

# Ejerskifte til medarbejdereje i Danmark - muligheder og barrierer

Tænk tanken Demokratisk Erhverv, Kooperationen og Analyse & Tal, 2025



## Tekst og indhold

### **Andreas Pinstруп Jørgensen,**

Vicedirektør og analysechef i Tænk tanken Demokratisk Erhverv,  
Cand. scient. i sociologi fra Københavns Universitet og Yale University,  
Rådgiver og ekspert på medarbejdereje og forfatter til bogen Medejer (Gyldendal, 2020).

### **Troels Mandøe Glæsner,**

Seniorkonsulent i Tænk tanken Demokratisk Erhverv,  
Cand. polit. fra Københavns Universitet

### **Rasmus Tue Jørgensen,**

Seniorkonsulent i Tænk tanken Demokratisk Erhverv,  
Cand. mag. i filosofi fra Københavns Universitet med speciale i virksomhedsetik,  
Virksomhedsejer, iværksætter og forretningsrådgiver.

### **Ulrik Boe Kjeldsen,**

Chefkonsulent i Kooperationen,  
Cand. scient. i politologi fra Københavns Universitet, Rådgiver inden for iværksætteri, ledelse og virksomhedsudvikling, tidl. erhvervs- og vækstministeriet.

## En særlig tak til

### **Mikkeline Thomsen,**

Partner i Analyse & Tal (medarbejderejet virksomhed),  
Mag. art. i retorik fra Københavns Universitet,  
Bestyrelsesmedlem i flere organisationer, heriblandt Tænk tanken Demokratisk Erhverv.

## Om publikationen

Denne rapport er udarbejdet og gennemført af Tænk tanken Demokratisk Erhverv, Kooperationen, Analyse & Tal og udgivet i 2025. Rapporten er udarbejdet i samarbejde med AKF-fonden og Den Kooperative Fond i Helsingør.

Desuden har en lang række eksterne sparringspartnere bidraget til arbejdet med gode vidensinput, heriblandt Kontra Advokater, Erhvervsstyrelsen og Ri Statsautoriseret Revisionsaktieselskab.

Ovenstående er ikke ansvarlige for eventuelle fejl og mangler.

Vi vil gerne sige tak til alle, der har bidraget i processen.

# Indholdsfortegnelse

1. Introduktion og hovedresultater.....	3
1.1 Rapportens sigte.....	3
1.2 Baggrund.....	4
1.3 Indhold og metode.....	6
1.4 Hovedresultater.....	7
3. Ejerskifte til medarbejdere kan sikre danske virksomheder højere produktivitet og stabilitet.....	9
3.1. Økonomiske og organisatoriske fordele ved medarbejdereje.....	9
4. Ejerlederens interesse for medarbejdereje er stor.....	11
4.1. Kort om metoden.....	11
4.2. Stor opbakning til medarbejdereje.....	11
4.3. Dem, der overvejer generationsskifte, overvejer medarbejdereje.....	12
4.5. Finansiering og uklar jura er barrierer for dem, der ønsker medarbejdereje.....	14
5. Praktiske erfaringer med overdragelse til medarbejdere i Danmark.....	15
5.1. Hovedindsigter.....	15
5.2. Manglende finansieringsmuligheder.....	15
5.3. Manglende rådgivning.....	16
5.4. Oplevede effekter og resultater.....	17
5.5. Transitions casen MEMOX.....	17
6. Internationale erfaringer: Omdannelse til medarbejdereje i Italien, Frankrig og Spanien, Storbritannien og USA.....	21
6.1. Opsummering af centrale pointer.....	22
6.2. Medarbejdereje i Italien, Frankrig og Spanien, Storbritannien og USA.....	22
6.4. Hvad viser erfaringerne ift. at fremme udbredelsen af overdragelse til medarbejdereje.....	37
6.5. Finansiering.....	43
7. Kildemateriale:.....	50
BILAG.....	53
Bilag 1: Interviewrespondenter.....	54
Bilag 2: Tilbud om medarbejdereje i Memox.....	55
Bilag 3: Q&A Memox.....	72
Bilag 4: Memox-survey.....	76
Bilag 5: Værdiansættelse Memox ApS.....	78
Bilag 6: Mail om tilbud fra Amelevi til medarbejderne.....	87
Bilag 7: Udkast til Vedtægter for Medarbejderforening.....	88
Bilag 8: Empiriske resultater for fuldt og delvist medarbejdereje.....	94
Bilag 9: Survey-spørgsmål.....	95

# 1. Introduktion og hovedresultater

## 1.1 Rapportens sigte

Skal vi have flere medarbejderejede virksomheder i Danmark? For et næsten enigt Folketing, forskere og en række erhvervsorganisationer er svaret et rungende ja!

Årsagen til den store opbakning skal blandt andet findes i en støt voksende mængde af forskningsresultater og internationale erfaringer, der indikerer solide produktivetsgevinster for virksomheden samt fordele for både medarbejdere og samfundsøkonomien ved ejerskifte til medarbejdereje.

Resultatet er en helt ny lovgivning pr 1. januar 2026, der etablerer en egentlig skalerbar dansk model for generationsskifte til medarbejdereje.

Det nye lovgivningstiltag skaber et historisk momentum efter mange års dødvande, hvor etableringen af medarbejderejede virksomheder i Danmark har haltet langt efter sammenlignelige lande i Europa og verden.

Men hvordan sikrer vi, at den nye lovgivning også i praksis udmønter sig i succesfulde generationsskifter og i skabelsen af nye medarbejderejede virksomheder i Danmark? Hvad er de bedste muligheder og de største barrierer for ejerskifte til medarbejdereje? Det giver denne rapport sine bud på.

Rapporten er resultatet af den hidtil mest omfangsrige undersøgelse af danske ejerlederes interesse for medarbejdereje samt vilkårene for og erfaringer og resultater hos de virksomheder, der har prøvet kræfter med et ejerskifte til medarbejdereje i en dansk kontekst. Rapporten ser også mod udlandet og beskriver, hvordan fem andre lande succesfuldt har opbygget en økonomisk, juridisk og videnskabsmæssig infrastruktur for ejerskifte til medarbejdereje.

Dermed tilbyder rapporten viden til dem, der over de kommende år skal få den nye juridiske og skattemæssige model for ejerskifte til medarbejdereje ud og virke til gavn for danske virksomheder og deres medarbejdere.

## 1.2 Baggrund

### 1.2.1. Generationsskifte kræver nye løsninger

Ifølge en række studier fører generationsskifte af virksomheder desværre ofte til fald i produktivitet og tab af arbejdspladser (Bennedsen & Nielsen, 2008; 2016; 2018).

Derfor er der også bred enighed om, at det udgør en betydelig samfundsudfordring, når det anslås, at knap 57.000 aktie- og anpartsselskaber i Danmark, heriblandt ca. 39.000 ejerledede virksomheder, står over for et ejerskifte inden for de næste ti år (CBS, 2024).

Der er skabt flere nye tiltag for at foregribe det store generationsskifte, men der mangler bedre modeller for at sikre succesfulde ejerskifter. Dertil kommer den øgede bekymring for en produktivitetsskive (Dansk Industri, 2024) i dansk erhvervsliv.

Problemerne kræver både nye og allerede etablerede strukturer og løsningsmodeller. Men ét middel, til at konfrontere et kompliceret generationsskifte og en slunken produktivitet, har været underbelyst og næsten uudnyttet i en dansk kontekst – medarbejderejerskab af virksomheden.

Andre lande har med succes udnyttet potentialet i medarbejdereje. Det gælder ikke mindst, hvis man kigger på udviklingen i Storbritannien de seneste år, hvor succesen blandt andet har medvirket til at bevare arbejdspladser i landdistrikterne.

### 1.2.2. Medarbejdereje som et værktøj til øget performance

I 2023 blev der skrevet erhvervshistorie i Storbritannien. Aldrig før blev så mange virksomheder overdraget til medarbejderne (ca. 330). I perioden 2017–2022 blev det totale antal medarbejderejede virksomheder i Storbritannien firedoblet (WPI Economics, 2023). Det har i flere år betydet, at medarbejderejede virksomheder (under den juridiske form EOT) har været den hurtigst voksende virksomhedsform i landet. Det er et nyttigt værktøj på et tidspunkt, hvor Storbritannien selv står med en stor generationsskifteudfordring. Lignende modeller er kendt i Frankrig, Spanien og Italien. Og forskningen indikerer, at det er en solid og produktiv løsning.

Stadigt flere forskningsresultater fra Harvard, MIT og London School of Economics (senest opsummeret på dansk i en forskningspublikation fra CBS (Mygind & Poulsen, 2020)) viser, at medarbejdereje af virksomheder systematisk styrker produktiviteten sammenlignet med andre virksomheder, og samtidig øges den beskæftigelsesmæssige og økonomiske stabilitet i virksomheden. Dertil kommer, at medarbejdereje og -indflydelse ofte øger medarbejdertilfredsheden og den generelle trivsel på arbejdspladsen.

Disse resultater er en hovedårsag til den politiske velvilje, som pt. kan opleves på tværs af de politiske fløje i flere lande. Det gælder for Storbritannien, men også USA, hvor der i dag findes 6.533 medarbejderejede virksomheder med ca. 14,7 mio. deltagende medarbejdere (NCEO,

2024). Der er sågar opstået kapitalfonde, der specialiserer sig i transitionen til medarbejdereje, fordi det ikke blot er en sympatisk idé, men tillige en god forretning.

### **1.2.3. Om det politiske nybrud i Danmark på området for medarbejdereje**

Momentum for et mere medarbejderejet Danmark er i perioden 2021–2024 øget voldsomt. I sommeren 2024 indgik SVM-regeringen en aftale med Dansk Folkeparti, Danmarksdemokraterne, Liberal Alliance, Det Konservative Folkeparti og Radikale Venstre, der skattemæssigt ligestiller ejerskifte til medarbejderne med ejerskifte til familiemedlemmer (Altinget, 2024). Denne aftale efterfulgte en anden omfangsrig aftale, der med støtte fra alle Folketingets partier trådte i kraft den 1. juli 2024 med det formål at “skabe bedre vilkår for demokratiske virksomheder” (Erhvervsstyrelsen, 2024).

Samlet er de danske politiske beslutninger af internationale organisationer og forskere blevet udråbt som et markant nybrud på området for medarbejdereje (Employee Ownership Association, 2024), som ifølge Finansministeriet forventes at gøre overdragelse til medarbejdereje så attraktivt, at det årligt vil koste den danske statskasse 25 mio. kr. i udskudt skat (Regeringen, 2024). Det kan kun betegnes som en markant og historisk styrkelse af potentialet for flere medarbejderejede virksomheder i Danmark.

Særligt opnåelsen af en skattemæssig ligestilling mellem den brede medarbejdergruppe og de nærmeste arvinger, når det gælder beskatningen af den sælgende ejers fortjeneste må forventes at øge efterspørgslen blandt danske virksomhedsejere i forhold til overdragelse til medarbejderne.

Det er forfatterne af nærværende rapports vurdering, at ovenstående udvikling øger det praktiske behov for målrettede indsatser, der kan skabe øget kendskab, flere rådgivningsmuligheder samt bedre adgang til finansiering.

Som rapporten viser, mangler der i Danmark en grundlæggende infrastruktur på området, som i dag og i fremtiden kan sætte en markant bremse på udviklingen af nye medarbejderejede virksomheder.

## 1.3 Indhold og metode

Denne rapport undersøger muligheder og barrierer for oprettelsen af flere medarbejderejede virksomheder via ejerskifte fra mere udbredte former for ejerskab.

### Rapporten indeholder følgende fire dele:

- 1) En kort opsummering af forskningen på området for medarbejdereje.
- 2) En efterspørgselsanalyse: Danmarks første kortlægning af danske ejerlederes interesse for medarbejdereje.
- 3) En gennemgang af praktiske erfaringer med overdragelse af ejerskab til medarbejdere i Danmark.
- 4) En kortlægning af udenlandske erfaringer med ejerskifte til medarbejdereje, med særligt fokus på lovgivning samt infrastrukturen for rådgivning, viden og finansiering.

### Rapportens datagrundlag omfatter:

- 603 danske ejerlederes svar på en større spørgeskemaundersøgelse.
- Mere end 500 timers sparring og arbejde med ejerledere, sekretariat, medarbejdere samt revisorer, jurister og banker i forbindelse med en mellemstor virksomheds forsøg på overdragelse af ejerskab til medarbejderne over en periode på to år.
- En intern survey blandt ca. 200 medarbejdere i virksomheden Memox.
- Et forsøg på at igangsætte en følgeproces for overdragelse til medarbejdereje i to andre virksomheder.
- 12 kvalitative interviews med ejerledere, der har enten har overvejet eller har gennemført en overdragelse af ejerskab til medarbejderne.
- Interviews med ni internationale aktører, der arbejder aktivt med at styrke medarbejdereje, særligt i Storbritannien, USA, Frankrig, Italien og Spanien.
- Vidtgående desk research på området for medarbejderejerskab med fokus på performance, finansiering, lovgivning og jura, rådgivning mv., samt interviews med relevante internationale organisationer.

## 1.4 Hovedresultater

Rapporten finder følgende resultater:

### **Første danske undersøgelse viser markant interesse blandt små og mellemstore virksomheder for overdragelse til medarbejdereje**

Det hidtil største survey blandt over 600 virksomhedsejerledere viser markant interesse for - og efterspørgsel - på muligheden for at overdrage ejerskab til medarbejderne.

- 63 % af de adspurgte ejerledere mener, at det er en god idé at inddrage medarbejderne i ejerskabet af virksomheden. Det svarer til et potentielt marked på 15.750 ejerledere, hvis man ekstrapolerer ud fra samme kriterier til hele populationen af ejerledere.
- Blandt ejerledere, der har overvejet generationsskifte, har 46 % overvejet at sælge til den brede gruppe af medarbejdere. Det er flere end dem, der har overvejet at overdrage til familien. Oversat direkte til den danske population af virksomhedsejerledere betyder det, at op mod 11.500 ejerledere ville overveje at overdrage til den brede gruppe af medarbejdere, når der skal foretages et ejerskifte.
- Blandt dem, der har overvejet at sælge til familien, har 35 % også overvejet at sælge til medarbejderne.

### **Medarbejdereje er en god forretning og godt for samfundsøkonomien**

Mere end 100 studier af performance i medarbejderejede virksomheder peger på:

- Signifikante produktivitetsfordele (2–4 % i gennemsnit i internationale studier og 8–12 % efter ejerskifte til medarbejdereje ifølge britiske erfaringer).
- En højere grad af økonomisk og beskæftigelsesmæssig stabilitet samt lavere konkursrater.
- Dokumenteret succes med at løse generationsskifteproblematikken i Storbritannien og Frankrig.

### **Men der findes stadig en række barrierer for generationsskifte i Danmark**

Ejerledere oplever markante barrierer på området for rådgivning og finansiering af generationsskifte til medarbejdereje. En survey blandt ca. 600 virksomhedsejerledere viser, at:

- 64 % af ejerledere peger på finansieringsudfordringer som en væsentlig barriere.
- 34 % af ejerledere svarer, at uklare juridiske forhold kan afholde dem fra at overdrage til medarbejderne.

### **Adgang til finansiering og rådgivning er afgørende for medarbejdereje**

- 11 ud af 12 interviewede virksomheder svarer, at manglende adgang til finansiering udfordrer - eller har udfordret - overgangen til medarbejdereje. Mange oplever modvilje fra pengeinstitutter ift. at udlåne penge til medarbejderforeninger, og medarbejderne har i flere tilfælde måttet låne af den nuværende ejer.



- 10 ud af 12 interviewede virksomheder svarer, at manglende ekspertise hos advokater, revisorer og konsulenter gør overgangsprocessen langsommelig og besværlig.
- Et interventionsstudie af ejerskifte hos en mellemstor dansk virksomhed understreger behovet for juridisk, økonomisk og praktisk rådgivning ved ejerskifte.

**Internationale erfaringer og rapportens empiriske data peger på, at følgende forhold vil øge potentialet for flere ejerskifter til medarbejdere i Danmark:**

- **Klarhed om og ligestilling i skatteincitamenter ved ejerskifte**
- **Eksistensen af en klar juridisk model**
- **Adgang til kompetent rådgivning**
- **Udbredt kendskab til mulighederne**
- **Eksistensen af afprøvede finansieringsmodeller**

Følgende har haft særlig betydning internationalt:

**Juridisk model og skatteincitamenter:** I Storbritannien og USA har lovgivning og klare juridiske modeller (EOT eller ESOP), der understøtter medarbejdere, været afgørende for udbredelsen af medarbejdere. Ændringer i skatteincitamenter har gjort det attraktivt for ejerledere at overdrage til medarbejderne i Storbritannien – ofte via brug af ejerlån.

**Rådgivning og kendskab:** En veludviklet infrastruktur for rådgivning er afgørende for at hjælpe virksomheder gennem ejerskiftet. Det omfatter juridisk rådgivning, finansiel planlægning og støtte til udvikling af nye ledelsesmodeller. Dette element er til stede i alle lande, hvor succesfulde ejerskifter finder sted. Brancheorganisationer har lagt en stor indsats i at udbrede kendskabet til succesfulde ejerskifter og tilbyde sparring, vejledning og netværk til interesserede ejerledere.

**Finansieringsmodeller:** I Italien, Frankrig og Spanien er medarbejderne i højere grad end i Storbritannien den drivende kraft i ejerskifteprocessen, og de får særlig rådgivnings- og finansieringshjælp hos de kooperative brancheorganisationer og fonde. Det er desuden udbredt praksis, at midler fra EU's strukturfonde og Den Europæiske Investeringsbank medfinansierer rådgivnings- og finansieringsinitiativer. I USA retter et stigende antal indsatser for medarbejdere sig særligt mod at forbedre finansieringsmulighederne ved ejerskifte samt at udbrede det generelle kendskab til muligheder og modeller. Der ses en variation i nye finansieringsaktører, der spænder fra formålsdrevne *impact*-fonde til kommercielle, profitdrevne kapitalfonde.

# 3. Ejerskifte til medarbejdere kan sikre danske virksomheder højere produktivitet og stabilitet

Danmark står over for en betydelig udfordring med generationsskifte i mange små og mellemstore virksomheder, hvilket kan få omfattende økonomiske konsekvenser. Ifølge PwC forventer 38 % af 10.000 adspurgte ejerledere, at de skal gennemføre et ejerskifte inden for de kommende 10 år (PwC, 2022), hvilket kan omfatte hundredtusindvis af arbejdspladser (Westergård-Nielsen, 2019).

Disse ejerskifter er ofte forbundet med en række risici, herunder faldende overskudsgrad, højere risiko for virksomhedslukninger (Bennedsen & Nielsen, 2016) samt muligheden for, at virksomheder bliver opkøbt af selskaber, der outsourcer arbejdspladser eller undgår at betale skat i Danmark.

I lyset af disse udfordringer er medarbejdereje i flere nationer undersøgt som en mulig løsning. Medarbejdereje kan ikke kun reducere risikoen for virksomhedslukninger, men også forbedre virksomhedens økonomiske nøgletal (Nuttall, 2013). Forskning viser, at medarbejderejede virksomheder ofte er mere produktive og økonomisk stabile end deres ikke-medarbejderejede modparter (Employee Ownership Association, 2023; Kurtulus & Kruse, 2017). Dette afsnit gennemgår eksisterende forskning og internationale erfaringer, der understøtter medarbejdereje som en strategi for succesfulde generationsskifter.

## 3.1. Økonomiske og organisatoriske fordele ved medarbejdereje

Forskning fra hele verden indikerer, at medarbejdereje systematisk øger produktiviteten.

En metaanalyse af over 100 internationale studier viser, at medarbejderejede virksomheder i gennemsnit er 2–4 % mere produktive end andre virksomheder (Karsemaker, 2006; Mygind & Poulsen, 2020). Disse produktivetsgevinster er mest udtalte i virksomheder, hvor ejerskabet er bredt fordelt blandt medarbejderne og kombineret med reel indflydelse på beslutningsprocesser (Mygind & Poulsen, 2020). Når medarbejderne ejer en betydelig del af virksomheden, og samtidig har kontrolrettigheder, øges deres motivation og organisatoriske engagement, hvilket kan føre til højere produktivitet (Rosen, Case & Staubus, 2005; Blasi, Freeman & Kruse, 2013; Pendleton, 2015).

I Storbritannien har en undersøgelse af virksomheder, der har gennemgået generationsskifte til medarbejdereje, vist, at medarbejderejede virksomheder er 8–12 % mere produktive end

traditionelle virksomheder (WPI Economics, 2023). Disse virksomheder har også rapporteret om forbedret trivsel blandt medarbejderne, større investeringsvillighed og øget samfundsbidrag (Employee Ownership Association, 2023).



Figur 1: Øget produktivitet efter overdragelse til medarbejdere. Kilde: Karsemaker, 2006; Mygind & Poulsen, 2020; WPI Economics, 2023

Disse effekter understøttes af erfaringer fra USA, hvor medarbejderejede virksomheder har vist sig mere modstandsdygtige over for økonomiske kriser og har højere overlevelsesrater end deres ikke-medarbejderejede modstykker (Park, Kruse & Sesil, 2004; Kruse et al., 2010).

**FAKTA:** I Storbritannien har man på under 10 år set generationsskifte hos over 1.000 virksomheder med over 300.000 medarbejdere efter en model, der ligner den, ekspertarbejdsgruppen om demokratiske virksomheder foreslår implementeret i Danmark i 2026. Udviklingen er vist i nedenstående figur.



Figur 2: Antal virksomheder overgået til medarbejdereje i Storbritannien. Kilde: De årlige rapporter fra EOA (Employee Ownership Association), UK, 2014-2022

## 4. Ejerlederens interesse for medarbejdereje er stor

I forbindelse med udarbejdelsen af rapporten, blev der i 2023 gennemført et survey blandt tilfældigt udvalgte danske ejerledere. Der var ikke tidligere i en dansk kontekst foretaget en undersøgelse af interessen blandt ejerledere for overdragelse af ejerskab til medarbejderne. 603 ejerledere gav her det hidtil bedste bud på interessen for ejerskifte til medarbejdereje i Danmark. Og resultaterne tyder på, at den er høj.

### 4.1. Kort om metoden

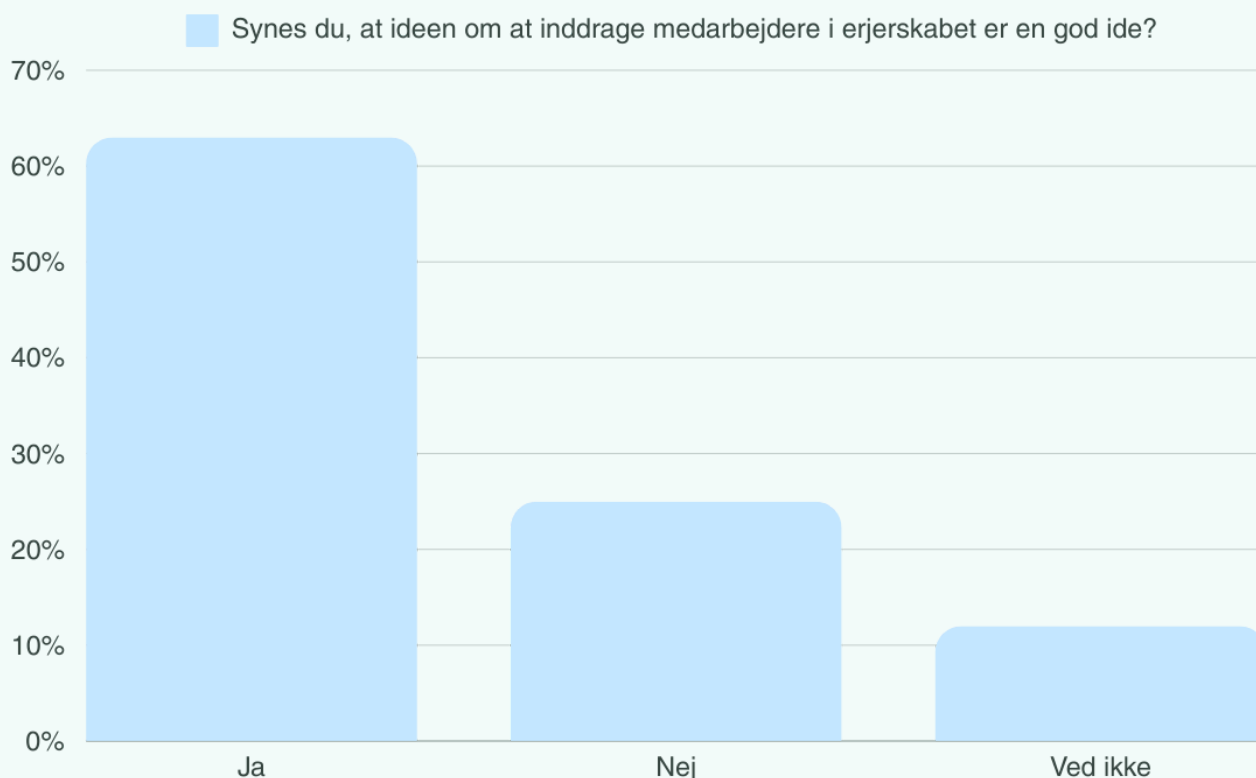
Der blev udsendt et spørgeskema per mail til 12.000 danske virksomheder, hvis kontaktdata var trukket fra CVR-registret. Undersøgelsen var rettet mod ejerledere i danske virksomheder, der havde en titel som direktør eller tilsvarende, og som ejede minimum 5 % af virksomheden. Blandt de 603 fulde besvarelser bestod populationen overvejende af mænd (74 %) mellem 50–59 år (41%) fra små og mellemstore virksomheder (0-250 ansatte<sup>1</sup>). Det er ikke overraskende, at små og mellemstore virksomheder udgør majoriteten af respondenterne, da dette svarer godt til populationen af faktiske virksomheder i Danmark. Internationale erfaringer peger også på, at det er denne gruppe, som er mest relevant ift. et ejerskifte til medarbejderne – blandt andet - fordi der ikke altid findes et marked for køb og salg af denne størrelse virksomheder. Selvom svarprocenten må betragtes som lav, giver undersøgelsen alligevel et interessant billede ind i en tilfældigt udtrukket gruppe ejerledere.

### 4.2. Stor opbakning til medarbejdereje

Figur 3 viser, at en betydelig del af respondenterne (63%) mener, at medarbejdereje er en god idé, mens under halvt så mange (25%) ser det som en dårlig idé.

---

<sup>1</sup> <https://www.dst.dk/Site/Dst/Udgivelser/nyt/GetAnalyse.aspx?cid=27867>



Figur 3: Ejerlederes holdning til medarbejderejerskab. N=603 (Kilde: Undersøgelse af interessen for medarbejdereje, Tænk tanken Demokratisk Erhverv, 2023)

I Danmark fandtes der i 2019 over 25.000 ejerledeede virksomheder med en ejerleder over 55 år (Dansk Erhverv, 2022). Det er normalt denne gruppe, der undersøges i forhold til generationsskifteproblematikken. Hvis tallene fra denne undersøgelse kunne overføres på disse<sup>2</sup>, ville 63 %, eller det, der svarer til ca. 15.750 ejerledeede virksomheder, se det som en god idé at overdrage hele eller dele af ejerskabet til medarbejderne - et markant potentielt 'marked'. Hertil kommer alle dem, der ønsker at forlade ejerlederpositionen tidligt. Der var i 2019 ca. 145.000 ejerledeede virksomheder i Danmark med én ejerleder, der samtidig var registreret som direktør ifølge CVR-registret.

### 4.3. Dem, der overvejer generationsskifte, overvejer medarbejdereje

Blandt de respondenter, der har overvejet, hvad de vil gøre, når deres virksomhed en dag står over for et generationsskifte, har 46 % overvejet at overdrage virksomheden til medarbejderne. Det er flere end dem, der har overvejet at overdrage virksomheden til familien.

Blandt ejerledere, der overvejer at overdrage virksomheden til familien, har 34 % også overvejet at overdrage til medarbejderne. Overdragelse til medarbejdereje er altså noget, der overvejes af en

<sup>2</sup> Man skal være opmærksom på, at denne undersøgelse videnskabeligt set ikke kan regnes for repræsentativ pga. den lave svarprocent.

bred skare af ejerledere – også blandt dem, der ellers overvejer at lade familiemedlemmer overtage virksomheden. Tallene fremgår af figur 4.



Figur 4: Mange overvejer overdragelse til medarbejderne. N= 434. Kilde: Undersøgelse af interessen for medarbejdereje, Tænk tanken Demokratisk Erhverv (2023).

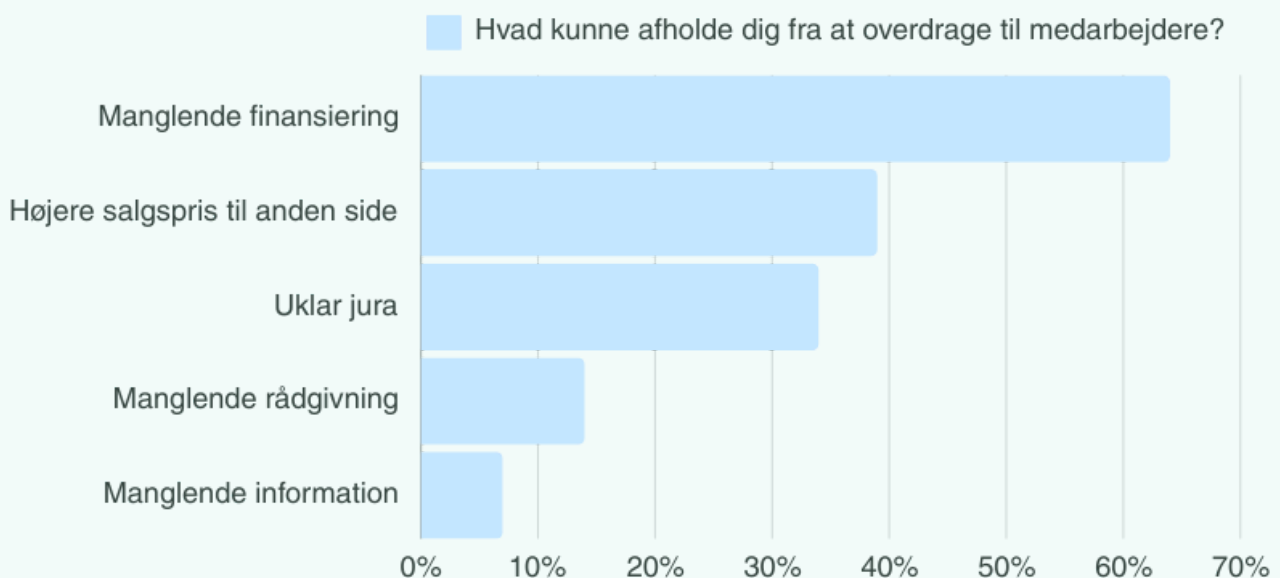
Note: Venstre søjle viser, hvor mange af dem, der har overvejet, hvordan et generationsskifte skal ske, og som har overvejet overdragelse til medarbejderne. Højre søjler viser andelen, der, udover at have overvejet overdragelse til medarbejderne, også har overvejet at overdrage virksomheden til familiemedlemmer. Øvrige svarmuligheder var overdragelse til hhv. kapitalfond eller andet – disse er ikke præsenteret her.

En direkte overførsel af andelen af ejerledere, der overvejer at overdrage til medarbejderne, til den danske befolkning af ejerledere over 55 år, ville omfatte 11.500 virksomheder. Selvom der sandsynligvis vil være færre i den samlede population, som vil overveje at overdrage ejerskabet til medarbejderne, tyder meget på, at en betydelig andel er positive over for modellen, hvor medarbejderne kommer til at eje.

## 4.5. Finansiering og uklar jura er barrierer for dem, der ønsker medarbejdereje

Selvom fordelene ved medarbejdereje er veldokumenterede, står danske virksomheder over for betydelige udfordringer, når de ønsker at gennemføre et generationsskifte til medarbejderne.

Figur 5 viser, at blandt ejerledere, der er positivt stemt over for medarbejdereje og har overvejet, hvem der skal overtage deres virksomhed, udgør de største barrierer for overdragelse til medarbejderne: manglende finansiering, eventuelt højere salgspris til anden side og uklar jura.



Figur 5: Barrierer for medarbejderejskab. N = 271. Kilde: Undersøgelse af interessen for medarbejdereje, Tænk tanken Demokratisk Erhverv (2023)

Figuren viser, at 64 % svarer, at de manglende finansieringsmuligheder kunne afholde dem fra at overdrage virksomheden til medarbejderne. 39 % svarer, at en højere salgspris til anden side kunne forhindre medarbejderoverdragelse, og 34 % svarer, at uklar jura ville være en forhindring, mens knap 15 % angiver, at manglende rådgivning ville være den primære bekymring. Den høje andel, der efterspørger finansiering, er ikke overraskende af to grunde. For det første, fordi salg, og dermed finansiering af salg i små og mellemstore virksomheder, i sig selv kan være en kompliceret sag, uanset køber. For det andet, fordi det er rapportens forfatteres erfaring, at netop salg til flere købere (medarbejderne) stadig er komplekst og mødes med en høj grad af skepsis blandt finansieringsinstitutioner, revisorer og jurister.

# 5. Praktiske erfaringer med overdragelse til medarbejdere i Danmark

For at belyse de udfordringer og erfaringer, som danske virksomheder står over for i overgangen til medarbejdereje, har der, ud over den kvantitative afdækning, været behov for en dybere kvalitativ analyse. I perioden 2022–2023 har vi derfor gennemført 12 dybdegående interviews med virksomheder<sup>3</sup>. Virksomhederne blev udvalgt, da de enten havde indført, var i gang med at indføre eller overvejede at indføre medarbejdereje. De fleste interviews med ejerledere og andre i virksomhederne blev fulgt op med sparring, og i enkelte tilfælde løbende tjek-ind. Der er derfor ikke blot tale om datamateriale fra 12 enkeltinterviews. Flertallet af virksomhederne er små virksomheder med mellem 7 og 250 medarbejdere.

Derudover har vi i perioden 2022–2024 fulgt og søgt at facilitere overgangen til medarbejdereje i virksomheden Memox med ca. 200 medarbejdere eller 117 årsværk. Denne proces har krævet mere end 500 timers konfrontationstimer og har givet uvurderlige indsigter i de praktiske udfordringer i forbindelse med ejerskifte. Indsatsen startede lovende, men desværre lykkedes ejerskiftet ikke, som det var ønsket af ejerlederen. Det er der en række årsager til, som vi kommer tilbage til.

Det er forfatterens overbevisning, at interviews og casestudiet giver en detaljeret indsigt i de typiske udfordringer, som danske virksomheder møder i processen med overdragelse af ejerskab til medarbejderne.

## 5.1. Hovedindsigter

I overgangen til medarbejdereje oplever virksomheder typisk tre hovedudfordringer:

- Der mangler finansieringsmuligheder for medarbejdernes opkøb.
- Der mangler adgang til ekstern rådgivning om alt fra regnskab og revision til jura og governance.
- Der mangler skattemæssige afklaringer og ligestilling i forbindelse med overdragelse til medarbejderne.

## 5.2. Manglende finansieringsmuligheder

De adspurgte virksomheder har alle oplevet, at finansieringen af medarbejdernes overtagelse af ejerskabet i virksomheden er en udfordring. Blandt de interviewede virksomheder svarede hele 11 ud af 12, at der mangler muligheder for finansiering af medarbejdernes opkøb af virksomheden.

En vigtig årsag hertil er, at banker er modvillige i forhold til at låne penge ud til medarbejderforeninger eller andre konstruktioner, hvor mange ejere indgår, og det ender således

---

<sup>3</sup> Se bilag 1



typisk med, at de sælgende virksomhedsejere selv må låne penge til medarbejderne. Det påpeges, at de finansielle aktører ikke er trygge ved eller bekendte med konstruktionen medarbejdereje.

Dertil kommer, at de enkelte medarbejdere ikke nødvendigvis er villige til at tage den store risiko, der kan være forbundet med at låne markante beløb i fællesskab. De har behov for stor tryghed i købet, ikke mindst fordi de ikke har kendskab til ejermodellen andre steder.

Det betyder, at der som udgangspunkt skal være meget stor entusiasme omkring medarbejdereje-projektet blandt de sælgende ejere og medarbejderne, hvis projektet skal lykkes, da det som regel vil være både mindre ressourcekrævende og mere øjeblikkeligt profitabelt at sælge til anden side.

I kun ét tilfælde lykkedes det oprindeligt at få et tilbud om et lån fra en andelskasse til finansiering af medarbejdernes opkøb, men banken trak tilbuddet tilbage, da virksomhedens seneste regnskab viste røde tal på bundlinjen.

I et andet tilfælde oplever man skattesituationen som den største forhindring i forhold til at gennemføre en ejerskabsoverdragelse. Planen var i dette tilfælde, at de nuværende ejere ville give deres ejerskab videre til medarbejderne gratis, men fordi overdragelsen stadigvæk ville blive fuldt beskattet, skabte det problemer og ejerskifteplanerne blev sat i bero.

### 5.3. Manglende rådgivning

Ekstern rådgivning fra revisorer, advokater og konsulentfirmaer spiller en vigtig rolle i ejerskifteprocesser. Men i tilfældet med medarbejdereje, opleves, at rådgivningsinstitutionerne i Danmark som regel har meget lidt eller ingen erfaring med overdragelse til medarbejdereje. Dette resulterer i langsomme processer og indimellem opleves der decideret modvillighed fra rådgivere, der finder det besværligt at navigere i 'ukendt farvand'. Dette skaber utryghed hos ejerledere og i flere tilfælde bliver ejerledere direkte anbefalet ikke at forsøge sig med salg til medarbejdere.

Når der ikke findes offentlige eller private rådgivere, der kan skabe tryghed om processen, ender mange med at droppe sagen.

Utryghed spiller yderligere en rolle på de indre linjer i organisationen. Her stilles der sædvanligvis spørgsmål fra både ejerledere, eventuelt bestyrelse samt medarbejdere, om, hvad der sker i forhold til *governance* og interne relationer efter et succesfuldt ejerskifte. Det opleves utrygt og ukendt, når ansatte skifter roller og bliver til medejere, og i visse tilfælde indirekte arbejdsgivere for deres chefer og direktører. Det gælder både fra medarbejdernes side, som ikke nødvendigvis har set sig selv som ejer, og fra ejerleders side eller bestyrelsen, som kan være bekymret for tab af kontrol og kompetencer hos medarbejderne.

Der er i den sammenhæng efterspørgsel på rådgivning om, hvordan dette rolleskifte kan tackles på en god og konstruktiv måde.

Ud af 12 interviewede virksomheder svarer 10, at der mangler professionel rådgivning om overgangen til medarbejdereje, hvad angår procesfacilitering, jura, økonomi, governance og daglig ledelse.

Det er derfor tydeligt, at en løsning på finansieringsudfordringen alene ikke i tilfredsstillende grad vil udløse potentialet for flere overdragelser til medarbejdereje. Der er behov for indsatser, der skaber tryghed om processen for både ejerleder og medarbejdere.

## 5.4. Oplevede effekter og resultater

Alle virksomheder, der har gennemført ejerskifte til medarbejderne, nævnte positive aspekter ved overdragelsen, såsom øget medarbejdermotivation, bedre forståelse for virksomhedens strategi blandt medarbejderne og en forbedring, hvad angår rekruttering og fastholdelse. For eksempel nævnte Orchestra, at deres overgang til medarbejderejerskab førte til en markant stigning i medarbejdermotivation, hvor medarbejderne lod til at have fundet 'et ekstra gear', som de ikke selv troede, de havde.

Virksomhederne kan endnu ikke sige noget konkret om langsigtede effekter, da medarbejdereje i alle tilfælde stadig er forholdsvis nyt.

I syv ud af otte interviewede virksomheder, der har gennemført en overgang til medarbejdereje, medførte ejerskiftet forbedringer i medarbejdernes engagement, forståelse for virksomhedens strategi, rekrutteringsmuligheder og/eller fastholdelse – de fleste oplevede samtlige effekter.

## 5.5. Transitions casen MEMOX

I perioden 2022–2024 fulgte rapportens forfattere virksomheden Memox tæt med over 500 timers intervention, delvist finansieret af midler fra indeværende projekt og delvist af Memox selv. I det følgende beskrives processen overordnet. Baseret på rapportens kvantitative og kvalitative undersøgelser er det forfatterens oplevelse (på baggrund af internationale erfaringer samt interviews), at Memox' erfaringer på flere områder er typiske for mange ejerledere, der forsøger sig med medarbejdereje.

### Forløb

Memox ApS er en tolke- og familiebehandlingsvirksomhed med ca. 200 ansatte, der arbejder for at hjælpe socialt udsatte børn og unge med anden etnisk baggrund i Danmark. Stifteren af Memox, Amelevi Hounou Rathleff, besluttede i perioden op til 2022, at hun gerne ville tilbyde medarbejderne i MEMOX at købe 20 % af virksomheden med en målsætning om, at procentdelen

på sigt kunne øges til over 50 % af ejerskabet. Det havde været ejerlederens ønske fra før 2020, men ejerlederen oplevede modstand både internt (navnlig i dele af virksomhedens ledelse) og eksternt fra rådgivere. En del tydede dog på, at der var en positiv stemning i den brede medarbejderkreds. Dette førte til, at ejerlederen kontaktede rapportens forfattere i 2020. I foråret 2022 indledtes en intensiv proces for overdragelse af virksomheden til medarbejderne.

I foråret 2023 viste en intern survey, foretaget i forbindelse med udarbejdelsen af denne rapport, at 58,6 % af 117 medarbejdere erklærede sig villige til at blive medejere af Memox, hvis de havde råd (se bilag 4). Middelværdien for, hvad folk mente personligt at kunne investere, lå på omkring 10.000 kroner.

Men en økonomisk nedgang i sommeren 2023 medførte, at mange medarbejdere faldt fra.

Det lykkedes dog at oprette en forening af købsvillige medarbejdere (22 personer) med et minimumsindskud på 7.500 kr. og uden maksimumsindskud, ud fra princippet om "ét medlem, én stemme". Foreningen blev oprettet som et F.M.B.A og godkendt i Erhvervsstyrelsen i februar 2024. Men i første omgang var det ikke muligt at rejse den nødvendige finansiering, og i anden omgang var det ikke muligt at finde enighed om købspris mellem den nyoprettede medarbejderforening og ejerlederen. Det betød, at processen desværre blev opgivet i foråret 2024. Allerede her står det klart, at timing i forhold til virksomhedens forretningsmæssige situation er afgørende for en succesfuld indsats.

Følgende afsnit handler om de relevante erfaringer, som er gjort i forbindelse med dette forløb.

I bilagene findes alle relevante og direkte udviklede dokumenter til Memox. Herunder udarbejdelse af vedtægter, som blev revideret flere gange undervejs; Q&A, som vurderes at være typisk for mange medarbejderoverdragelser; Survey, der blev foretaget for at forsikre ledelsen i virksomheden om, at der faktisk var interesse for ejerskab i virksomheden; samt købstilbud i slide-form, udsendt til alle medarbejdere.

Følgende er vigtige læringsmæssige konklusioner på baggrund af processen.

## **Indledende samtaler med ejerlederen**

De indledende samtaler med ejerlederen er afgørende for transitionens videre forløb. Opgaven for rådgiveren er her at forberede ejerleder på det videre forløb: hvad der kan forventes af udfordringer, hvordan disse typisk kan løses, hvilke parter, der skal inddrages, tidsramme samt overordnet at skabe tryghed og overblik over transitionsforløbet.

## **Bestyrelsen og direktionen**

Inddragelsen af bestyrelsen og direktionen bør foretages med særligt hensyn til den utryghed, som ejerskabsforandringer ofte kan skabe hos en ledelse. Det er derfor vigtigt at afsætte tid til grundig fremlæggelse af grundlaget for ejerskiftet, inkl. ejerleders ambitioner og motivation herfor i kombination med den empiriske og forskningsmæssige dokumentation for de forretningsmæssige såvel som menneskelige fordele ved indførelsen af medejerskab.

Det kan ikke forventes, at alle i virksomhedens ledelse vil være positive over for transitionen til medejerskab, og det er heller ikke nødvendigt, men en omfattende modstand er problematisk og skal derfor imødegås med gode, saglige og dermed overbevisende argumenter. Målsætningen er

at skabe en entusiasme for projektet hos ledelsen, som vil gøre det mere realistisk, at omvæltningerne vil blive tacklet med gåpåmod i effektivt samarbejde med ejerleder og medarbejdere.

## **Medarbejderne**

Inddragelsen af medarbejderne bør ske med stort engagement og gerne så tidligt i processen som muligt. Det er imidlertid en god ide, at inddragelsen af medarbejdere tager udgangspunkt i en forholdsvis konkret model for og præsentation af, hvordan medejerskabet vil være struktureret, hvad det vil betyde for de medejende medarbejdere, heriblandt hvad det vil betyde økonomisk, organisatorisk, i den daglige drift, og i forhold til eventuelle nye arbejdsopgaver, som ejerskabet kan medføre.

Det er endvidere afgørende, at der tages grundigt hensyn til medarbejdernes baggrund og situation, både på et fagligt, pædagogisk og medmenneskeligt plan. Det kan for eksempel virke intimiderende for nogen at forestille sig selv som virksomhedsejer. Derfor må man også som ejerleder og dennes rådgiver være indstillet på, at det kan være nødvendigt med forskellige indgangsvinkler til forskellige medarbejdere eller grupper af medarbejdere. Det anbefales derfor, at der forberedes en række forskelligartede tiltag i forbindelse med fremlæggelsen af medejerskabsprojektet for medarbejderne. For eksempel fællesmøder med præsentationer og mulighed for at stille spørgsmål til ejerlederen og ledelsen, et pitch samt andre informative dokumenter, opfordring til og evt. facilitering af samtalemøder blandt medarbejderne, og ideelt set muligheden for, at medarbejderne kan have én-til-én-samtaler med ejerlederen og/eller relevante personer fra ledelsen om medejerskabet.

Det anbefales også, at der, når medarbejderne er blevet grundigt informeret om muligheden for medejerskab, foretages én eller flere anonyme spørgeundersøgelser om medarbejdernes interesse i medejerskabet samt deres mulige økonomiske råderum i forhold til at købe sig ind i ejerskabet. Det kan dels give en indikation på, hvor høj en grad af tilslutning, som ejerlederen kan forvente, når det færdigudarbejdede tilbud foreligger, og dels kan interessetilkendegivelser i spørgeundersøgelsen inspirere andre medarbejdere til at tilslutte sig. Det er imidlertid vigtigt at have for øje, at det er gratis at vise interesse via en sådan spørgeundersøgelse, hvilket ikke gælder, hvad angår det reelle medejerskab, og derfor må der forventes en noget lavere tilslutning til medejerskabet end det, der indikeres via en spørgeundersøgelse.

## **Medarbejderforening**

Det lykkedes at oprette en medarbejderinvesteringsforening (f.m.b.a.) ud fra princippet om ét medlem, én stemme og med indskud på min. 7.500 kr. Der blev samlet ca. 200.000 kr. sammen. Bestyrelsen for medarbejderforeningen mødtes ca. 14 gange med deltagelse af denne rapport forfattere. Medarbejderforeningens bestyrelse bestod af fire kvinder – to konsulenter og to ansatte på hovedkontoret. Det var markant, hvordan bestyrelsen var håbefuldt til det sidste og meget motiveret for at blive medejere af virksomheden. De tog dog samtidig det økonomiske ansvar over for de andre medlemmer af organisationen meget alvorligt.

## **Ejerleder**

Ejerlederen mangler ofte de rigtige rådgivere eller kontakter, der gør det trygt, og som viser en vej til ejerskifte. Det er afgørende, at der indledende bliver skabt klare forventningsafstemninger i

forhold til variabiliteten af eventuel pris og forhandling med den nye køber. Dette var en af årsagerne til, at købet faldt igennem. Ejerlederen har både behov for en sparringspartner samt en aktør, der kan fremvise konkrete modeller for succesfulde ejerskifter.

## Rådgivere

I processen blev der skiftet både revisor, vurderingsperson og jurist undervejs. Den primære udfordring var at finde kvalificerede jurister, revisorer og bankfolk, der havde erfaring med medarbejdereje. I begyndelsen var flere revisorer og jurister slet ikke bekendte med muligheden for at overdrage ejerskab til medarbejderne og gav i visse tilfælde enten direkte forkert rådgivning til ejerlederen eller sagde, at de måtte give op, fordi de ikke vidste, hvad de skulle gøre.

## Finansiering

Det var håbet, at der på baggrund af de ca. 200.000 kr. rejst af de 22 medarbejdere ville være grundlag for at rejse yderligere midler via banklån eller anden investor. Der blev afholdt en række møder med tre forskellige banker (med deltagelse af denne rapport forfattere), hvor én faldt fra på grund af ejerskabsmodellen, og to faldt fra på grund af værdisætningen og den begrænsede indtjening i forretningen Memox. Det blev desuden forsøgt at finde en *angel investor* uden større held. Det vurderes, at en markant del af besværet i dette tilfælde med at rejse tilstrækkelig lånefinansiering fra banker var værdisætningen og forretningens begrænsede historiske evne til at skabe afkast. Der ligger potentielt et potentiale i, at ejerlederen indgår låneaftale i forhold til køb direkte med medarbejderne som i Storbritannien. Denne proces blev også initieret i Memox, men faldt igennem på grund af pris på lån og virksomhed. Tilstedeværelsen af en solid finansieringsløsning ville etablere medarbejderne som en mere seriøs forhandlingsaktør, som ville øge muligheden for enighed om pris.

## Skat

Ejerlederens revisor rejste til sidst bekymring om muligheden for faktisk at overdrage ejerskab til medarbejderne til en for lav pris, fordi det skattemæssigt kunne have negative konsekvenser for ejerlederen. Dette var også medvirkende til, at salget ikke blev gennemført.

Der findes en større database fra arbejdet med Memox med referater, e-mails med revisorer og jurister samt Erhvervsstyrelsen og andet materiale, der vil danne vigtige erfaringspunkter for videre arbejde på området.

# 6. Internationale erfaringer: Omdannelse til medarbejdereje i Italien, Frankrig og Spanien, Storbritannien og USA

Hvad er andre landes erfaringer i forhold til indsatser med overdragelse af virksomheden til medarbejderne? I det følgende kapitel undersøges hvilken økonomisk, juridisk og videnskabelig infrastruktur, som man gør brug af i forhold til omdannelse til medarbejdereje i Italien, Frankrig og Spanien, Storbritannien og USA.

De fem lande er udvalgt, fordi de har en relativ stor udbredelse af medarbejdereje, der baserer sig på forskellige ejerskabsmodeller. Samtidig har alle fem lande praksis og historie for virksomhedsoverdragelser til medarbejdereje.

Det er for alle landene gældende, at udbredelsen af medarbejdereje og virksomhedsoverdragelser til medarbejdereje er tæt forbundet med lovgivning, der fremmer specifikke økonomiske og juridiske modeller. Herudover spiller støtteorganisationer og -strukturer også en central rolle.

Kildemæssigt baserer vidensindsamlingen sig i betydelig grad på landerapporter fra førende forskere i medarbejdereje, der indgår i rapporten "Barrierer for demokratiske virksomheder i 2022" (Poulsen, 2022)<sup>4</sup>. Som opdatering og supplement til rapporterne er der gennemført en desk research af relevant litteratur og rapporter samt en række interviews med eksperter og praktikere fra støtteorganisationer i de fem lande, heriblandt:

- Employee Ownership Association, Storbritannien
- Cooperatives UK, Storbritannien
- Ownership Hub, Storbritannien
- Coopfund, Italien
- Legacoop, Italien
- CGSCOP, Frankrig
- COCETA, Spanien
- Confederation of Cooperatives of Catalonia, Spanien
- Project Equity, USA

---

<sup>4</sup> Rapporten blev udarbejdet på bestilling af Ekspertarbejdsgruppen om demokratiske virksomheder i 2022.

## 6.1. Opsummering af centrale pointer

1. **Lovgivning og skattefordele:** I Storbritannien og USA har lovgivning, der understøtter medarbejdereje, været central for udbredelsen af denne ejerform. Skattefordele har gjort det attraktivt for ejerledere at overdrage virksomheder til deres medarbejdere.
2. **Finansieringsmodeller:** I lande som Italien og Spanien har særlige kooperative finansieringsstrukturer spillet en afgørende rolle i at understøtte medarbejders overtagelse af virksomheder – især i krisetider.
3. **Rådgivning og support:** En veludviklet infrastruktur for rådgivning er afgørende for at hjælpe virksomheder gennem overgangen til medarbejdereje. Dette omfatter juridisk rådgivning, finansiel planlægning og støtte til udvikling af nye ledelsesmodeller.

Erfaringerne fremhæver vigtigheden af stærke lovgivningsmæssige rammer, adgang til finansiering og tilstrækkelig rådgivning, som afgørende faktorer for succesfuld udbredelse af medarbejdereje. Ved at lære af disse eksempler, kan Danmark udvikle sine egne modeller, der er tilpasset danske forhold, og dermed fremme medarbejdereje som en bæredygtig og attraktiv ejerform.

## 6.2. Medarbejdereje i Italien, Frankrig og Spanien, Storbritannien og USA



### Antal medarbejdereje og medarbejderejede virksomheder

At medarbejdereje findes i mange forskellige former, der ikke nødvendigvis afgrænser sig til specifikke juridiske virksomhedsformer eller registreringer, gør det svært at bestemme og sammenligne udbredelsen af medarbejdereje uden betydelig grad af usikkerhed.

I tabel 1 præsenteres de tilgængelige tal for de respektive mest udbredte juridiske former for majoritetsmedarbejdereje i Italien, Frankrig, Spanien, Storbritannien og USA. Med majoritetsmedarbejdereje forstås, at medarbejderne ejer en kontrollerende del af virksomheden, enten direkte eller indirekte gennem en fondslignende konstruktion.

- I Italien, Frankrig og Spanien er medarbejdereje udbredt som medarbejderkooperativer, der er kendetegnet ved, at medarbejderne ejer en kontrollerende del af virksomheden, og at medarbejdernes indflydelse baserer sig på princippet om ét medlem, én stemme’.
- I Storbritannien er medarbejdereje udbredt som medarbejderkooperativer og i stærkt stigende grad som *Employee Ownership Trusts* (EOT), hvor en fondslignende konstruktion ejer virksomheden på vegne af og til gavn for medarbejderne. Graden af medarbejderindflydelse og -kontrol i EOT’er varierer betydeligt.
- I USA er den mest udbredte form for medarbejdereje *Employee Stock Ownership Plans* (ESOPs), hvor virksomheden også ejes på vegne af medarbejderne, og hvor graden af medarbejderindflydelse og -kontrol ligeledes varierer betydeligt. ESOP-modellen adskiller sig dog ved, at medarbejderne løbende får del i virksomhedens formue som individuelle

aktionærer.

			Note
<b>Italien</b>	<b>24.000</b> medarbejder- kooperativer	<b>506.000</b> medarbejderejere	Tallet inkluderer ikke ca. 15.000 'sociale kooperativer', der ofte også har et betydeligt omfang af medarbejdereje. Kilde: Cori et. al. (2022).
<b>Frankrig</b>	<b>2250</b> medarbejder- kooperativer	<b>44.700</b> medarbejderejere	Kilde: Fakhfakh et. al. (2022).
<b>Spanien</b>	<b>17.300</b> medarbejderk ooperativer	<b>250.000</b> medarbejderejere	Hertil kommer 7.801 <i>Sociedades Laborales</i> med ca. 55.000 ansatte, som er en type medarbejderejet virksomhed, der er etableret som et kapitalsselskab. Alle medarbejdere skal have del i ejerskabet, men ejerskabet er ikke nødvendigvis lige eller demokratisk. Kilde: Arando og Marcuello (2022).
<b>Storbritannien</b>	<b>1650</b> medarbejder- ejede virksomheder	<b>Ca. 240.000</b> medarbejderejere	Tallet dækker både medarbejdereje som Employee Ownership Trusts (EOT) og som medarbejderkooperativer. Kilde: WPI Economics (2023).
<b>USA</b>	<b>6482</b> ESOPs*	<b>Ca. 10 mio.</b> medarbejderejere	* <i>Employee Stock Ownership Plans</i> . Hertil kommer 612 medarbejderkooperativer med 4732 ansatte. Der kan dog være overlap mellem de to tal. Kilde: Blasi og Kruse (2022) og Democracy at Work Institute og the US Federation of Worker Cooperatives (2021).

Tabel 1: Udbredelse af medarbejdereje i Italien, Frankrig, Spanien, Storbritannien og USA

I alle fem lande findes der mere end tusind virksomheder, der ejes og kontrolleres af medarbejderne. Selvom der i nogle af landene er tale om et betydeligt antal virksomheder og medarbejderejere, udgør de medarbejderejede virksomheder gennemgående kun en lille procentdel af det samlede erhvervsliv. I Baskerlandet i Spanien, som er én af de regioner i verden, hvor koncentrationen af medarbejderkooperativer vurderes at være højest, stod kooperativer i 2022 for ca. 6 % af arbejdspladserne ([Eustat, 2023](#)). I Storbritannien tegner de medarbejderejede virksomheder sig for ca. 0,7 % af det samlede antal arbejdspladser ([WPI Economics, 2023](#)).

### 6.3.2. Medarbejdereje på tværs af virksomhedsstørrelse og branche

Der findes i de undersøgte lande medarbejderejede virksomheder i alle størrelser. I Frankrig og Italien findes medarbejderkooperativer både som meget små og meget store virksomheder, og de har gennemsnitlig nogenlunde samme antal ansatte som virksomheder med andre ejerformer. I Storbritannien og USA findes meget store virksomheder organiseret som hhv. EOT og ESOP, mens medarbejderkooperativerne som regel er små ([Mygind, 2022:36](#)).

Der findes ikke i den tilgængelige data indikationer på, at der er brancher, hvor medarbejdereje ikke er muligt. Medarbejderejede virksomheder findes således på tværs af brancher, heriblandt også i industrien.

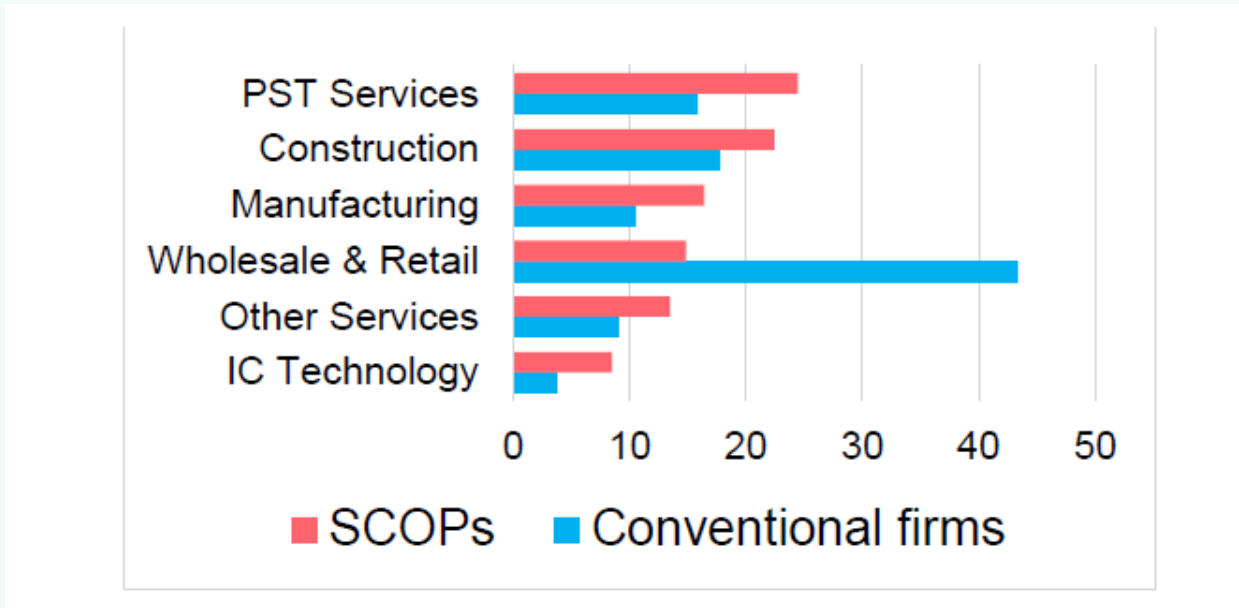
Tabel 2 og figur 6 viser branchefordelingen af medarbejderkooperativer i hhv. Italien og Frankrig. I tabellen for Italien fremgår kapitalintensiteten i de enkelte brancher, mens figuren for Frankrig



sammenholder medarbejderkooperativernes branchefordeling med andre ejerformer.

Sectors	No. of worker co-ops	Capital intensity*
Accommodation and food service activities	1,043	14,645
Administrative and support service activities	2,729	5,783
Agriculture, forestry and fishing	1,780	42,996
Arts, entertainment and recreation	668	8,393
Construction and real estate	2,972	10,067
Education	378	5,260
Human health and social work activities	297	5,924
Information and communication	1,009	7,718
Manufacturing	1,678	18,727
Mining, energy and water	129	37,750
Other services	383	6,845
Others	35	5,545
Professional, scientific and technical activities	843	10,374
Transportation and storage	2,945	7,795
Unclassified	10	1,579
Wholesale and retail trade	1,333	11,677
<b>Total</b>	<b>18,232</b>	<b>13,221</b>

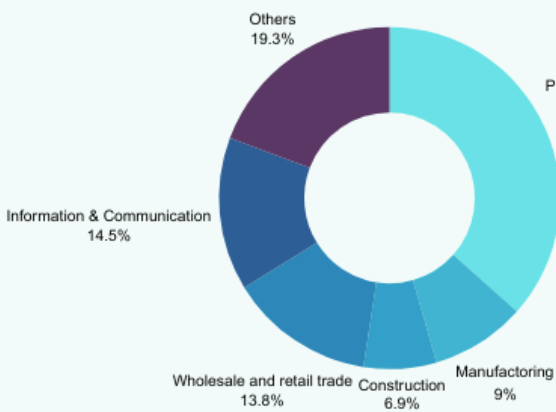
*Tabel 2: Fordeling af medarbejderkooperativer per økonomisk sektor og kapitalintensitet i Italien (Tabel SEQ Tabel \\* ARABIC 2: Branchefordeling af medarbejderkooperativer i Italien.)*



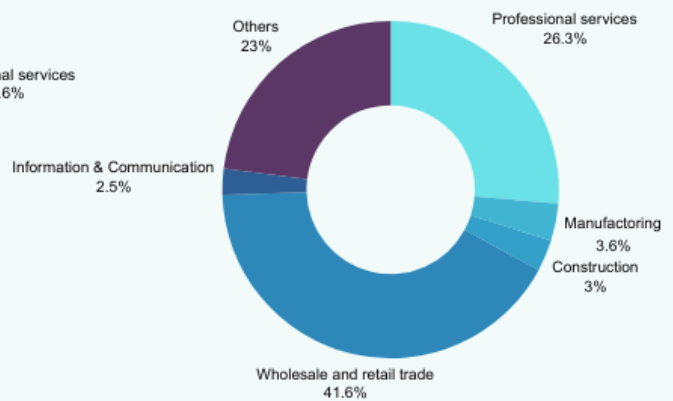
Figur 6: Branchefordeling af medarbejderkooperativer (SCOP) i Frankrig sammenholdt med øvrigt erhvervsliv

I Storbritannien vurderer eksperter inden for området, at omdannelser til medarbejdereje særligt spredt sig hurtigt blandt virksomheder, der har behov for at tiltrække og fastholde medarbejdere med høj specialiseret viden med henblik på at kunne levere videnstunge ydelser inden for blandt andet konsulent-, arkitektur- og ingeniørbranchen (Pendleton, Robinson & Nuttall 2023: 206). Vurderingen bakkes op af de nyeste tal for branchefordelingen af medarbejderejede virksomheder. Som det fremgår af figur 2 udgør *professional services* mere end en tredjedel af de medarbejderejede virksomheder.

**Fordeling af virksomheder efter branche blandt medarbejderejede virksomheder (EOB'er)**



**Fordeling af medarbejdere efter branche blandt medarbejderejede virksomheder (EOB'er)**



Figur 7: Branchefordeling af medarbejderejede virksomheder i Storbritannien. Kilde: WPI Economics, 2023:7

I Frankrig viser et studie, at medarbejderkooperativer er signifikant mere produktive end virksomheder med andre ejerformer i brancher med høj vidensintensitet, men ikke i brancher med lav vidensintensitet (Fakhfakh et al., 2023).

### **6.3.3. Medarbejderkooperativer i Italien, Frankrig og Spanien**

I Italien, Frankrig og Spanien er medarbejdereje i langt overvejende grad udbredt som medarbejderkooperativer, hvor medarbejderne har den fulde demokratiske kontrol over virksomheden baseret på det kooperative princip om 'ét medlem, én stemme'. I alle tre lande er medarbejderkooperativerne en del af en samlet kooperativ sektor med tilhørende veludviklede støtteorganisationer, og der findes udførlig lovgivning omkring virksomhedsformen, herunder også skattelovgivning.

Selvom der er forskelle, minder de medarbejderkooperative ejerskabsmodeller i de tre lande i hovedtrækkene om hinanden, og de præsenteres derfor samlet i tabel 3. Det er kendetegnende, at medarbejderne som medlemmer har lige demokratisk indflydelse og vælger virksomhedens ledelse. Medarbejderne har del i kapitalen i form af personlige indskud, som tilbagebetales ved udtræden, men en betydelig del af overskuddet henlægges typisk til en 'udelelig reserve', som ikke kan udbetales til medlemmerne.

Medlemmernes indskud og opsparing i virksomheden er ofte af relativ begrænset størrelse. Der er dog undtagelser, heriblandt Mondragon-gruppen, der adskiller sig ved at lægge større vægt på individuelt kapitalindskud ved indtræden og efterfølgende akkumulering af renter og udbytter. Mondragon-gruppen, der er baseret i Baskerlandet i Spanien, er verdens største gruppering af kooperative virksomheder. Gruppen består i dag af 95 arbejderkooperativer med 138 datterselskaber og 23 enheder på højere niveau med tilsammen 81.000 ansatte ([Mygind, 2022:19](#)).

Ejerskabsforhold	Medarbejdereje som kooperativer (Italien, Frankrig og Spanien)	Medarbejderne	Den sælgende ejer
<b>Kapitalejerskab</b>	<p>Kapitalstrukturen i et medarbejderkooperativ er opdelt i hhv. <i>individuel</i> og <i>kollektiv</i> kapital.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Den <i>individuelle</i> kapital består af medarbejdernes egne indskud/andele, der erhverves ved indtræden og udbetales ved udtræden.</li> <li>• Den <i>øvrige</i> kapital er <i>kollektiv</i> og udbetales ikke til medlemmer ved deres udtræden.</li> <li>• Hele eller dele af den kollektive kapital er 'udelelig' (iht. vedtægter og lovgivning) og kan ikke udbetales til medlemmerne, ej heller ved beslutning om at opløse virksomheden.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Medarbejdernes økonomiske ejerskab og hæftelse begrænser sig til eget indskud eller andele.</li> <li>• Der er forskellige grænser for forrentning på medlemsandelene.</li> <li>• Medlemmernes personlige indskud og opsparing i virksomheden er ofte af relativ begrænset størrelse. Her adskiller Mondragon-modellen sig dog med et større fokus på personlig opsparing og et indskudskrav på ca. 100.000 kr.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• I Frankrig har den udtrædende ejer i et omdannet kooperativ siden 2014 måtte eje mere end 50% af kapitalen (men ikke stemmerettighederne) i en overgangsperiode på op til 7 år.</li> </ul>
<b>Kontrol og ledelse</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Virksomhederne kontrolleres demokratisk af medarbejderne, baseret på princippet om 'én medarbejder, én stemme'.</li> <li>• Virksomhederne kan have eksterne deltagere ('investerende medlemmer'), der ikke er ansatte. Eksterne medlemmers indflydelse er begrænset til ca. 1/3 af stemmerettighederne.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Medarbejderne vælger virksomhedens bestyrelse på den årlige generalforsamling.</li> <li>• I Frankrig skal direktøren og mindst to tredjedele af bestyrelsen være medarbejder-medlemmer.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Det er praksis, at den sælgende ejer udtræder af virksomhedens ledelse ved salg eller omdannelse. Der kan dog være tale om korte overgangsperioder.</li> </ul>
<b>Overskudshåndtering</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prioriteret procentdel af overskuddet skal (skattebegünstiget) gå til udelelige reserver iht. minimumskrav i lovgivningen: <ul style="list-style-type: none"> <li>o Italien min. 30% + 3 % til de gensidige kooperative finansieringsfonde</li> <li>o Frankrig min. 15%.</li> <li>o Spanien min. 20% + 5% til uddannelsesfond.</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Efter henlæggelser til den udelelige reserve, kan overskuddet fordeles blandt medlemmerne iht. deres bidrag til omsætningen.</li> </ul>	
<b>Beskyttelse af formål</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Den udelelige reserve (minimumskrav på 15-30 %) er beskyttet. Hvis virksomheden sælges, opløses eller omdannes til andet ejerskab, vil den udelelige reserve tilgå kooperative, offentlige eller almennyttige formål eller organisationer.</li> </ul>		
<b>Ind- og udtræden</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Baseret på objektive kriterier, bestemt af virksomheden selv, kan medarbejdere frit ind- og udtræde som ejere eller medlemmer i forbindelse med ansættelse eller afskedigelse.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Medarbejdere har mulighed for, men ikke pligt til, at indtræde som medlem eller medejer. Kan være krav om prøveperiode.</li> <li>• Indskud/andele tilbagebetales ved udtræden (inkl. reguleret forrentning mv.)</li> </ul>	

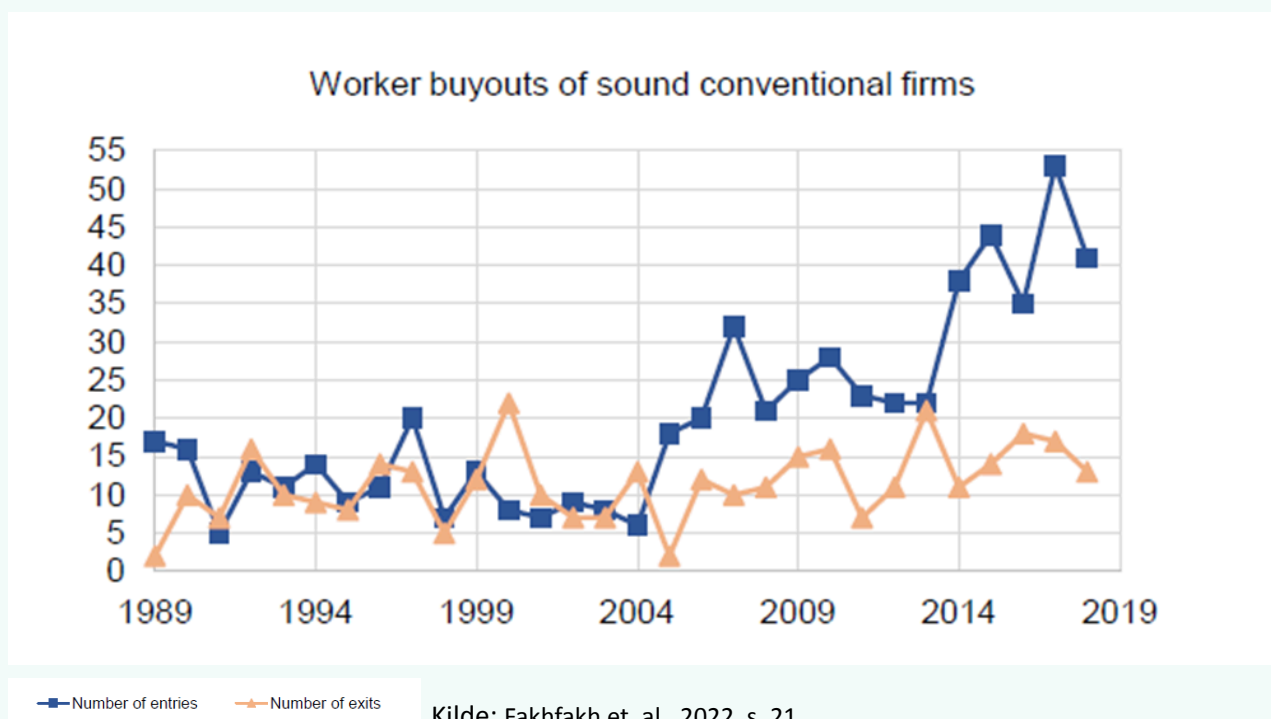
Tabel 3: Ejerskabsforhold i medarbejderkooperativer i Italien, Spanien og Frankrig

## Omdannelse til medarbejdereje

I både Italien, Spanien og Frankrig har der i mange år været mulighed og praksis for, at medarbejdere kan overtage ejerskabet af nødlidende virksomheder med hjælp fra kooperative støtteorganisationer og specifik lovgivning. I Italien har medarbejdere siden indførelsen af Marcora-loven i 1985 under visse forudsætninger haft forkøbsret på virksomheder, der er under konkursbehandling og samtidigt kunnet få forudbetalt deres arbejdsløshedsunderstøttelse skattefrit til at finansiere dele af købet.

Mens der historisk i langt overvejende grad har været tale om omdannelser af nødlidende virksomheder, er der i Frankrig over de seneste år sket en udvikling i retning af, at også økonomisk sunde virksomheder gennemfører omdannelser til medarbejdereje i forbindelse med generationsskifter. Udviklingen følger specifik lovgivning fra 2013.

Figur 3 viser udviklingen frem til 2018. I 2022 udgjorde omdannelse af sunde virksomheder 15% af nye medarbejderkooperativer i Frankrig, mens omdannelse af kriseramte virksomheder udgjorde 8% (Les Scop, 2022: 6).



Figur 8: Udvikling i omdannelser til medarbejdereje i 'økonomisk sunde' virksomheder. 1989-2018.

Ifølge italienske støtteorganisationer ser man også i Italien en tendens til, at omdannelser til medarbejdereje i stigende grad sker i andre tilfælde end ved nødlidende virksomheder.

### 6.3.4. Employee Ownership Trusts (EOT) i Storbritannien

Fra 2011 og frem har Storbritannien oplevet en markant vækst i antallet af medarbejderejede virksomheder, der i langt overvejende grad baserer sig på omdannelser. Herved forstås, at virksomhedsejere vælger at sælge deres virksomhed til en *Employee Ownership Trust* (EOT), der derved overtager ejerskabet af virksomheden, eller som regel i hvert fald aktiemajoriteten, på vegne af medarbejderne.

Som det fremgår af figur 9 sker syv ud af ti omdannelser i forbindelse med et generationsskifte. Alternativt kan omdannelsen også ske som følge af et ønske blandt virksomhedsejeren om at dele ejerskabet med medarbejderne.<sup>5</sup> Figuren baserer sig på en spørgeskemaundersøgelse blandt medarbejderejede virksomheder i 2020.

Reason	2020	2015	Mid-1990s
Business succession	69	33	18
Owner(s) desire to share ownership	20	29	–
Spin-out from public sector/privatisation	5	16	70
Start-up	3	14	2
Divestment from larger company	2	7	11
Rescue of failing firm	1	1	–
<i>n</i>	247	100	56

**Note(s):** Note that column percentages do not add up to 100  
**Source(s):** White Rose Employee Ownership Survey 2015, 2020; Pendleton. (2001) (recalculation of original figures)

Figur 9: Omstændigheder for etablering af medarbejderejede virksomheder. Kilde: White Rose Employee Ownership Survey i Pendleton et al., 2023.

### Væksten i antallet af medarbejderejede virksomheder

Der har fandtes medarbejderejede virksomheder i Storbritannien i mange år, heriblandt medarbejderkooperativer, der som følge af flere regeringsinitiativer var særligt udbredt i slut-1970'erne, og fra slut-1980'erne sås også andre former for majoritetsmedarbejdereje i EOT-lignende former.<sup>6</sup>

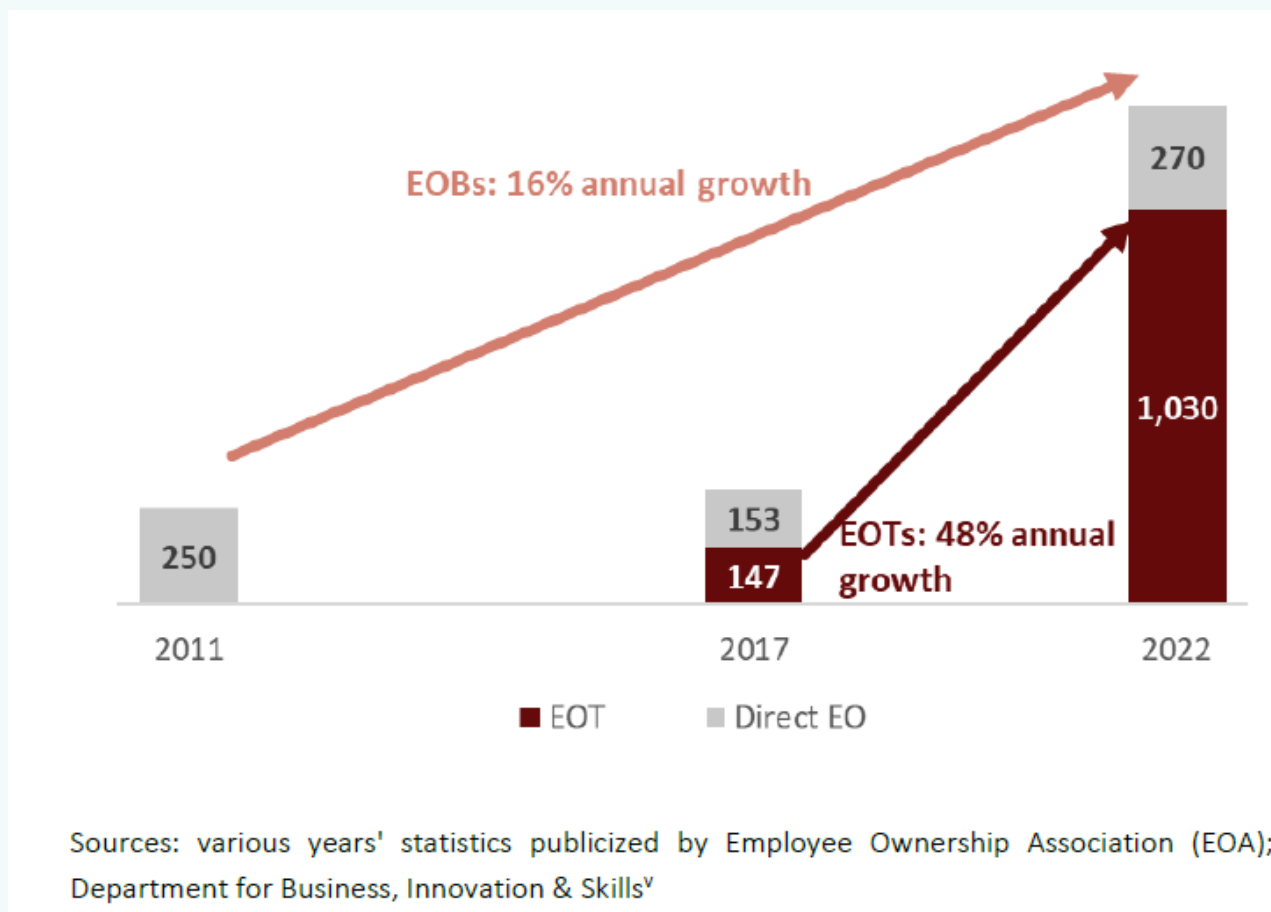
Det seneste årtis markante vækst i virksomhedsoverdragelser til medarbejdereje tilskrives i høj grad indførelsen af EOT-lovgivning med tilhørende skattefordele i 2014 (Pendleton et al., 2023). Lovgivningen og EOT-modellen beskrives nærmere i det følgende afsnit.

Som det fremgår af figur 10, har Storbritannien i årene 2011-2022 oplevet en gennemsnitlig årlig vækst i antallet af medarbejderejede virksomheder på 16 procent. I de seneste fem år har den gennemsnitlige vækst dog været hele 48 procent. Mens dele af denne acceleration muligvis kan tilskrives en generel stigning i generationsskifter som følge af de seneste års kriser, tyder meget

<sup>5</sup> Ifølge brancheorganisationen *Employee Ownership Association* er der en stigende tendens til at omdannelse til medarbejdereje, der sker som del af en vækstplan, hvor virksomhedsejere betragter fuldt eller delvist medarbejdereje som en effektiv ejerskabsmodel, der kan styrke virksomhedens konkurrencekraft.

<sup>6</sup> Herudover findes der i Storbritannien også virksomheder, hvor medarbejderne ejer virksomheden gennem medarbejderaktier.

på, at der i høj grad er tale om en selvforstærkende udvikling baseret på et stadigt stigende kendskab til ejerskabsmodellen og en kritisk masse af succesfulde omdannelser.



Figur 10: Antallet af medarbejderejede virksomheder i Storbritannien 2011-2022.

Kilde: Exploring the potential of the Employee Ownership business model. WPI Economics (2023).

## Lovgivning og skattefordele

Lovgivningen om *Employee Ownership Trusts* blev indført på baggrund af rapporten "The Nuttall Review of Employee Ownership", der blandt andet identificerede manglen af anerkendte *off the shelf*-virksomhedsmodeller som den største barriere for at fremme generationsskifte til medarbejdereje. Det var altså allerede inden lovgivningen muligt at etablere medarbejderejede virksomheder inden for gældende regler (også i en EOT-lignende struktur), men kendskabet til disse muligheder var få, og der var meget få rådgivere, der kendte til modellerne og kunne rådgive om dem (Nuttall, 2012).

Ved dannelsen af en EOT overdrages en bestemmende del af kapitalandelene i en virksomhed til en *trust*, der administreres af en forvalter (*trustee*). Forvalteren har til opgave at varetage medarbejdernes ejerskab i selskabet på vegne af medarbejderne. Medarbejderne har således ikke et direkte ejerskab af virksomhedens kapital, men får gennem deres indirekte ejerskab gennem *trusten* en ret til del i overskuddet og en vis indflydelse på virksomhedens strategiske beslutninger.

Der er ikke noget krav om medarbejderindflydelse i en EOT, der derfor varierer betydeligt og kan være yderst begrænset. Omvendt giver EOT'en også mulighed for reel, demokratisk medarbejderkontrol over virksomheden. Der findes derfor også eksempler på, at medarbejderkooperativer i dag etableres som EOT'er for at drage nytte af skattefordelene.

Et centralt element i EOT-modellen og dens succes er de medfølgende skattefordele, der dels fritager sælgeren for aktieavancebeskatning (*capital gains tax*) ved overdragelse af mere end 50 procent af aktierne til en EOT. Desuden har medarbejderne i en EOT-ejet virksomhed mulighed for at modtage en skattefri udlodning på ca. 3.600 pund årligt.

EOT'ens karakteristika som ejerskabsmodel er beskrevet nærmere i tabel 4.



Tabel 4: Ejerskabsforhold i Storbritanniens Employee Ownership Trusts

Ejerskabsforhold	Employee Ownership Trust	Medarbejderne	Den sælgende ejer
<b>Kapitalejerskab</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>EOT'en ejer majoriteten af virksomhedens kapital på vegne af medarbejderne.</li> <li>Det mest udbredte er, at EOT'en ejer enten 51% eller 100 % af kapitalen med et gennemsnit på 76%.<sup>7</sup></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Er 'indirekte ejere'. Har ikke del i EOT'ens formue og derfor hverken indskud eller risiko i virksomheden.</li> <li>I praksis gælder det dog for 11% af EOT'er, at EOT'en kombineres med en mulighed for, eller krav om, at medarbejdere køber medarbejderaktier i virksomheden.<sup>8</sup></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Skal sælge min. 50% af aktier til EOT'en for at kunne drage nytte af skattefordele.</li> <li>Kan fortsætte som minoritetsejer af kapitalandele.</li> <li>EOT-modellen giver mulighed for sælgerlån (<i>deferred considerations</i>), der indebærer, at EOT'en afbetaler på sit køb af kapitalandelene over en periode.</li> </ul>
<b>Kontrol og ledelse</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>En EOT kontrolleres, iht. sine vedtægter (<i>Trust deed</i>) af en forvalter (<i>trustee</i>), der oftest er et selskab med en bestyrelse. Forvalteren skal sikre, at virksomhedens ledelse driver virksomheden til gavn for samtlige ansatte.</li> <li>Selve ledelsen af virksomheden kan fortsætte som før, eller der kan laves ændringer, der reflekterer det nye ejerskab.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Medarbejdernes faktiske indflydelse afhænger af vedtægterne og varierer fra ingen eller meget lidt til fuldt demokratisk indflydelse.</li> <li>I ca. otte ud af ti EOT'er er medarbejderne repræsenteret i <i>trust</i>-forvalterens bestyrelse. I ca. to ud af 10 udgør medarbejderne halvdelen eller flertallet af bestyrelsesmedlemmerne.<sup>9</sup></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Har mulighed for fortsat deltagelse i og indflydelse på virksomheden, f.eks som en del af virksomhedens ledelse.</li> <li>Der er ofte her tale om en proces, hvor den tidligere ejers involvering reduceres over en årrække, typisk i takt med at ejerens lån til EOT'en afbetales.</li> </ul>
<b>Overskudshåndtering</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Udbetaling af overskud skal komme alle ansatte til gode. Ansatte med mindre end 12 måneders anciennitet kan dog udelades.</li> <li>I fordelingen af overskuddet kan der justeres ift. løn, ansættelsesperiode og/eller arbejdstimer.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Medarbejdere har mulighed for at modtage en bonus på op til 3600 pund om året, som er fritaget indkomstskat.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hvis omdannelsen er finansieret gennem et lån fra sælger, anvendes virksomhedens overskud til at betale af på lånet.</li> </ul>
<b>Beskyttelse af formål</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Medarbejderejerskabet er beskyttet i EOT'ens vedtægter. Teoretisk kan en EOT godt vælge at sælge sin virksomhed, hvilket dog vil kræve, at salget er i størstedelen af de ansattes interesse.</li> </ul>		
<b>Ind og udtræden</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Da EOT'en ejer virksomheden på vegne af medarbejderne (indirekte ejerskab), er der ikke tale om ind- og udtræden som ejere.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Medarbejdere bliver automatisk "beneficiaries" af EOT'en, senest efter 12 måneders ansættelse og udtræder automatisk ved ansættelsens ophør.</li> </ul>	

<sup>7</sup> Ownership At Work, 2022, s. 13.

<sup>8</sup> Mygind, 2022, s. 58

<sup>9</sup> Pendleton et. al., 2022, s. 11.



### 6.3.6. Employee Stock Ownership Plans (ESOP) I USA

I USA har medarbejdereje i mange år været udbredt som ESOPs og i form af medarbejderkooperativer. Med inspiration fra Storbritannien, anvendes EOT-lignende strukturer også i stigende grad.

Baseret på den tilgængelige data, vurderes det samlede antal medarbejderejede virksomheder at ligge relativt stabilt. Der er over de seneste år blevet igangsat en række initiativer rettet mod at tilvejebringe viden, vejledning og investeringer på området. Initiativerne baserer sig på en erkendelse af, at manglende kendskab og infrastruktur er en af de helt store barrierer for ejerformens udbredelse (Blasi & Kruse, 2022: 38; Rosen & Case, 2022).

ESOPs er den dominerende form for majoritetsmedarbejdereje i USA. I 2019 blev der identificeret i alt 6482 ESOPs med samlet ti mio. ansatte. Antallet af ansatte skal ses i lyset af, at ESOP-modellen adskiller sig fra medarbejderkooperativerne og EOT-modellen ved også at være udbredt som model for minoritetsmedarbejdereje.

602 af de 6482 ESOPs (9%) er således meget store børsnoterede virksomheder, hvor medarbejderne typisk kun ejer en lille procentdel (under 5%) af kapitalen gennem en ESOP. Med et gennemsnit på 14.500 ansatte, har de 602 virksomheder tilsammen 8,7 mio. ansatte, hvilket altså svarer til næsten ni ud af ti ansatte i amerikanske ESOPs.

De resterende 5880 ESOPs (91%) er privatejede virksomheder med tilsammen 1,5 mio. ansatte. Også her er der tale om relativt store virksomheder: 3404 virksomheder med mere end 100 medarbejdere og 2476 virksomheder med færre end 100 (gennemsnitligt 33 medarbejdere). Der findes ikke data for, hvor store andele af disse virksomheder, som medarbejderne ejer, men det estimeres, at medarbejderne som minimum er majoritetsejere i ca. 3000 af virksomhederne og har fuldt ejerskab i en betydelig andel af disse (Blasi & Kruse, 2022: 5-13).

Det samlede antal af ESOPs i USA har ligget nogenlunde stabilt fra 2014 til 2021. Der er fra 2016 til 2021 gennemsnitligt blevet oprettet 259 nye ESOPs hvert år, og det kan derfor udledes, at et tilsvarende antal er ophørt eller solgt (NCEO, 2024).

#### Lovgivning og skattefordele

ESOPs blev indført som en del af en ny pensionslovgivning i 1974 og adskiller sig fra medarbejderkooperativerne og EOT'en ved netop sit opsparingselement.

Ved en virksomhedsoverdragelse til medarbejderne overtager ESOP'en, ligesom EOT'en, ejerskabet på vegne af medarbejderne. Der er altså tale om indirekte ejerskab. Men i takt med at ESOP'en overtager aktiverne, fordeles disse på enkelte medarbejderkonti, enten i forhold til medarbejdernes andel i lønnen eller mere ligeligt. På denne måde får medarbejderne løbende del i ESOP'ens akkumulerede formue som individuelle aktionærer.

Som ved EOT'en varierer graden af medarbejderindflydelse i ESOP's betydeligt. Lovgivningen kræver, at medarbejderne som aktionærer gennem ESOPs skal have ret til en fortrolig afstemning ved store beslutninger om salg, rekapitalisering mv., men der er ikke noget krav om egentlig indflydelse på virksomhedens ledelse. Medmindre

vedtægterne indeholder bestemmelser om en demokratisk stemmefordeling, vil medarbejderne ved afstemninger have stemmer i henhold til, hvor mange aktier, der står på deres aktiekonto, og der kan derfor være betydelig forskel på de enkelte medarbejders indflydelse.

I mange ESOPs er bestyrelsen selvsupplerende eller vælges af andre end medarbejderne. Omvendt er det også muligt at etablere en ESOP med fuld og demokratisk medarbejderkontrol.

Der er flere skattefordele knyttet til etableringen af en ESOP (Blasi & Kruse, 2022: 33f).

- Såfremt mindst 30% af virksomheden sælges til en ESOP, kan den sælgende ejer udskyde kapitalgevinstbeskatningen.
- Hvis virksomheden er registreret som et C-selskab, kan den ved betaling af føderal selskabsskat fratække udgifter til renter og afdrag på de lån, som ESOP'en har taget for at kunne overtage virksomheden, fra det skattepligtige overskud.
- Hvis virksomheden er registreret som et S-selskab og 100% medarbejderejet, vil den være fritaget for føderal selskabsskat.

Ejerskabsforhold	<i>Employee Stock Ownership Plan</i>	Medarbejderne	Den sælgende ejer
<b>Kapitalejerskab</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ESOP'en ejer hele eller dele af virksomhedens kapital på vegne af medarbejderne. Min. 30% for at sælger kan opnå skattefordele.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Er 'indirekte ejere' gennem ESOP'en uden selv at betale indskud.</li> <li>Har del i ESOP'ens formue gennem individuelle aktiekonti, hvor deres andel af værdierne opspares skattefrit.</li> <li>Gennem <i>vesting</i> stiger andelen af aktier i takt med antallet af år, som en medarbejder har været ansat.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Skal sælge min. 30% af sine aktier til ESOP'en for at drage nytte af skattefordele.</li> <li>Kan fortsætte som minoritets- eller majoritetsejer af kapitalandele.</li> <li>ESOP-modellen giver mulighed for sælgerlån, der indebærer, at ESOP'en afbetaler på sit køb af kapitalandelene over en periode.</li> </ul>
<b>Kontrol og ledelse</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>En forvalter sikrer anvendelsen af ESOP'ens midler iht. formålet.</li> <li>Bestyrelse kan være valgt af ejere, medarbejdere, selvsupplerende eller en kombination.</li> <li>Selve ledelsen af virksomheden kan fortsætte som før, eller der kan laves ændringer, der reflekterer det nye ejerskab.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Har som aktionærer gennem ESOP'en som minimum ret til indflydelse ved store beslutninger om salg, rekapitalisering mv. gennem en fortrolig afstemning.</li> <li>Indflydelse som del i ledelse eller bestyrelse kan variere fra ingen til fuld indflydelse.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Har mulighed for fortsat deltagelse i og indflydelse på virksomheden, f.eks. som en del af virksomhedens ledelse.</li> </ul>
<b>Overskudshåndtering</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hvis virksomheden udbetaler udbytte, fordeles dette iht. aktieandele også internt i ESOP'en.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ESOP'ens andel af udbytte fordeles på de individuelle aktiekonti iht. deres andel af aktierne.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hvis omdannelsen er finansieret gennem et lån fra sælger, anvendes virksomhedens overskud (før skat grundet skattefordele) til at betale af på lånet.</li> </ul>
<b>Beskyttelse af formål</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Medarbejderejerskabet er ikke beskyttet, men medarbejderne er sikret indflydelse. Det er almindeligt, at ESOPs bliver solgt.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Stemmer om eventuelt salg som aktionærer og har typisk indflydelse iht. indestående på aktiekonti.</li> </ul>	
<b>Ind og udtræden</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Indtræden sker automatisk. Der kan stilles krav om op til 1000 timers ansættelse på et år og en minimumsalder på op til 21 år.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Medarbejdere indtræder automatisk senest ved 1000 timers ansættelse på et år.</li> <li>Ved udtræden skal værdi på aktiekonti udbetales inden for 6 år.</li> </ul>	

Tabel 5: Ejerskabsforhold i USA's Employee Stock Ownership Plan

## 6.4. Hvad viser erfaringerne ift. at fremme udbredelsen af overdragelse til medarbejdereje

Vi kan på tværs af landene identificere fire typer af virksomme elementer, der indgår i landenes støttestrukturer, og som dermed bidrager til udbredelsen af virksomhedsomdannelser eller generationsskifter til medarbejdereje.

De fire virksomme elementer er:

- Lovgivningsmæssige rammer
- Udbredelse af viden og kendskab
- Sparring, rådgivning og uddannelse
- Finansiering

De fire drivere for omdannelse til medarbejdereje beskrives hver især nærmere i de følgende afsnit.

### Lovgivningsmæssige rammer

Effekten af klare og attraktive lovgivningsmæssige rammer ses for nuværende måske tydeligst i Storbritannien, hvor indførelsen af lovgivning og attraktive skatteforhold omkring EOT-modellen har medført en stor vækst i omdannede virksomheder som beskrevet i afsnit 1.1.4.

I Italien, Spanien og Frankrig er der modsat meget veletablerede og udførlige lovgivningsmæssige rammer omkring medarbejderkooperativerne, som også indbefatter skattemæssige vilkår, der støtter op omkring virksomhedsformens særlige karakteristika. Særligt i Italien, men også Frankrig og Spanien, har lovgivning og øvrige støttetiltag muliggjort, at man over mange år har lykkedes med at omdanne konkurstruede virksomheder til medarbejdereje med en rigtig flot overlevelsesgrad.

I Frankrig har lovgivning fra 2014, der forpligter virksomheder til jævnlige at oplyse medarbejdere om muligheden for at overtage ejerskabet, samt underrette medarbejderne ved planer om et salg, bidraget til en stigning i omdannelser af "sunde" virksomheder ([Mygind, 2022: 8](#)).

### Forskelle og fællestræk i ejerskabsstrukturer

Mens de tre beskrevne modeller grundlæggende er forskellige, har de også elementer til fælles. Overordnet set sigter ejerskabsstrukturene mod at etablere bredt medarbejdereje, der inkluderer størstedelen af medarbejderne, og selv om medarbejdernes veje til indflydelse varierer betydeligt, er der generelt fokus på at fremme en stærk ejerskabskultur blandt medarbejderne gennem informationsdeling, uddannelse og indflydelse. Det er også kendetegnende, at medarbejdernes ejerskab og/eller rettigheder knytter sig til ansættelsesforholdet, og at ind- og udtræden sker forholdsvist automatisk ved ansættelse og afskedigelse efter objektive kriterier.

Det er desuden et fællestræk, at modellerne generelt tilbyder en betydelig fleksibilitet, når ejerskabsstrukturen, ledelsesmodellen og processen for en virksomhedsoverdragelse skal

bestemmes. Dette er vigtigt, fordi forskellige modeller passer til forskellige virksomheder og strategiske situationer.

Det er forskelligt, i hvilken grad modellerne baserer sig på hhv. direkte eller indirekte økonomisk ejerskab til medarbejderne, men det er et fællestræk, at en medarbejderejet virksomhed kan basere sig på elementer fra begge med hver deres fordele og ulemper:

- Indirekte økonomisk ejerskab gør ind- og udtræden ukompliceret og friholder medarbejderejerne fra økonomisk risiko.
- Omvendt giver direkte økonomisk ejerskab 'hånd på kogepladen', andel i en eventuel værdistigning og kan bidrage med kapital til virksomheden.

De to former for økonomisk ejerskab kan eksempelvis kombineres ved, at en medarbejder bliver begunstiget af en EOT eller bliver medejer af et kooperativ uden krav om medlemsindskud, men at der samtidig gives mulighed for (eller stilles krav om), at medarbejderen herudover kan købe andele eller kapitalandele.

Da EOT-modellen og ESOP-modellen er relativt administrativt komplekse, anvendes de forholdsvist sjældent til opstart eller til virksomheder med få medarbejdere. Blasi og Kruse (2022: 36) vurderer, at en virksomhed skal have mindst 15-20 medarbejdere før, at en ESOP er relevant.

### **Forskellige udgangspunkter for overdragelsesprocessen**

Når man kigger på erfaringerne i de fem lande, er det tydeligt, at hhv. den medarbejderkooperative model på den ene side og EOT- og ESOP-modellen på den anden side danner grundlag for to forskellige tilgange til virksomhedsomdannelser, der især adskiller sig fra hinanden ved hhv. medarbejdernes og de sælgende ejeres respektive indflydelse og involvering – både før og efter omdannelsen.

De forskellige udgangspunkter har også betydning for, hvordan succesfulde overdragelser kan fremmes gennem sparring, rådgivning og uddannelse. Dette blev nærmere beskrevet i afsnit 1.2.3.

#### **EOT- og ESOP (ejerdrevet omdannelse)**

EOT- og ESOP-modellen er designet til virksomhedsoverdragelser, der er drevet af den sælgende ejer som den centrale beslutningstager. I begge modeller udgør overdragelse til medarbejdereje på flere måder en attraktiv valgmulighed, ved bl.a. at tilbyde ejeren:

- En effektiv og 'fair' måde, hvorpå virksomheden kan videreføres i samme spor, og hvor værdiskabelsen deles med medarbejderne.
- En fleksibel model for tilbagetrækning, hvor ejeren kan fortsætte i virksomheden i en mellempriode.
- En model, der er skattemæssig attraktiv.

Ved en EOT- eller ESOP-omdannelse er det således normalt den sælgende ejer, der kontrollerer og driver processen. En rolle, der forstærkes af, at handlerne ofte finansieres delvist gennem et sælgerlån, der indebærer en økonomisk risiko for ejeren og dermed også en interesse i virksomhedens udvikling de første år efter overdragelsen.

Typisk inddrages virksomhedens ledelse først et stykke inde i processen og medarbejderne først til sidst. Fra medarbejderperspektivet er det karakteristisk for EOT- og ESOP-modellerne, at medarbejderne i reglen er *beneficiaries* og ikke en aktivt, deltagende forhandlingspart i selve omdannelsen. Medarbejderne drager nytte af overdragelsen gennem del i fremtidigt overskud (og i ESOP'en også gennem opsparing som aktier), men skal ikke have penge op af lommen og har derfor ingen økonomisk risiko. I hvilket omfang medarbejderne efter omdannelsen tildeles reel indflydelse på virksomhedens ledelse, bestemmes i udgangspunktet alene af den sælgende ejer. I EOT-omdannelser vil det derfor ikke være unormalt, at virksomheden fortsætter med tilnærmelsesvis samme ledelsesstruktur.

Kritikere af EOT- og ESOP-modellerne peger på den manglende medarbejderindflydelse og et, deraf følgende, begrænset reelt og aktivt ejerskab i mange af virksomhederne. Der kan som følge heraf nærmere siges at være tale om et ejerskab 'på vegne af medarbejderne' samtidigt med, at det er uigennemsiagtigt, hvor stor medarbejderindflydelsen reelt er i de enkelte virksomheder.

Fortalere for modellen vil modsat hævde, at for betydelig medarbejderindflydelse vil reducere incitamenterne hos den sælgende ejer, og at modellerne tilbyder en fleksibilitet i valget af ledelsesmodeller samt mulighed for, at graden af medarbejderindflydelse kan udvikle sig trinvist med tiden (Mygind, 2022: 30).

Den medarbejderkooperative model (Italien, Spanien, Frankrig)

Den medarbejderkooperative model indebærer som udgangspunkt, at medarbejderne skal have kontrollerende ejerindflydelse i virksomheden fra dag ét og ofte også med et økonomisk indskud bære hele eller en del af den økonomiske risiko. Medarbejderne spiller derfor en langt mere aktiv rolle i omdannelsesprocessen og vil som forhandlingspart være inddraget meget tidligere. I de sydeuropæiske overdragelser af nødlidende virksomheder, er medarbejderne ofte initiativtagere til overdragelsen.

Den sælgende ejer udtræder normalt både økonomisk og ledelsesmæssigt af virksomheden ved overdragelsen eller relativt hurtigt herefter.

I den franske lovgivning er der i 2014 indført mulighed for, at den sælgende ejer kan fortsætte med at eje aktiemajoriteten i op til syv år, hvilket muliggør en gradvis overdragelse, hvor virksomhedens nye ledelsesstruktur også kan implementeres trinvist.<sup>10</sup> Muligheden er dog kun blevet anvendt i begrænset omfang, og det er fortsat hovedreglen, at den sælgende ejers involvering efter salget er forholdsvis kortvarig.

## Udbredelse af viden og kendskab

Selvom medarbejdereje er udbredt i en helt anden skala end i Danmark, nævner aktører i samtlige lande manglende kendskab blandt rådgivere, virksomhedsejere m.fl. som en af de mest betydelige barrierer for videre udbredelse af virksomhedsoverdragelser til medarbejdereje.

Udbredelse af kendskab indebærer flere elementer, heriblandt:

- Det helt generelle kendskab til, at overdragelse af ejerskabet af en virksomhed til medarbejderne er en reel valgmulighed i forbindelse med f.eks. et generationsskifte.

---

<sup>10</sup> Den sælgende ejer må dog ikke have flertallet af stemmerettigheder.



- Kendskab til og forståelse for de ejerskabs- og ledelsesstrukturer, der skal ligge til grund for videreførelsen af virksomhederne som medarbejderejede.
- Kendskab til og forståelse for, hvordan en proces for overdragelse til medarbejdereje kan gennemføres, herunder hvordan den kan finansieres.

## Succesfulde cases

Generelt vurderer de aktører, som vi har talt med, at formidling af cases, hvor virksomheder har gennemført succesfulde omdannelser, er et af de mest potente virkemidler til at udbrede kendskab om omdannelse til medarbejdereje. Dels kan casene anvendes til at skabe omtale i medier og lignende, de demonstrerer også, at overdragelse til medarbejdereje er en realistisk og farbar mulighed for andre virksomheder af samme type eller størrelse, og de illustrerer, hvordan en overdragelsesproces konkret kan tage sig ud. Eksempler på formidling af cases kan bl.a. ses hos [Employee Ownership Association \(UK\)](#), [Project Equity \(US\)](#) og [Les Scop \(Frankrig\)](#), hvor de indgår som et delelement på bredere informations- og kampagnesider. Et italiensk eksempel på case-baseret formidling i medierne kan ses [her](#).

## Samarbejder med lokale myndigheder og erhvervsfremmeaktører

Kendskabsindsatser kan også rette sig mod at udbrede kendskab til og gennem brancheorganisationer, lokale myndigheder og/eller erhvervsfremmeaktører.

I Storbritannien og USA er sådanne indsatser og samarbejder flere steder koblet til målsætninger om at fastholde virksomheder og arbejdspladser i et lokalområde (*Business Retention*) og nogle steder til deciderede *Community Wealth Building*-initiativer<sup>11</sup>, der målrettet søger at fremme udbredelsen af medarbejderejede virksomheder for at fremme økonomisk udvikling.

I Storbritannien har *Employee Ownership Association* og *Cooperatives UK* lavet samarbejdsaftaler med lokalt forankrede erhvervsfremmeaktører, der indebærer, at en medarbejder med ekspertise i medarbejdereje ansættes eller udstationeres hos erhvervsfremmeaktøren.<sup>12</sup>

I Bologna i Italien har de kooperative sektororganisationer indgået en partnerskabsaftale med to fagforeninger om at fremme udbredelsen af overdragelse til medarbejdereje. Dette skal bl.a. ske ved, at fagforeningernes medarbejdere uddannes om mulighederne.<sup>13</sup>

I USA har Project Equity på lignende vis etableret partnerskaber med forskellige netværks- og erhvervsorganisationer, hvor de uddanner erhvervsorganisationernes medarbejdere til at spotte og vejlede potentielle sælgere.

## Sparring, rådgivning og uddannelse

Sparring, rådgivning og uddannelse om, hvordan en virksomhed kan gennemføre en overdragelse til medarbejdereje, udbydes i de undersøgte lande af hhv. brancheorganisationer og private rådgivere – ofte i samspil. Udgifterne hertil dækkes i hovedreglen af virksomheden selv, men det

<sup>11</sup> CBW-konceptet udspringer særligt fra erfaringer i [Preston](#), UK og [Cleveland](#), US.

<sup>12</sup> [Ownership Hub | Co-operatives UK](#)

<sup>13</sup> [WORKERS BUYOUT: NASCE L'OSSERVATORIO DI COOPERATIVE E SINDACATI - Sito ufficiale Legacoop Bologna](#)

ses også, at vejledningsaktiviteter kan være finansieret af en tredjepart – herunder lokale eller nationale erhvervsfremmemidler.

Virksomheder har behov for sparring, rådgivning og uddannelse på flere områder. Behovene kan opdeles i tre faser:

- Viden om mulige ejerskabs- og ledelsesstrukturer, selve omdannelsesprocessen mv. inden beslutning om omdannelse.
- Rådgivning ifm. selve omdannelsen, herunder særligt økonomiske og juridiske forhold og hjælp til facilitering.
- Rådgivning efter omdannelsen, herunder implementering af ny ledelsesstruktur, opkvalificering af ledelse og medarbejdere mv.

Der er betydelig forskel på, hvordan sparring, rådgivning og uddannelse om ejerskifter foregår i hhv. Spanien, Italien og Frankrig, hvor medarbejderne har en aktiv rolle i processen, og hvor de kooperative brancheorganisationer spiller en central rolle, og i Storbritannien og USA på den anden side, hvor det som regel er den sælgende ejer, der driver processen.

## **Storbritannien og USA**

### **Før**

Ved en virksomhedsoverdragelse til en ESOP eller EOT vil det ofte være den sælgende ejer, der driver processen. Ejeren vil i den indledende fase have brug for viden og sparring til at vurdere, hvorvidt et salg til medarbejdereje er et attraktivt valg, og hvordan det kan eksekveres. Det er her kendetegnende, at disse overvejelser som regel foregår i relativ høj fortrolighed, hvor ejeren ikke ønsker, at hverken personer inden for eller uden for virksomheden skal kende til overvejelserne, før valget er truffet.

Hos *Employee Ownership Association (EOA)* i Storbritannien er det muligt at blive medlem og modtage sparring som 'interesseret sælger'. Som medlem får man adgang til netværk og arrangementer, hvor 'der ikke altid er navn på navneskiltene'. Det er hos EOA erfaringen, at sparring med andre virksomhedsejere, der har gennemført en omdannelse, er den klart bedste læringsmetode.

### **Under**

Når det kommer til selve tilrettelæggelsen af omdannelsen og virksomhedens videreførelse som EOT, har der i takt med væksten i Storbritannien udviklet sig et betydeligt marked for privat rådgivning. Der findes advokathuse med 15-20 ansatte, der kun laver omdannelser til medarbejdereje.

Værdisætning er et meget vigtigt element i denne fase (med modsatrettede interesser mellem køber og sælger). Her er det ofte tilfældet, at den sælgende ejer er interesseret i at give en favorabel pris, da det ofte er en central del af formålet, at virksomheden skal kunne fortsætte succesfuldt fremadrettet. Ifølge EOA findes der dog også eksempler på dårlige tilfælde, hvor der er blevet solgt til over markedsprisen og med en for lang afbetalingstid på op til 20 år.

Når de overordnede rammer for overdragelsen er på plads, vil ejeren typisk orientere og involvere virksomhedens ledelse med henblik på at kunne lægge en plan for selve gennemførelsen af overdragelsen. I nogle tilfælde vil medarbejderne også blive orienteret.

## Efter

Når overdragelsen er gennemført, skal virksomheden drives videre med den nye ejer- og ledelsesstruktur, og der bliver derfor efterspurgt rådgivning og uddannelse, der kan klæde medarbejderne på i deres nye rolle som medejere. Det indebærer eksempelvis uddannelse af de medarbejdere, der eventuelt har fået en rolle i virksomhedens bestyrelse eller i et medarbejderråd. Der udbydes også kurser til ledere og mellemledere, der skal agere i en ny ledelsesstruktur med medarbejderindflydelse.

I både Storbritannien og USA er det i denne fase udbredt at tale om vigtigheden af at udvikle en 'medarbejderejerkultur' (*employee ownership culture*), hvor medarbejderne oplever ejerskabet som meningsfuldt og derfor også agerer som ejere i dagligdagen.<sup>14</sup>

Der er generelt enighed om, at fasen efter overdragelsen er yderst vigtig, og at implementering af et meningsfyldt medarbejdereje har afgørende indflydelse på, at virksomhedsoverdragelsen bliver en succes. I en undersøgelse fra 2020 svarer ca. en tredjedel af omdannede EOT'er, at de oplever udfordringer med en manglende forståelse for medarbejderejerskabet blandt medarbejder og/eller (mellem)ledere (Pendleton et. al., 2022: 22).

Der er også i Storbritannien og USA flere eksempler på, at der efter overdragelsen til medarbejdereje arbejdes med forskellige former for effekt-monitorering, der eksempelvis kan indebære opgørelse af lønniveau/forskelle, medarbejdertilfredshed, medarbejdersammensætning, arbejdsmiljø mv.

## Italien, Spanien og Frankrig

Markedet for rådgivning, sparring og uddannelse i Italien, Spanien og Frankrig er domineret af nationale og regionale kooperative sektororganisationer, der særligt i nogle områder har en meget stærk tilstedeværelse. En virksomheds adgang til rådgivning og støtte kan derfor variere på tværs af regioner. De kooperative sektororganisationer kan ofte tilbyde en betydelig mængde rådgivning og sparring uden beregning på basis af finansiering fra kooperative fonde eller organisationerne selv samt ved at drage nytte af lokale, regionale og nationale støttemuligheder og erhvervsfremmemidler. Opfølgende rådgivning og sparring efter omdannelsen finansieres gennem et medlemskontingent, forudsat at den omdannede virksomhed ønsker medlemskab af sektororganisationen.

I Italien har flere af støtteorganisationerne også deres egne tilknyttede finansieringsfonde, hvilket medfører en arbejdsdeling mellem forretnings- og procesrelateret rådgivning samt økonomisk eller finansiel rådgivning.

### Overtagelse af nødlidende virksomheder

I den indledende fase er der stor forskel på, om der er tale om en overdragelse af en nødlidende virksomhed eller et generationsskifte.

Ved en nødlidende virksomhed skal der etableres en gruppe af medarbejdere, der er villige til at overtage virksomheden (herunder investere økonomisk i den), der skal vurderes, om der er et forretningsmæssigt grundlag for at videreføre hele eller dele af virksomheden, og der skal fastlægges en ny ejer- og ledelsesstruktur. Alt dette skal gerne nås, inden virksomheden går i likvidation og stopper sine aktiviteter.

---

<sup>14</sup> Se f.eks. [Ownership culture | Project Equity](#) og [Ownership Culture | NCEO](#)

Lykkedes det at etablere et grundlag for videreførelse, byder medarbejderne på virksomheden. I Italien har medarbejderne mulighed for at leje virksomhedens udstyr, lokaler mv. i en mellempriode på 1-1,5 år, hvor den nye struktur testes af. Hvis alt går vel, købes hele virksomheden efter prøveperioden.

Ved overtagelse af en nødlidende virksomhed skal der etableres en helt ny ledelse, og der er derfor generelt et stort fokus på at uddanne medarbejderne i forretningsforståelse, økonomi, ledelse mv., med henblik på at de kan varetage virksomhedens strategiske ledelse som en del af bestyrelsen. Til at varetage den daglige ledelse ansættes der ofte en professionel leder udefra.

Overtagelse af virksomheder ved generationsskifte

En generationsskifteovertagelse adskiller sig ved, at den sælgende ejer vil være mere involveret i processen og givetvis ønsker at have et fortsat engagement i virksomheden efterfølgende. Herudover vil virksomheden typisk allerede have en velfungerende ledelse.

Oftentimes kan virksomhederne fortsætte med samme ledelse, men vel og mærke med en ny bestyrelse bestående af et flertal af medarbejdere og dermed et nyt fokus for ledelsen. Generelt fylder dialog og sparring om den nye ejer- og ledelsesstruktur derfor meget i processen, og der er stort fokus på at sikre, at både ledelse og medarbejdere forstår og kan se dem selv i en ny struktur, og at der ikke opbygges modstand nogle af stederne. Jo større virksomheden er, desto sværere kan dette være.

## 6.5. Finansiering

Det er forskelligt, hvordan og i hvilket omfang der i landene arbejdes med finansieringsinitiativer til at fremme virksomhedsoverdragelserne til medarbejdereje. I Storbritannien reducerer EOT-modellen behovet for ekstern finansiering gennem bl.a. muligheden for et ejerlån. I USA betragtes manglende finansieringsmuligheder som en betydelig barriere for udbredelsen af medarbejdereje. I Italien er den kooperative finansieringsstruktur særligt veludviklet.

De målrettede finansieringsinitiativer, der findes på tværs af landene, tilbyder som regel finansiering i en afgrænset indledende periode. Efter den indledende periode har de omdannede virksomheder vist, at de kan drives rentabelt under det nye ejerskab og har derfor bedre muligheder for at realisere deres resterende finansieringsbehov gennem eksempelvis et lån i et pengeinstitut.

### Storbritannien

I EOT-modellen finansieres virksomhedsoverdragelsen gennem eventuelle frie midler i virksomheden og gennem virksomhedens fremtidige overskud. Dette betyder i praksis, at den sælgende ejer låner penge til EOT'en<sup>15</sup>, således at den allerede ved overdragelsestidspunktet kan overtage minimum 51% af ejerskabet. EOT'en betaler herefter over en årrække af på dette lån gennem dens ret til virksomhedens overskud.

I nogle tilfælde vil der være behov for at supplere ejerlånet med yderligere finansiering, og her er det almindeligt, at der optages et lån i selve virksomheden. Dette muliggør, at renteudgifterne kan trækkes fra i opgørelsen af beskatningsgrundlaget. Særligt ved overdragelse af store virksomheder

---

<sup>15</sup> Dette kaldes *deferred considerations*.

kan der være behov for adgang til ekstern finansiering, bl.a. med henblik på at reducere den sælgende ejers risiko.

En EOT bliver altså typisk sat i verden med en betydelig gældsforpligtelse, hvilket betyder, at der i en årrække vil være færre midler til at investere i virksomhedens udvikling. Herudover vil en del af overskuddet også ofte blive prioriteret til at betale en økonomisk bonus til medarbejderne, med henblik på at de kan få del i værdiskabelsen.

Ofte ses det, at en ny ledelse efter kun et par år går på jagt efter ny ekstern finansiering med henblik på hurtigere at mindske afhængigheden af den tidligere ejers økonomiske velvilje. Dette indikerer, at adgang til ekstern finansiering på attraktive vilkår kan styrke en omdannet virksomheds mulighed for hurtigere at implementere en ny ejer- og ledelsesstruktur og strategisk retning.

## USA

I USA betragtes manglende finansiering som en af de helt store barrierer for udbredelse af medarbejdereje. Ifølge Rosen vil omfanget af virksomhedsoverdragelser kunne blive langt større, hvis ekstern finansiering kan hjælpe til at gøre virksomhedsomdannelserne mindre afhængige af den sælgende ejers økonomiske velvilje (Rosen & Case, 2022: 102f).

Der er i USA over de seneste år blevet igangsat en række initiativer, der aktivt søger at fremme udbredelse af medarbejdereje ved at tilvejebringe og stille finansiering til rådighed for virksomhedsoverdragelser. Dette sker bl.a. gennem en række specialiserede lånefonde, der i en mellempriode stiller lånefinansiering til rådighed for omdannelsen, ofte på fordelagtige vilkår og i kombination med anden støtte og rådgivning.

Inden for det medarbejderkooperative område findes der også eksempler på eksisterende kooperative virksomheder, der går ind og opkøber generationsskiftevirksomheder, hvorefter ejerskabsrettighederne overdrages til virksomhedernes medarbejdere. Denne fremgangsmåde omtales bl.a. som *acquisition-conversion* eller *Acquire-Convert-Support* modellen.

Herudover er der omkring ESOP-modellen også opstået kommercielle finansieringsaktører, der betragter omdannelser til medarbejdereje som et attraktivt investeringsobjekt for private investorer. I denne model, der kendes som PE (*Private Equity*) + ESOP, går private investorer ind og finansierer ESOP'ens overtagelse af kapitalandelene. Dermed får den sælgende ejer sin fulde betaling med det samme, og ESOP'en vil have gældsforpligtelse til de private investorer i stedet for den sælgende ejer, som den vil betale af på gennem sit fremtidige overskud.

Tabel 5 viser en oversigt over de forskellige typer af finansieringsinitiativer.

	Redskab	Målsætning	Type af virksomheder	Eksempel / link
Lånefinansiering	<p><b>Impact-fokuserede lånefonde</b> Fonde, der fremmer omdannelse til medarbejdereje ved at stille finansiering til rådighed for omdannelsen i en mellempriode. Det er som regel tale om lånefinansiering og med lavere afkastkrav end markedet. Ofte kombineres finansieringen med anden støtte og rådgivning.</p>	<p><b>Impact-fokuseret</b> Bevarelse af virksomheder, jobs og velstand lokalt, gode løn- og arbejdsforhold</p>	<p>Fuldt eller majoritetsmedarbejdereje (ofte medarbejderkooperativer eller lokalsamfundsejede virksomheder)</p> <p>Små- og mellemstore virksomheder</p>	<p><a href="#">Project Equity /</a> <a href="#">The Employee Ownership Catalyst Fund</a> <a href="#">Shared Capital Cooperative</a> <a href="#">The Working World</a> <a href="#">Business Legacy Fund</a> <a href="#">Fund for Jobs Worth Owning</a> <a href="#">Seed Commons</a></p>
	<p><b>Gearing af lokale lånefonde</b> <i>Seed Commons</i> er et nationalt netværk af lokale lånefonde, der i fællesskab rejser kapital til udlån.</p>			<p><b>Acquire-Convert-Support model.</b>  Fuldt opkøb af virksomheder, der står over for et ejerskifte, hvorefter virksomheden omdannes til medarbejdereje. Efter omdannelse indgår virksomheden i en kooperativ fond, koncern eller netværk.</p>
Investering i egenkapital	<p><b>Impact-fokuseret kapitalfond</b> Gennem en kapitalfond, der har rejst 58 mio. dollars fra fonde og <i>impact</i>-investorer, opkøber <i>Apis &amp; Heritage Capital Partners</i> (A&amp;H) generationsskiftevirksomheder og faciliterer, at de omdannes til en medarbejderfond (ESOP). Efter omdannelsen hjælper A&amp;H virksomheden med at implementere og høste gevinsterne fra den nye ejerstruktur. Over en årrække køber medarbejderfonden A&amp;H ud. A&amp;H har et mål om 15% afkast.</p>	<p><b>Impact og kommercielt afkast</b>  Velstand, ejerskab og medindflydelse til <i>people of color</i></p>	<p>Fuldt medarbejdereje</p> <p>Mellemstore virksomheder</p>	<p><a href="#">Apis &amp; Heritage (A&amp;H) Capital Partners</a></p>
	<p><b>Kommercielle investeringselskaber</b> Faciliterer salg af virksomheder til medarbejderne i form af en ESOP, og finansierer samtidig købet gennem private investorer. Derved kan sælger modtage betaling for salget med det samme, mens ESOP'en får en gældsforpligtelse til investorerne i stedet for den sælgende virksomhedsejer.</p>	<p><b>Kommercielt afkast</b></p>	<p>Delvist til fuldt medarbejdereje</p> <p>Mellemstore og store virksomheder</p>	<p><a href="#">Mosaic Capital Partners</a>  <a href="#">Long Point Capital</a></p>

<p><b>Global kommerciel kapitalfond</b>  KKR fungerer som en kommerciel kapitalfond, der overtager ejerskab af store virksomheder, vækster dem og sælger dem med fortjeneste.  Ved overtagelse etableres en ESOP, der ejes 100 % af medarbejderne. ESOP'en ejer kun en lille del af virksomheden, og medarbejderne har ingen indflydelse, men får del i fortjenesten, når virksomheden sælges videre.</p>	<p><b>Kommercielt afkast</b></p>	<p>Minoritetsmedarbejdereje   Store virksomheder</p>	<p><u>KKR</u></p>
---	----------------------------------	--	-------------------

*Tabel 6: Eksempler på finansieringsinitiativer for overdragelse til medarbejdere i USA*

## Italien

Italien har en relativt omfattende finansieringsstruktur, der kan støtte etablering af og omdannelse til medarbejderkooperativer. Centralt i støttestrukturen står den statsligt medfinansierede investeringsfond CFI og en række kooperative branchefonde, der tilbyder finansiering med relativt lave forretningskrav.

CFI blev stiftet i 1986 som en del af Marcora-lovgivningen og har mellem 1986 og 2023 investeret i samlet 332 omdannelser til medarbejdereje i virksomheder med tilsammen 10.588 ansatte. I dag har CFI investeringer i 196 kooperativer og håndterer samlet finansielle midler for 200 millioner euro ([CFI, 2023](#)).

CFI er organiseret gensidigt som et 'sekundært kooperativ', hvilket betyder, at de virksomheder, som fonden investerer i bliver medejere. Fondens har i dag 395 kooperative virksomheder og organisationer som medlemmer. Organisationen har dog samtidigt tætte bånd til det italienske ministerium for økonomisk udvikling, der ejer langt størstedelen af kapitalen.

CFI må i begrænset omfang give rådgivning mv. i forbindelse med opstart og omdannelse (op til 1% af beløb investeret det forrige år).

Medarbejdere, der skal overtage en virksomhed, vil have mulighed for at finde finansiering gennem op til fire forskellige målrettede kilder ([Lomuscio, 2023: 11-15](#)):

- I. Eget indskud af arbejdsløshedsunderstøttelse  
Marcora-lovgivningen giver arbejdsløse medarbejdere mulighed for at få forudbetalt op til to års arbejdsløshedsunderstøttelse skattefrit, potentielt op til ca. 48.000 euro, hvis midlerne anvendes som kapitalindskud i medarbejderkooperativet. Det er også muligt at anvende en eventuel fratrædelsesgodtgørelse skattefrit.
- II. CFI  
Vælger CFI at investere i virksomheden, må fonden iht. lovgivningen matche kapitalen rejst af medarbejderne selv én til én. Investeringen skal tilbagebetales over ti år, heraf 25% inden for fem år. CFI bliver i kraft af investeringen 'investerende medlem' i medarbejderkooperativet. I tillæg til investeringen kan CFI give lånekapital på op til fem gange investeringen, eller maksimalt 2 mio euro.
- III. Kooperative branchefonde  
Disse fonde er tilknyttet respektive kooperative brancheorganisationer og støtter etablering af kooperative virksomheder med lån, investeringer og/eller tilskud. Iht. den italienske lovgivning skal medlemmer af de kooperative brancheorganisationer donere tre procent af deres overskud til disse fonde. Herudover vil formålsbeskyttede aktiver (udelelige reserver) fra opløste kooperativer også tilgå fondene.

Et eksempel på en branchefond er *Coopfund*<sup>16</sup>, der er tilknyttet brancheorganisationen *Legacoop*.

*Coopfund* kan med lån og/eller investeringer bidrage med finansiering til en virksomhedsomdannelse i en periode på fem år. Efter de fem år skal investeringen tilbagebetales over to år i fire halvårige rater. Der kan søges om at forlænge finansieringsperioden i op til ti år.

---

<sup>16</sup> [Coopfond](#)



- IV. I flere byer og regioner findes også regionale og lokale finansieringsinitiativer, der støtter opstart af kooperative virksomheder gennem bl.a. lånefinansiering.

## Frankrig

I Frankrig findes der en række finansieringsmuligheder med tilknytning til den kooperative brancheorganisation *Les Scop*<sup>17</sup>, heriblandt den gensidige fond *SOCODEN*, der primært tilbyder lånefinansiering, investeringsfonden *Scopinvest* og *Sofiscop*, der stiller garantier for banklån.

Ved en overdragelse til medarbejdere vil medarbejderne typisk skulle rejse 10-15% af finansieringsbehovet. 25-40% kan rejses gennem mulighederne hos Les Scop, mens de sidste 45-60% skal rejses gennem et banklån.

---

<sup>17</sup> [Les Scop](#)

## Udenlandske investorer – eksempler

Når det kommer til finansiering af virksomheder, der overgår til medarbejderejerskab, kan aktørerne opdeles i to hovedkategorier: *impact*-investorer og kommercielle investorer. Disse aktører spiller hver især en væsentlig rolle i at støtte og fremme et medarbejderejet erhvervsliv, men deres tilgang og målsætninger varierer.

### **Impact-investorer**

*Impact*-investorer fokuserer på at bevare arbejdspladser, fremme socialt ansvar og støtte lokalsamfund gennem medarbejdereje. I USA er *Project Equity* og *The Working World* fremtrædende aktører, der tilbyder lånefinansiering og rådgivning til medarbejderejede virksomheder. *Project Equity* arbejder med at sikre, at lokale virksomheder kan overgå til medarbejdereje, mens *The Working World* finansierer omdannelser gennem lavt forrentede lån, der kombineres med omfattende rådgivning. I Italien spiller CFI (*Cooperazione Finanza Impresa*) en lignende rolle ved at investere i kooperativer og støtte omdannelser af nødlidende virksomheder til medarbejdereje. Italiens kooperative branchefonde, som *Coopfond* og *Legacoop*, er også betydelige aktører, der tilbyder finansiering til opstart og omdannelse af medarbejderkooperativer.

I Frankrig støtter *Les Scop* gennem sine fonde, *SOCODEN* og *Scopininvest*, hvor de stiller garanti for banklån og tilbyder lån målrettet medarbejderejede kooperativer. Disse fonde kombinerer økonomisk støtte med rådgivning og uddannelse for at sikre en succesfuld overgang til medarbejdereje.

### **Kommercielle investorer**

Kommercielle investorer fokuserer primært på økonomisk afkast og ser medarbejdereje som en attraktiv forretningsmodel, og dermed en attraktiv investeringsmulighed. I USA er *Mosaic Capital Partners* og *Long Point Capital* eksempler på private investeringsselskaber, der finansierer ESOP-overdragelser. Disse aktører tilbyder lån og indskud af egenkapital til virksomheder, så de kan overgå til medarbejdereje, samtidig med at de sikrer sig en andel af virksomhedens fremtidige overskud. Disse investorer er typisk interesserede i større virksomheder, hvor potentialet for afkast er betydeligt.

*KKR* er et globalt kommercielt kapitalfond, der overtager store virksomheder og implementerer ESOP-strukturer. Selvom medarbejdernes ejerskab ofte er minoritært, får de del i virksomhedens fortjeneste, når den sælges videre, hvilket gør modellen attraktiv for investorer, der søger høje afkast.

## 7. Kildemateriale:

Altinget (2024) 'Ny model for medarbejdereje på plads', 21 June. Available at: <https://www.altinget.dk/erhverv/artikel/ny-model-for-medarbejdereje-paa-plads>.

Bennedsen, M. and Nielsen, K.M. (2008) *Analyserapport: vækst via generationsskifte*. CBS - Centre for Economic and Business Research.

Bennedsen, M. and Nielsen, K.M. (2016) *EJERLEDELSE I DANMARK Rapport 2: De økonomiske konsekvenser af ejerskifte i Danmark*. CBS - Center for Ejerledede Virksomheder.

Bennedsen, M. and Nielsen, K.M. (2018) *EJERLEDELSE I DANMARK Rapport 5: Personlige og familiemæssige udfordringer i forbindelse med ejerskifte*. CBS - Center for Ejerledede Virksomheder.

Blasi, J.R., Freeman, R.B. and Kruse, D. (2013) *The citizen's share: putting ownership back into democracy*. New Haven, Conn: Yale University Press.

CBS (Kasper Meisner Nielsen), 2024. Ejerledelse - Ejerskifte og selskabsledelse (rapport): [https://www.cbs.dk/files/cbs.dk/smv\\_pro\\_rapport.pdf](https://www.cbs.dk/files/cbs.dk/smv_pro_rapport.pdf)

CFI (2023) 'Conference Workers Buyout - what is the cooperative key to success?', *Complementarity between cooperative and European financial instruments. Præsentation på konferencen Workers Buyouts - What is the cooperative key to success? 29. november 2023*.

Dansk Erhverv (2022) '30 pct. af ejerlederne med beskæftigede er over 55 år gamle.' Available at: <https://www.danskerhverv.dk/siteassets/mediafolder/dokumenter/01-analyser/analysenotater-2022/30-pct-ejerledere-er-over-55-ar-gamle.pdf>.

Dansk Industri (2024) *Er dansk økonomi ramt af en produktivetskris*? København. Available at: <https://www.danskindustri.dk/arkiv/analyser/2024/5/er-dansk-okonomi-ramt-af-en-produktivetskris> e/.

Democracy at Work Institute og the US Federation of Worker Cooperatives (2021). *2021 Worker Cooperative State of the Sector Report*.

Employee Ownership Association (2023) *Employee Ownership Knowledge Programme Report 2023*. Employee Ownership Association. Available at: <https://wpieconomics.com/site/wp-content/uploads/2023/10/Employee-Ownership-Knowledge-Partnership-Final-Report-Oct-2023.pdf> (Accessed: 27 August 2024).

Employee Ownership Association (2024) 'EOA International Ambassador Helps Denmark Get EOT Model Across the Finish Line'. Available at: <https://employeeownership.co.uk/Site/content/News-and-Insights/News/eoa-international-ambassador-helps-denmark-eot-model-finish-line.aspx>.

Erhvervsstyrelsen (2024) 'Ny lovgivning som skal skabe bedre vilkår for demokratiske virksomheder træder i kraft', 1 July. Available at:

<https://erhvervsstyrelsen.dk/ny-lovgivning-som-skal-skabe-bedre-vilkaar-demokratiske-virksomheder-traeder-i-kraft>.

European Investment Bank (2023). *Initial insights and findings from the fi-compass study on potential for financial instruments to support worker's buyouts*. Præsentation på konferencen Workers Buyouts - What is the cooperative key to success? 29. November 2023.

Eustat (2023) *The number of people working in cooperatives reached 54,000, 5.9% of employment in the Basque Country*. Basque Statistics Institute.

Karsemaker, E. (2006) 'Employee ownership and its consequences', *Ikke-udgivet oversigtsartikel* [Preprint].

Kruse, D.L. et al. (eds) (2010) *Shared capitalism at work: employee ownership, profit and gain sharing, and broad-based stock options. Shared Capitalism Conference*, Chicago, Ill.: Univ. of Chicago Press (A National Bureau of Economic Research conference report).

Kurtulus, F.A. and Kruse, D.L. (2017) *How did employee ownership firms weather the last two recessions? employee ownership, employment stability, and firm survival: 1999-2011*. Kalamazoo, Michigan: W.E. Upjohn Institute for Employment Research.

Les Scop (2022). *Rapport d'activité 2022*. Frankrig.

Lomuscio, M. (2022). *Disclosing the functioning of the Marcora Act framework: Legislation of Italian worker takeovers*

Lomuscio, M. (2023) 'Disclosing the Functioning of the Marcora Act Framework Legislation of Italian Worker Takeovers', *SSRN Electronic Journal* [Preprint]. Available at: <https://doi.org/10.2139/ssrn.4330723>.

Mygind, N. and Poulsen, T. (2020) 'Medarbejderejede virksomheder: Fordele og ulemper', *Fagbevægelsens Hovedorganisation, København* [Preprint].

National Center for Employee Ownership (2024). *Employee Ownership by the Numbers*. <https://www.nceo.org/articles/employee-ownership-by-the-numbers>

NCEO (2024) 'Employee Ownership by the Numbers', *NCEO (National Center for Employee Ownership)*, February. Available at: <https://www.nceo.org/articles/employee-ownership-by-the-numbers>.

Nuttall, G. (2012). *Sharing Success - The Nuttall Review of Employee Ownership*.

Ownership At Work (2022). *Employee Ownership Trusts – In search of best practice*.

Nuttall, G. (2013) 'The Nuttall Review Of Employee Ownership - One Year On Report', *Department for Business Innovation & Skills* [Preprint].

Park, R., Kruse, D. and Sesil, J. (2004) 'DOES EMPLOYEE OWNERSHIP ENHANCE FIRM SURVIVAL?', in *Advances in the Economic Analysis of Participatory & Labor-Managed Firms*.

Bingley: Emerald (MCB UP ), pp. 3–33. Available at:  
[https://doi.org/10.1016/S0885-3339\(04\)08001-9](https://doi.org/10.1016/S0885-3339(04)08001-9).

Pendleton, A. (2015) *Employee ownership, participation, and governance: a study of ESOPs in the UK*. New York: Routledge (Routledge research in employment relations, 4).

Pendleton, A., Robinson, A. and Nuttall, G. (2023) 'Employee ownership in the UK', *Journal of Participation and Employee Ownership*, 6(3), pp. 194–214. Available at:  
<https://doi.org/10.1108/JPEO-11-2022-0030>.

Poulsen, T. (2022) 'Barrierer for demokratiske virksomheder', *CBS (Copenhagen Business School)* [Preprint].

Poulsen, T. (red.) (2022). *Barrierer for demokratiske virksomheder* (delrapport 5). Copenhagen Business School. Landerapporter/delrapporter:

- Mygind, N. *Medarbejdere i Frankrig, Italien, Spanien, UK og USA* (delrapport 5).
- Fakhfakh, F. et. al. *Employee-Owned Firms in France* (delrapport 5.2).
- Cori, A. et. al. *Employee ownership in Italy. Country report* (delrapport 5.3).
- Arando, S. og Marcuello, C. *Country study on drivers and barriers for employee ownership: The case of Spain* (delrapport 5.4).
- Pendleton et. al. *Employee Ownership in the UK* (delrapport 5.5).
- Blasi og Kruse. *Udenlandske modeller og erfaringer - USA* (delrapport 5.6).
- Rosen, C. og Case, J. (2022). *Ownership. Reinventing Companies, Capitalism and Who Owns What*. Berrett-Koehler Publishers, Inc.

PwC (2022) *Ejerledeanalyser 2022*.

Regeringen (2024) 'Bredt flertal enige om milliardaftale for dansk iværksætteri', 21 June. Available at:  
<https://www.regeringen.dk/nyheder/2024/bredt-flertal-enige-om-milliardaftale-for-dansk-ivaerksaetteri/>.

Rosen, C.M. and Case, J. (2022) *Ownership: reinventing companies, capitalism, and who owns what*. First Edition. Oakland, CA: Berrett-Koehler Publishers, Inc.

Rosen, C.M., Case, J. and Staubus, M. (2005) *Equity: why employee ownership is good for business*. Boston, Mass: Harvard Business School Press.

Tænketanken Demokratisk Erhverv (2024) *Danmarks demokratiske virksomheder*. En sektor i vækst. København.

Westergård-Nielsen, A.N. (2019) 'Ejerlederens aldersfordeling', *Analyse fra Center for Ejerlede Virksomheder, CBS* [Preprint].

WPI Economics (2023) *Exploring the potential of the Employee Ownership business model: A deep dive into the economic, people, societal and environmental benefits*. Stanmore, Middlesex, England.

# BILAG

## Oversigt over bilag:

- Bilag 1: Interviewrespondenter
- Bilag 2: Tilbud om medarbejdereje i Memox
- Bilag 3: Q&A Memox
- Bilag 4: Memox survey
- Bilag 5: Værdiansættelse Memox ApS
- Bilag 6: Mail om tilbud fra Amelevi [ejerleder] til medarbejderne
- Bilag 7: Udkast til Vedtægter for medarbejderforening
- Bilag 8: Empiriske resultater for fuldt og delvist medarbejdereje
- Bilag 9: Survey-spørgsmål

## Bilag 1: Interviewrespondenter

Mobilize	Ansatte: 38 Branche: Erhvervsrådgivning Bruttofortjeneste: 2.3 mio. DKK	Status: Medarbejderejerskab indført
Cheval Blanc:	Ansatte: 38 Branche: Restauration og catering Bruttofortjeneste: 2.3 mio. DKK	Status: Medarbejderejerskab indført
Kompex IT	Ansatte: 43 Branche: Informationsteknologi Bruttofortjeneste: 48 mio. DKK	Status: Medarbejderejerskab indført
Orchestra	Ansatte: 65 Branche: Reklamebureau Bruttofortjeneste: 42.6 mio. DKK	Status: Medarbejderejerskab indført
Steenbroens Aps	Ansatte: 20 Branche: Anlægsgartner Bruttofortjeneste: 6 mio. DKK	Status: Medarbejderejerskab indført
Kobots	Ansatte: 12 Branche: Robotfremstilling og forskning Bruttofortjeneste: 1.2 mio. DKK	Status: Medarbejderejerskab indført
MC Emballage	Ansatte: 74 Branche: Engroshandel Bruttofortjeneste: 103 mio. DKK	Status: Medarbejderejerskab indført
Baisikeli	Ansatte: 9 Branche: Cykel og knallertforretning Bruttofortjeneste: Ukendt	Status: Forbereder indførelse af medarbejdere
Include IT Aps	Ansatte: 7 Branche: Informationsteknologi Bruttofortjeneste: 2.2 mio. DKK	Status: Medarbejderejerskab overvejes
Anonym	Ansatte: 150-200 Branche: Udeladt mhp. anonymitet Bruttofortjeneste: 50-70 mio. DKK	Status: Medarbejderejerskab overvejes
Lille Bakery	Ansatte: 74 Branche: restauration Bruttofortjeneste: 3,6 mio. DKK	Status: Medarbejderejerskab overvejes
Memox	Ansatte: 243 Branche: Socialt arbejde Bruttofortjeneste: 36 mio. DKK	Status: Medarbejderejerskab opgivet



## MEDARBEJDERMEDEJE

- Tilbud til medarbejderne om  
at blive medejere af Memox





## Oversigt

- ▶ 1. Introduktion
- ▶ 2. Formålet med medarbejdermedeje
- ▶ 3. Hvad foreslås konkret?
- ▶ 4. Du kan tjene på dit ejerskab
- ▶ 5. Ikke-økonomiske fordele ved medeje
- ▶ 6. Ulemper ved medarbejdermedeje
- ▶ 7. Får jeg mit indskud med når jeg melder mig ud?
- ▶ 8. Beslutninger ifm. stiftelsen af medarbejderforeningen
- ▶ 9. Tidsplan
- ▶ 10. Hvad skal jeg gøre hvis jeg vil være medejer af Memox?



## 1. INTRODUKTION

Amelevi tilbyder medarbejderne i MEMOX sammen at købe op til 20% af virksomheden. Købet sker gennem indmeldelse i en medarbejderforening for min. 7000 kr. + evt. adm. gebyr. Følgende er det endelige tilbud, som er inspireret af det seneste års dialogmøder med Memox forskellige afdelinger samt survey.

Hvorfor sælge til medarbejderne?

”Fordi det er jer, der hver dag er med til at skabe Memox og fordi jeg ønsker, at vi er flere som ikke kun arbejder i og for Memox. Men også fordi jeg tror, vi bedst fastholder Memox værdier i fremtiden med jer som medejere”  
*Amelevi Hounou Rathleff.*

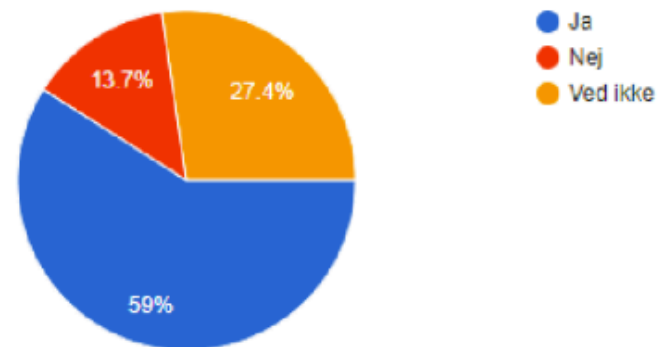


## 1.1 INTRODUKTION: Resultat af survey.

**58,6 % af medarbejderne i Memox (som besvarede survey fra juni) forventer at sige ja til at blive medejer af Memox, hvis de har råd.**

Såfremt du har råd, forventer du at sige ja til muligheden for at blive medejer af Memox?

117 responses





## 2. Formålet med medarbejdermedeje

- At demokratisere ejerskabet i Memox
- At inddrage medarbejderne i ejerskabet og det økonomiske overskud af Memox.
- Fastholde og udbrede de værdier og den vision Memox blev skabt på.
- En mere innovativ og fremtidssikret virksomhed (Stabilitet i beskæftigelse, værdier og produktivitet)



### 3. Hvad tilbydes konkret? (Se værdisætning)

- Ved at indbetale et indskud på min. 7000 DKK eller mere til den kommende medarbejderforening, kan du blive medejer af Memox. Jo større et indskud jo større risiko, men også større mulighed for afkast.
- Det er både en økonomisk investering (om end risikabel) og en mulighed for at få indflydelse på Memox.
- Memox er blevet vurderet til 30 mio. DKK af RI Statsautoriseret Revisor mens det noteres at Memox kunne sælges til ca. 54 mio. DKK hvis hele Memox blev solgt til anden side (Se Værdisætningsdokument).
- Medarbejderforeningen vil bliver tilbudt at opkøbe minimum 5 % og maksimum 20 % af Memox (altså for mellem 1,5 - 6 mio. DKK) alt efter, hvor mange medarbejdere, der bliver medlem, og hvor stort et evt. supplerende lån, foreningen vælger at optage (eller ikke at optage).
- Der skal minimum indmelde sig 15 medarbejdere i foreningen for at Amelevi vil sælge fra.
- Det er Amelevi's intention, at Medarbejderforeningen (og medlemmerne) uanset niveau af opkøb i 2023 modtager 20 % af overskud for 2023. Det er besluttet for særligt at begunstige de, som går med i ejerskab i begyndelsen.



## 3.1 Hvem kan være med?

- Som udgangspunkt alle medarbejdere i Memox, der har været ansat i minimum  $\frac{1}{2}$  år.
- For medarbejdere med mere end 2 års aktiv tilknytning til Memox vil aktivitetskravet kun være på 2 timer om ugen (i årligt gennemsnit).
- For nye medarbejdere med under 2 års tilknytning men mindst  $\frac{1}{2}$  år vil der være krav om 5 timers ugentlig aktivitet (i årligt gennemsnit).





## 4. Du kan tjene penge på dit ejerskab #1 - Mulighed for overskudsdeling

**Som personaleforening kan I beslutte at udbetale årligt overskud til medlemmerne:**

Eksempel: Hvis et overskud på 2 mio. dkk (som i 2022) udbetales i Memox, så tilhører 20 % (dvs. 400.000 dkk.) medarbejderforeningen (såfremt denne har opkøbt 20% af MEMOX). Det betyder, at hvis medarbejderforeningen fx har 50 medlemmer (med lige store andele), så vil hver medarbejderandel da kunne give en udbetaling på 8.000 kr. i det pågældende år.

Det er vigtigt at understrege, at der ingen garanti er for overskudsudbetaling i Memox og en investering i Memox er mere usikker end eks. en investering i obligationer eller indeksfonde, samt at foreningens evt. administrative udgifter (fx til evt. rådgivere, bogholder og lign.) skal være betalt og et evt. lån skal være indfriet, før der bliver delt ud af evt. overskud. Det kan være en god ide for foreningen at få en finansiel rådgiver.

Det er Amelevis intention at Medarbejderforeningen (og medlemmerne) uanset niveau af opkøb modtager 20 % af overskud for 2023. Det er besluttet for særligt at begunstige de som går med i ejerskab i begyndelsen.



## 4.1 Du kan tjene på dit ejerskab #2 - Øgning af indskuddets værdi

Medarbejderforeningen kan vælge at lade værdien af indskuddene stige (eller falde) i takt med MEMOX vækst og succes (eller fravær heraf).

Hvis man eks. i en række år vælger at tilskrive indskuddet 8 % vil regnestykket se ud som nedenfor. Der er dog ikke nogen garanti for at værdien stiger.

Eksempel: Med årlige 8% forøgelser af et indskud på 14.000 kr. inkl. renters rente over 5 år:

ÅR 1	15.120 kr.
ÅR 2	16.330 kr.
ÅR 3	17.636 kr.
ÅR 4	19.047 kr.
ÅR 5	20.571 kr.





## 5. Ikke-økonomiske fordele ved medeje

### Medbestemmelse, arbejdsglæde, jobsikkerhed og stabilitet

- Medarbejderforeningen får sin egen plads i Memox bestyrelse.
- Større mulighed for indflydelse på Memox' måde at drive virksomhed i fremtiden.

Forskningen viser, at:

- Medarbejdere trives bedre i demokratiske virksomheder
- Der er færre, der bliver fyret eller siger op i demokratiske virksomheder
- Adgangen til større medbestemmelse øger engagementet og produktiviteten
- Virksomheden klarer sig bedre igennem krisetider (færre nedskæringer i ansatte og færre konkurser)



## 6. Ulemper ved medeje

### **Man kan miste sin andel**

I det tilfælde, at MEMOX går konkurs, vil man miste sit indskud.

Man er ikke garanteret overskudsdeling hvis Memox bestyrelse vælger at geninvestere overskuddet i Memox frem for en udbetaling. Men i det tilfælde vil ingen af ejerne få overskud (heller ikke Amelevi).

Hvis overskud investeres i Memox frem for at blive udbetalt kan medarbejderforeningen stadig vælge at opskrive værdien af indskuddene med grundlag i en reel værdistigning af Memox (som beskrevet i 4.1).



## 7. Får jeg mit indskud med når jeg melder mig ud?

**Man kan altid melde sig ud af foreningen og få sit indskud med.**

Hvis man ønsker at melde sig ud af medarbejderforeningen melder man sin udmeldelse til foreningen, som så udbetaler indskuddet med den værditilvækst der evt. er kommet på. Der kan maksimalt gå op til 1.5 år før man får andelen udbetalt, afhængigt af hvad man beslutter i foreningens vedtægter.

Man vil automatisk blive udmeldt af foreningen, hvis man ikke længere er aktivt tilknyttet Memox. Detaljer herom beskrives i vedtægterne.

Ved mange udmeldelser af medarbejderforeningen på en gang, kan medarbejderforeningen vælge at nedlægge sig selv og derpå sælge sin værdi til anden side.



## 8. Næste skridt: Oprettelse af en medarbejderforening (se udkast til vedtægter)

Memox og Tænk tanken Demokratisk Erhverv har fået udarbejdet et udkast til foreningens vedtægter af Kontra advokater. Men det er jeres forening. Så det er kun medlemmer af medarbejderforeningen, der kan ændre i og evt. godkende dem. Se udkast til vedtægter.

### Foreningsvedtægterne indeholder:

- ▶ **Foreningens formål:** hvad formålet med medarbejderforeningen og hvordan opfyldes dette?
- ▶ **Tilknytningskravet** – hvor mange ugentlige timer skal man have og hvor længe skal man have været medarbejder, for at kunne blive medejer.
- ▶ **Procedure for ind- og udmelding af foreningen.**
- ▶ **Generalforsamlingen:** Hvornår og hvordan skal generalforsamlingen afholdes. Hvem kan deltage, og hvordan træffes beslutninger på generalforsamlingen.
- ▶ **Bestyrelsen:** Hvem kan sidde i bestyrelsen, og hvordan vælges bestyrelsesmedlemmerne. Hvad er bestyrelsens beføjelser og ansvar.
- ▶ **Økonomien:** Hvordan vil foreningen forvalte sin økonomi og overskud.
- ▶ **Ændringer i vedtægterne:** Hvordan kan vedtægterne ændres, og hvem kan foreslå ændringer.



## 9. Forventet tidslinje fra dags dato



## 10. Hvad skal jeg gøre for at blive medejer af Memox?

### Vil du gerne være medejer af MEMOX under de beskrevne forhold?

Det anbefales at du sender en mail til [medeje@memox.dk](mailto:medeje@memox.dk) senest d. 29. september 2023 med angivelse af det beløb, du er villig til at lægge som indskud (Min. 7000 kr.). Du kan skrive med det samme.

#### Mail skal indeholde:

Fulde navn: Eks: Zakia Hansen

Beløb man ønsker at indskyde: Eks: 14.000 kr

Tlf: Eks: 38756258

Email: Eks: Zakiahansen@gmail.com

#### Tilføj følgende tekst:

"Jeg giver godkendelse til, at jeg må kontaktes i forbindelse med Memoxmedejerskab og at modtager må videregive mine oplysninger til initiativgruppen i Memox og efterfølgende til bestyrelsen i medarbejderforeningen."



## Opsummering

Der oprettes en medarbejderforening, som opkøber 5-20% af Memox

Medarbejderforeningen vil da eje og evt. forvalte 5-20% af Memox' overskud

Det vil koste minimum 7000 kr. at blive medejer. Du kan indskyde mere.

Den resterende finansiering kan rejses som et lån via Merkur Andelskasse

Medlemskab kræver en vis tilknytning ift. ugentlige timer og anciennitet

Medarbejderforeningen fastlægger egne vedtægter

Mulighed for større indskud uden flere stemmer men samme økonomiske fordele

Stiftende generalforsamling for medarbejderforeningen afholdes okt. 2023



De 20% er vurderet til 6 mio. kr.

Dette kan foreningen fx vælge at udbetale til ansatte eller investere (fx i yderligere opkøb af Memox, såfremt Amelevi tilbyder dette).

300 medlemmer, der indskyder 14.000 kr. hver, ville fx således rejse 4,2 mio. af de 6 mio DKK, som et opkøb af 20% af Memox kræver.

Lånet tilbagebetales over 5-6 år via foreningens andel af MEMOX' overskud og fra nye medlemmers indskud.

Ved opsigelse, udtræder man af foreningen og får værdien af sit indskud tilbage.

Kontra Advokater har leveret et udkast, der kan tages udgangspunkt i.

Man kan således lave et større indskud, men uden at opnå større medbestemmelse. Uanset indskud får man kun en stemme.

Herefter gennemføres salget og 5-20% af MEMOX vil da være medarbejderejet.





## Bilag 3: Q&A Memox

Q&A-skitse om medarbejdermedeje i MEMOX (til medarbejderne)

1. Hvad vil det sige at blive medejer af MEMOX, som det foreslås?

Der vil blive oprettet en medarbejderforening hvor du kan blive medlem mod et enkelt økonomisk indskud. Foreningen køber derpå en del af MEMOX (maks. 20% svarende til 6 mio. dkk). Derefter vil du være medejer af MEMOX, indtil du en dag evt. forlader foreningen igen.

2. Hvem kan blive medejere af Memox?

Du skal være ansat i MEMOX og enten have 2 års anciennitet med minimum 2 ugentlige timer (i årligt gennemsnit), eller 1/2 års anciennitet med minimum 5 ugentlige timer (i årligt gennemsnit). Alle, der opfylder disse kriterier, kan blive medlemmer af medarbejderforeningen og dermed medejere af MEMOX.

3. Hvad vil det koste mig at blive medlem i foreningen og dermed medejer af Memox?

Det vil koste dig min. 7000 kr. at blive medlem af foreningen + evt. adm. udgifter. Men du har også mulighed for at indskyde mere alt efter hvad du har mulighed og lyst til at investere. Der vil således være mulighed for at vælge et lavt indskud, et indskud på mellemniveau eller et højere indskud. Målsætningen er, at alle skal kunne være med. Alle medejere vil have samme grad af medbestemmelse uanset størrelsen på deres indskud, men overskudsdeling vil udregnes ud fra størrelsen på dit indskud.

4. Kan jeg tjene på medejerskabet?

Ja, men ikke uden risiko. Når det går godt for Memox, vil din investering stige i værdi og evt. føre til et årligt afkast. Men der kan gå noget tid før der kan udbetales et afkast.

Det er Amelevis intention, at foreningen i 2023 får udbetalt 20 % af årets resultat uanset hvor mange der melder sig ind i foreningen. På den måde vil værdien af din investering kunne øges. I de følgende år kan Memox og medarbejderforeningen beslutte at udbetale en del af Memox eventuelle overskud til medlemmerne. Men det er ikke garanteret.

Eksempel: Hvis et overskud på 2 mio. dkk (som i 2022) udbetales, så tilhører 20 % eller

400.000 dkk. medarbejderforeningen (såfremt denne har opkøbt 20% af MEMOX). Hvis medarbejderforeningen har 50 medlemmer, så vil hver medarbejderindskud da give en udbetaling på 8.000 kr. i det pågældende år (hvis alle har indskudt samme beløb). Derudover kan man årligt beslutte at øge værdien af indskud i overensstemmelse med MEMOX evt. fremgang, hvis man i foreningen ønsker det.

5. Er det en god investering?

Det kommer an på, om Memox klarer sig godt. Det er der ingen der kan forudsige, men du kan gøre dit for at Memox klarer sig så godt som muligt.

6. Hvor sandsynligt er det, at der bliver udbetalt overskud?

Amelevi har tilkendegivet, at hun er villig til at udbetale 20% af MEMOX' 2023-overskud til medarbejderforeningen (uanset hvor stor en procentdel foreningen formår at opkøbe af MEMOX i år) og ligeledes vil hun arbejde for, at der bliver et overskud. Derefter afhænger det af MEMOX' økonomiske situation og fremgang, men som udgangspunkt sigtes der efter at have overskud hvert år i MEMOX. Om man i foreningen beslutter at udbetale hele eller en del af dette overskud til medlemmerne, det er op til foreningens medlemmer selv og besluttes på foreningens generalforsamling.

Vær opmærksom på, at hvis medarbejderforeningen vælger at optage banklån ifm. opkøbet, så skal dette tilbagebetales, inden evt. udbetaling af udbytte (overskudsdeling) til medarbejderne. Ligeledes skal andre evt. udgifter (fx til evt. rådgivere, bogholder og lign.) være betalt, før der kan udbetales udbytte til foreningens medlemmer.

7. Hvad er det for noget med et banklån?

Se punkt 11.

8. Hvad får jeg ellers ud af mit ejerskab?

Du får mere indflydelse og er med til at støtte op om Memox mission og værdier. Desuden tyder forskning på, at virksomheder med medarbejdermedeje klarer sig bedre økonomisk og er mere stabile end andre virksomheder. Helt konkret er du med til at sikre, at medarbejderne får endnu en medarbejderrepræsentant i virksomhedens bestyrelse.

9. Hvad kan jeg miste på medejerskabet?

Du kan i værste fald miste din indskud (dvs. dit indskud inkl. dennes evt. værdiændringer), men aldrig mere end dette og kun hvis MEMOX går konkurs. Du vil således aldrig skulle betale mere end dit indledende indskud, medmindre du på et tidspunkt ønsker at øge dette (dvs. fra et lavt indskud til et højere indskud).

10. Hvilken form for indflydelse/medbestemmelse i MEMOX får jeg via medejerskabet?

Alle medlemmer af medarbejderforeningen får én stemme på foreningens generalforsamling. På generalforsamlingen vælges en bestyrelse for medarbejderforeningen. Bestyrelsens forperson får automatisk plads i virksomheden MEMOX' bestyrelse.

11. Hvordan bliver opkøbet finansieret? - Hvordan rejses de ca. 6 mio. kr.?

Der er flere muligheder. Først og fremmest vil indskuddene fra medarbejderne blive brugt på opkøbet. Når det er gjort klart, hvor mange medarbejdere, der vælger at blive medejere af MEMOX, og dermed hvilken økonomi foreningen har, så kan det vurderes, om der fx skal suppleres med et banklån for at få råd til opkøbet af 20% af MEMOX (der ligger et tilbud klar fra Merkur bank), eller om man fx i stedet vil nøjes med at købe, hvad foreningen har råd til via medarbejdernes indskud alene.

12. Kan jeg sælge mit indskud?

Du kan altid vælge at opgive dit medlemskab af foreningen og få udbetalt dit indskud. Men du kan ikke "sælge" dit medlemskab til andre end foreningen. Der kan i visse tilfælde gå længere

tid, før du får udbetalt værdien af dit indskud, da der skal være likviditet til stede i foreningen for udbetalingen. Men i princippet aldrig længere end 1.5 år.

13. Hvad betyder det skattemæssigt for mig, hvis jeg bliver medejer?

Du vil skulle betale skat, hvis du får udbetalt udbytte i forbindelse med en overskudsdeling. Der er ingen beskatning i forbindelse med indskud og tilbagebetaling af indskud for medlemskab af foreningen.

14. Hvilken indsats vil medejerskabet kræve af mig?

Du vil ideelt set (men det er frivilligt) skulle bruge din ene medejer-stemme, når der skal træffes

beslutninger på generalforsamlingen en gang om året, og du vil sammen med dine medejerkollegaer skulle sørge for, at der bliver holdt styr på regnskab og registrering af, hvem der

indtræder og forlader foreningen - evt. med hjælp fra en bogholder (fx MEMOX' bogholder, hvis denne stilles til rådighed). Arbejdsbyrden er højest i opstarten af foreningen.

15. Hvad sker der, hvis jeg forlader foreningen (fx hvis jeg siger op eller bliver opsagt)?

Så får du værdien af din indskud udbetalt og mister din stemmeret. Der kan dog gå et stykke tid fra opsigelse af medlemskab til udbetaling af dit indskud.

16. Er jeg tvunget til at blive medlem af foreningen?

Nej. Det er frit at blive medlem af eller forlade foreningen. Der kan dog gå et stykke tid fra opsigelse af medlemskab til udbetaling af dit indskud.

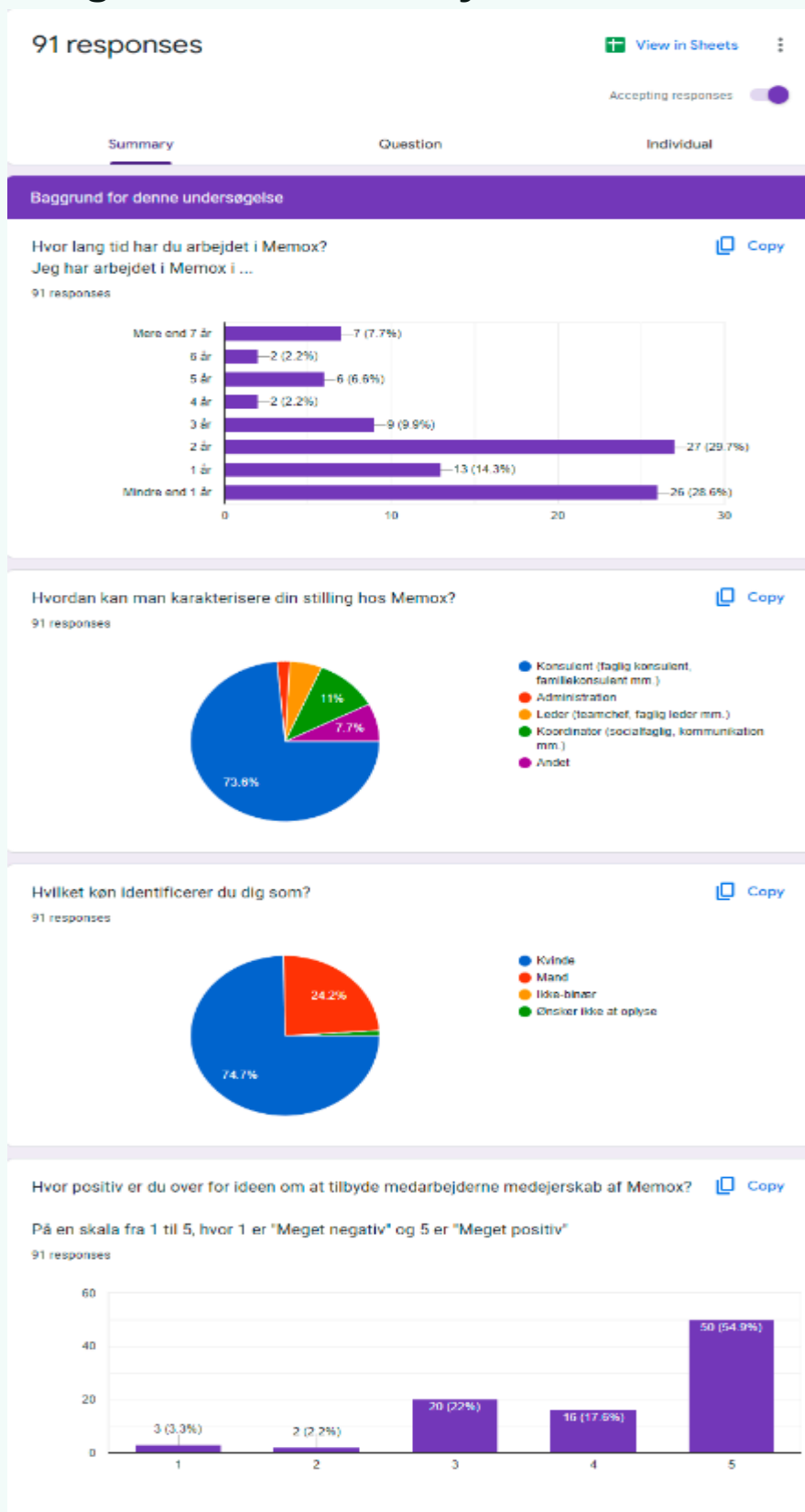
Har du andre spørgsmål, som mangler at blive besvaret?

Send dem til [medeje@memox.dk](mailto:medeje@memox.dk), så vender vi tilbage med svar.

Vær opmærksom på:

Dette er ikke et rådgivende dokument, og må ikke opfattes som en opfordring på vegne af Memox eller andre til at foretage en investering. Der opfordres til at man søger individuel rådgivning ift. egne økonomiske forhold.

# Bilag 4: Memox-survey

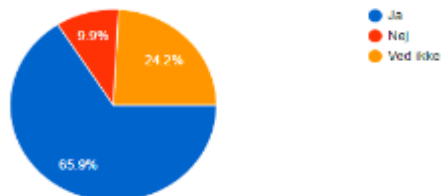


## Medejerskab

Såfremt du har råd, forventer du at sige Ja til muligheden for at blive medejer af Memox?

[Copy](#)

91 responses



Jo mere medarbejderne i Memox fælles kan rejse af midler, jo større andpart kan der købes i MEMOX (dog ikke mere end 20 % i alt).

[Copy](#)

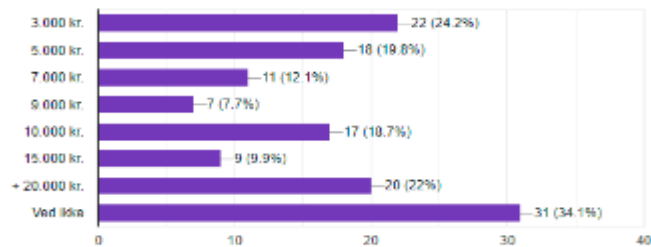
I det tilfælde, hvor du mener det er fordelagtigt at blive medejer af MEMOX:

**Hvad ville din personlige højst mulige investering/økonomisk indskud kunne være ift. ejerskab?**

(Investering vil kunne blive betalt over løn over en række måneder)

Det er muligt at sætte mere end ét kryds. Sæt så mange kryds, som det giver mening, afkast følger investering.

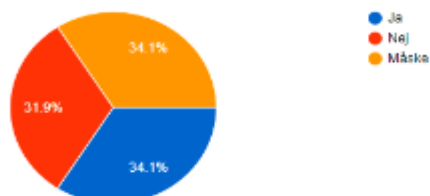
91 responses



Kunne du være interesseret i at sidde i foreningens bestyrelse?

[Copy](#)

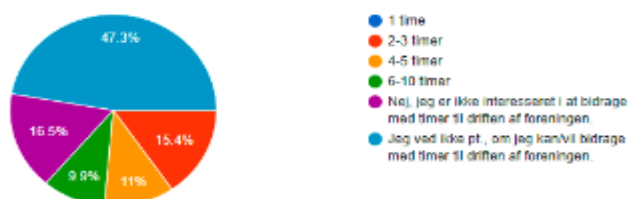
91 responses



Kunne du være interesseret i at hjælpe til med driften af foreningen på anden vis og, hvis ja, hvor mange timer kan du så ca. bidrage med månedligt?

[Copy](#)

91 responses



# Bilag 5: Værdiansættelse Memox ApS

Document key: ba6ca138-d32a-b0dd-dd23-37959b854e77



memox

Memox ApS

---

Værdiansættelse af 30. juni 2023

## Indholdsfortegnelse

- [1. Vilkår for værdiansættelse](#)
- [2. Hoved- og nøgletal](#)
- [3. Værdiansættelse](#)
- [4. Begrænsninger i distribution og anvendelse](#)





# 1. Vilkår for værdiansættelse



## 1.1. Identifikation og status

Denne værdiansættelse er udarbejdet af Ri Statsautoriseret Revisionsaktieselskab (i det efterfølgende benævnt 'Ri').

Vi kan bekræfte, at:

- vi har de fornødne kompetencer til at udføre arbejdet
- værdiansættelsen er udført af kvalificerede, uafhængige medarbejdere
- Ri ikke modtager honorering for værdiansættelsen, andet end det forud aftalte honorar

## 1.2. Identifikation af modtager

Modtager af værdiansættelsen er ejeren af Memox ApS (i det efterfølgende benævnt 'Memox').

## 1.3. Formålet med værdiansættelsen

Formålet med værdiansættelsen er at foretage en værdiansættelse af Memox ApS til brug for medarbejderkøb af dele af selskabets kapitalandele, således at selskabet bliver delvist medarbejderejet.

Værdiansættelsen omfatter selskabet med cvr.nr. 37 85 15 82 og alle underliggende selskaber. Værdiansættelsen foretages dermed med udgangspunkt i konsoliderede regnskabstal.

Værdiansættelsen vil ske med udgangspunkt i gennemsnittet af to værdiansættelsesmodeller, multiplikatormodellen og DCF-modellen.

I det der ikke foretages et egentligt udbud af kapitalandelene i Memox på et marked, er værdiansættelsen et tilnærmelsesvis udtryk for den forventede værdi af Memox.

Idet der stilles en mindre andel af kapitalandele til salg til medarbejderne, vil der blive foretaget et fradrag for illikviditet, idet medarbejderne ikke opnår fuld kontrol og fordi kapitalandelene ikke er til salg på et børsmarked.

## 1.4. Identifikation af Memox ApS

Memox ApS  
Eliassgade 10  
2300 København S  
CVR-nr. 37851582

Memox ApS er en konsulentvirksomhed, som startede 30. juni 2016.

Konsulenterne yder familiebehandling i danske kommuner til socialt udsatte børn, unge og familier, ved bl.a.:

- Døgnindsats
- Skoleboost
- Kontaktpersonordning
- Efterværn
- Overvåget samvær
- Socialpædagogisk støtte
- Råd og vejledning

Det er selskabets ambition at blive den foretrukne leverandør af familiebehandling i danske kommuner - og på den måde skabe et bedre liv for flest mulige udsatte børn og unge.

Selskabet er 100% ejet af Amélevi Holding ApS.



## 2. Hoved- og nøgletal



Af selskabets seneste interne årsrapport for 2022 (modtaget i udkast) fremgår følgende hoved- og nøgletal:

	2022	2021	2020	2019	2018
	tkr.	tkr.	tkr.	tkr.	tkr.
<b>Resultatopgørelse</b>					
Nettoomsætning.....	77.033	68.192	49.749	40.875	26.910
Bruttoresultat.....	44.512	39.265	29.360	24.559	15.449
Driftsresultat før afskrivninger (EBITDA).....	1.616	4.544	2.598	832	866
Resultat af primær drift.....	-666	2.500	1.114	-113	-1.216
Finansielle poster, netto.....	89	56	-30	-35	-47
Årets resultat før skat.....	-577	2.556	1.084	-148	-1.263
Årets resultat.....	-821	1.645	618	-254	-1.015
<b>Balance</b>					
Balancesum.....	9.152	11.893	9.682	4.096	3.323
Egenkapital.....	705	2.525	993	375	830
<b>Gennemsnitligt antal fuldtidsansatte....</b>	<b>100</b>	<b>82</b>	<b>61</b>	<b>48</b>	<b>30</b>
<b>Nøgletal</b>					
Bruttomargin.....	57,8	57,6	59,0	60,1	57,4
Overskudsgrad.....	-0,9	3,7	-0,3	-4,5	9,3
Likviditetsgrad.....	113,1	136,7	120,5	72,1	78,8
Soliditetsgrad.....	7,7	21,2	10,3	9,2	25,0
Egenkapitalforrentning.....	-50,8	93,5	90,4	-42,1	-58,4
Indeks for nettoomsætning.....	286	253	185	152	100

Af det interne regnskab ses en stigning i omsætningen fra 26,9 mio.kr. i 2018 til 77,0 mio.kr. i 2022.

Tilsvarende er der en stigning i bruttoresultatet og antallet af ansatte.

Resultatet svinger mellem et underskud på 1,0 mio.kr. og et overskud på 1,6 mio.kr.

Det er oplyst, at resultatet i 2022 er påvirket af engangsudgifter i forbindelse med investering i nyt it-system samt fratædelse af direktør.

Ledelsen forventer frem mod 2028 at opnå en bruttofortjeneste på t.kr. 51.000 iflg. fremsendte budgetter.

## 3. Værdiansættelse



### 3.1. Regnskabsmateriale

Værdiansættelsen tager udgangspunkt i selskabets realiserede regnskabstal fra 1. januar til 31. maj 2023 samt ledelsens opgjorte budgetter og forventede pengestrømsopgørelser for perioden 1. juni 2023 - 31. december 2028.

Vi har ikke efterprøvet budgetterne, herunder efterregnet eller foretaget gennemgang af forudsætningerne for budgetterne.

### 3.2. Anvendt information

Til brug for værdiansættelsen har Memox ApS udleveret følgende materiale:

- 1) Realiserede regnskabstal for årene 2020 - 2022 samt 1. januar 2023 - 31. maj 2023.
- 2) Budgettal for perioden 1. juni 2023 - 31. december 2023 samt årene 2024 - 2028.
- 3) Forventede pengestrømme for perioden 1. juni 2023 - 31. december 2023 samt årene 2024 - 2028.
- 4) Præsentation af Memox ApS af 24. april 2023, indeholdende data fra punkt 1) og 2) samt budgetforudsætninger.

Foruden gennemgang af det oplyste materiale har vi afholdt interviews med ledelsen, herunder økonomichef Miriam Drewsen.

Budgetterne for 2023 til 2028 udviser følgende hovedtal, som er anvendt i modellerne:

År/t.kr.	2023	2024	2025	2026	2027	2028
<b>Omsætning</b>	88.112	90.755	93.478	96.282	99.170	102.145
<b>EBITDA</b>	5.502	6.342	6.543	6.736	6.935	7.140
<b>Resultat</b>	3.400	4.302	4.456	4.628	4.823	4.982
<b>Cashflow</b>	1.383	7.921	5.392	7.127	5.973	7.350

### 3.3. Modeller og input

Til brug for værdiansættelsen anvendes to modeller, multiplikator-modellen og DCF-modellen.

Multiplikatormodellen bygger på forventet EBITDA i 2023 (Indtjening før renter, afskrivninger, nedskrivninger, finansielle poster og skat) multipliceret med en faktor.

DCF-modellen bygger på tilbagediskonterede, fremtidige pengestrømme baseret på interne budgetter i perioden 1. maj 2023 til 31. december 2028. Året 2028 anvendes som terminalværdi.

Begge modeller er behæftet med en vis usikkerhed – herunder budgetforudsætninger og valg af eksempelvis diskonteringsfaktor, men er anerkendte modeller til værdiansættelse af virksomheder.

Multiplikatormodellen og DCF-modellen bygger på forskellige principper. Netop de forskellige principper gør, at det er muligt at foretage en sammenligning af værdiansættelsen på tværs af modellernes forskelligheder. Derfor reguleres der for nogle faktorer i den ene model og ikke nødvendigvis i den anden model, f.eks. Illikviditetsfradrag.



## 3. Værdiansættelse



### 3.3.1. Multiplikatormodel

Memox er kendetegnet ved at være en vækstvirksomhed, hvor omsætningen er kraftigt stigende, og hvor resultatet ikke følger med den stigende omsætning. Der er således de sidste år konstaterede mindre underskud.

Der er derfor større risiko ved at investere i Memox end i en tilsvarende virksomhed, hvor der løbende genereres overskud. Der er større risiko forbundet ved overholdelse af budgettets forudsætning.

Risikoen afspejles i den multiplikatorfaktor, som anvendes.

Normalt anvendes faktorer mellem 5 og 7, hvor 7 anvendes ved mindre risikofyldte virksomheder, og hvor 5 anvendes ved større risikofyldte virksomheder.

Der er til værdiansættelse af Memox valgt en faktor på 5 idet investeringen er mere risikofyldt end tilsvarende investeringer, da resultatet ikke er steget i takt med omsætningen.

Værdien af Memox kan efter multiplikatormodellen beregnes til 27,5 mio.kr.

År/t.kr.	2023
EBITDA	5.502
Faktor	5
Værdi	27.510

### 3.3.2 DCF-model

Input til modellen består af:

- Frit cash flow – Som er penge, der går ind og ud af virksomheden, inkl. investeringsudgifter. Frit cash flow er oplyst via forventede fremtidige pengestrømme fra ledelsen.
- Terminalstigning – Den forventede vækst ved udløbet af budgetperioden, 2 %. Der er anvendt 3 % stigning i budgetperioden. Da terminalværdien udgør en forholdsvis stor andel af værdien, ligesom der er tale om fremtidsudsigter, anvendes 2 % stigning, som normalt antages ved anvendelse af DCF-modellen baseret på empiriske undersøgelser.
- Diskonteringsrente – Som er renten, der benyttes for at gøre en aktuel investering/indbetaling sammenlignelig med fremtidige indtjening og indbetalinger. Renten er baseret på WACC (vægtet rente på egenfinansiering og fremmedfinansiering). WACC er opgjort ud fra en risikofri rente tillagt den forrentning, anpartshaver forventer i afkast samt rente på rentebærende gæld
  - Risikofri rente – Her er taget udgangspunkt i en 10-årig statsobligation, hvor renten p.a. er 2,75 %

### 3. Værdiansættelse



- Risikotillæg – Kapitalejerens forventede afkast, 13 %. Afkastet er fastsat ud fra generelle forventninger til en vækstvirksomhed, hvor risikoen er større end sammenlignelige, etablerede virksomheder. Der er således risiko for, at budgetterne ikke opnås. Afkastet er baseret på markeds-mæssige undersøgelser af gennemførte virksomhedshandler.
- Rente fremmedkapital – Renten til fremmedfinansiering, som ift. de fremlagte budgetter er 8 % p.a.
- Der er taget udgangspunkt i en egenkapital på kr. 704.000 og rentebærende gæld på kr. 451.000
- Skatteprocenten er fastsat til 22 %

WACC er beregnet til 12 %.

Værdiansættelsen er beregnet ud fra et salg af minoriteten af anparterne, hvorfor der er fragået et likviditetsfradrag i beregningen på 45 %. Fradraget skyldes, at der er tale om en mindre andel, som overdrages (< 20 %), og fordi det ikke muligt efterfølgende at sælge kapitalandelene på etablerede markeder. Fradragets niveau er i overensstemmelse med anerkendte principper.

Værdiansættelsen efter DCF-modellen er beregnet til 33,8 mio.kr.

År/t.kr.	2023	2024	2025	2026	2027	Terminal
Cashflow	1.382	7.921	5.391	7.126	5.973	7.140
Diskonteret	1.233	6.315	3.838	4.529	3.389	
Sum af Nutidsværdi (diskonterede cashflows)						19.303
Nutidsværdi af terminalværdi						37.232
Virksomhedsværdi						56.536
Likviditetsfradrag						45 %
Virksomhedsværdi, minoritetsandel						31.094
Nettorentbærende aktiver primo						2.698
<b>Markedsværdi, minoritetsandel</b>						<b>33.793</b>

#### 3.3.2 Sammenfatning

Den gennemsnitlige værdi af multiplikatormodellen og DCF-modellen er 30,0 mio.kr.

Værdien af Memox kan derfor ansættes **kr. 30.000.000**, skriver tredivemillioner kroner.

## 4. Begrænsninger i distribution og anvendelse




### 4.1. Distribution og anvendelse

Vi henleder opmærksomheden på, at rapporten er udarbejdet i henhold til ledelsens instrukser omkring værdiansættelse af Memox ApS på baggrund af en række specifikke regnskabstal og forudsætninger, opsat af ledelsen. Rapporten er udarbejdet med henblik på at hjælpe parterne til værdiansættelse af anparterne af Memox ApS for salg af anparter til medarbejdere. Som følge heraf kan rapporten være uegnet til andet formål.

Vores rapport er udelukkende udarbejdet til brug for ledelsen i Memox ApS og bør ikke udleveres eller anvendes af andre parter end ledelsen i Memox ApS samt disses ansatte.

Såfremt Memox afstås til anden part end medarbejderne, og der opnås fuld ejerskab over Memox, vil prisen på anparterne efter DCF-modellen og multiplikatormodellen være højere, idet der ikke vil være fradrag for illikviditet etc. En sådan pris vil efter DCF-modellen være i størrelsesordenen 54 mio.kr. som beregnet på forrige side før fradrag for illikviditet, men efter fradrag for nettorentebærende aktiver.

Rapporten er udarbejdet pr. 3. juli 2023

  
Martin Pedersen  
Statsaut.revisor



# INTRANOTE signing

Underskrifterne i dette dokument er juridisk bindende. Dokumentet er blevet underskrevet ved hjælp af IntraNote Signing.  
Underskrivernes identitet er blevet registreret, og underskriverne står opført nedenfor.

Med min underskrift bekræfter jeg indhold og datoer i dette dokument

## **Martin Pedersen**

*På vegne af: Ri Statsaut. Revisorer*

*ID: 75b8310b-f219-d635-724f-5e31268659ea*

*Dato: 2023-08-27 09:15 (UTC)*



## Bilag 6: Mail om tilbud fra Amélevi til medarbejderne

Kære alle medarbejdere Memox

Vi har nu været i gang i mere end 10 år og det er med stor glæde, at jeg nu vil tilbyde jer medejerskab i Memox.

Til de af jer, der er nye og ikke kender mig, så hedder jeg Amélevi og mit hjerte banker for at kunne hjælpe familier, børn og unge til at hjælpe sig selv. Mit engagement udspringer af et ønske om at gøre dét bedre, jeg selv har oplevet og set der manglede i systemet – både fra min egen opvækst og i kraft af mit arbejde som bl.a. pædagog, psykoterapeut og myndighedssagsbehandler. Derfor stiftede jeg Memox, som jeg i dag er enejer af.

Min drøm er stadig den samme som dengang. Memox skal sætte dagsordenen for, hvordan vi kan hjælpe familier i indland og udland. Denne store ambition og forretningsudvikling håber jeg, I vil være med til.

Det er ikke nogen hemmelighed, at det har været og fortsat er både spændende, sejt, udfordrende, hårdt og samtidig ensomt at eje noget alene.

Min ambition var derfor klar helt fra begyndelsen. Nemlig, at alle som aktivt bidrager til Memox eksistens skal have mulighed for at få ejerskab og del af et eventuelt overskud. Både konsulenterne som hver dag står i front sammen med vores familier, og sekretariatet som kæmper en hård kamp for at koordinere og sikre faglighed og sammenhold i organisationen. Hvorfor kan I tænke? Fordi det er jer, der hver dag er med til at skabe Memox og fordi jeg ønsker, at vi er flere som ikke kun arbejder i og for Memox. Men også fordi jeg tror, vi bedst fastholder Memox værdier i fremtiden med jer som medejere.

Jeg håber, I vil tage godt imod tilbuddet om ejerskab og dermed partnerskab i Memox. For det kan kun lykkes, hvis så mange af jer som muligt har lyst. Sammen kan vi skabe et endnu bedre Memox og hjælpe endnu flere familier.

Med venlig hilsen

Amélevi



## Bilag 7: Udkast til Vedtægter for Medarbejderforening



### Vedtægter for

### Medarbejderforeningen Memox f.m.b.a.

#### § 1

##### Foreningens navn og hjemsted

Stk. 1 Foreningens navn er Medarbejderforeningen Memox f.m.b.a.

Stk. 2 Foreningens hjemsted er København.

#### § 2

##### Formål

Foreningens formål er:

Stk. 1 at eje anparten i selskabet Memox ApS, hvor medlemmerne er ansat.

Stk. 2 at varetage medlemmernes faglige og økonomiske interesser.

Stk. 3 udøve indflydelse på selskabet Memox ApS i overensstemmelse med medlemmernes interesser.

### § 3

#### Medlemmer

Stk. 1 Som medlemmer af foreningen kan optages personer ansat, eller tilknyttet som konsulent i Memox ApS cvr. Nr.: 37851582 der har 2 års anciennitet med minimum 2 ugentlige timer (i årligt gennemsnit), eller ½ års anciennitet med minimum 5 ugentlige timer (i årligt gennemsnit). Når den gennemsnitlige arbejdstid skal gøres op, skal kalenderåret følges.

For at opnå medlemskab skal medlemmet skriftligt anmode herom til bestyrelsen og indbetale indskud.

Generalforsamlingen fastsætter indskud. Der kan indbetales forskellige indskud. Andel i evt. udbytte er afhængig af størrelsen af det indbetalte indskud se § 9 stk. 3.

Kontra Advokater · Rentemestervej 57 · DK-2400 København NV · kontakt@kontraadvokater.dk · 70603084



Stk. 2 En medarbejder fortaber sit medlemskab og medlemsrettigheder såfremt denne i et kalenderår ikke længere opfylder betingelsen i § 3 stk. 1, medmindre dette skyldes afholdelse af barsel eller anden form for orlov.

Stk. 3 En medarbejder opnår på ny ret til medlemskab, hvis denne på ny opfylder betingelserne i § 3 stk. 1.

Stk. 4 Såfremt der opstår tvivl om hvorvidt der kan opnås medlemskab, træffer bestyrelsen beslutning herom. Beslutningen kan indbringes for næstkommende generalforsamling.

Stk. 5 Ved udmeldelse af foreningen har medlemmet ret til at få sit indskud tilbagebetalt. Af hensyn til likviditet i foreningen, kan tilbagebetalingen ske over en periode på 1,5 år fra udmeldelse. Der opnås ikke ret til evt. udlodning efter udmeldelse.

### § 4

#### Generalforsamling

Stk. 1 Generalforsamlingen er foreningens øverste myndighed.

Stk. 2 Hvert medlem har én stemme på generalforsamlingen og ingen medlemmer har særlige rettigheder.

Stk. 3 Ordinær generalforsamling afholdes én gang årligt inden udgangen af maj måned. Indkaldelse til generalforsamlingen udsendes elektronisk senest 3 uger før generalforsamling med angivelse af en foreløbig dagsorden.

Stk. 4 Forslag, der ønskes behandlet på generalforsamlingen, skal være modtaget per e-mail af ledelsen senest 7 dage inden generalforsamlingens afholdelse.

Stk. 5 Dagsordenen for den ordinære generalforsamling skal mindst indeholde følgende punkter:

1. Valg af dirigent
2. Forpersonens beretning
3. Godkendelse af regnskab
4. Godkendelse af budget
5. Behandling af indkomne forslag
  - a. Anvendelse af foreningens overskud
  - b. Evt. udlodning af overskud til medlemmer
6. Fastsættelse af kontingent
7. Valg af bestyrelsesmedlemmer til foreningen
8. Valg af bestyrelsesrepræsentanter i Memox ApS
9. Valg af revisor
10. Eventuelt

Stk. 6 Generalforsamlingen træffer sine beslutninger med simpelt flertal. Beslutning om optagelse af lån og erhvervelse af fast ejendom kræver mindst 2/3 af de tilstedeværende stemmeberettigede stemmer.

Kontra Advokater · Rentemestervej 57 · DK-2400 København NV · kontakt@kontraadvokater.dk · 70603084



Stk. 7 Ekstraordinær generalforsamling indkaldes, når ledelsen finder det påkrævet, eller når mindst 2/3 medlemmer anmoder herom med motiveret angivelse af emnet der ønskes behandlet. Indkaldelse til ekstraordinær generalforsamling til behandling af et bestemt angivet emne indkaldes, senest 2 uger efter ledelsen finder det påkrævet eller det er forlangt af mindst 2/3 medlemmer. Indkaldelse skal ske med samme varsel som den ordinære generalforsamling.

## § 5

### Ledelse

Stk. 1 Foreningens ledelse består af en bestyrelse på 3-5 medlemmer.

Stk. 2 Bestyrelsesmedlemmerne vælges af generalforsamlingen på foreningens ordinære generalforsamling. Alle valg sker med en valgperiode på 2 år, men således at halvdelen af bestyrelsens medlemmer vælges i lige år og halvdelen i ulige år.

Stk. 3 Bestyrelsen konstituerer sig selv med en forperson og fastsætter selv sin forretningsorden.

Stk. 4 Bestyrelsen for foreningen repræsenterer foreningen som ejere af Memox ApS og deltager i Memox ApS generalforsamling.

## § 6

### Tegningsregel

Stk. 1 Foreningen tegnes af bestyrelsesforpersonen og et bestyrelsesmedlem i forening. Stk. 2

Bestyrelsen kan meddele prokura.

## § 7

### Hæftelse

Stk. 1 Ingen medlemmer hæfter for foreningens forpligtelser.

## § 8

### Regnskab, revision

Stk. 1 Foreningens regnskabsår går fra den 1.1 til den 31.12 Foreningens første regnskabsår går fra stiftelse til 31.12.2023.

## § 9

### Anvendelse af overskud og udbytte

Kontra Advokater · Rentemestervej 57 · DK-2400 København NV · kontakt@kontraadvokater.dk · 70603084



Stk. 1 Foreningens overskud skal som udgangspunkt anvendes til udvikling af foreningens aktiviteter til gavn for foreningens medlemmer.

Stk. 2 Foreningens overskud skal desuden anvendes til afvikling af gæld optaget af foreningen i overensstemmelse med de aftaler foreningen har indgået.

Stk. 3 Generalforsamlingen kan efter indstilling fra bestyrelsen beslutte, at der skal ske udlodning af frie midler i foreningen til foreningens medlemmer. Overskudsdeling skal i det tilfælde udloddes forholdsmæssigt i forhold til det enkelte medlems indskud i foreningen.

## § 10

### Vedtægtsændringer

Stk. 1 Vedtægtsændringer kræver vedtagelse på en generalforsamling med 2/3 af de afgivne stemmer.

## § 11

### Opløsning

Stk. 1 Opløsning af foreningen kræver vedtagelse på en generalforsamling hvor 2/3 af samtlige medlemmer stemmer for, og hvor forslag om opløsning udtrykkeligt fremgår af dagsordenen.

Stk. 2 Såfremt der ikke møder tilstrækkeligt med medlemmer op, er bestyrelsen berettiget til at indkalde en ny generalforsamling, på hvilken opløsning kan vedtages med 2/3 stemmeflertal blandt de fremmødte medlemmer.

Stk. 3 Ved foreningens opløsning fordeles foreningens formue, efter al gæld er betalt og foreningens forpligtigelser er opfyldt, til

- Medlemmer af foreningen det seneste år samt
- medlemmer der ikke længere er medlemmer af foreningen, men som har været medlemmer af foreningen i mere end 5 år i alt,

formuen fordeles forholdsmæssigt i forhold til hvor mange år de enkelte har arbejdet for Memox ApS.

Såfremt medlemskab går længere end 5 år tilbage, er det enkelte medlem selv ansvarlig for at gemme lønsedler og derved kunne dokumentere hvor længe denne har arbejdet for Memox ApS.

Stk. 4 § 11 stk. 3 og 4 kan ikke ændres uden samtykke fra alle tidligere medlemmer der har været medlem i mere end 5 år af foreningen.

Således vedtaget på den stiftende generalforsamling \_\_\_\_\_

---

Kontra Advokater · Rentemestervej 57 · DK-2400 København NV · kontakt@kontraadvokater.dk · 70603084

**K O N T R A**  
A D V O K A T E R



## Bilag 8: Empiriske resultater for fuldt og delvist medarbejdereje

Figur 4. Oversigt over empiriske resultater for fuldt og delvist medarbejdereje

	Fuldt medarbejdereje	Delvist medarbejdereje
<b>Produktivitet og økonomisk resultat</b>		
Arbejdsproduktivitet	Højere eller samme niveau	Mindre effekt end fuldt
Total faktor produktivitet (TFP)	Højere eller samme niveau	Mindre effekt, enkelt minus
Finansielle resultatmål, afkastningsgrad	Højere eller samme niveau	Mindre effekt, enkelt minus
<b>Mekanismer for højere produktivitet</b>		
Medinddragelse og indflydelse	Positiv - mange studier	Positiv - mange studier
Gensidig kontrol – færre mellemledere	Flere studier, flere lande	Enkelte studier
Intern uddannelse & træning, human kap		Enkelte studier
Fælles arbejdspladskultur - samhørighed	Positiv - enkelte studier	
Færre opsigelser fra medarbejderside	Positiv – flere studier	Positiv – flere studier
Innovativt miljø, ideer fra medarbejdere		Positiv - enkelte studier
<b>Modificering – lavere produktivitet</b>		
Free-rider problem – 1/N -problem		Et studie: problem for megaselskaber. Andre studier: falder med dybde og bredde
Modsætninger mellem medarbejdergrupper	Enkelt case, effekt mindre end kapital-arbejde konflikt	
<b>Særlige mål/adfærd kort sigt</b>		
Mere ligelig lønfordeling	Resultat af mange studier	
Mere fleksibel løn, varierer med konjunktur	Resultat af mange studier	
Lønniveau	Uklart, mest samme eller højere, enkelte lavere	Samme eller højere
Mere stabil beskæftigelse	Resultat af mange studier	Mere med dybde & bredde
<b>Særlige mål/adfærd langt sigt</b>		
Kapitalintensitet	Uklart, samme eller lavere	
Investeringsniveau	Uklart, samme eller lavere	Enkelt studie: lavere
Overlevelse	Længere	Mere med dybde & bredde
<b>Barrierer</b>		
Opstart	+ Opstarter i lavkonjunktur og efter positiv lovgivning	Etableringer i bølger afhængig af lovgivning
Ind/udtræden af medarbejdereje	Nemt ved kollektivt eje problem ved individuelt eje	Ikke problem i ESOPs, ind. konto følger ansættelse
Kapitalproblem	Begrænset af særlige finansieringsordninger	Sjældent relevant, ESOP tilfører ofte ekstra kapital
Risikoproblem	Begrænset v. kollektivt eje evt. problem individuelt eje	ESOP => ekstra opsparing 400(k) kan give problem

## Bilag 9: Survey-spørgsmål



***OBS! Denne survey er henvendt til ejere/medejere af virksomheder***

**Kære virksomhedsejer**

**Tak fordi du vil deltage i denne korte spørgeundersøgelse, hvor vi undersøger virksomhedsejeres holdninger til inddragelsen af medarbejderne i ejerskabet af virksomheden.**

**Fortrolighed**

**Spørgsmålene besvares digitalt, og det tager kun nogle få minutter at besvare. Dine svar behandles fortroligt og deles ikke med tredjeparter. Ved senere brug af spørgeundersøgelsens resultater, vil alle svargivere være anonymiseret.**

**Tak for hjælpen**

**Vi værdsætter din unikke viden og hjælp til at få et indblik i de tanker og overvejelser, du måtte have gjort dig i forbindelse med din egen virksomhed. På forhånd tak for din besvarelse.**

**Med venlig hilsen Tænk tanken Demokratisk Erhverv**

### **Afsnit A:**

**A1. Er du ejer eller medejer af en virksomhed i Danmark?**

Ja, jeg er ejer eller medejer af en virksomhed i Danmark

Nej, jeg er ikke ejer eller medejer af en virksomhed i Danmark

### **Afsnit B: Baggrundsviden**

Nu stiller vi nogle generelle spørgsmål.

**B1. Hvilke af følgende køn beskriver dig bedst?**

Kvinde

Mand

Ikke-binær

Jeg ønsker ikke at svare



**B2. Hvor gammel er du?**18-29 30-39 40-49 50-59 60-69 70+ Jeg ønsker ikke at svare **B3. Hvor længe har din virksomhed eksisteret?**< 1 år 1-5 år 5-10 år 10-20 år 20-30 år 30+ år Jeg ønsker ikke at svare **B4. Hvor længe har du været ejer (eller medejer) af din virksomhed?**< 1 år 1-5 år 5-10 år 10-20 år 20-30 år 30+ år Jeg ønsker ikke at svare **Afsnit C:****C1. Har du gjort dig tanker om, hvem der skal overtage dit ejerskab af din virksomhed, hvis du på et tidspunkt ikke selv kan eller vil være ejer længere?**Ja, jeg har gjort mig tanker om, hvem der skal overtage mit ejerskab af virksomheden Nej, jeg har ikke gjort mig tanker om, hvem der skal overtage mit ejerskab af virksomheden



## Afsnit D: Overvejelser om overdragelse

### D1. Hvilke af følgende former af ejerskab har du overvejet, når det bliver relevant for din virksomhed? Jeg har overvejet ...

- At overdrage (fx sælge) virksomheden (eller min andel af virksomheden) til medarbejderne - fx. gennem medarbejderaktier/anparter, oprettelsen af en medarbejderforening, eller lignende
- At sælge virksomheden (eller min andel af virksomheden) - fx. til en kapitalfond, privat investor, anden virksomhed eller lignende
- At overdrage mit ejerskab af virksomheden til min familie
- Andet (beskriv gerne)

Andet (beskriv gerne)

### D2. Hvis det på et tidspunkt bliver relevant, at du skal overdrage hele eller en del af dit ejerskab af virksomheden til anden part – hvilke af følgende former for overdragelse, vil du da foretrække? Jeg vil overveje ...

- At overdrage (dvs. give eller sælge) hele eller en del af mit ejerskab af virksomheden til medarbejderne - fx. gennem medarbejderaktier/anparter, oprettelsen af en medarbejderforening, eller lignende
- At sælge hele eller en del af mit ejerskab af virksomheden til en kapitalfond, privat investor, anden virksomhed eller lignende
- At overdrage hele eller en del af mit ejerskab af virksomheden til min familie
- Andet

Andet

### D3. Såfremt, at du på et tidspunkt skal overdrage (give eller sælge) hele eller en del af dit ejerskab af virksomheden videre til anden part, hvad ville da være vigtigst for dig. Det vil være vigtigst for mig ...

- At sikre det størst mulige økonomiske udbytte via salget
- At sikre, at de værdier, som virksomheden er bygget på, videreføres af virksomhedens nye ejer(e)
- At sikre, at min familie kan overtage virksomheden
- At sikre, at forholdene for virksomhedens medarbejdere ikke forringes i forbindelse med overdragelsen



## Afsnit E: Særligt om inddragelse af medarbejderne i ejerskabet

Medarbejdereje er, når medarbejderne har ejerskab i den virksomhed, de arbejder i. Det kan fx være som anparter, som medarbejderaktier, eller via en medarbejderforening. I denne undersøgelse har vi fokus på medarbejdereje, hvor medarbejderne ejer en betydelig del af virksomheden, og hvor medarbejderejerskabet rækker bredere ud end ledelsen eller nogle få medarbejdere.

### E1. Synes du, at ideen om at inddrage medarbejderne i ejerskabet af virksomheden er en god idé?

Ja, jeg synes, at ideen om at inddrage medarbejderne i ejerskabet af virksomheden er en god idé

Nej, jeg synes ikke, at ideen om at inddrage medarbejderne i ejerskabet af virksomheden er en god idé

Ved ikke

### E2. Hvorfor synes du, at ideen om at inddrage medarbejderne i ejerskabet af virksomheden er en god idé?

Fordi medarbejderne vil være de bedste til at videreføre virksomheden i den rette ånd

Fordi medarbejderne vil være de bedste til at videreføre virksomheden med den rette viden og de rette kompetencer

Fordi medarbejderne via deres udviste engagement har fortjent at blive medejere af virksomheden

Fordi det vil være svært at finde andre, som vil købe virksomheden (eller min andel af virksomheden)

Fordi jeg er imod ideen om, at mit ejerskab skal overtages af en kapitalfond, en anden virksomhed, en privat investor eller lign.

Andet (beskriv gerne)

Andet (beskriv gerne)

### E3. Hvorfor synes du ikke, at ideen om at inddrage medarbejderne i ejerskabet af virksomheden er en god idé? Fordi ...

Jeg mener ikke, at medarbejderne vil kunne varetage ejerskabet af virksomheden

Jeg tror, at jeg ville kunne få flere penge for virksomheden (eller min andel af virksomheden) ved at sælge til anden side

Jeg mener ikke, at medarbejderne har fortjent at blive ejere af virksomheden

Jeg ved for lidt om medarbejdereje

Andet (beskriv gerne) 

Andet (beskriv gerne)

**E4. Hvorfor mener du ikke dine medarbejdere kan varetage ejerskabet?**Mine medarbejdere mangler viden om drift, daglig ledelse og HR Mine medarbejdere mangler viden om selskabsledelse (governance) Mine medarbejdere mangler viden om organisationsudvikling Mine medarbejdere mangler viden om markedsføring Mine medarbejdere mangler faglig viden om virksomhedens produkter/services Mine medarbejdere mangler engagement og/eller pligtopfyldenhed Andet 

Andet

**E5. Hvad kunne evt. afholde dig fra at inddrage medarbejderne i ejerskabet af virksomheden?**Hvis jeg kunne sælge til anden side til en højere pris Manglende adgang til rådgivning om virksomhedssalg til medarbejdere Manglende finansieringsmuligheder for medarbejdernes opkøb af virksomheden (eller min andel af virksomheden) Hvis de juridiske forhold omkring overdragelsen af virksomheden (eller min andel af virksomheden) til medarbejdere er uklare Hvis jeg ikke kan finde mere information om medarbejdere Andet 

Andet



## Afsnit F: Hvad kunne gøre det mere gunstigt for dig at inddrage medarbejderne i ejerskabet af virksomheden?

F1. Hvad skal der til for at du ville overveje at inddrage medarbejderne i ejerskabet af virksomheden?

Et økonomisk incitament

Bedre rådgivning om overgangen til medarbejdereje

Bedre muligheder for finansiering af medarbejdernes opkøb af virksomheden

Mere klare juridiske rammer

Mere information om medarbejdereje

Andet

Andet

## Afsnit G: Afsluttende

G1. Må vi kontakte dig vedr. din besvarelse, hvis det bliver relevant?

Ja

Nej

**Det var det hele! Mange tak for din besvarelse.**

**Med venlig hilsen Tænk tanken Demokratisk Erhverv**