

Medarbejderejede virksomheder i Norden

Ann Westenholz, Institut for Organisation og Arbejdssociologi,
Handelshøjskolen i København

1. Baggrund

Denne artikel om medarbejderejede virksomheder i Norden behandler en alternativ måde at løse visse problemer i arbejdslivet på. Det er en artikel om "kollektive entreprenører": mennesker som har slået sig sammen for at løse fælles problemer. I fokus står en gruppe mennesker, som ved at eksperimentere skaber en social innovation: den medarbejderejede virksomhed.¹⁾

Antallet af medarbejderejede virksomheder er steget markant de sidste 15 år, en stigning som ikke bare har kunnet observeres her i Norden, men i hele den vestlige industriverden og nu også i østlandene. Udviklingen har tiltrukket sig en voksende interesse fra forskellige grupper i samfundet, ikke mindst fra politikere og fra arbejdsmarkedets parter. Den nye ejerform har også tiltrukket sig en intensiv opmærksomhed fra videnskabeligt hold, hvilket viser sig i de mange studier om medarbejderejede virksomheders problemer og muligheder, som er blevet foretaget de senere år.²⁾

Der findes mange modstridende forestillinger om de medarbejderejede virksomheder. De kan samles i 2 idealtypiske karrikaturer. Den ene beskriver de negative forventninger under betegnelsen "det glade vanvid". Den anden beskriver de positive forestillinger under betegnelsen "det optimistiske alternativ".

"Det glade vanvid går ud på, at de medarbejderejede virksomheder degenerer (afvikles),

fordi ledelsen er ukvalificeret, alt for tidsrøvende og uansvarlig. Dette resulterer i en svag økonomi, hvor lønnen maksimeres, konsolideringen er lav, og underinvestering foregår. Dette hænger sammen med en lav innovationsgrad og arbejdsintensiv teknologi. Det eneste lyspunkt synes at være, at medarbejderne har en høj motivation, så længe virksomheden overlever. Der er derfor ikke noget unormalt i, at omgivelserne ser med skepsis på disse virksomheder og ikke er interesseret i at støtte dem.

I "det optimistiske alternativ" understreges de modsatte argumenter: I disse virksomheder opstår færre problemer i ledelsen, fordi den traditionelle modsætning mellem arbejde og kapital er overvundet. Det medfører bl.a. bedre kvalifikation og større fleksibilitet i ledelsesarbejdet. Økonomien bliver mere effektiv både internt og eksternt. Det hænger også sammen med, at medarbejderne er mere motiverede, arbejdsprocessen bliver mere fleksibel, og innovationsgraden stiger. Det ydre miljø reagerer derfor positivt og støttende.

Ideen med så klart at skelne mellem de 2 forestillinger, som jeg har gjort i disse modeller, er at præsentere læseren for de eksisterende argumenter, som jeg har fundet for og imod denne ejerform.

Det er dog vigtigt at understrege, at den omfattende internationale forskning på området er langt mere nuanceret. Den beskæftiger sig med de omstændigheder, som gør, at vis-

se medarbejderejede virksomheder degenererer, mens andre overlever på markedet.

Antal medarbejderejede virksomheder

I de nordiske lande fandtes i 1985/1986 mindst 164 medarbejderejede virksomheder, som tilsammen beskæftigede ca. 5.200 ansatte dvs. i gennemsnit 32 ansatte pr. virksomhed.

miske lønsomhed ser ud, da må vi huske på, at de forholdsvis mange svenske tjenesteproducerende virksomheder ikke er med i vores analyse.

Sverige har, på trods af at de tjenesteproducerende virksomheder ikke er inkluderet, det største antal medarbejderejede virksomheder i Norden. I 1986 fandtes der 101 virksomheder med tilsammen 2.672 ansatte. Danmark har 18 virksomheder med 650 ansatte

Tabel 1. Antal nordiske medarbejderejede virksomheder opdelt efter branche; 1985/86

Land Branche	DANMARK		FINLAND		NORGE		SVERIGE		NORDEN	
	Virksomheder	Ansatte	Virksomheder	Ansatte	Virksomheder	Ansatte	Virksomheder	Ansatte	Virksomheder	Ansatte
VAREPRODUKTION										
Værksted	2	16	2	36	10	764	29	731	43	1547
Byggeri	1	56	2	19	2	46	19	355	24	476
Textil	—	—	—	—	1	69	16	752	17	821
Træ	—	—	—	—	4	137	13	298	17	435
Grafik	3	159	3	42	—	—	13	272	19	473
Øvrige	—	—	1	7	4	334	11	264	16	605
Totalt	6	231	8	104	21	1350	101	2672	136	4357
TJENESTE-PRODUKTION	12	419	2	12	14	419	ukendt antal	ukendt antal	Min 28	Min 850
TOTALT	18	650	10	116	35	1769	Min 101	Min 2672	Min 164	Min 5207
GENNEMSNI T ANSATTE/ VIRKSOMHED	36		12		51		26		32	

Da virksomhederne ikke behøver at registreres nogen steder, kan der eksistere flere end dem, som vi har fundet. På et område har vi ikke systematisk søgt efter medarbejderejede virksomheder. Det gælder de svenske tjenesteproducerede virksomheder. Foreløbige oplysninger antyder, at der findes et par hundrede virksomheder med op til ca. 20.000 ansatte, som vi ikke har medtaget. Det skyldes, at vi ikke har haft ressourcer til at opspøge dem og studere dem nærmere. Når vi i det følgende udtaler os om, hvordan virksomhederne er blevet etableret, hvordan deres styreform er, og hvordan deres økono-

og Finland 10 virksomheder med 116 ansatte.

Antallet af medarbejderejede virksomheder er lille set i relation til andre virksomhedsformer. For lokalsamfundet kan de dog have en stor betydning. I nogle nordiske kommuner udgør de medarbejderejede virksomheder den største arbejdsgiver.

De mindre virksomheder med under 25 ansatte er i majoritet. Det mærkes specielt i Finland, hvor man ikke har nogen virksomheder med mere end 25 ansatte. Norge deri-

mod har relativt set flere store medarbejderejede virksomheder, blandt dem findes en stenindustri med 225 delejere, og en fremstillingsvirksomhed med 511 ansatte, hvoraf de 370 er delejere.

I Sverige, Norge og Finland er de fleste etableringer sket i 1980'erne, mens de fleste i Danmark fandt sted i 1970'erne. Totalt set var der flest etableringer i 1983.

Etablering

Den typiske etableringssituation er en kriseovertagelse, hvor drivkraften for medarbejderne har været at bevare arbejdet. Men der findes også kriseovertagelser, hvor medarbejderne har været motiverede af at føre deres produkt videre eller bevare en speciel god arbejdsituation, eller medarbejdernes motiv har været at skabe en virksomhed med en alternativ målsætning.

På tilsvarende måde kan etableringsmotivet for medarbejderne ved en ikke-kriseovertagelse eller nyetablering både være af beskæftigelsesmæssig art, være et ønske om at bevare virksomheden, eller skabe et alternativ. Det bør påregnes, at i en virksomhed kan der være forskellige etableringssituationer og etableringsmotiver være overlappende.

Etableringen sker oftest med medarbejderne som primus motor, men ind i mellem, f.eks. ved ikke-kriseovertagelser som følge af et generationsskifte, kan det være arbejdsgiverne, som er den drivende kraft. Deres motiver kan da være de samme som medarbejdernes enten af beskæftigelsesmæssig art, for at bevare virksomheden eller ud fra en alternativ målsætning.

Hvis vi opdeler virksomhederne efter etableringssituation, får vi følgende billede på baggrund af de 164 nordiske medarbejderejede virksomheders etablering.

Tabel 2. De nordiske medarbejderejede virksomheders etableringssituation

Land	KRISE		IKKE-KRISE		NYETABLERING	
	Vareprod.	Tjenesteprod.	Vareprod.	Tjenesteprod.	Vareprod.	Tjenesteprod.
DANMARK	2	5	2	5	2	2
FINLAND	3	0	1	2	4	0
NORGE	13	6	4	5	4	3
SVERIGE	69	ukendt	15	ukendt	17	ukendt
NORDEN	87	min 11 max 96	22	min 12 max 34	27	min 5 max 32

De fleste virksomheder er opstået i en krisesituation, ca. 60%, mens nyetableringer og ikke-kriseovertagelser hver tegner sig for 20%. Såfremt de svenske tjenesteproducerende medarbejderejede virksomheder havde været med i undersøgelsen, var frekvensen af de 2 sidstnævnte etableringsårsager sandsynligvis blevet betydeligt større.

De kriseetablerede medarbejderejede virksomheder har 3 hovedproblemer at arbejde med: et vigende marked, problemer med at anskaffe kvalificerede virksomhedsledere og kapitalmangel. Specielt det sidstnævnte forstærkes af, at de traditionelle kreditinstitutter i visse tilfælde betragter de medarbejderejede virksomheder med skepsis: Hvorfor skulle det lykkes for medarbejderne at redde en virksomhed, som er blevet opgivet af de traditionelle ejere? Da de kriseetablerede virksomheder først og fremmest er en funktion af et beskæftigelsesproblem, indrettes de i første omgang på at få produktionen til at overleve. Udviklingen af demokratiske ledelsesformer kommer i anden række. I ikke-kriseovertagelserne anses specielt uddannelsesproblemerne for væsentlige.

De nyetablerede medarbejderejede virksomheder kendetegnes af samme problem som andre nystartede virksomheder: Finansierings-, produkt- og markedsføringsproblemer. Dertil kommer ledelsesproblemer i den udstrækning, man ønsker at udvikle demokratiske ledelsesformer.

Etableringen af en medarbejderejet virksomhed kan ses som en proces bestående af tre faser: Initieringsfasen, den identitets-skabende fase og konsolideringsfasen. I hver fase findes faktorer, som spiller en speciel rolle for en vellykket etablering.

Initieringsfasen indledes ofte med, at en komite eller styregruppe sætter sig sammen for at undersøge, hvad et medarbejdereje betyder. I denne fase spiller det en stor rolle, at man kan få klarlagt, om medarbejderne har en fælles ideologi. Det er også vigtigt, at der findes en ildsjæl, som brænder for ideen, og som har evnen til at inspirere andre. Specielt ved en kriseovertagelse spiller den knappe tid og personalets motivation ind, for at etableringen skal lykkes.

Styregruppen må i næste fase forhandle med en lang række af personer og grupper, dels for at prøve at finde sin egen identitet, dels for at legitimere sin eksistens i forhold til omgivelserne. I denne fase er det vigtigt, at man finder løsninger med hensyn til, hvordan ledelsesfunktionen skal bemandes, hvordan relationen til den gamle ejer skal håndteres, hvordan kapitalen anskaffes, hvordan der skabes en kontinuitet i markedsrelationerne, hvilken juridisk form som bør vælges, hvordan det faglige tilhørsforhold skal være. Generelt set kan vi konkludere, at tilgangen til kapital, kundskab og ideologisk/politisk støtte er afgørende for, om en etablering lykkes.

Styreformer

Undersøgelsen drager 3 konklusioner, hvad angår styreformerne i de virksomheder, hvor det er lykkedes for medarbejderne at etablere et medarbejdereje.

* De medarbejderejede virksomheder ligner, hvad gælder styreformen, *formmæssigt* de mere traditionelt ejede. Reelt set har medar-

bejdere i medarbejderejede virksomheder dog større indflydelse selv på de overordnede beslutninger.

* De medarbejderejede virksomheder er forskellige med hensyn til graden af og formen af den demokratiske udvikling. Forskellene mener vi, bl.a. er afhængige i variationer i de produkter, som udføres, i virksomhedernes størrelse og i virksomhedernes historie, specielt deres særlige materielle udgangspunkt, og medarbejdernes forskellige motiver for at overtage eller starte deres egen virksomhed.

* Der findes forskellige demokratiske forløb i de medarbejderejede virksomheder. Forskellen, mener vi, opstår som følge af variationer i virksomhedernes relationer til omgivelserne samt medarbejdernes kapacitet til at lære at tackle problemerne.

De 2 første konklusioner er draget på baggrund af analyser i samtlige virksomheder, hvor vi præsenterer et øjebliksbillede af styreformerne, som de så i midten af 1980'erne. Først har vi set på forholdene i vareproducerende virksomheder, som havde mindst 25 ansatte. Derefter er de mindre virksomheder både i tjeneste- og vareproduktionen blevet undersøgt.

Større vareproducerende virksomheder

De fleste virksomheder (i alt 28 stykker) er aktieselskaber, hvor medarbejdernes indflydelse er repræsentativ. Det overordnede princip er en mand – en stemme, som anvendes i en valgdemokratisk form.

Bestyrelsen er oftest det organ, hvor medarbejderne udøver indflydelse. Bestyrelserne er både større og mere aktive end sædvanligt i traditionelt ejede virksomheder af tilsvarende størrelse. Sammensætningen af bestyrelsen afspejler, at ejerkredsen sammenfalder

med medarbejdergruppen. Der er dog tale om en overrepræsentation af funktionærer. Forklaringen er, at det er svært at iklæde sig rollen som ejer med ansvar for hele virksomheden, når man tidligere udelukkende har arbejdet i den direkte produktion. Funktionærerne har derfor i hovedsagen varetaget bestyrelsesposterne, specielt i den indledende fase efter overtagelsen. I nogle af virksomhederne har man søgt at skifte bestyrelsesmedlemmerne ud efter et rotationsprincip. Men dette har været svært at gennemføre, fordi det ikke altid er let at rekruttere folk til bestyrelsesarbejdet. Dette indebærer ikke kun en ekstra arbejdsbyrde, men også et stort ansvar. At det i det hele taget skulle være problematisk at få folk til at medvirke i bestyrelsen, har vi dog ikke fundet.

Den daglige ledelse (direktøren, direktionen) har i halvdelen af virksomhederne en omfattende indflydelse. Denne indflydelse er af en sådan størrelse, at det er tvivlsomt, om man kan påstå, at bestyrelsen virkelig styrer virksomheden. En af årsagerne hertil er mangel på kundskab og information hos bestyrelsesmedlemmerne. Problemet er imidlertid ikke så enkelt, at informationsmangel kan løses ved at give mere information. Information er både noget, man får, og noget man selv søger med baggrund i de erfaringer og de kundskaber, man har. I den anden halvdel af virksomhederne, der hvor bestyrelsen faktisk har stor indflydelse over virksomheden, opleves bestyrelsesarbejdet som omstændeligt også af andre end direktøren. Men det modsatte synspunkt findes også. Når beslutninger er blevet truffet, er det lettere at få det godkendt af personalet.

Direktørerne er i bemærkelsesværdigt stort antal rekrutteret inde fra virksomheden; i en del tilfælde uden tidligere erfaringer eller kundskab om virksomhedsledelse. Dette hænger delvis sammen med, at virksomhederne er middelstore og i mange tilfælde har

en håndværkspræget karakter, hvor kundskaberne om egne produkter er nok så vigtige eller vigtigere end et abstrakt kendskab til virksomhedsledelse.

På baggrund af disse data bliver vores konklusion, at medarbejderne i de større vareproducerende medarbejderejede virksomheder har en noget større indflydelse, end hvad man ser i tilsvarende traditionelt ejede virksomheder, men at forskellen er begrænset.

Til dette er det vigtigt at være klar over, at alle virksomhederne ved etableringen var udsat for en eller anden form for krise. Det betyder, at det overordnede mål med medarbejderejet var at få virksomheden til at overleve og bevare arbejdspladserne. Virksomhederne er derfor ikke primært blevet overtaget af medarbejderne for at udvikle demokratiet.

Mindre virksomheder inden for service- og vareproduktion

De mindre virksomheder kan opdeles i 2 kategorier. En del af dem har i lighed med de større vareproducerende virksomheder udviklet et valgdemokrati. Det vil ikke yderligere blive uddybet her. Men en anden del har udviklet et tale-demokrati ofte indenfor rammerne af et formelt aktieselskab af et formelt aktieselskab. I tale-demokratiet findes en medarbejderforsamling, som træffer vidtgående beslutninger om kapitalanskaffelse, prispolitik, produktudvikling og lignende. Medarbejderforsamlingen mødes ofte, fra en gang om ugen til en gang om måneden, eller også holder man løbende møder efter behov. Mødedeltagelsen er stor. Dog omfatter den ofte ikke de medarbejdere, som ikke er medejere. På møderne stræber man efter at opnå enighed. Afstemninger er ikke typiske.

Den daglige koordinering af arbejdsopga-

verne udføres i de fleste tilfælde af en direktør. Denne har ikke normal direktørstatus, men fungerer udelukkende i kraft af den specielle arbejdsfunktion, som bliver udført.

Effektivitet

I den økonomiske analyse skelner vi mellem to effektivitetskriterier: ekstern og intern effektivitet. Det første kriterium omfatter omgivelsernes krav til virksomhedens produktion. Virksomheden skal producere de produkter, som forbrugerne efterspørger, så billigt som muligt. Her står forbrugersuveræniteten i centrum. Det andet kriterium omfatter medarbejdernes krav til selve produktionsprocessen. Denne skal tilpasses i overensstemmelse med personalets præferencer. Her er det med andre ord medarbejdersuveræniteten, som står i centrum.

Den økonomiske analyse viser et meget varieret billede, og der kan derfor ikke drages nogle sikre konklusioner. (se tabel 3).

Vores undersøgelser peger i retning mod:

- * Medarbejderejede virksomheder har ikke en højere grad af ineffektiv tilpasning til efterspørgselsændringer, end hvad der er tilfældet i traditionelt ejede virksomheder.
- * De har en relativ lav egenkapitalgrad, men en høj konsolidering.
- * Specielt de fuldt medarbejderejede virksomheder har et relativt lavt kapitalunderlag i etableringsfasen.
- * Kapitalintensiteten målt som total tilgang pr. medarbejder er ret lav, mens investeringen i maskiner og inventar ligger på et gennemsnit.
- * Såvel arbejdsproduktiviteten som kapitalproduktiviteten er relativ høj.

* Lønnen er gennemgående højere end brancheniveauet, og specielt i de fuldt medarbejderejede virksomheder råder en betydende lønudligning.

* Retabiliteten er omkring eller lidt under middel, men hvis der korrigeres for et skjult udbytte i form af en højere løn, følger de medarbejderejede virksomheder nogenlunde gennemsnittet.

* De svenske medarbejderejede virksomheder har den laveste rentabilitet og overlevelsessevne, men dette kan formodentlig forklares ved, at mange af virksomhederne er startet i en økonomisk krise.

En forsigtig konklusion er derfor, at de medarbejderejede virksomheders eksterne effektivitet er på samme niveau som effektiviteten i traditionelt ejede virksomheder. Dertil kommer, at de medarbejderejede virksomheder har en højere grad af intern effektivitet.

Hvorfor er der forskel på erfaringerne i de nordiske lande?

Den væsentligste forskel imellem landene ligger i, at der i Sverige er blevet etableret betydelig flere medarbejderejede virksomheder end i de øvrige 3 lande. Vi har kun sikre tal for den vareproducerende sektor i Sverige, men hvis vi inddrager skønnet for tjenestesektoren forstærkes billedet af, at mange flere medarbejderejede virksomheder er blevet etableret i Sverige end i de øvrige nordiske lande. Tallene er så markante, at Sverige som de eneste nordiske land ligger på linie med andre vesteuropæiske lande såsom England og Frankrig, hvad denne udvikling angår.

Det er ikke let at forklare, hvorfor etableringsfrekvensen er større i Sverige end i de øvrige nordiske lande. Vi vil pege på nogle forklaringsfaktorer, som vi har fundet sandsynlige, og nogle vi ikke har fundet sandsyn-

lige.

En faktor for den høje etableringsfrekvens i Sverige kunne være det umiddelbare faktum, at landet er det største i Norden. Der

findes dog ikke nogen direkte sammenhæng mellem på den ene side etableringer og på den anden side antallet af virksomheder, antallet af lønmodtagere eller antallet af arbejdsløse i de enkelte lande. Ej heller har vi

Tabel 3. Hovedresultat af den økonomiske analyse (medarbejderejede virksomheder sammenlignet med branchen)

Variable sammenlignet med branchen	DANMARK		NORGE		SVERIGE	
	Fuldt	Delvis	Fuldt	Delvis	Fuldt	Delvis
Antal undersøgte virksomheder	11	7	7	8	40	20
Antal undersøgte virksomheder	83	34	26	32	154	74
Tilpasning til beskæftigelsen	normal	modific. markeds-rational	modific. markeds-rational	modific. markeds-rational	modific. markeds-rational	modific. markeds-rational
Forøgelse af beskæftigelsen	højere	middel	middel	højere	lavere	lidt lavere
Tilpasning af indkomsten pr. medarbejder og beskæftigelse	mere normal	lidt mere normal	mindre normal	middel	—	—
Soliditet, N/A	lavere	lavere	højere	lavere	middel	lavere
Egenkapital pr. medarbejder N/L	lavere	lavere	middel	lavere	lavere	lavere
Konsolidering, d N/L	højere	middel	lavere	—	højere	middel
Kapitalintensitet, A/L	lavere	lavere	lavere	lavere	lavere	lavere
Maskinintensitet, M/L	højere	lavere	lavere	(højere)	—	—
Investeringsgrad, I/Q	middel	middel	middel	middel	lavere	lavere
Arbejdsproduktivitet, V/L	højere	middel	middel	lavere	—	—
Kapitalproduktivitet, V/A	højere	højere	højere	højere	—	—
Løn, W/L	højere	middel	middel	højere	højere	højere
Lønforskelle	meget mindre	mindre	meget små	små	—	—
Egenkapitalens forrentning, S/N	middel	middel	middel	(lavere)	lavere	lavere
Afkastning af totale tilgange, S/A	højere	lavere	højere	—	middel	lavere
Konkurs/nedlægg	middel	højere	lavere	middel	højere	middel

fundet nogen sammenhæng mellem arbejdsløshedsprocenten, virksomhedens størrelse eller krav på kapitalintensitet. Vi har heller ikke i den svenske fagforeningsbevægelse kunnet finde en historisk tradition for denne decentrale økonomiske demokratimodel.

Derimod vil vi pege på en vis *imitationseffekt* som forklaring på det større antal virksomheder. Sverige er det eneste nordiske land, hvor man fra centralt niveau har vist en vis interesse for fænomenet. Det har resulteret i en begrænset støtte til virksomhedsetableringerne. Støtten er administreret gennem de regionale udviklingsfonde. Da man sam-

tidig har haft nogle succesfulde medarbejderevertagelser, har man i forskellige regioner kunnet anvende disse "solskinseksempler". Specielt ved nedlægningsstruede virksomheder har man imiteret de succesfulde eksempler, som man har kunnet finde. En anden væsentlig faktor er, at fagforbundene i specielt udsatte brancher har indtaget en positiv holdning. Det samme gælder fagforbund på lokalt niveau, hvor medlemmerne har været specielt aktive i at etablere og drive virksomhederne. Dette peger på, at et oplysningsarbejde, som viser, at et medarbejder-eje er muligt, er specielt vigtigt og en forudsætning for, at noget overhovedet sker.

Tabel 4. Antal kooperativer og ansatte, 1980 og 1984

	ITALIEN	FRANKRIG	ENGLAND	HOLLAND
År	1980/84	1980/84	1980/84	1980/84
Antal koop.	9932/14.563	795/1263	305/911	240/311
Antal ansatte (1984)	430.000	36.114	6.463	6.300

Hvorfor findes generelt så få medarbejderejede virksomheder i Norden ?

Arbejdskooperativerne og de medarbejderejede virksomheder er i det seneste årti vokset i antal i Vesteuropa. Det kan illustreres i en tabel, hvor udviklingen i et par udvalgte lande i en femårsperiode afspejles.

I USA er udviklingen endnu mere markant. Frem til 1974 fandtes kun et ganske lille antal medarbejderejede virksomheder. Derefter blev der gennemført en lovgivning om skattelettelser ved indførelse af medarbejdereje. Senere er antallet af "ESOP-virksomheder" med forskellige grader af medarbejdereje steget til 7.000. Det omfatter 3-4% af den amerikanske arbejdskraft. Af de 7.000 ESOP-virksomheder er 7-900 majoritetseje-

de af de ansatte. Udover dette findes i USA mellem 800 og 1.000 arbejdskooperativer hovedsagligt nykooperativer inden for tjene-stesektoren.

I Norden er antallet af medarbejderejede virksomheder forholdsvis lavt. Årsagen her-til er ikke, at disse virksomheder har en bristende konkurrenceevne, men at så få medarbejderejede virksomheder er blevet etableret.

Vi har fundet følgende væsentligt, som forklaring på det lave antal etableringer:

* En relativ lav arbejdsløshedsprocent i 2 af de nordiske lande og et relativt udbygget arbejdsløsheds-understøttelsessystem og socialt sikkerhedsnet i alle 4 lande.

* En lav forekomst af "kollektive entreprenører" i de nordiske arbejdskulturer.

* Få traditioner for medarbejderejede virksomheder i de nordiske arbejderbevægelser.

* Et mangelfuldt politisk og institutionelt støtteklime i de nordiske lande. Det manifesterer sig i en bristende tilgang til kapital, kundskab samt ideologisk og politisk støtte.

Har medarbejderejede virksomheder en fremtid i Norden?

De fire faktorer, vi angav som forklaring til de medarbejderejede virksomheders marginale stilling, gør det rimeligt at spørge, om denne ejerform overhovedet har nogen fremtid i Norden.

Skeptikerne kan hævde, at de nordiske lande gennem velfærdsstatens gradvise udbygning har valgt en strategi, som regulerer arbejdsløshedsproblemerne gennem understøttelse, og demokratiproblemerne gennem en udbygning af samarbejdsaftalerne parterne imellem på virksomhederne. Skal en udbygning ske, bør den følge allerede etablerede løsningsmodeller. Skeptikerne kan endvidere fremholde, at medarbejderejets udbredelse afspejler de traditioner og kulturer, som eksisterer hos politikere, arbejdsmarkedsorganisationer og i næringslivet. Heraf følger, at man ikke bør fremme et specielt institutionelt støtteklime for medarbejderejede virksomheder. Skeptikerne kan til sidst pege på Sydeuropa og vise, hvordan man der i de seneste år har haft en markant øgning af antallet af medarbejderejede virksomheder, men at denne øgning primært ikke beror på statslige støtteordninger, men derimod på det faktum, at velfærdsstaten ikke er udbygget der. Disse lande har specielle arbejdslivsproblemer, som de søger nye løsninger på, løsninger som ikke er relevante for de nordiske velfærdsstater.

Forfatteren til denne artikel deler ikke den skepsis. De faktorer, som jeg anser taler for den medarbejderejede virksomhed, er følgende: Trods velfærdsstatens delvise udbygning i Norden forekommer store regionale og strukturelle arbejdsløshedsproblemer. De eksisterende samarbejdsaftaler parterne imellem har heller ikke løst demokratiproblemerne. Videre har de eksisterende traditioner og arbejdskulturer blokeret for en nytænkning omkring løsningsmuligheder. Jeg tænker ikke kun her på de arbejdskulturer, der præger arbejderbevægelserne. Disse har gennem centralisering af parti- og fagforeningsbevægelse opnået resultater, som på mange måder gør livet lettere at leve i Norden end i de fleste øvrige lande. Samtidig er det dog muligt, at denne centralisering blokerer for en mobilisering af initiativ ude på arbejdspladserne. Som situationen er i dag, betragter partier, fagforeninger og ansatte ikke medarbejdereje som en farbar vej. Det har resulteret i, at man stort set aldrig har gjort noget forsøg, hvor der har været en rimelig overlevelseschance. Samtidig vil vi betone, at der i de nordiske lande findes to væsentlige forudsætninger for, at en medarbejderovertagelse skal lykkes: dels en erhvervsstruktur som indeholder mange små virksomheder, dels et relativt højt uddannelsesniveau hos arbejdskraften.

Jeg ønsker imidlertid ikke at give indtryk af, at hele samfundsøkonomien skal omorganiseres efter et medarbejderejeprincip. Et sådant statisk strukturideal kan ikke støttes. Derimod anser jeg, at der findes et behov for at etablere flere forsøg med medarbejderejede, hvorigennem det bliver muligt at gøre flere erfaringer end dem, vi har i dag. Dette kræver en præcisering af de specielle problemer, virksomheden står overfor, og en diskussion af de forskellige støttesystemer, som bør etableres for i det mindste at give medarbejdereje en lige så stor chance for at vokse frem som de traditionelle ejerformer. Sådan

som samfundsforholdene er i dag, findes der en række faktorer, som virker hæmmende for den medarbejderejede virksomhedsforms etablering og fortsatte drift.

Generelt kan man sige med udgangspunkt i udenlandske erfaringer, at en lettere tilgang til kapital og viden samt et politisk og ideologisk støttesystem er afgørende for, om en etablering lykkes.

Noter

1. Artiklen er en sammenfatning af bogen "Medarbetarägda företag i Norden - historisk parantes eller framtida möjlighet?" redigeret af Lars Lindkvist og Ann Westenholz, udgivet af Nordisk Ministerråd i NU 1987: 1.
Bogen er et produkt af et 4-årigt nordisk forskningsprojekt, som blev støttet af Nordisk Ministerråd og Nordiska Samarbetsnämnden för Samhällsforskning. 13 nordiske forskere deltog i projektet.
2. En medarbejderejet virksomhed er blevet defineret således:
 - mere end halvdelen af aktiekapitalen ejes af de ansatte,
 - en betragtelig del (mindst en trediedel) af de ansatte skal være ejere, og
- fordelingen af kapital blandt medarbejderne skal være "rimelig".
Inden for denne ramme er virksomhederne ind delt i fuldt eller delvist medarbejderejede. For en nærmere diskussion må henvises til ovennævnte bog.