om de forskellige virksomhedsformer, hvordan de ejes, hvordan de fordeler stemmer og overskud, mm.

	A/S, APS	AMBA	FMBA
Bruges ofte til	Energiprojekter hvor demokrati er vigtigt i opstartsfasen, men ikke i driften. Den borgerejede købmand, hvor investorerne indskud er af forskellig størrelse.	Producentfællesskaber, hvor mindre virksomheder ofte udgør andelshaverne. Medarbejderejede virksomheder, hvor lige stor stemmeret sikres. Forbrugerejede selskaber, fx. Købmænd, forsyningsselskaber mm.	Demokratiske virksomheder, hvor medlemmerne betaler løbende kontingent, frem for at være faste kunder, medarbejdere eller lignende.
Ejere	Investorerne ejer selskabet, alt efter hvor meget de har investeret.	Andelshaverne ejer selskabet, men én andelshaver kan eje mere kapital end andre.	Ejerskab afgøres af vedtægterne. Selskabet er som udgangspunkt selvejende.
Stemmeret	I udgangspunktet stemmes der efter kapitalandel.	Typisk har hver andelshaver én stemme.	Hvert medlem har én stemme.

Fordeling af overskud	Efter kapitalandel.	Primært efter omsætning med den pågældende andelshaver, men en lav forrentning af andelskapital er tilladt.	Bestemmes af vedtægterne og behøver ikke eksistere. Ligeligt imellem medlemmer.
Startkapital	40.000 kr. for ApS, 400.000 kr. for A/S	Ingen krav om dette. Det udgøres ofte af indskudte andele.	Ingen krav, kan fx være løbende kontingentindbetalinger.
Hæftelse	Selskabet hæfter.	Selskabet hæfter.	Selskabet hæfter.
Udtrædelse	Her vil der være behov for en køber, som overtager udtrædende ejerskab ved at betale den indledende investering samt værditilvæksten.	Ved udtrædelse af et AMBA får andelshaveren typisk kun værdien af sin andel med sig, samt en lav forrentning af denne. Til gengæld er der ikke et behov for at finde en køber til at overtage den udtrædendes andel. Værditilvæksten beholdes i AMBAet.	Her modtager medlemmer typisk ikke noget ved udtrædelse, og der er ikke behov for at en anden tager den udtrædendes plads.
Andre krav/forhold	Krav om kapitalindskud ved deltageres indtrædelse. Krav om hhv. bestyrelse eller direktør i ApS'er og bestyrelse og direktør i A/S'er. Hører under selskabsloven.	Krav om at deltagere kan træde ind eller ud, uden at andre skal forlade selskabet eller tage deres plads. Krav om bestyrelser. Hører under loven om visse erhvervsdrivende selskaber.	Krav om at medlemmer kan træde ind eller ud, uden at andre skal forlade foreningen eller tage deres plads. Krav om bestyrelser. Hører under loven om visse erhvervsdrivende selskaber.



Dårligt internet var startskuddet til forbrugereje

Da beboerne omkring Nørrebroparken i København i årevis havde betalt høje priser for en dårlig internetforbindelse, fik nogle ildsjæle nok. De stiftede Parknet, som udrullede fibernet i området. I dag er over 480 boligforeninger medlemmer i Parknet, med mere end 35.000 beboere i hovedstadsområdet, og Parknet tilbyder stabilt internet med høj hastighed, TV og telefoni til en lav pris.

Parknet er blevet organiseret som en forening, siden der ikke som sådan er et overskud der skal udloddes til medlemmerne, men kun kontingenter der skal betales for medlemskab. At det er en forening frem for et AMBA sikrer også, at medlemmerne ikke har krav på nogen af selskabets værdier når de udtræder – så Parknet slipper for at skulle grave sine kabler op igen.

Foto: Parknet F.M.B.A

Standardvedtægter i grønne og demokratiske virksomheder

Vedtægter er regler, der bestemmer rammerne for, hvordan et selskab skal drives. De fungerer som selskabets interne retningslinjer og er altså et vigtigt redskab, hvis der f.eks. opstår et problem eller en konflikt – både for bestyrelse og almindelige medlemmer.

Overordnede principper

Vedtægters indhold kan variere meget i praksis, men det er vigtigt, at de er forståelige, simple og dækkende, så man så vidt muligt undgår tvivsspørgsmål. Dette er især relevant for demokratisk ejede virksomheder, der har en bred og i nogle tilfælde forskelligartet ejerkreds. Det kan derfor være en fordel at afsætte ressourcer til processen frem mod en fælles forståelse, når man skriver vedtægterne.

I **bilag 1** er der eksempler på standardvedtægter i henholdsvis grønne og demokratisk ejede virksomheder. Eksemplerne på vedtægter angiver kun den struktur, som vedtægterne bør have, og de er altså ikke udtømmende.

Partneraftaler - når vedtægter ikke er påkrævet

I A.M.B.A'er og F.M.B.A.'er er det lovpligtigt at have vedtægter, hvilket ikke tilfældet for ApS'er, A/S'er og øvrige virksomheder. For disse virksomheder er det dog stadig vigtigt at lave klare aftaler som beskrevet ovenfor. Producentfællesskaber kan desuden også have gavn af at forholde sig til:

- Hvordan der stemmes
- Hvordan overskud fordeles

Søg kompetent rådgivning!

Man bør som hovedregel angive følgende:

- Selskabets formål
- Kriterier for medlemskab
- Valg af ledelse/bestyrelse
- Ledelsesstruktur
- Bestemmelser vedrørende generalforsamling
- Bestemmelser vedrørende regnskab og økonomi.

Man bør gøre sig overvejelser om følgende:

- Hvilke roller og hvilket ansvar, der knytter sig til den valgte virksomhedsstruktur
- Hvordan virksomheden/selskabet skal drives
- Hvor beslutningskompetencerne skal ligge
- Hvordan man sikrer gennemsigtighed
- Hvordan man sikrer virksomheden i fremtiden.

Beskatning af demokratiske virksomheder

Afsnittet her beskriver punkter man bør have sig for øje, men når en vedtægt eller partneraftale udarbejdes, er det meget vigtigt at der søges kompetent rådgivning hos en revisor eller advokat.

Udover de tidligere beskrevne juridiske forhold for forskellige typer demokratiske virksomheder, kan der være skattemæssige fordele forbundet med at vælge forskellige typer demokratiske ejerformer til sin virksomhed:

Andelsbeskatningen – *lavere beskatning*

Visse andelsselskaber beskattes med en anden skattesats, der for nogle virksomheder kan være fordelagtig.

Medarbejderaktieordningen – *adgang til kapital og medarbejdere*

Mulighed for delvist at betale lønninger med aktier og anparter, hvilket kan give de ansatte skattemæssige fordele, reducere lønomkostninger og lette generationsskifter.

Investorfradragsordningen – *fordele for de mange*

Giver investorer et fradrag med en værdi på cirka 15% af investeringen, når der investeres for op til 400.000 kr. Ordningen giver et større samlet fradrag, jo bredere investorgruppen er. Derfor er investorfradragsordningen oplagt at anvende for forskellige demokratiske virksomheder – dog kan den ikke anvendes til investeringer i andelsselskaber.

I dette afsnit beskrives disse tre skattefordele kort, og det skitseres, hvornår de kan bruges. Det er dog vigtigt at kontakte en revisor, når disse skatteregler skal anvendes, så præcis rådgivning om emnet kan indhentes.

ANDELSBESKATNINGEN

SAMMENSLUTNINGER AF SMÅ ERHVERVSDRIVENDE HAR SÆRLIGE BEHOV

I andelsselskaber er der det specielle forhold, at ejerne af virksomheden ofte også er leverandører til virksomheden. Derfor er selskabets dynamik anderledes end i f.eks. et A/S: I stedet for at selskabet forsøger at presse sine leverandører mest muligt for at optimere profitten til ejerne, bestræber selskabet sig på at betale leverandørerne – ejerne – den højest mulige pris for de leverede varer. Derudover bestræber andelsselskabet sig som regel også på at holde prisen stabil over tid, så langvarigt medlemskab bliver en fordel.

Fordi leverandører ofte er små erhvervsdrivende, kan det være svært for dem at lave store investeringer i produktionsapparater, der skal forædle eller videreudvikle deres produkt. Derfor har man i sin tid lavet et alternativt sæt skatteregler til andelsselskaber, så leverandører og andre i fællesskab kan foretage investeringer igennem andelsselskaber. Dette er kendt som andelsbeskatningen.

Andelsbeskatningen betyder i praksis, at selskabets skattepligtige indkomst beregnes som 4% til 6% af selskabets skattemæssige værdi, frem for at den skattepligtige indkomst beregnes på baggrund af selskabets årlige overskud. Den skattepligtige indkomst beskattes så med 14,3% frem for med 22%, som f.eks. aktieselskabers skattepligtige indkomst beskattes med.

EN SKATTEMÆSSIG FORDEL FOR MINDRE ERHVERVSDRIVENDE

Reglerne om andelsbeskatningen muliggør, at selskabet kan oparbejde egenkapital, uden at andelshaverne behøver at indskyde store mængder kapital fra starten. Deltagere i selskabet får således en mulighed for at træde ind i selskabet uden at skulle indskyde store summer – og derfor modtager de som oftest heller ikke store summer, når de udtræder. Men hvis man ser på, hvad en aktionær

eller andelshaver står tilbage med efter skat, kommer det næsten ud på ét om selskabet beskattes med andelsbeskatningen eller med almindelig selskabsbeskatning. For hvor udbytte fra aktieselskaber beskattes med 27% indtil 56.500 kr. og 42% ud over dette beløb, beskattes udbetalt overskud fra et andelsselskab som personlig indkomst, dvs. med helt op til 56% hvis der betales topskat. Årsagen til, at udbetalt overskud beskattes højere for andelsselskaber er netop, at man ikke vil give andelshaverne en urimelig skattemæssig fordel overfor aktionærer.

Nedenfor ses et simpelt regneeksempel, der illustrerer, hvilken forskel det kan gøre for henholdsvis et selskab og andelshavere, om selskabet beskattes efter selskabs- eller andelsbeskatningen. Regnestykket er forsimplet, og det er antaget at én ejer eller andelshaver modtager hele det udbetalte overskud fra selskabet.

ILLUSTRATION AF BESKATNING AF EN TJENT MILLION

	Selskabsbeskatning	Andelsbeskatning
Vurderet værdi af selskabet	10.000.000 kr.	10.000.000 kr.
Profit før skat	1.000.000 kr.	1.000.000 kr.
Selskabets skattepligtig indkomst	1.000.000 kr.	500.000 kr.*
Selskabets skattesats	22%	14,3%
Selskabets skattebetaling	220.000 kr.	71.500 kr.
Andelshaveres personlige skattesats	27%/42%	50%**
Andelshaveres personlige indkomst ekskl. skat	460.875 kr.	464.250 kr.
* Det antages, at selskabets indkomst opgøres til 5% af den vurderede værdi af selskabet. Reelt vil indkomsten opgøres til mellem 4% og 5% af formuen, afhængigt af hvor stor omsætningen med selskabets medlemmer er.		
** Det antages at andelshaverens trækprocent på denne indkomst er 50%, men denne kan reelt antage mange forskellige værdier.		

HVEM ER OMFATTET AF ANDELSBESKATNINGEN?

Alle virksomheder kan i princippet være omfattet af andelsbeskatningen. Der er en række betingelser, men disse tre kan fremhæves:

- Virksomheden er et andelsselskab der har mindst 10 medlemmer.
- Virksomhedens omsætning med ikke-medlemmer må ikke i flere år i træk overstige 25% af den totale omsætning.
- Selskabet varetager andelshavernes erhvervs-mæssige interesser, og beskæftiger sig ikke med områder, der ligger uden for dette.

Andelsbeskatningen er et kompliceret regelsæt, og overtrædelse af det kan have store skattemæssige konsekvenser. Det anbefales derfor, at man søger kompetent rådgivning, når man vil anvende reglerne.

MEDARBEJDERAKTIEPROGRAMMER

Virksomheder kan vælge at betale dele af de ansattes løn med aktier eller anparter. Der kan være betydelige fordele forbundet med dette i form af større fastholdelse og mere produktive medarbejdere. Dog skal ejerlederen overveje grundigt, om det er gavnligt at inddrage medarbejderne i ejerskabet af virksomheden: Er ejerlederen klar til at afgive ejerskab og måske bestemmelsesret over sin virksomhed? Mener ejerlederen, at de ansatte er kompetente nok til eventuelt at være medbe-

stemmende? Svarene på disse spørgsmål kan have betydning for, hvordan et eventuelt aktieprogram skal konstrueres.

Beslutter en ejerleder sig for at benytte et medarbejderaktieprogram, kan det have en lang række fordele for virksomheden og de ansatte:

- Når den ansatte sælger aktierne, kan beskatningen, som beskrevet nedenfor, være lavere end indkomstskatten.
- Det kan bidrage til at fastholde og rekruttere højt kvalificerede medarbejdere.
- Det kan gøre arbejdspladsen mere produktiv – en

række undersøgelser peger på, at aktieprogrammer kan engagere og motivere de ansatte til at forbedre virksomhedens resultat.

- Ansatte kan opnå en større fællesskabsfølelse.
- Et eventuelt generationsskifte kan lettes, hvis en stor del af selskabets aktier uddeles.
- Virksomheden sparer dele af sine lønomkostninger.

Ovenfor er der opstillet et simpelt eksempel, der illustrerer værdien ved brug af medarbejderaktier i form af både lavere lønomkostninger for selskabet samt en højere indkomst for medarbejderen.

Eksempel (hypotetisk):

Byggefællesskabet Odsherred A.M.B.A

En række små håndværksvirksomheder og selvstændige i Odsherred stifter et andelsselskab, så de sammen kan byde på større opgaver, opnå stordriftsfordele på indkøb, deles om særligt udstyr og samle fælles funktioner som bogholderi, markedsføring mm.

De selvstændige virksomheder løser hovedsageligt mindre renoveringsopgaver mm. i lokalområdet, men andelsselskabet giver dem mulighed for at vækste deres virksomheder og tage opgaver, som de før ikke fik, eller som de var underleverandører af.

Hovedparten af virksomhedens værdiskabelse kanaliseres tilbage til de selvstændige og mindre virksomheder, der er andelshavere ifm. opgaver. Men særligt i virksomhedens opstart har de brug for at oparbejde egenkapital for at sikre likviditet og undgå højere renter på kassekredit i banken.

Her giver andelsbeskatningen dem altså en mulighed for at opbygge egenkapital, uden selv at skulle indskyde en stor mængde startkapital.

MEDARBEJDERAKTIER GIVER FORDELE FOR BÅDE ARBEJDSGIVER OG -TAGER [REGNEEKSEMPEL]

	Uden beskatning	Med aktier	Difference
Virksomhedens lønudgifter	350.000 kr.	280.000 kr.	- 70.000 kr.
Andel af løn betalt i aktier	0 %	20%	
Aktiernes værdi før skat	0 %	70.000 kr.	
Aktiernes værdi efter skat	0 %	51.100 kr.	
Afkast	0 %	7.000 kr.	
Medarbejderens samlede indkomst efter skat	192.500 kr.	210.210 kr.	17.710 kr.

Dette er et simplificeret eksempel. I medarbejderens indkomst efter skat medregnes ét års afkast fra aktierne samt aktiernes værdi ved en beskatning på 27%. Dog kan kun op til 56.500 kr. årligt beskattes ved 27%, så dette kræver salg af aktierne over to år. Det er derudover en forudsætning for beregningerne, at den ansattes trækprocent er på 45%, at aktiernes afkast er på 10%, og at aktieindkomsten beskattes ved 27%.

HVEM KAN BRUGE MEDARBEJDERAKTIE-PROGRAMMER OG HVOR MEGET?

Medarbejderaktier kan udgøre 10% af de ansattes løn i en given virksomhed og helt op til 20%, hvis minimum 80% af medarbejderne tilbydes ordningen. Hvis virksomheden har under 50 ansatte, maksimalt har været aktiv i 5 år på sit marked, samt nettoomsætning og balancesum er under 15 millioner kr. årligt, kan helt op til 50% af lønnen tilbydes i medarbejderaktier.

Der er flere betingelser for, hvilke selskaber der kan benytte ordningen, og det er derfor vigtigt at søge rådgivning hvis man vil bruge ordningen.

FORDELE FOR DEN ANSATTE

- Aktierne beskattes først, når medarbejderen vælger at sælge dem igen. Når det sker, vil et grundbeløb på 57.000 (2019) blive beskattet med 27%, mens det resterende beløb beskattes med 42%. Et aktieprogram kan dermed især være fordelagtigt for højtbetalte medarbejdere, der ellers skulle betalte topskat.

- Indtil aktierne sælges af medarbejderen, beskattes indkomsten fra aktierne som aktieindkomst, altså med 27%.
- Medarbejderen kan ofte bruge aktierne til at stille sikkerhed for banklån, hvilket kan lette adgangen til f.eks. boligfinansiering – dog har medarbejderen et lavere rådighedsbeløb, hvis der modtages medarbejderaktier.

HVAD SKAL MAN ELLERS VÆRE OPMÆRKSOM PÅ VED MEDARBEJDERAKTIEPROGRAMMER?

- Man kan med fordel inkludere en tilbagekøbsklausul, der sikrer, at afgående medarbejdere sælger sine aktier tilbage til virksomheden.
- Virksomheden får ikke fradrag for de aktier, der overdrages til de ansatte, og skatteregnskabet går derfor nogenlunde i nul for virksomheden selv.
- Man kan vælge kun at tilbyde aktier til enkelte nøgleansatte, men i så fald må dette kun udgøre 10% af den ansattes løn.

INVESTORFRADRAGET

Nyopstartede virksomheder og vækstvirksomheder kan anvende investorfradraget og dermed gøre det mere fordelagtigt at sætte kapital i virksomheden. En investor vil altid have fordel af at benytte ordningen, og selskaber får således nemmere adgang til kapital. Dog får selskaber med mange investorer større gavn af ordningen end selskaber med få store, idet hver investor kan anvende fradraget. Altså letter ordningen adgangen til kapital for visse demokratiske virksomheder.

Kort sagt betyder ordningen følgende for investorer i virksomheder, der omfattes af ordningen:

- Investoren får årligt et fradrag på 59% af de første 400.000 kr., der investeres i en virksomhed, som omfattes af ordningen.
- Investerer man 400.000 kr. i en virksomhed, der omfattes af ordningen, kan man spare omkring 60.000 kr. i skat, afhængigt af den pågældende kommuneskat.

- Besparselsen kommer i form af et såkaldt ligningsmæssigt fradrag og kan derfor trækkes fra kommuneskatten.

Det forventes, at ordningens beløb i 2023 øges til 800.000 kr.

Eksemplet nedenfor viser, at fradragets værdi som andel af investeringen er størst, når den enkelte investors investeringen ikke overskrider 400.000 kr. En virksomhed, der skal rejse penge, kan altså have nemmere ved at samle en bred skare af mindre investorer, der i det første år vil få et stort afkast af investeringen i form af fradraget, end ved at finde én stor investor, for hvem afdraget er mindre i forhold til investeringen. I eksemplet antages det, at investorerne i hver søjle investerer lige mange penge. I søjlen til højre har hver investor investeret 400.000, hvormed værdien af fradraget maksimeres.

SMÅ INVESTORER HAR RELATIVT STØRRE GAVN AF INVESTORFRADRAGET END STORE INVESTORER – REGNEEKSEMPEL

Samlet investering	12.000.000 kr.	12.000.000 kr.	12.000.000 kr.
Antal investorer	1 investor	15 investorer	30 investorer
Størrelsen på hver investors indskud	12.000.000 kr.	800.000 kr.	400.000 kr.
Den enkelte investors skattefradrag som andel af sin investering	1%	7,50%	15%

MC Emballage - Svært generationsskifte blev til 100% medarbejdereje

Efter et salg af virksomheden til en ekstern investor gik i vasken, meldte medarbejderne sig på banen som købere af emballagegrossisten MC Emballage. Virksomheden er i dag ejet helt af sine medarbejdere.

I overdragelsen besluttede man, at medarbejdere uden eller med små ejerandele fortsat skulle have mulighed for at blive medejere. Derfor er hele selskabet ikke solgt til de nuværende ejere, men aktier udbydes fortsat til alle medarbejdere, der har været ansat i mindst tre måneder.

Aktier i selskabet må ikke handles frit, men efter en pris der sættes efter en fast kalkule en gang om året.

En medarbejder må højst eje 40% af aktierne i selskabet. Der er i dag cirka 70 ansatte, hvoraf 40 har valgt at blive medejere.

Dele af den daglige ledelse i virksomheden vælges af medarbejderne på et årligt møde, og organisationen har en relativt flad ledelsesstruktur.

HVILKE SELSKABER KAN BRUGE INVESTORFRADRAGET?

For at anvende investorfradraget som selskab gælder følgende betingelser:

- Selskabet skal være en **ny, "mindre" virksomhed**: Dvs. under 250 ansatte, under 50 mio. Euro i omsætning og under 43 mio. Euro i balance. Selskabet må ikke være over 7 år gammelt, eller skal alternativt være på vej ind på nye markeder.

- Selskabet skal **drive egentlig erhvervsvirksomhed** og kan derfor ikke være en investeringsforening eller et anlægsprojekt (ex. alene eje ejendom eller energiprojekt).

- Selskabet må **ikke være et andelsselskab** – ønsker man at lave en demokratisk styreform, så skal det aftales i aktionær- eller ejerftale.

Vil du benytte investorfradraget, så husk at tage kontakt til en revisor, så du kan få den nødvendige rådgivning.

Eksempel (hypotetisk):

Kickstart af solcellevirksomhed i Favrskov

En række borgere og lokale virksomheder har haft ønske om at få sat solceller på deres tage for at reducere udgifter på længere sigt og samtidig bidrage til den grønne omstilling.

Imidlertid er montørerne travlt beskæftigede og har meget lange leveringstider. Derfor tager den lokale erhvervsforening og en nyere lokal solcellemontør initiativ til at vækste hans virksomhed med indskud fra lokalbefolkningen.

De samler en række borgere, som alle kan gøre brug af investorfradraget. Selvom der ikke er afkast på investeringen de første par år, giver skattefradraget dem en god investering selv over en kort årrække. Skattefradraget er derfor en ekstra økonomisk sikkerhed for dele af investeringen for de mange borgere, der går ind i virksomheden med anparter.

Hvor kan man søge yderligere hjælp?

I boksen herunder finder du to eksperter, som kan kontaktes af både erhvervsrådgivere og erhvervsdrivende, der søger præcis rådgivning om demokratiske virksomheder.

EKSPERTER DER KAN KONTAKTES AF ERHVERVSRÅDGIVERE OG ERHVERVSDRIVENDE

Helena Reumert Gjerding, Advokat med erfaring i rådgivning af demokratiske virksomheder

Har du spørgsmål til udformning af vedtægter eller partneraftaler, valg af virksomhedsform eller har du brug for at få yderligere indsigt i, hvordan man bedst strukturerer en demokratisk virksomhed, så anbefales det, at du henvender dig til Helena Reumert Gjerding. Helena er advokat og partner hos advokatpartnerselskabet, og kan kontaktes på hrg@ecolow.dk.

Morten Mikkelsen, Associeret partner i EY med erfaring i beskatning af demokratiske selskaber

Hvis du er i tvivl om, præcist hvordan beskatningen af demokratiske selskaber fungerer, så anbefaler vi at du henvender dig til Morten Mikkelsen. Morten arbejder med strategisk forretningsudvikling og rådgiver om skat og afgifter. Han er associeret partner hos EY, og har gennem sin tid i Arla, omfattende erfaring med beskatning af andelsselskaber. Morten kan kontaktes på morten.mikkelsen@dk.ey.com.

Fundraising og finansiering

En udfordring, der er fælles for de fleste iværksætter- eller vækstprojekter, er at rejse kapital til foretagendet. Særligt for demokratiske virksomheder kan dette være udfordrende, da der ikke kan rejses kapital gennem salg af aktier og anparter uden at den demokratiske ejerform i nogen grad mistes.

Afhængigt af, hvordan en virksomhed er struktureret, kan en demokratisk virksomhed selvfølgelig, ligesom alle andre virksomheder, oparbejde egenkapital ved at lægge overskud til side, tage et lån i banken eller sin ejerkreds, eller ved at modtage kontingentbetalinger fra sine medlemmer.

I dette afsnit beskrives nogle af de muligheder som demokratiske virksomheder kan bruge til at rejse kapital - alle har de det tilfælles, at en bred gruppe af borgere står bag.

FOLKEAKTIER

Hvis beboerne i et lokalområde beslutter sig for i fællesskab at forfølge et projekt, og projektet ser ud til at have bred opbakning, kan beboerne vælge at udstede folkeaktier til finansieringen. En folkeaktie er en aktie med en lav stykpris, således at så mange borgere som muligt har råd til at opnå medejerskab.

Aktierne kan konstrueres på forskellige måder. En borger vil som regel have mulighed for at købe flere end én aktie og opnå stemmeret, der svarer til antallet af købte aktier. Aktierne kan dog også

konstrueres sådan, at hver aktionær højest kan opnå én stemme.

Folkeaktierne har den fordel, at når de er solgt, har projektet rejst en egenkapital, der kan tages lån på baggrund af. Ulempen kan være, at det kan være svært at rejse den nødvendige kapital, fordi borgere skal have penge op af lommen. En alternativ model, som vender om på dette problem, er kauti-onær-modellen, som beskrives herunder.

KAUTIONERING

Hvis et projekt har bred opbakning i lokalområdet, men det vurderes, at det er svært at få borgerne til at finansiere det direkte, kan løsningen være at få borgerne til at kautionere.

Når borgerne kautionerer, stiller de sikkerhed for et bestemt beløb. Borgerne skal derfor ikke have penge op af lommen, når de kautionerer. De skal dog være villige til at stille dem som sikkerhed for et lån. Dette ses ofte af banker som en meget god sikkerhed for et lån, da det er usandsynligt, at mange af kautionisterne skulle være ude af stand til at dække kautionsbeløbet, hvis det skulle blive nødvendigt.

BLANDET FINANSIERING

Hvis et projekt er dyrt, eller hvis ejerkredsen er relativt lille, kan det være svært at rejse penge nok eller at kautionere for et stort nok beløb til, at et projekt kan realiseres. Det vil ofte være tilfældet

Sol over Brenderup - blandet finansiering af energiprojekt

Energiprojekter er ikke altid populære blandt de lokale. Alligevel er der i Brenderup stor opbakning til den solcellepark, de er ved at oprette – det skyldes blandt andet, at projektet er delvist borgerejet.

Projektet er finansieret gennem folkeaktier og aktiekapital fra en større ekstern partner. Det har givet projektet to store fordele: Opbakning fra lokale borgere og erhvervsliv Adgang til kapital og knowhow fra en større investor

Først blev folkeaktierne udbudt til lokale borgere og erhvervsliv. De lokale fik dermed en god investeringsmulighed og et stærkt ejerskab over projektet. Salget af folkeaktier viste, at der var stor opbakning til projektet. Uden risikoen for borgermodstand var det nemt at finde en større investor. Investoren endte med at stå for et beløb svarende til det, der blev rejst via folkeaktier.

Med den stærke koalition mellem lokale og en større investor var det relativt let at lånefinansiere den resterende kapital.

Solcellerne er under opførelse og forventes at tages i drift i starten af 2021.

Foto: Sol over Brenderup Aps



Foto: Simons Brød

Simons Brød - baglandet finansierede væksten

I starten af 2020 havde det lille økologiske bageri Simons Brød på Djursland behov for at udvide sin forretning. Der skulle skiftes til større lokaler, købes nyt udstyr og hyres en ny medarbejder. På baggrund af den efterspørgsel bageriet oplevede, mente de, at udvidelsen kunne finde sted for under 50.000 kr. og en god portion gør-det-selv-arbejde.

Banken mente dog ikke, at omsætningen var stor nok til at lånet kunne ydes. Men der var andre, som gerne ville finansiere væksten.

Gennem en kampagne på COOP Crowdfunding fik Simons Brød i løbet af kun 40 dage indsamlet 150.000 kr. - fem gange så meget som målsætningen på 30.000 kr. lød på.

Selvom banken ikke så fidusen, var det stærke produkt fra Simons Brød altså nok til at overbevise de lokale forbrugere, og bageriet ser nu frem til at udvide produktionen - helt gældfrit.

for anlægsprojekter i mindre landsbyer. Her kan det være gavnligt at lave en blandingsmodel, hvor både lokale borgere og eksterne investorer stiller penge til rådighed. Denne model vil typisk forløbe ved, at en gruppe borgere tager initiativ til et projekt og finder et investeringsselskab. For at sikre den lokale opbakning og ejerskabsfølelse, rejser man i første omgang midler gennem folkeaktier blandt lokale borgere og erhvervsliv. Derefter rejser investeringsselskabet den resterende kapital fra eksterne deltagere.

Fordi den første runde af finansiering sker med folkeaktier, får lokalområdet størst muligt ejerskab over projektet.

CROWDFUNDING

På tværs af alle de forskellige måder at konstruere demokratiske (eller andre) virksomheder på, er Crowdfunding en attraktiv mulighed for at rejse kapital. Crowdfunding handler i sin essens om at gå sammen for at lykkes. Samtidig er det simpelt: Man giver noget og får noget igen.

Crowdfunding er ikke begrænset til demokratiske selskabsformer, men er særligt oplagt til denne type, da ingen af modellerne involverer overdragel-

se af anpartar eller ejerskab, men i stedet baserer sig på involverende og fælles finansiering fra fremtidige kunder.

Rewardbaseret crowdfunding er det mest almindelige i Danmark. Her kan en virksomhed rejse penge ved at lade kunder bestille og betale for et produkt på forhånd. Kunderne betaler før produktionen er sat i gang og modtager produktet, når det er produceret. Virksomheden sætter et mål for en tidsramme og fundraising. Hvis målet ikke er nået inden tidsrammen, får alle kunderne deres penge tilbage igen.

Lånebaseret crowdfunding går ud på, at en virksomhed låner fra en gruppe af personer gennem en online platform, som vurderer virksomhedens kreditværdighed. På platformen kan långiverne læse om virksomhederne og de forskellige projekter, der søger funding, så de kan taget en kvalificeret beslutning om, hvorvidt de ønsker at støtte med et lån. Det betyder reelt, at virksomheden får sit projekt vurderet to gange: Første gang, når platformens kreditspecialister vurderer sagen og anden gang, når långiverne afgør, om de vil låne penge ud til virksomheden.

Demokratiske virksomheder skal også ledes

For at man kan have demokrati, må man også have dialog, men betyder det, at alle skal være med til at bestemme alt i en demokratisk virksomhed? Bestemt ikke.

De fleste demokratiske virksomheder ledes i dagligdagen som de fleste andre danske virksomheder. Man har et almindeligt ledelseshierarki med mellemledere og topledere. Dette gælder særligt for forbruger- og producentejede virksomheder. Den største forskel mellem mange forbrugerejede og producentejede virksomheder og andre virksomhedsformer er, at bestyrelsen ikke vælges af en gruppe aktionærer ud fra princippet om én krone, én stemme, men i stedet efter princippet ét medlem én stemme. Det er dog ikke ualmindeligt, at der i demokratiske virksomheder afviges let fra princippet om ét medlem én stemme. Dette kan være gavnligt i visse situationer, da det kan gøre det nemmere at rejse kapital. Denne form for ejerskab ses ofte i sparekasser, hvor det er muligt for garant-ejere at have op til 20 stemmer afhængig af den enkeltes økonomiske indskud.

I medarbejderejede virksomheder foregår ledelsen også ofte efter samme principper som alle andre virksomheder. Studier viser dog en tendens til en højere grad af inddragelse af medarbejderne i den daglige ledelse og et mindre behov for mellemledelse, da virksomhedens og medarbejdernes interesser oftere vil være sammenfaldende på grund

af medejerskabet. I mindre medarbejderejede virksomheder (15-20 ansatte) findes ofte meget flade ledelseshierarkier. Dette ændrer sig ofte, når der kommer flere medarbejdere, da flere parter kan kræve mere rigide styringskæder. Der har historisk set været skepsis overfor medarbejderejede virksomheder faktisk afskediger medarbejdere i svære tider - men denne skepsis er blevet gendrevet af en betydelig mængde forskning. Forskningen viser bl.a., at selv om medarbejderejede virksomheder er bedre til at fastholde beskæftigelse i krisetider, synes de samtidig i stand til at fastholde en høj grad af produktivitet og dermed konkurrenceevne.

Mange forbruger- eller producentejede virksomheder har et indskudt repræsentativt led mellem medlemmerne og bestyrelsen. Dette led kaldes ofte for repræsentantskaber eller landsråd. Alle medlemmer kan stille op til repræsentantskabet eller landsrådet, som udpeger medlemmer til virksomhedens bestyrelse. Enkelte demokratiske virksomheder har direkte valg af bestyrelsen blandt medlemmerne til generalforsamlingen. På denne måde er demokratiske virksomheder ikke så forskellige i de konkrete demokratiske processer ift. investorejede virksomheder.

Af skemaet på næste side fremgår en oversigt over ledelsesstrukturer i demokratiske virksomheder ift. andre ejerformer.

	INVESTOREJET	EJERLEDET	DEMOKRATISK
Øverste myndighed	Generalforsamling med stor- og småaktionærer.	Ingen generalforsamling (kun ejerleder eller bestyrelse udpeget af ejerleder).	Generalforsamling med mange deltagere med en stemme per medlem.
Lovgivning	Lovgivning regulerer information og generalforsamling.	Få eller ingen krav afhængigt af selskabsform.	Få eller ingen krav afhængigt af selskabsform.
Kontroller i selskabet	Generalforsamling giver kontrol, men få aktionærer skaber korte processer. Potentiale for "stærke ejere" (Få ejere der ejer en stor andel af virksomhed).	Ingen kontrol, hurtige beslutninger.	Bred medlemskontrol. Risiko for svagt ejerskab ved fravær af "stærke ejere".
Ledelse	Valgt bestyrelse ansætter direktion.	Ejer ansætter sig selv.	Valgt bestyrelse ansætter direktion.

Borgerinddragelse - sæt skub i den grønne udvikling

Borgermodstand er et velkendt benspænd i etableringen af grønne energiprojekter. Faktisk i en sådan grad, at vi, "ser ind i en fremtid, hvor protester og langvarig sagsbehandling er den største barriere for grøn omstilling – ikke pris og effektivitet"⁶, ifølge branchechefen for vedvarende energi i Dansk Energi.

Der er flere måder at skabe borgerinddragelse på, men nøgleord i den forbindelse er lokal opbakning til og ejerskab af projektet (læs mere om samskabelsesprocesser i publikationen Bæredygtig Turisme⁷). At arbejde gennem borgermøder er en velafprøvet måde at sikre ejerskab og opbakning.

DET FØRSTE BORGERMØDE

Det er afgørende, at det første borgermøde i et givent projekt afholdes tidligt i projektforsløbet. Enhver borgerinddragelse kompliceres, hvis alle tanker er tænkt på forhånd, og borgerne præsenteres for et færdigt projekt. Som en tommelfingerregel bør projektfasen på første borgermøde ledes ud fra en tanke om, at intet ligger fast, alt er muligt og alle skal have lov til at blive hørt – uanset om de er modstandere eller tilhængere af projektet.

På baggrund af første borgermøde bør man vælge/nedsætte en borgergruppe, der arbejder videre med projektet. På den måde sikres den lokale forankring i projektets kerne.

EFTERFØLGENDE

I projektets følgende faser er det vigtigt, at borgerne inddrages og informeres om udviklingen i projektet. Derfor kan det gavne processen at afholde et eller flere opfølgende borgermøder. De konkrete behov for information og inddragelse kan afstemmes ved første møde.

Med et energiprojekt ejet gennem folkeaktier som Sol over Brenderup er det f.eks. oplagt at afholde et borgermøde, hvorpå idéen om at udbyde folkeaktier fremlægges og interessen afprøves.

For yderligere information om at udvikle fælles energiprojekter henvises blandt andet til Håndbog for udvikling af fælles energiprojekter (Middelfart Kommune & Interreg Baltic Sea projektet Co2community⁸), og Dagrofas guide til købmænd (Etablering af en bæredygtig dagligvarebutik i mindre bysamfund (2016))

Sol over Brenderup - Borgerne ombord i den grønne båd

Projekter, der ikke møder borgermodstand, er ofte projekter med en høj grad af borgerinvolvering. Det ses tydeligt illustreret i energiprojektet Sol over Brenderup i Middelfart Kommune. Projektet udspringer af en gruppe borgere, som har besluttet sig for at bidrage til den grønne omstilling ved at etablere deres egen solcellepark i landsbyen Brenderup. I samarbejde med Middelfart Kommune kortlagde borgergruppen landsbyens energibehov. Efterfølgende gik de i gang med at etablere en solcellepark på størrelse med halvanden fodboldbane, som vil dække en tredjedel af byens elforbrug. Udover at ideen til solcelleparken er undfanget af borgerne, er den også delvist borgerejet gennem folkeaktier. Dermed er Sol over Brenderup et eksempel på, hvordan modstanden mod energiprojekter er langt mindre, når borgernes egne visioner og idéer er den drivende kraft.

Myter og fakta om erhvervsdemokrati

UDBREDELSEN AF DEMOKRATISKE VIRKSOMHEDER I DANMARK

Mange tror, at demokratiske virksomheder er en sjældenhed, men den første systematiske kortlægning af emnet, foretaget af Tænketanken Demokratisk Erhverv i 2019, viste et andet billede. Kortlægningen viste, at der findes mindst 18.605 demokratiske virksomheder, eller virksomheder ejet af demokratiske virksomheder, i Danmark. De omsætter for cirka 330 mia. kr. og har ansat cirka hver tyvende privatansatte. I det følgende stiller vi skarpt på, hvordan virksomheder i denne sektor klarer sig sammenlignet med virksomheder med andre ejerskabsformer. Vi ønsker dermed at vise, at virksomhedsdemokrati ikke blot er en værdisag, men også en god forretning.

PRODUKTIVITET

Ser man på de almindelige performancemål for virksomheder, performer danske demokratiske virksomheder for det meste lige så godt eller bedre end øvrige virksomheder.⁹ Dette er dog afhængigt af, om det er forbruger- producent- eller medarbejderejet.

Forbrugerejede virksomheder har eksempelvis til formål at sikre lave priser og høj kvalitet til forbrugere, ikke højt afkast. Derfor scorer de generelt lavere end privatejede alternativer på dette performancemål. Anderledes ser det dog ud for de producentejede virksomheder, der har samme eller bedre performance end sammenlignelige privatejede selskaber. Særligt produktivitet og performance i medarbejderejede virksomheder er blevet studeret i international forskning. Her finder man

i gennemsnit 2-4% højere produktivitet end ved andre virksomhedsformer. Desuden viser det sig afgørende for produktivitetseffekten, at et bredt udsnit af medarbejderne har adgang til ejerskab, og at de ejer i "dybden", altså tilsammen størstedelen af virksomheden, samt at de inddrages aktivt i at træffe beslutninger i virksomheden.

STABILITET OG OVERLEVELSES-RATER

Grundlæggende peger forskningen på, at demokratiske virksomheder klarer sig bedre igennem kriser og er mere langsigtede.¹⁰ Nystartede demokratiske virksomheder har næsten dobbelt så høje overlevelseshastigheder over de første 5 svære år i forhold til andre virksomhedsformer ifølge en rapport fra Cooperatives UK. Studier fra Canada, Frankrig og Italien peger i retning af, at kooperativer generelt lever længere end andre virksomhedsformer.¹¹ Også her er medarbejdereje forsket mest i. Resultaterne tyder på, at disse virksomheder både er bedre til at fastholde beskæftigelse i krisetider og til at fastholde en høj overlevelseshastighed generelt.

LØNNINGSFORHOLD

Er der altid ligeløn i medarbejderejede virksomheder? Svaret er et klart nej. De fleste forbruger- og producentejede virksomheder fungerer som de andre virksomheder, når det kommer til løn, hvor aflønningen afhænger af ansvar, uddannelse og erfaring. I medarbejderejede virksomheder er der ofte mindre forskel mellem topledelsen og de gennemsnitlige medarbejders lønninger. Vi ser dog enkelte eksempler på, at værdibaserede, medarbejderejede virksomheder, praktiserer ligeløn som en konkret måde at udleve værdier om lighed på.

En grøn og demokratisk erhvervsfremtid?

Tak fordi du læste med!

Selvom grønne og demokratiske projekter ofte kræver et særligt engagement for at kunne lykkes, kan de også løse mange problemstillinger, som erhvervsdrivende og landdistrikterne står overfor. Erhvervsdemokratiets styrke er forankringen i den lokale økonomi og inddragelsen af borgerne i beslutningsprocesser. Dermed kan man sikre en bred lokal opbakning, hvilket ikke alene er hjerteblood for mange grønne projekter, men også en lang række erhverv i landdistrikterne.

Vi håber, at dette materiale kan bidrage til at udbrede kendskabet til grønne og demokratiske modeller.

Standardvedtægter i grønne og demokratiske virksomheder

De to nedenstående eksempler på standardvedtægter er venligst lån af forfatterne bag Håndbog for energifælleskaber, 1. oplag, Energiforum Sydhavn.

STANDARDVEDTÆGTER FOR ET ENERGIFÆLLESSKAB ORGANISERET SOM ØKONOMISK FORENING (F.M.B.A.) MED GENERALFORSAMLING

§ 1. FORENINGENS NAVN OG HJEMSTED

1.1 Foreningens navn er xx¹² forening med begrænset ansvar, der forkortes således: xx (f.m.b.a.) 1.2 Foreningens hjemsted er xx (by)

§ 2. FORMÅL

2.1 Foreningens overordnede formål er at skaffe medlemmerne den bedst mulige xx¹³

2.2 Som et led i disse formål kan foreningen yde bidrag til markedsføring, produktudvikling og markedsudvikling af xx.¹⁴

2.3 Foreningen fungerer uafhængigt af organisationer, virksomheder og offentlige institutioner og må ikke være under generel instruktion fra disse, såfremt de er medlemmer af foreningen. Instruktion kan alene gives til det medlem af foreningen, der repræsenterer organisationen, virksomheden og/eller den offentlige institution.

§ 3. MEDLEMSFORHOLD OPTAGELSE

3.1 Som medlemmer kan optages personer, foreninger, organisationer, offentlige institutioner og virksomheder, som har lyst og vilje til at arbejde for foreningens formål. Der kan ikke optages ansøgere,

der repræsenterer professionelle aktører med omfattende kommercielle aktiviteter indenfor energisektoren, herunder investeringer i energisektoren.

3.2 Indmeldelse sker på foreningens indmeldelsesblanket. Medlemskabet er først gyldigt, når ansøgers optagelse er godkendt af bestyrelsen.

3.3 Foreningens bestyrelse afgør inappellabelt, hvorvidt en person, der søger optagelse, opfylder betingelserne for optagelse.

3.4 Såfremt et medlem sælger, overdrager eller bortforpagter sit aktiv, der indgår i foreningens virke, til en anden, kan den nye ejer eller bruger med foreningsbestyrelsens samtykke indtræde i rettigheder og forpligtelser over for foreningen. Når overdragelse er behørigt dokumenteret, og samtykke foreligger fra foreningsbestyrelsens side, fritages sælger/overdrager eller bortforpagter for sine forpligtelser.

3.5 Såfremt et aktiv drives i fællesskab af 2 eller flere juridiske personer – enten det er direkte eller i selskabsform – kan medlemskab kun opnås in solidum (som ét medlemskab). Ejere eller brugere skal så udpege en befuldmægtiget til at udøve tale- og stemmeretten i foreningen.

UDMELDELSE OG EKSKLUSION

3.6 Medlemskab kan ophøre ved udgangen af et regnskabsår på den måde, at et medlem skriftligt og med mindst 6 måneders varsel meddeler at ville udtræde af foreningen.

3.7 Bestyrelsen kan under appel til generalforsamlingen med 2/3 majoritet af de fremmødte bestyrelsesmedlemmer beslutte at ekskludere et medlem, der ikke opfylder de af medlemskabet medfølgende forpligtelser, eller som handler til skade for foreningen.

3.8 Medlemmer, der ikke længere opfylder betingelserne for medlemskab, slettes ved bestyrelsens foranstaltning.

3.9 Såfremt et ekskluderet medlem ønsker at indbringe eksklusionen for den førstkommende generalforsamling, skal dette ske ved skriftlig meddelelse herom til bestyrelsen i foreningen, fremsendt inden 1 måned efter, at eksklusionen skriftligt er meddelt den pågældende. I tiden fra medlemmets eksklusion og indtil generalforsamlingen kan et medlem ikke anvende sit medlemskab.

3.10 Ved udmeldelse eller udelukkelse har medlemmet ingen krav i foreningens formue.

3.11 Medlemmet er forpligtet til at overholde foreningens love og leve op til dens formålsbestemmelse.

§ 4. INDTÆGTER (OG OMSÆTNING – se § 4, stk. 3)

4.1 Foreningens indtægter består af xx.¹⁵

4.2 Bestyrelsen kan indstille til såvel en ordinær som en ekstraordinær generalforsamling, at der i forbindelse med ekstraordinære aktiviteter opkræves midlertidig forhøjet (kontingent/sats).

4.3 – indsættes, hvis der ønskes bestemmelse om udlodning.¹⁶

§ 5. BESTYRELSEN OPGAVE OG VALG

5.1 Foreningens daglige ledelse varetages af en bestyrelse på x personer. Bestyrelsen har ansvaret for dens virksomhed i forhold til gældende lovgivning, nærværende vedtægter og generalforsamlingsbeslutninger.

5.2 Bestyrelsesmedlemmer vælges for 2 år ad gangen, x i lige år og x i ulige år. Det skal så vidt muligt sikres, at forskellige medlemskategorier er repræsenteret i bestyrelsen.

5.3 Der vælges x suppleanter, der indtræder ved vedvarende forfald indtil næste generalforsamling.

5.4 Kun medlemmer kan indvælges i bestyrelsen.

5.5 På det første møde efter generalforsamlingen konstituerer bestyrelsen sig med formand, næstformand, kasserer og sekretær. Næstformanden indtræder som formand ved formands forfald.

§ 6. BESTYRELSESARBEJDE

6.1 Bestyrelsen fastsætter selv sin forretningsorden.

6.2 Bestyrelsesmøde afholdes, når formanden finder det nødvendigt, eller når x bestyrelsesmedlemmer kræver det.

6.3 Indkaldelse sker skriftligt med angivelse af dagsorden.

6.4 Over bestyrelsesmøderne føres et beslutningsreferat, som underskrives af bestyrelsesmedlemmerne.

6.5 Bestyrelsen tager beslutning ved simpel stemmeflerhed, men er kun beslutningsdygtig, når over halvdelen af bestyrelsesmedlemmerne er til stede. Ved stemmelighed er formandens eller den fungerende formands stemme udslagsgivende. Der kan (ikke) stemmes ved fuldmagt.

6.6 Bestyrelsen kan af sin midte nedsætte et forretningsudvalg til at handle på bestyrelsens vegne i mindre sager, der ikke tåler udsættelse. Den kan tillige nedsætte underudvalg og arbejdsgrupper til varetagelse af afgrænsede opgaver.

6.7 Forretningsudvalgets dispositioner skal forelægges førstkommande bestyrelsesmøde til godkendelse.

6.8 Bestyrelsen kan i nødvendigt omfang antage lønnet arbejdskraft.

6.9 Bestyrelsen udpeger/foreslår kandidater til repræsentation af foreningens interesser i selskaber og foreninger.

§ 7. GENERALFORSAMLING

7.1 Foreningens øverste myndighed er generalforsamlingen.

TIDSPUNKT OG INDKALDELSE

7.2 Ordinære generalforsamlinger afholdes én gang årligt i xx måned.¹⁷

7.3 Ekstraordinære generalforsamlinger kan indkaldes af bestyrelsen af egen drift eller efter anmodning af mindst 1/5 af foreningens medlemmer som skriftligt fremsætter krav herom med angivelse af et begrundet dagsordenspunkt, der ønskes behandlet.

7.4 I sidstnævnte tilfælde skal bestyrelsen indkalde til generalforsamling med højst 1 måneds og mindst 14 dages varsel inden 14 dage fra modtagelsen af den skriftlige anmodning fra medlemmernes side om afholdelse af ekstraordinær generalforsamling.

7.5 Indkaldelse til såvel ordinær som ekstraordinær generalforsamling med mindst 14 dages varsel og højst 1 måneds varsel.

7.6 Indkaldelsen skal indeholde dagsorden, hvor flg. punkter er obligatoriske ved ordinære generalforsamlinger:

1. Valg af dirigent og referent.
2. Bestyrelsens beretning om det forløbne år, som skal godkendes af generalforsamlingen.
3. Fremlæggelse af regnskab med beslutning om disponering af overskud/underskud, herunder beslutning om eventuel udlodning til medlemmerne.¹⁸
4. Fastsættelse af xx¹⁹ med virkning fra det kommende kalenderårs begyndelse.
5. Fremlæggelse af budget, som skal godkendes af generalforsamlingen.
6. Indkomne forslag.
7. Valg til bestyrelse og valg af suppleanter.
8. Valg af revisor.
9. Eventuelt.

7.7 Forslag, der ønskes behandlet på generalforsamlingen skal fremsendes til bestyrelsesformanden inden 30 dage før generalforsamlingens afholdelse. Bestyrelsen videregiver disse til medlemmerne inden 14 dage før generalforsamlingen.

7.8 Mødeberettigede på generalforsamlingen er alle medlemmer, der med gyldigt medlemsbevis dokumenterer deres adgangsberettigelse.

STEMMEBERETTIGEDE

7.9 Stemmeberettigede er alene medlemmer i selskabet, og hvert medlem har 1 stemme.

GENNEMFØRELSE

7.10 Beslutninger på generalforsamlingen tages med almindelig stemmeflerhed blandt de fremmødte stemmeberettigede medlemmer, med mindre andet følger af nærværende vedtægter. Et medlem kan medbringe og bruge 1 skriftlig fuldmagt i forbindelse med afstemningen.

7.11 Afstemning skal finde sted skriftligt, såfremt blot ét af de tilstedeværende medlemmer ønsker det.

KOMMUNIKATION

7.12 Bestyrelsen og eventuelt ansatte i foreningen er berettiget til at give alle meddelelser, indkaldelser, opkrævninger mv. i henhold til disse vedtægter ved digital post, ligesom dokumenter kan fremsendes digitalt, fremlægges via foreningens hjemmeside eller ved anden fildeling på internettet.

7.13 Medlemmet skal, hvis muligt, oplyse e-mail-adresse eller tilsvarende digital kontaktadresse til bestyrelsen og eventuelt ansatte. Medlemmet har selv ansvaret for at underrette bestyrelsen og eventuelt ansatte om ændringer i disse oplysninger.

7.14 Meddelelser og dokumenter afsendt til den e-mailadresse eller tilsvarende digital kontaktadresse, som medlemmet har oplyst, anser bestyrelsen eller eventuelt ansatte som fremkommet

til medlemmet. Dokumenter fremlagt via foreningens hjemmeside eller via anden fildeling på internettet skal anses for korrekt fremlagt. I sidstnævnte tilfælde skal der dog sendes digital meddelelse til medlemmet med henvisning til fremlagte dokumenter på hjemmesiden/internettet.

7.15 Medlemmer uden e-mailadresser eller uden adgang til internet vil modtage indkaldelser og materiale pr. almindelig post eller anbefalet post.

7.16 Bestyrelsen og eventuelt ansatte er, uanset bestemmelserne i 7.12-15, berettiget til at give meddelelser mv. med almindelig eller anbefalet post.

§ 8. REGNSKAB OG FORMUE

8.1 Foreningens formue udgøres af foreningens aktiver fratrukket alle gældsforpligtelser.

8.2 Formue samt fremtidige overskud, hidrørende fra foreningens fremtidige drift, kan over xx år gives/doneres til foreninger, interesseorganisationer, selskaber og virksomheder m.v. for udførelse af en opgave/virksomhed, der er i overensstemmelse med nærværende forenings formålsparagraf, til generelle miljømæssige, sociale og/eller økonomiske aktiviteter i foreningens område, eller forblive indestående i foreningen, så længe denne eksisterer. Ubrugte midler kan overføres til det følgende regnskabsår.

8.3 Foreningens regnskabsår er kalenderåret.

8.4 Regnskabet skal revideres af en af generalforsamlingen valgt registreret eller statsautoriseret revisor, såfremt generalforsamlingen træffer beslutning om at anvende en revisor.

§ 9. TEGNING OG HÆFTELSE

9.1 Foreningen tegnes²⁰

9.2 Bestyrelsen kan meddele prokura.

9.3 Foreningen hæfter med hele sin formue for sine forpligtelser over for tredjemand og over for medlemmerne.

9.4 Der påhviler ikke foreningens medlemmer nogen personlig hæftelse for foreningens forpligtelser.

§ 10. VEDTÆGTSÆNDRINGER OG VÆSENTLIGE DISPOSITIONER

10.1 Til ændring af nærværende vedtægter, herunder fusion med andre foreninger, kræves vedtagelse på en generalforsamling med 2/3 af de afgivne stemmer.

10.2 Optagelse af lån, køb, salg og pantsætning af aktiver samt enhver anden væsentlig forretning og disposition vedrørende foreningen skal godkendes af generalforsamlingen med mindst 2/3 af de afgivne stemmer på en generalforsamling.

§ 11. OPLØSNING

11.1 Til foreningens opløsning kræves vedtagelse på en generalforsamling med 2/3 majoritet blandt samtlige medlemmer. Opnås denne majoritet ikke, er bestyrelsen berettiget til at indkalde en ny generalforsamling, på hvilken opløsning kan vedtages med 2/3 majoritet blandt de fremmødte medlemmer.

11.2 Ved foreningens opløsning fordeles foreningens formue efter beslutning på den generalforsamling, der endeligt vedtager opløsningen af for-

eningen som følger: a) Nettoformuen – efter at al gæld er betalt og andre foreningen påhvilende forpligtelser opfyldt – tildeles foreninger, interesseorganisationer, selskaber eller anden juridisk enhed til anvendelse i overensstemmelse med nærværende forenings formålsparagraf. b) Nettoformuen doneres til et velgørende formål (miljømæssigt, socialt og/eller økonomisk). c) Nettoformuen fordeles ligeligt mellem de registrerede medlemmer på tidspunktet for den generalforsamling, der endeligt beslutter opløsning af foreningen.

11.3 Generalforsamlingen kan frit beslutte sig for en hel eller delvis kombination af anvendelsesmulighederne, anført ovenfor under litra a, b og c.

11.4 Den opløsende generalforsamling vælger 2 likvidatorer, der forestår afviklingen af foreningen.

§ 12. VOLDGIFT

12.1 Ethvert spørgsmål om forståelsen af nærværende vedtægter – herunder spørgsmålet om, hvorvidt der fra en af siderne foreligger misligholdelse – afgøres endeligt ved voldgift i overensstemmelse med den til enhver tid gældende lov om voldgift.

12.2 Voldgiftsretten fungerer efter flg. retningslinjer:

a) Den part, som ønsker voldgift, skal skriftligt ved anbefalet brev meddele den anden part, at der ønskes en voldgift, hvilket spørgsmål, der ønskes forelagt voldgiftsretten, de påberåbte søgsmålsgrunde samt angive den person, som parten har valgt som sin voldgiftsmand. Inden 14 dage efter meddelelsens modtagelse skal den anden part meddele, hvem parten har udpeget som sin voldgiftsmand, samt angive sin påstand og indsigelser. Overskrides fristen udpeges denne voldgiftsmand af den til enhver tid værende [12]

b) Voldgiftsmændene vælger en opmand, der skal være jurist, der er formand for voldgiftsretten og fastsætter reglerne for sagens behandling. Dog skal hver af parterne have mulighed for at fremkomme med 2 skriftlige indlæg for voldgiftsretten.

c) Såfremt voldgiftsmændene ikke inden 14 dage kan enes om valget af en opmand, udpeges denne af den til enhver tid værende.²¹

d) Voldgiftsrettens kendelse er endelig og bindende for parterne, og voldgiftsretten fastsætter sagens omkostninger samt disses fordeling mellem parterne under hensyntagen til sagens udfald.

e) Sagens behandling for voldgiftsretten og voldgiftskendelsen skal ikke være offentlig tilgængelig, og det i loven omtalte værneting skal være selskabets hjemsted. [Dato for vedtægternes behandling på stiftende generalforsamling og underskrevet af dirigenten]

STANDARDVEDTÆGTER FOR ET ENERGIFÆLLESSKAB ORGANISERET SOM ANDELSSELSKAB (A.M.B.A.) MED REPRÆSENTANTSKAB

§ 1. NAVN & SELSKABSFORM

- 1.1 Selskabets navn er xx A.M.B.A ("Selskabet").
- 1.2 Selskabet er et andelsselskab med begrænset ansvar.
- 1.3 Selskabet har hjemsted i xx kommune.

§ 2. FORMÅL

- 2.1 ²²
- 2.2 Selskabet kan ligeledes udøve sit ovenstående formål, direkte eller indirekte, over for og med fysiske eller juridiske personer, der ikke er andelshavere.

§ 3. ANDELSHAVERE

- 3.1 Andelshaver i Selskabet er enhver fysisk såvel som juridisk person.²³ Den nærmere afgrænsning af, hvem der er andelshaver i Selskabet, sker i øvrigt efter principper fastsat af bestyrelsen.
- 3.2 Som juridiske personer anses kapitalselskaber, I/S'er, foreninger og andre lignende selskabsformer og sammenslutninger samt boligorganisationer og disse organisationers selvstændige afdelinger hver især og myndigheder og dissers selvstændige forvaltningsenheder hver især.
- 3.3 Såfremt en andelshaver ikke længere opfylder betingelserne for at være andelshaver i Selskabet, anses denne for at være udtrådt med virkning fra den dato, betingelserne ikke længere er opfyldt.

- 3.4 En andelshaver har ikke krav på nogen del af Selskabets formue, herunder heller ikke ved sin udtrædelse, uanset årsag.

§ 4. ANDELSHAVERNES HÆFTELSE

- 4.1 For Selskabets forpligtelser hæfter alene Selskabets formue. Ingen andelshaver hæfter for Selskabets forpligtelser.

§ 5. KAPITALFORHOLD

- 5.1 Bestyrelsen påser, at Selskabets kapitalberedskab til enhver tid er forsvarligt.
- 5.2 Den kapital, der er behov for til finansiering af Selskabets virksomhed, og som Selskabet ikke selv råder over, skaffes til veje ved optagelse af lån.

- 5.3 Som sikkerhed for finansiering af Selskabets virksomhed og sikkerhedsstillelse efter § 5.2 kan Selskabet give sikkerhed i Selskabets aktiver.

§ 6. REPRÆSENTANTSKAB

- 6.1 Repræsentantskabet er Selskabets øverste myndighed og består af op til xx repræsentanter samt op til xx suppleanter pr. valgområde. Selskabets forsyningsområde er inddelt i xx valgområder, idet det skal tilstræbes, at der i hvert valgområde vælges mindst xx og højst xx repræsentantskab-medlemmer. Den nærmere beskrivelse af valgområderne sker efter bestemmelsen i § 6.10. Repræsentanter og suppleanter vælges af og blandt Selskabets andelshavere.

- 6.2 Valgret tilkommer enhver andelshaver. Andelshaveren kan afgive én stemme.²⁴

- 6.3 Valgbar til repræsentantskabet er enhver andelshaver. Andelshaverens valgbarhed kan overdrages til et medlem af dennes husstand eller medejer. Såfremt andelshaveren er en juridisk person, anses enhver, der er medlem af dennes øverste ledelse, som valgbar. En person kan kun have ét kandidatur. En person skal være myndig for at være valgbar.

- 6.4 Ansatte hos Selskabet eller hos Selskabets eksterne leverandører kan ikke vælges til repræsentantskabet.

- 6.5 Selskabet fungerer uafhængigt af organisationer, virksomheder og offentlige institutioner og må ikke være under generel instruktion fra disse, såfremt de er andelshavere i Selskabet. Instruktion kan alene gives til den andelshaver i Selskabet, der repræsenterer organisationen, virksomheden og/eller den offentlige institution.

- 6.6 Repræsentanterne vælges for x år ad gangen og tiltræder ved det ordinære repræsentantskabsmøde, der afholdes efter valg til repræsentantskabet.

- 6.7 Valget afholdes samtidig i alle valgområder og skal være gennemført senest den xx i valgåret.

- 6.8 Opfylder en repræsentant ikke (længere) betingelserne for at være repræsentant, jf. vedtægternes §§ 6.3 - 6.5, udtræder denne med virkning fra den dato, hvor betingelserne ikke (længere) er opfyldt og afløses af en suppleant. Tilsvarende gælder, såfremt repræsentanten udtræder af andre årsager.

- 6.9 Ved en repræsentants væsentlige misligholdelse af sine repræsentantskabsforpligtelser kan bestyrelsen beslutte at ekskludere den pågældende fra repræsentantskabet. En af bestyrelsen truffet beslutning om eksklusion kan af den ekskluderede repræsentant forlanges forelagt repræsentantskabet på det næstkommende repræsentantskabsmøde til afgørelse ved simpel stemmeflerhed, jf. § 7.10. 6.10 De nærmere valgprocedurer, og den endelige opdeling af valgområderne, fastlægges i overensstemmelse med "Selskabets Valgbestemmelser – Repræsentantskabet", der vedlægges som Bilag 1 til disse vedtægter. Ændringer i "Selskabets Valgbestemmelser – Repræsentantskabet" kan alene ske under iagttagelse af de i § 7.11 og 7.12 anførte regler.

§ 7. REPRÆSENTANTSKABSMØDER

- 7.1 Ordinært repræsentantskabsmøde afholdes hvert år senest ved udgangen af maj måned i det pågældende år.
- 7.2 Ekstraordinære repræsentantskabsmøder afholdes, når mindst xx bestyrelsesmedlemmer finder anledning dertil eller når mindst xx repræsentantskabsmedlemmer skriftligt anmoder bestyrelsen derom. Ekstraordinært repræsentantskabsmøde til behandling af et bestemt angivet emne skal indkaldes af bestyrelsen senest xx uger efter begæringens modtagelse.
- 7.3 Alle repræsentantskabsmøder indkaldes ved brev, e-mail eller andet elektronisk medie efter bestyrelsens beslutning. Indkaldelsen sendes til hver enkelt repræsentant med mindst xx uger og højst xx ugers varsel vedhæftet den fulde dagsorden og bilag, der skal behandles og eventuelt godkendes på mødet samt de fuldstændige forslag (når relevant). Årsregnskab og budget kan dog efter-

sendes senest xx dage før repræsentantskabsmødet. Ekstraordinære repræsentantskabsmøder kan indkaldes med et kortere varsel, som dog mindst skal være xx.

7.4 Dagsordenen for ordinært repræsentantskabsmøde skal omfatte:

1. Valg af dirigent
2. Bestyrelsens beretning om Selskabets virksomhed i det forløbne år
3. Fremlæggelse af den reviderede årsrapport med årsberetning til godkendelse
4. Beslutning om resultatdisponering (overskud/tab)
5. Fremlæggelse af det kommende års budget til godkendelse
6. Behandling af indkomne forslag fra repræsentanterne
7. Valg af bestyrelsesmedlemmer og suppleanter
8. Valg af revisor/statsautoriseret revisor
9. Eventuelt

Forslag, der ønskes behandlet på repræsentantskabsmødet skal indsendes skriftligt til bestyrelsen i så god tid, at emnet kan optages på dagsordenen for repræsentantskabsmødet. I så henseende anses forslag modtaget af bestyrelsen inden udgangen af (x måned) altid for rettidigt.

7.5 På et repræsentantskabsmøde kan beslutninger kun tages om de forslag, der har været optaget på dagsordenen og ændringsforslag hertil, medmindre samtlige repræsentanter er personligt (uden ved fuldmagt) tilstede og samtykker.

7.6 Der føres en protokol over det passede på et repræsentantskabsmøde. Protokollen under-

skrives af dirigenten. En repræsentant, der ikke er enig i repræsentantskabets beslutning eller har supplerende bemærkninger, har ret til at få ført sin mening til protokol. Protokollen udsendes i kopi til samtlige repræsentanter snarest muligt efter mødets afholdelse. Repræsentantskabet beslutter, om der skal ske hel eller delvis offentliggørelse af protokollatet.

7.7 Forhandlingerne på repræsentantskabsmøderne ledes af en dirigent, der vælges af repræsentantskabet. Dirigenten afgør alle spørgsmål vedrørende de foreliggende sagers behandling, afstemning og disses resultater.

7.8 Hver repræsentant har én stemme.

7.9 En repræsentant kan give møde og stemme ved en fuldmægtig, der selv er repræsentant. En repræsentant kan kun modtage fuldmagt fra én anden repræsentant. Fuldmagten, der alene kan gives til ét specifikt repræsentantskabsmøde, skal være skriftlig, dateret, underskrevet af fuldmagtsgiver og tydelig.

7.10 De på repræsentantskabsmødet behandlede anliggender afgøres ved simpel stemmeflerhed blandt de på mødet repræsenterede (ved fremmøde eller fuldmagt), medmindre der efter disse vedtægter kræves særlig stemmeflerhed. I tilfælde af stemmelighed bortfalder forslaget, dog foretages lodtrækning ved valg af revisor.

7.11 Til vedtagelse af beslutning om ændring af disse vedtægter, valgbestemmelser eller om Selskabets opløsning kræves, at mindst to tredjedele af repræsentanterne er repræsenterede (ved fremmøde eller fuldmagt) på repræsentantskabsmødet, og at to tredjedele af de på mødet repræsenterede repræsentanter stemmer for.

7.12 Er der, i forbindelse med et forslag omfattet af § 7.11, ikke på repræsentantskabsmødet repræsenteret mindst to tredjedele af repræsentanterne, men har to tredjedele af de faktisk repræsenterede repræsentanter stemt for forslaget, indkaldes tidligst xx dage og senest xx uger derefter til et nyt repræsentantskabsmøde, hvor forslaget kan vedtages med to tredjedele af de afgivne stemmer uden hensyn til antallet af repræsenterede repræsentanter.

§ 8. BESTYRELSEN

8.1 Selskabet ledes af en bestyrelse, der under ansvar over for repræsentantskabet forestår den overordnede og strategiske ledelse af Selskabet samt sikrer en forsvarlig organisation af Selskabets virksomhed.

8.2 Bestyrelsen består af xx medlemmer og op til xx suppleanter, der vælges af og blandt repræsentantskabets medlemmer på det ordinære repræsentantskabsmøde nævnt i § 7.4 for en periode på xx år ad gangen. Bestyrelsesmedlemmer vælges for x år ad gangen, x i lige år og x i ulige år.

8.3 Bestyrelsen konstituerer sig selv på det første bestyrelsesmøde efter et valg med en formand og en næstformand.

8.4 Bestyrelsen fastsætter selv sin forretningsorden, hvoraf skal fremgå de nærmere regler for bestyrelsesmødernes indkaldelse, dagsorden og afvikling samt for bestyrelsens virksomhed i øvrigt. Bestyrelsen afholder møde så ofte, det er nødvendigt, og i øvrigt når formanden eller næstformanden finder det nødvendigt, eller når xx bestyrelsesmedlemmer kræver det.

8.5 Bestyrelsen er beslutningsdygtig, når over halvdelen af bestyrelsesmedlemmerne er til stede.

Dens beslutninger træffes ved simpelt stemmeflertal. Ved stemmelighed er formandens stemme udslagsgivende.

8.6 Der føres en protokol over det passede på bestyrelsesmødet. Protokollen underskrives af samtlige tilstedeværende medlemmer. Medlemmer, der ikke er tilstedeværende, underskriver efterfølgende protokollen som set. Et bestyrelsesmedlem, der ikke er enig i bestyrelsens beslutning, har ret til at få sin mening indført i protokollen.

8.7 Revisionsprotokollen er tilgængelig på ethvert bestyrelsesmøde, og enhver protokoltilførsel underskrives af samtlige medlemmer.

8.8 Bestyrelsen kan ansætte nødvendig medhjælp.

§ 9. SÆRLIGE BESLUTNINGER

9.1 Beslutninger om at lade Selskabet fusionere, spalte eller afvikle kræver vedtagelse af repræsentantskabet med den for vedtægtsændringer foreskrevne kvalificerede majoritet, jf. § 7.11 og 7.12.

9.2 Andre væsentlige ekstraordinære dispositioner, herunder investeringer, frasalg eller afvikling af aktiviteter eller aktiver, kræver vedtagelse af repræsentantskabet med simpelt stemmeflerhed blandt de på mødet repræsenterede, jf. § 7.10.

9.3 ²⁵(kan indsættes ved en hensættelse med evt. udlodninger)

§ 10. TEGNINGSREGLER

10.1 Selskabet tegnes af formanden og et andet bestyrelsesmedlem i forening eller af den samlede bestyrelse.

10.2 Bestyrelsen kan meddele prokura.

§ 11. REGNSKAB & REVISION

11.1 Selskabets regnskabsår er kalenderåret.

11.2 Årsrapporten revideres af en af repræsentantskabet for et år ad gangen valgt revisor/statsautoriseret revisor.

§ 12. RESULTATDISPONERING

12.1 Et eventuelt overskud i Selskabet kan ikke udloddes til andelshaverne, men skal anvendes til Selskabets formål.

Alternativ 1 til 12.1: Repræsentantskabet træffer, efter indstilling fra bestyrelsen, beslutning om, hvorledes der skal disponeres med hensyn til overskud eller underskud. Repræsentantskabet beslutter, efter bestyrelsens indstilling, udlodning til medlemmerne. Udlodningen fordeles til medlemmerne i forhold til det enkelte medlems stedfundne omsætning med Selskabet.

Alternativ 2 til 12.1: Repræsentantskabet træffer, efter indstilling fra bestyrelsen, beslutning om, hvorledes der skal disponeres med hensyn til overskud eller underskud. Repræsentantskabet beslutter, efter bestyrelsens indstilling, udlodning til medlemmerne eller hensættelse til konsolidering, jfr. § 9.3. Udlodningen fordeles til medlemmerne i forhold til det enkelte medlems stedfundne omsætning med Selskabet.

§ 13. LIKVIDATION AF SELSKABET

13.1 Såfremt omstændighederne måtte tilsige, at Selskabet træder i likvidation, skal bestyrelsen fremkomme med forslag herom på et repræsentantskabsmøde.

13.2 Beslutning om Selskabets opløsning ved likvidation behandles af repræsentantskabet efter samme regler som vedtægtsændringer, jf. § 7.11 og 7.12.

13.3 Repræsentantskabet vælger en eller flere likvidatorer til at forestå afviklingen af Selskabet, indfrielse af Selskabets forpligtelser og realisation af dets aktiver.

13.4 Er der, efter at Selskabets forpligtelser er indfriet, formue tilbage, træffer repræsentantskabet beslutning om anvendelse af formuen inden for rammerne af Selskabets formål dog således, at repræsentantskabet ikke kan træffe beslutning om udlodning af formuen til andelshaverne Alternativ til 13.4: Fremkommer der efter afvikling af Selskabets forpligtelser et overskud, udbetales først andelshavernes og eventuelt tidligere andelshaveres andele i driftsfonden, jf. §§ 9.3 og 12.1 (alternativer). Overskud herudover fordeles mellem medlemmerne i forhold til deres omsætning med Selskabet, som fordelingsmæssigt modsvarer andelene i driftsfonden, jf. §§ 9.3 og 12.1. Disse vedtægter er vedtaget på Selskabets stiftende repræsentantskabsmøde den xx.

Noter

1. Dagrofa et al. 2016: 15-16
2. <https://erhvervsstyrelsen.dk/vejledning-virksomheder-med-begraenset-ansvar-amba-og-fmba>
3. <https://www.danskindustri.dk/globalassets/di-dokumenter-kun-til-dokumentsider-i-radgivningsunivers/for-alle-kraver-ikke-login/publikation/2019/medarbejder-aktier-folder-2019v7.pdf>
4. <http://co2mmunity.eu/wp-content/uploads/2020/03/Co2mmunity-handbook-DK-H%C3%A5ndbog-Danmark.pdf>
5. <http://co2mmunity.eu/wp-content/uploads/2020/03/Co2mmunity-handbook-DK-H%C3%A5ndbog-Danmark.pdf> s. 22
6. <https://www.danskenergi.dk/nyheder/klimaet-kraever-vindmoller-solceller-vores-baghave>
7. Publikationen Bæredygtig Turisme er udviklet i Interreg-projektet TOUR-BO jf. <https://www.tour-bo.eu/dk/resultater/resultater-samarbejdende-turismeaktoerer/>
8. <http://co2mmunity.eu/wp-content/uploads/2020/03/Co2mmunity-handbook-DK-H%C3%A5ndbog-Danmark.pdf>
9. Danmarks Demokratiske Virksomheder (2019) Tænk-tanken Demokratisk Erhverv
10. Ministry of economic development (Canada). (2008). Innovation and Export in Quebec (Survival rate of Cooperatives in Quebec). Ministry of Economic Development.

CECOP. (2013). Business Transfers to Employees under the Form of a Cooperative in Europe - Opportunities and Challenges. CECOP – CICOPA Europe.

Groeneveld, H. M. (2016). A Snapshot of European Co-operative Banking. Tilburg University.
11. https://www.uk.coop/sites/default/files/uploads/attachments/co-operative_survival_1.pdf
12. Navn besluttet navn på stiftende generalforsamling
13. F.eks. produktion, herunder baseret på vedvarende energikilder, distribution, levering, forbrug, aggregering, energilagring, energieffektivitetsydelser eller ydelser til opladning af elektriske køretøjer eller yde andre energiydelser - eksempler: 1) indkøb af vedvarende energi i lokalområdet Vindby, 2) fremme udviklingen og omfanget af lokal VE-produktion og lagring af VE – der skal være tale om en lokalt afgrænset aktivitet
14. F.eks. vedvarende energi
15. Eksempler: 1) medlemmerne betaler et af generalforsamlingen fastsat kontingent. Kontingentet opkræves forud for hvert regnskabsår, 2) medlemmerne betaler en sats pr. kWh, der produceres/indkøbes/ lagres. Størrelsen af satsen fastsættes for et år ad gangen på foreningens ordinære generalforsamling. 4) afkast af likvider og værdipapirer, 5) der kan også aftales et foreningsindskud, som skal fastsættes i en vedtægtsbestemmelse.
16. Såfremt der skal foretages udlodning af noget overskud i foreningen, mens denne er i drift, skal dette ske 1) med lige store andele til hver af deltagerne, 2) i forhold til de enkelte medlemmers omsætning med foreningen. (Sidstnævnte kan f.eks. ske ved produktion af el.)
17. Typisk senest 5 mdr. efter regnskabsåret
18. Skal der ske differentieret udlodning, f.eks. udlodning beregnet efter omsætning med foreningen, bør der indsættes en nærmere bestemmelse herom – se forslag i § 4, stk. 3)
19. Eksempler: f.eks. kontingent/ kWh-satsen)
20. Eksempler: 1) af den samlede bestyrelse, 2) formanden eller næstformanden i forening med et andet medlem af bestyrelsen).
21. Præsident for Vestre/Østre Landsret eller byretten i xx
22. F.eks. produktion, herunder baseret på vedvarende energikilder, distribution, levering, forbrug, aggregering, energilagring, energieffektivitetsydelser eller ydelser til opladning af elektriske køretøjer eller yde andre energiydelser.
23. Eksempler: 1) der har installeret et solcelleanlæg, 2) der har rådighed over en elinstallation (måler), 3) der er tilsluttet Selskabets el- distributionsnet, 4) der har installeret batteri til lagring af energi, 5) der har indgået aftale om levering/modtagelse af elektricitet.
24. Eksempler på udvidet stemmeandel: 1) hvis andelshaveren har flere målere, 2) hvis andelshaveren har flere solcelleanlæg, 3) hvis andelshaveren har flere lageranlæg – idet der dog bør være et maksimalt antal stemmer for sådanne andelshavere – med følgende tilføjelse: dog maksimalt xx stemmer.
25. Efter bestyrelsens skøn tilbageholdes ved afregning overfor andelshaverne indtil 5 % af afregningsbeløbet til en driftsfond. De tilbageholdte beløb kan forrentes med en af bestyrelsen fastsat rentefod. Bestyrelsen træffer hvert år i forbindelse med dens godkendelse af årsrapporten bestemmelse om, hvorvidt der skal ske udbetalinger fra driftsfonden og med hvilke beløb, idet en andelshavers driftsfond i tilfælde af udmeldelse dog skal udbetales over en periode på højst x år (størrelsen af de konkrete årlige udbetalinger fastlægges også i den situation af bestyrelsen hvert år som beskrevet ovenfor). Bestyrelsens beslutning herom godkendes af repræsentantskabsmødet i forbindelse med dens godkendelse af årsrapporten, jf. § 7.4. For en andelshavers forpligtelser overfor Selskabet kan der foretages modregning i vedkommendes indestående på driftsfondskonti. Formue samt fremtidige overskud, hidrørende fra Selskabets fremtidige drift, kan over xx år gives/doneres til foreninger, interesseorganisationer, selskaber og virksomheder m.v. for udførelse af en opgave/ virksomhed, der er i overensstemmelse med Selskabets formålsparagraf, til generelle miljømæssige, sociale og/eller økonomiske aktiviteter i Selskabets område, eller forblive indestående i Selskabet, så længe dette eksisterer. Ubrugte midler kan overføres til det følgende regnskabsår.

Billedrettigheder

Analyse & Tal F.M.B.A	Side 1, 19
Simons Brød	Side 9, 36
Parknet F.M.B.A	Side 10, 24
Termonet Danmark	Side 21
Sol over Brenderup Aps	Side 35
Depositphotos.com	Side 41

Credits

JNS v. Josephine Saabye	Side 12, 13, 15, 17, 18
Matthias Christensen	Side 10

