



# ***Hele Mobilize ejer hele Mobilize***

*En medarbejderejet organisation - hvad, hvorfor og  
hvordan?*

# Hele Mobilize ejer hele Mobilize

## En medarbejderejet organisation - hvad, hvorfor og hvordan?

Mobilize bliver snart en medarbejderejet virksomhed, hvor alle ansatte fra studerende til partnere ejer Mobilize i fællesskab og med en bestyrelse, som repræsenterer hele organisationen. Én idé der bygger på vores værdisæt og ambition, og som vi tror på er meningsfuld både for den enkelte, vores organisation og for samfundet.

Med denne artikel ønsker vi at fortælle, hvorfor fælleseje er værdiskabende for både virksomhed og samfund. Vi ønsker at skabe transparens om vores proces fra partnereje til fælleseje, og vi deler derfor vores erfaringer og de dilemmaer, vi er stødt på undervejs.

***“Som ung er det en fed mulighed for at få lov til at få medansvar og medindflydelse - og med medarbejderejerskab gør vi faktisk, det vi siger, når nu vi taler så meget om, at vi har et meget fladt hierarki.”***

*Nikolaj Grüner Petersen, projektmedarbejder*

### Demokratiske virksomheder

Medarbejdereje betyder, at alle medarbejdere (og ledelse) i fællesskab ejer virksomheden, og de kan udøve en demokratisk kontrol igennem en valgt bestyrelse eller ved, at hver medarbejder har en stemme. Medeje ses i forskellige former som for eksempel bredt majoritets medarbejdereje, medarbejderkooperativer, medarbejderfonde mf. (Mygind og Poulsen, 2020). Ifølge en ekspertarbejdsgruppe, nedsat af regeringen for at forbedre forholdene for demokratiske virksomheder, er der over 20.000 danske virksomheder som i mindre eller større grad er demokratiske organisationer. Dette tal er dog stagnerende, og Danmark er bagud i sammenligning med andre europæiske lande (Mygind og Poulsen, 2020).

Fællesejede virksomheder har ifølge forskning flere forskellige fordele, både for den enkelte, virksomheden og for samfundet. For den enkelte skaber medeje større arbejdsglæde, engagement, motivation og trivsel, og innovationen forøges, fordi medarbejderne oplever en større indflydelse på deres arbejde og arbejdsplads (Jørgensen, 2020). Den økonomiske effekt ses ved, at medarbejderejede virksomheder oplever en vækst i produktiviteten (Mygind og Poulsen, 2020). Generelt er der bred konsensus om, at medarbejderejede virksomheder har et højere økonomisk afkast (Kaarsemaker et al., 2010 og Perotin og Pendleton, 2003, i Mygind og Poulsen, 2020). På et samfundsmæssigt plan ses det, at et øget antal af demokratiske virksomheder fører til en øget produktivitet, bedre konkurrenceevne og en mere stabil beskæftigelse i samfundet (Mygind og Poulsen, 2020).

## Fælleseje er fair

I Mobilize tror vi på, at medarbejderejerskab er vejen frem for fremtidens organisationer, fordi det lærer alle os i Mobilize om sammenhængskraft, værdiskabelse og fairness.

Hver dag går vores kollegaer, både studentermedhjælpere, graduates, konsulenter og partnere, på arbejde, og skaber en masse værdi – både i form af faglig rådgivning af kunder men også i form af daglig drift, personaleledelse og strategisk forretningsudvikling. På den måde er vi én organisation, hvor alle er involverede i organisationens udvikling og succes. Den værdiskabelse og det engagement vil vi gerne anerkende.

Det er derfor for os helt naturligt at koble ejerstrukturen op på vores hverdag, hvor alle, uanset antal af stjerner på skuldrene og erfaring, er med til at tage beslutninger om de potentialer og dilemmaer, vi som organisation møder. Ved at lægge de strategiske beslutninger og svære problemstillinger bredt ud i organisationen, tror vi, at vi skaber en fælles forståelse for vores organisations dynamikker og en større samhørighed, motivation for arbejdet, innovationskræft og forpligtigelse. Alt i alt en større sammenhængskraft frem for splittelse.

Samtidig skal alle kunne høste frugten af deres hårde arbejde og fælles beslutninger via den andel, som de ejer. Vi synes, at det er mest fair, hvis det økonomiske overskud ikke kun deles blandt de få via en passiv værdiforøgelse men blandt de mange, fordi den aktive værdiskabelse, som alle hver dag er med til at skabe, også skal afspejle sig i afkastet. Det kommer også vores kunder og samarbejdspartnere til gode gennem et øget engagement og værdi skabt med fælles kræfter.

På samme måde giver det mening i et større samfundsperspektiv, fordi vores samfund i vores øjne har brug for, at vi ikke koncentrerer magten og det økonomiske overskud hos de få. Der er brug for, at vi arbejder med vores organisations udvikling om at skabe engagement, personlig og faglig udvikling, sammenhængskraft og et økonomisk overskud, og at det er mest fair at afkastet af den aktive værdiskabelse deles blandt de mange.

***“Vi er sammen om at skabe værdien - derfor er det også fair, at vi deler ejerskabet og overskuddet. Vi gamle har erfaringen - de unge har potentialet og idéerne til fremtiden. Derfor skal de involveres max. Og så er det en måde at træne os alle til at tænke i at tage ansvar for organisationen som helhed.”***

*Søren Barlebo Rasmussen, Managing partner*

## Vores proces

Vores proces med at blive en medarbejderejet organisation kan inddeles i tre faser: En opstartsfasen, en udviklingsfase og en testfase.

Opstartsfasen bestod i, at partnergruppen i forbindelse med udarbejdelsen af vores nye værdigrundlag og ambition drøftede potentialet i, at vi i nær fremtid skulle blive en medarbejderejet organisation. Det blev herefter meldt ud til hele organisationen i sommeren 2021.

I udviklingsfasen var det første skridt at nedsatte en arbejdsgruppe med repræsentanter fra alle lag i organisationen. I løbet af vinteren 2021 og foråret 2022 tegnede arbejdsgruppen de store linjer for ejerskabsmodellen i samarbejde med vores advokat, revisor, partnergruppen og hele Mobilize. Et succeskriterie har været, at vi har afholdt fællesmøder for hele organisationen med det formål at have en åben og involverende proces. Fællesmøderne har ført til en iterativ proces, hvor forskellige modeller er blevet diskuteret og tilpasset. Lige så vigtigt har det været løbende at drøfte dilemmaer, nye roller og ansvar, kulturel-understøttelse og også teknikaliteter ift. ejerskabsstruktur, procentdele og skat. Her har vi været i tæt kontakt med vores advokat og revisor. Et andet succeskriterie har været at holde et momentum og skubbe på en proces, hvor vi relativt hurtigt har kunne teste en ejerskabs-model af. Dette har kun været muligt, fordi der generelt i organisationen har været en tro på potentialet i fælles medarbejderejerskab.

I testfasen er det første skridt at nedsætte en interim-bestyrelse med repræsentanter fra alle lag i organisationen - partnere, konsulenter, graduates og projektmedarbejdere. Den nye bestyrelses job bliver at tage arbejdsgruppens overordnede linjer med videre og støbe den endelige model for vores medarbejderejerskab, og derudover at lægge budgettet for det kommende år. Dette arbejde kommer til at løbe over efteråret 2022. Testfasen er en længere fase, hvor vi hele tiden laver små tilpasninger, og som minimum løber indtil generalforsamlingen i maj 2023, hvor den endelige bestyrelse skal vælges.

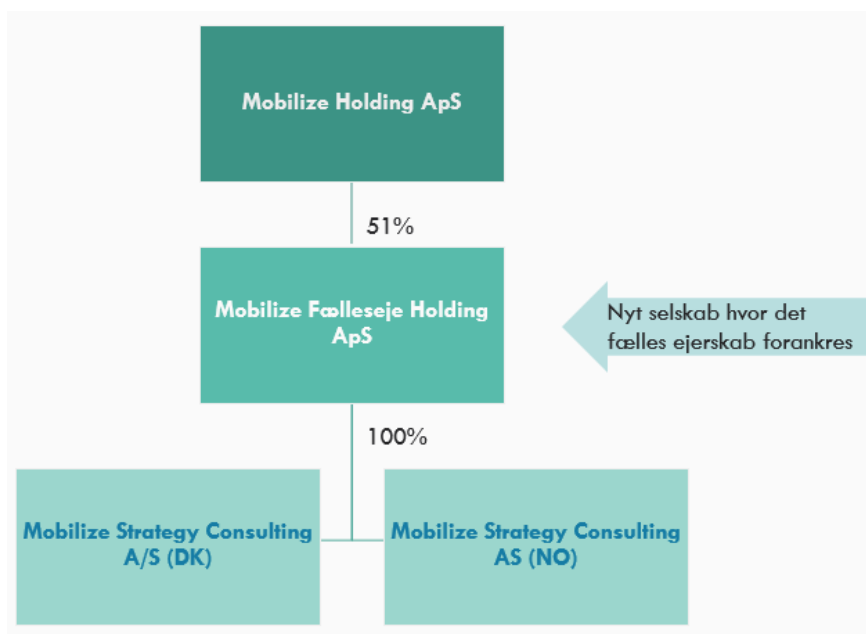
## Vores model

I Mobilize har vi valgt en model, der inddeler lagkagen i fire dele fordelt på partnere, konsulenter, graduates og projektmedhjælpere. Den enkelte kan derfor købe en andel af sin gruppes samlede lagkagestykke. I vores model vil den nuværende partnergruppe eje 51% af virksomhedens andele. At partnergruppen ejer over halvdelen af virksomheden, har været efterspurgt af organisationen og sker på baggrund af, at vi gerne vil anerkende, at partnergruppen ved etableringen af organisation og fremadrettet vil tage et stort ansvar for økonomi og faglig udvikling. Det betyder, at det daglige strategiske arbejde ligger hos bestyrelsen, som arbejder ud fra faglige vurderinger og indstillinger fra blandt andet partnergruppen, fordi partnerne helt naturligt har bred erfaring med og er opdateret med udviklingen på fagområderne. Derudover tager partnergruppen også et særligt økonomisk ansvar, da det er dem, der hæfter økonomisk for foretagende.

Med vores model ejer man som medarbejder/mødejer en andel og har indflydelse på strategiske og ledelsesbeslutninger via en valgt bestyrelse. I år med overskud vil man kunne hæve afkastet af sin andel. Man kan dog ikke sælge sin andel med fortjeneste, efter devisen *naked in/naked out*. Det er holdingselskabet som agerer bank, og som midlertidigt ligger inde med andele, som kan købes eller sælges ved hhv. ansættelse eller opsigelse.

Derudover er det vigtigt at sige, at Mobilize er en organisation med mange unge mennesker, som kun arbejder her i en kortere årrække. Der skal derfor være en mulighed for, at man relativt billigt kan købe sig ind i organisationen og igen kan sælge sin andel uden større transaktionsomkostninger. Dette er muligt, fordi de nuværende ejere skyder penge ind i holdingselskabets bank og derfor finansierer en billigere andel for vores nye kollegaer.

Den kommende  
selskabsstruktur  
i Mobilize



## **Vores erfaringer**

Nedenfor har vi listet 10 opmærksomhedspunkter, som vi er stødt på, og som vi vil anbefale, at I tænker over, hvis I står over for at omlægge til medarbejderejerskab.

- Tænk over hvordan I involverer hele organisationen lige fra opstartsfasen, og hvem der sidder i arbejdsgruppen.
- Tænk over hvordan I parallelt med opstartsfasen også investerer i en fælles forståelse af de begreber, der ligger bag, så alle f.eks. forstår, hvad en ejerandel betyder.
- Tænk over hvilken betydning det har, hvis ikke alle ønsker at være medejere.
- Tænk over hvordan I sammensætter den nye bestyrelse, så alle føler sig repræsenteret.
- Tænk over hvordan I håndterer dem, der tidligere var i den øverste ledelse/partnergruppe, så man undgår en skyggebestyrelse.
- Tænk over hvilke muligheder/udfordringer der ligger i størrelsen på din organisation ift. at blive en medarbejderejet organisation.
- Tænk over hvordan I kan bygge en kultur, der understøtter medarbejderejerskab og et medarbejderejerskab, som understøtter jeres værdiskabelse.
- Tænk over hvordan I gør ift. køb og salg af ejerandele, og herunder om jeres organisation primært består af medarbejdere, der bliver i organisationen i mange år eller om der er meget udskiftning.
- Tænk over at have de gode svar klar til gode spørgsmål som f.eks.: Hvorfor er det medarbejderne, der skal tage ansvar for deres arbejdsplads? Eller: Hvorfor skal partnere ikke tjene på det samlede overskud, når nu de har taget og fortsat vil tage store risici?

---

Vi håber, at vi med denne artikel har inspireret jer til, at I i jeres organisation ser muligheden for fælles ejerskab. Skulle man være interesseret i at sparre om dette, er vi kun én mail væk.

*På vegne af arbejdsgruppen*

*Søren Barlebo Rasmussen, Claus Bjørn Billehøj og Ellen Marie Sønderris Pedersen*

---

### Litteratur

Mygind, N., & Poulsen, T. (2020). *Medarbejderejede virksomheder: Fordele og ulemper*. Fagbevægelsens Hovedorganisation. <https://fho.dk/wp-content/uploads/2020/12/mygind-og-poulsen-2020-medarbejderejede-virksomheder-fordele-og-ulemper-002.pdf>

Jørgensen, A. P. 2020. *Medejer - Kunsten at overhale konkurrenter gennem demokratisk ejerskab*. Gyldendal

---

### **Søren Barlebo Rasmussen**

*Managing partner*

I mere end 25 år har Søren arbejdet med strategisk ledelse i faglige organisationer, både gennem forskning og som institutleder og dekan.



### **Claus Bjørn Billehøj**

*Partner*

Claus har mange års erfaring i samarbejde og værdiskabelse på tværs af det offentlige, private, investorer, fonde og civilsamfund. Claus er et aktivt medlem i bestyrelsen for Akademiet for Social Innovation.



### **Ellen Sønderris Pedersen**

*Konsulent*

Ellen er projektleder på kundeprojekter med karakter af social innovation, strategiudvikling og etablering af økosystemer, og er medforfatter af flere af vores artikler.

