Medlemsdemokrati i demokratiske virksomheder
Bag rapporten


Arbejdet med rapporten har været fulgt af en følgegruppe bestående af repræsentanter fra ovenstående organisationer, som har givet kommentarer undervejs. Følgegruppen har været rådgivende, mens Tænketanken Demokratisk Erhverv har sikret, at analyserne er forsvarlige, hvad angår tænketankens formål, uafhængighed og faglige kvalitet. Følgegruppens medlemmer takkes for deres viden og kommentarer undervejs.

Rapporten er kommenteret af tre lektører, professor Anker Brink Lund, Cand.polit Uffe Holm Christensen, og lektor Gurli Jacobsen, som takkes for gode og relevante kommentarer.

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

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

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

Andreas Pinstrup Jørgensen
Direktør for organisation og medlemmer

Annemette Coop Svane-Petersen
Analysechef, Ph.d.

Lillian Ebsen
Analysekonsulent

Mette Nerup Rasmussen
Kommunikationskonsulent

For mere information kontakt:
Magnus Skovrind Pedersen
magnus@demokratiskerhverv.dk
+45 2856 3777
Indhold

Indledning .......................................................................................................................................... 7
Konklusioner ..................................................................................................................................... 8
Læsevejledning .................................................................................................................................. 12
Delrapport 1: Inddragelse i demokratiske virksomheder .................................................................. 13
  Sammenfatning ................................................................................................................................ 13
  Generelle motivationsfaktorer for medlemsengagement i litteraturen om frivillighed .................... 14
  Medlemmer i demokratiske virksomheder ....................................................................................... 19
  Medlemsdemokrati i demokratiske virksomheder .............................................................................. 25
  Medlemmers deltagelse i demokratiske virksomheder .................................................................... 31
Delrapport 2: Medlemsdemokrati i tal ................................................................................................. 36
  Sammenfatning ................................................................................................................................ 36
  De demokratiske virksomheder har fokus på medlemsengagement ............................................. 37
  Demokratiske virksomheder arbejder på at styrke valgdeltagelsen .............................................. 46
  Brancherne arbejder forskelligt med medlemsdemokratiet ......................................................... 51
  De store virksomheder arbejder mere med medlemsdemokratiet ............................................... 55
Yderligere inspiration til inddragelse af medlemmerne i demokratiske virksomheder ................. 57
Metode ............................................................................................................................................... 62
  Dimensioner af medlemsdemokrati i demokratiske virksomheder ............................................. 62
  Datagrundlag og metode: Delrapport 1 ...................................................................................... 64
  Datagrundlag og metode: Delrapport 2 ...................................................................................... 67
Litteratur .......................................................................................................................................... 70
Appendiks .......................................................................................................................................... 72
Indledning

En betydelig del af de danske virksomheder er ejet eller styret af danskerne i fællesskab. Hvis man tager de ti største demokratiske virksomheder og opgør deres medlemstal, har de mere end 6,7 millioner medlemmer på tværs af Danmark (Demokratisk Erhverv 2019). Medlemmerne har medbestemmelse i 18.605 virksomheder inden for fødevarer, detailsektor, forsyning, boliger, forsikring, pension, realkredit og bankdrift og har i mere end hundrede år styret dem efter princippet om ét medlem én stemme (Demokratisk Erhverv 2019).

Andelssektoren, de gensidige selskaber, foreningsejede virksomheder og kooperativerne blev skabt for at løse borgernes fælles økonomiske, sociale, miljømæssige eller kulturelle udfordringer (Grelle 2012). Måden, det fungerer på i praksis, er via de demokratiske virksomheders medlemsdemokrati. Det er i kontakten til og involveringen af medlemmerne i demokratiet, at virksomhederne sætter sine ambitiøse målsætninger på virksomhedens og samfundets vegne. Medlemmerne som ejere er deres interesser nemlig virksomhedens interesser.


Denne rapport giver det første, brede indblik i større demokratiske virksomheders medlemsdemokrati og medlemsarbejde i Danmark. Rapporten giver et øjeblikskillede af medlemsdemokratiet og involveringen af medlemmer og kommer derudover med inspiration til nye måder at involvere og engagere medlemmerne på.

Det samlede overblik over medlemsarbejdet i sektoren kan bidrage til, at sektoren til stadighed udvikler sit medlemsdemokrati og viden om medlemsinddragelse. Flere millioner danskere er medlem af mindst én demokratisk virksomhed. Derfor har et stærkt medlemsdemokrati i demokratiske virksomheder ikke blot betydning for virksomhederne selv, det har også potentiale til at styrke det danske demokrati og danskernes vej mod en mere bæredygtig fremtid.
Konklusioner

Medlemsdemokrati er mangfoldigt

Denne rapport giver det første overblik over danske demokratiske virksomheders medlemsdemokrati og involvering af medlemmer. Den opstiller desuden forskellige modeller for, hvordan man kan forstå og engagere sine medlemmer.

Rapporten viser, at medlemsengagement og involvering i demokratiske virksomheder kan foregå på mange forskellige måder. Den succesfulde involvering afhænger både af den enkelte virksomheds medlemsdemokratitype og af de medlemstyper, som virksomheden ønsker at inddrage. Når den enkelte virksomhed forstår sin medlemsdemokratiske struktur, og hvorfor og hvordan medlemmerne vælger at engagere sig, så er virksomheden bedre rustet til at inddrage medlemmerne i de demokratiske processer.

Rapporten viser følgende resultater:

Demokratiske virksomheder inddrager medlemmer forskelligt

Delrapport 1 udvikler fire medlemsdemokratiider med hver deres typiske kommunikationsformer og engagementsforslag:

- **Nationalforsamlingen**: Medlemmer engageres typisk ved det årlige valg af en centralt placeret øverste myndighed. Hyppigste kommunikationsform: fysiske breve, direkte e-mails ellerionale reklamer.

- **Lokalklubben**: Deltagelsen er funderet i lokalsamfundet med hyggelige, formelle, strukturerede møder. Hyppigste kommunikationsform: Fysiske breve, e-mails, opslagstavler eller fra mund til mund.


- **Det digitale netværk**: Engagement sker spontant, hvor medlemmer engagerer sig efter interesse, indignation eller opildnes via en skræddersyet opfordring. Hyppigste kommunikationsform: Digitalt gennem sociale medier.

Medlemsdemokratitypernes kommunikation og engagementsforslag appellerer automatisk mere til nogle typer af medlemmer end til andre. Mange demokratiske virksomheders medlemsdemokrati er i praksis karakteriseret ved flere eller en blanding af de fire typer af medlemsdemokrati.
**Forskellige typer medlemmer kræver forskellige former for inddragelse**

På samme måde, som der findes forskellige demokratityper, udvikler Delrapport 1 også forskellige medlemstyper:

- **Det tillidsbaserede medlem**: Holder af traditionelle forpligtende foreningsstrukturer og stemmer til alle valg. Engagerer sig gerne i mange timer med en praktisk sag lokalt, så længe der er tale om en god sag.

- **Det selskabelige medlem**: Er motiveret af det sociale samvær med folk af samme observans. Involverer sig gerne helhjertet i udviklingen og implementeringen af lokale projekter i klassisk foreningsregi.

- **Det informerede medlem**: Engagerer sig for den gode sag og er gerne en del af en større bevægelse. Er velinformeret og holder mere af uformelle happenings og events end af lange foreningsmøder.

- **Det forbrugsorienterede medlem**: Varetager primært egne interesser og rettigheder og engagerer sig, når disse trues, ikke opfyldes eller kan opfyldes unikt i virksomheden. Aktiverer sig ofte reaktivt på sager online eller gennem sit forbrug.

Der findes ikke én medlemsdemokratitype som indfanger alle medlemstyper. Da forskellige typer medlemmer har forskellige udgangspunkter for at engagere sig, foreslår denne rapport, at demokratiske virksomheder tænker og behandler medlemmerne forskelligt for derigennem at sikre et bredt repræsentativt og højt kvalitativt engagement. Her kan det også være relevant at tænke økonomiske incitamenter ind i medlemmets motivation for at engagere sig.

**Demokratiske virksomheder arbejder aktivt med medlemsdemokrati**

En surveyundersøgelse, foretaget i forbindelse med denne rapport blandt 142 større demokratiske virksomheder i Danmark, viser følgende:

Langt de fleste virksomheder arbejder på at udvikle medlemsdemokratiet, og flertallet har øget indsatsen for at engagere medlemmerne gennem de seneste år. De demokratiske virksomheder i undersøgelsen vurderer især, at den bedste vej til et stort medlemsengagement går gennem bedre medlemskommunikation, bedre muligheder for uformel dialog med medlemmerne og mere reell indflydelse til medlemmerne. Størstedelen af undersøgelsens virksomheder anvender dog mest formelle inddragelsesmetoder, der omhandler valg, kontakt til medlemmer per mail eller brev o. lign. Mere uformelle former for inddragelse er mere begrænsede blandt demokratiske virksomheder.

**Konkrete forslag til at inndrage medlemmer på forskellige måder**

Denne rapport konkluderer, at demokratiske virksomheder vil kunne engagere flere typer medlemmer ved at gøre mere brug af medlemsinddragende tilgange, som er mere uafhængige af formelle organer, bestyrelsesmøder, vedtægter o. lign. Rapporten giver her sit bud på, hvad sådanne tilgange kan være:
### Inddragelse af den tillidsbaserede medlemstype

| Kommunikation | • Fokus på værdibaserede budskaber og pligten til at tage ansvar.  
| • Kontaktet bedst gennem fysiske breve eller direkte e-mails. |
| Demokratisk Deltagelse | • Holder af den traditionelle foreningsstruktur, hvor der er en dagsorden og faste rammer for medlemsmøderne.  
| • Stemmer typisk til valg ved fremsendelse af valgkort enten digitalt eller fysisk.  
| • Tilbøjelig til at deltage i fagrelevante oplysningsarrangementer med fysisk fremmøde, både lokalt og nationalt.  
| • Giver gerne en hånd med praktiske opgaver omkring medlemsmøder og -arrangementer. |

### Inddragelse af den selskabelige medlemstype

| Kommunikation | • Fokus på det sociale samvær og tilknytningen til en lokal klub.  
| • Kontaktet bedst gennem fysiske breve eller direkte e-mails. |
| Demokratisk Deltagelse | • Holder af den traditionelle foreningsstruktur, hvor der er en dagsorden og faste rammer for medlemsmøderne.  
| • Stemmer typisk til valg ved fremsendelse af valgkort enten digitalt eller fysisk.  
| • Tiltrækkes af lokale, sociale aktiviteter med fysisk fremmøde.  
| • Involverer sig gerne frivilligt i udviklingen af lokale projekter og indsatser. |

### Inddragelse af den informerede medlemstype

| Kommunikation | • Fokus på værdibaserede budskaber, gerne udformet som kampagner, der taler ind i det informerede medlems ønske om at gøre en forskel.  
| • Kontaktet bedst digitalt, gerne gennem de sociale medier. |
| Demokratisk Deltagelse | • Foretrækker en uformel foreningsstruktur uden faste rammer for medlemsmøder, men ønsker at være en del af en bevægelse.  
| • Tilbøjelig til at deltage i demonstrationer og happenings.  
| • Skrive læserbreve debatindlæg og kronikker i aviser og indlæg på de sociale medier.  
| • Tilbøjelig til at bære symboler ud fra overbevisning.  
| • Tilbøjelig til at deltage i idéudviklingsprocesser, meningsmåling, fokusgrupper mv.  
| • Villig til at bruge mange timer i en kortere periode, hvis dette giver en reel medindflydelse. |
**Inddragelse af den forbrugsorienterede medlemstype**

**Kommunikation**
- Fokus på varetagelse af personlige interesser, rettigheder og fordele.
- Tiltrækkes særligt af skræddersyede rabatter og forbrugsmuligheder.
- Kontaktes bedst digitalt, gerne gennem de sociale medier.

**Demokratisk Deltagelse**
- Politisk forbrug, herunder til- og fravalg af givne produkter, brands og selskaber.
- Kontakter myndighederne og presse ved indignation.
- Tilbøjelig til at deltage i (anonyme) internetfora om emner af interesse.
- Tilbøjelig til at deltage i lokale og nationale aktiviteter med klart underholdningspotentiale.
- Involverer sig frivilligt, hvis der er en klar personlig gevinst.
Læsevejledning

Rapporten består af to delrapporter, som på hver sin måde omhandler virksomhedernes arbejde med medlemsdemokrati. Delrapport 1 er et studie af, hvordan demokratiske virksomheder inddrager og i fremtiden kan styrke inddragelse af medlemmerne. Delrapport 2 er en kortlægning af demokratiske virksomheders arbejde med medlemsdemokrati.

Delrapport 1: Inddragelse i demokratiske virksomheder
Delrapport 1 udvikler arketyper for forskellige medlemsdemokratier og medlemmer og viser derigennem mangfoldigheden i de måder, demokratiske virksomheder kan inndrage medlemmerne på.

Delrapport 1 består af to dele:
Foreste del tager udgangspunkt i litteraturen om frivilligt arbejde i foreninger, da denne litteratur udgør det eksisterende vidensgrundlag, som er tættest beslægtet med inddragelse i demokratiske virksomheder. Foreste del præsenterer overordnede indsigter om medlemstypologien.

Anden del udvikler en typologi over forskellige medlemstyper i demokratiske virksomheder og beskriver, hvad der karakteriserer de forskellige typers drivkraft og engagement, og hvordan de forskellige typer kan aktivieres. Dernæst præsenterer vi en model til at forstå forskellige typer af medlemsdemokrati og inddragelse i demokratiske virksomheder i dag. Her ser vi på, hvordan særlige typer af medlemsdemokrati er knyttet til særlige måder at involvere medlemmer på. Til sidst knytter vi medlemstyperne sammen med medlemstyperne og giver konkrete forslag til, hvordan demokratiske virksomheder kan inddrage og engagere bestemte typer medlemmer.

Delrapport 2: Medlemsdemokrati i tal
Delrapport 2 er en kortlægning af demokratiske virksomheders arbejde med medlemsinddragelse og medlemsdemokrati på baggrund af en virksomhedssurvey og består af tre dele.


Yderligere inspiration til inddragelse af medlemmer
I dette afsnit opstiller vi en række overordnede forslag til, hvordan demokratiske virksomheder kan inndrage medlemmerne.

Metodiske overvejelser
De metodiske overvejelser bag Delrapport 1 og 2 præsenteres sidst i rapporten i et kapitel for sig. Disse overvejelser består dels af en definition af medlemsdemokrati og dets dimensioner samt overvejelser om, hvordan forskellige rammebetingelser kan påvirke vilkårene for medlemsinddragelsen. Derudover beskrives datagrundlaget for Delrapport 1 og 2 i dybden.

Appendiks
I Appendiks findes yderligere tal og analyser af medlemsdemokratiet i danske demokratiske virksomheder på baggrund af surveyen, der er præsenteret i Delrapport 2.
Delrapport 1: Inddragelse i demokratiske virksomheder

Sammenfatning
Delrapport 1 giver de demokratiske virksomheder et nyt ordforråd til at forstå mangfoldigheden i arbejdet med medlemsinddragelse og til at finde nye måder at engagerere medlemmerne i demokratiske virksomheder på. Rapporten udvikler både medlemsdemokratityper og medlemstyper på baggrund af henholdsvis medlemsdemokratisurveyen (Delrapport 2), litteratur om frivillige og interviews med en række eksperter på området.

Delrapportens overordnede konklusion er følgende: Når den enkelte virksomhed forstår sin medlemsdemokratiske struktur, og hvorfor og hvordan medlemmer vælger at engagere sig, så er organisationen bedre rustet til at skabe en stærkere demokratisk inddragelse.

Delrapporten viser, at der ikke eksisterer én rigtig model for medlemsinddragelse i demokratiske virksomheder. Der findes mange. Kunsten er at finde balancen mellem den medlemsdemokratiske struktur og medlemmernes engagementsmønstre. Når den demokratiske struktur er afstemt med medlemmernes mønstre, har virksomheden et bedre grundlag for at kommunikere med sine medlemmer og skabe yderligere demokratisk engagement.
Generelle motivationsfaktorer for medlemsengagement i litteraturen om frivillighed

Første del af Delrapport 1 tager udgangspunkt i eksisterende litteratur om frivillighed i Danmark. Vi beskriver overordnede motivationsfaktorer for medlemsengagement og giver et bud på udbredelsen af medlemsengagement i demokratiske virksomheder sammenlignet med andre foreninger.

Litteraturen om frivillighed er, ifølge de interviewede eksperter, det eksisterende vidensgrundlag, som er tættest beslægtet med inddragelse i demokratiske virksomheder. For at få en mere nuanceret forståelse for medlemsengagement i demokratiske virksomheder er det dog ikke tilstrækkeligt at se på de overordnede motivationsfaktorer, som første del af Delrapport præsenterer. Derfor præsenterer vi en model for medlemsengagement i anden del af Delrapport 1, som særligt passer til demokratiske virksomheder.

Der er betydelige ligheder mellem et medlem i en demokratisk virksomhed og et medlem i andre civilsamfundsorganisationer. Der er også et betydeligt potentiale for at engagere medlemmerne på samme måde. Mange demokratiske virksomheder er f.eks. ejet af foreninger, som delvist er organiseret på samme måde som andre civilsamfundsorganisationer (Demokratisk Erhverv 2019). Alle medlemmer i demokratiske virksomheder har dermed mulighed for at engagere sig på samme måde som medlemmer i civilsamfundsorganisationer; frivilligt til valg eller generalforsamlinger. Der er dog også forskelle, særligt i økonomiske incitamenter. Vi kommer tilbage til disse senere i teksten.

Medlemsarbejde i demokratiske virksomheder

Der foreligger, ifølge de interviewede eksperter, ikke specifikke undersøgelser af medlemmers engagement i demokratiske virksomheder. Dette afsnit trækker derfor på litteraturen om danskernes frivillige engagement generelt. Formålet med afsnittet er at bidrage til en forståelse af de generelle logikker bag medlemmers engagement, så de demokratiske virksomheder kan gøre bedst mulig brug af deres medlemsbaser. Samtidigt kan demokratiske virksomheder have en intention om at engagere ikke-medlemmer for dels at realisere deres samfundsmæssige mål, dels at fastholde og udvide medlemsskaren.

I de følgende undersøgelser er frivilligt arbejdet forstået som:

*Frivilligt arbejde er ulønnete aktiviteter, der udføres uden for den frivilliges familie og slægt. Frivilligt arbejde karakteriseres ved at være formelt organiseret. Det betyder, at almindelig hjælpsomhed eller spontane handlinger ikke kan karakteriseres som frivilligt arbejde. Sidst kræves det, at den frivillige er aktiv. Medlemskab af en forening kan derfor ikke i sig selv karakteriseres som frivilligt arbejde* (Sammenskrevet af Tænketanken demokratisk Erhverv på baggrund af (Hjære, Jørgensen & Sørensen 2018)).

Eftersom frivilligt engagement er en grundpille i både demokratiske virksomheder og andre foreninger, forventer vi, at mange af de faktorer, der gør sig gældende for de foreningsfrivillige, også gør sig gældende for det engagerede medlem i en demokratisk virksomhed.

For at kunne anvendes i en virksomhedsdemokratisk kontekst må definitionen dog tages med et vigtigt forbehold: Medlemsarbejde i demokratiske virksomheder kan være lønnet. Økonomiske incitamenter kan derfor spille en rolle for medlemmets motivation for at engagere sig.

Eksempler på den økonomiske komponent i medlemsarbejdet i demokratiske virksomheder ses, hvor repræsentantskabsmedlemmer, og bestyrelsesmedlemmer får vederlag for deres arbejde (se fx Energi Fyn 2019; Realdania n.d.; Tryghedsgruppen 2019), hvilket da ikke vil blive betragtet som frivilligt arbejde efter frivillighedsforskningens definition.
Derudover er der demokratiske virksomheder, hvor virksomhedsdriften i betydelig grad knytter sig til den enkeltes privatøkonomiske situation f.eks. inden for fjernvarme, vand og el (Regeringen 2016). Her kan det enkelte medlem i princippet meget nært følge konsekvensen af de beslutninger, der bliver truffet i virksomheden, hvis en beslutning f.eks. betyder store prisstigninger. Dette betyder, at medlemmets engagement kan være påvirket af det, vi kan kalde indirekte økonomiske incitamenter om lavere priser, eller en særlig indignation over beslutningers konsekvenser for privatøkonomien.

Med forbeholdet for at medlemsarbejdet i demokratiske virksomheder kan være lønnet, har vi tilpasset definitionen:

Medlemsarbejde i virksomhedsdemokratier er lønnede eller ulønnede aktiviteter, der udføres uden for medlemmets familie og slægt. Medlemsarbejde i demokratiske virksomheder karakteriseres ved at være formelt\(^1\) organiseret. Det betyder, at almindelig hjælpsomhed eller spontane handlinger ikke kan karakteriseres som medlemsarbejde. Sidst kræves det, at medlemmet er aktivt.

\(^1\) Formelt forstås her anderledes, end måden ordet bruges på senere i Delrapport 1 som grundlag for medlemsdemokratitypologien. Formelt, i den forstand der nævnes her, betyder noget, der er organiseret af eller i en form for samspil med organisationen og står modsætning til noget der opstår tilfeldigt/spontant, og som ikke er i tilknytning til organisationen.
Motivationsfaktorer for medlemsengagement

Hvis målet for virksomheden er at engagere sine medlemmer, er det relevant at forstå, hvad der kan motiverer til frivilligt engagement, så dette indtænkes i typen af aktiviteter, medlemmerne inviteres til at deltage i.

Nedenstående figur bygger på tal fra Center for Frivilligt Socialt Arbejdes (CSFA) rapport *Tal om frivillighed i Danmark* (Hjære, Jørgensen, & Sørensen 2018). Den viser, hvilke årsager de frivillige giver for deres frivillige engagement.

**Figur 1. Hvad motiverer dig i det frivillige arbejde? Andel, der har svaret 'meget stor' eller 'stor betydning. Procent**

![Diagram](image)

*Kilde: Hjære et al., 2018
Note: N = 4.066, tallene inkluderer både nuværende og tidligere frivillige

Overordnet set viser figuren, at folk engagerer sig af følgende årsager:
- Samfundsårsager: at gøre en forskel (85 pct.)
- Emotionelle årsager: at have det sjovt (73 pct.) og være en del af et fællesskab (69 pct.)
- Kompetenceårsager: at opnå personlig (53 pct.) eller faglig udvikling (49 pct.)

I Rambølls frivillighedsundersøgelse beskrevs disse forhold som motivationsfaktorer for at indgå i den frivillige indsats (Rambøll 2017). De finder, at de tre vigtigste faktorer er: "*At kunne gøre noget på et område, som interesserer én*, "*At være en del af et fællesskab*" samt "*At kunne gøre noget for lokalsamfundet*". Disse faktorer afspiller i stor udstødning de Emotionelle årsager og Samfundsårsagerne, men det kan være relevant at indtænke alle de forskellige motivationsfaktorer, når man udvikler aktivitetstyper for medlemmerne, for således at ramme en bredere målgruppe.

De to rapporter viser dog også, at der både er ligheder og forskelle i, hvad der *fastholder* medlemmer i deres frivillige engagement, og hvad der motiverede medlemmerne til at engagere sig *til at starte med*. I begge rapporter er de vigtigste årsager til, at medlemmerne engagerede sig til at starte med, *interesse for området* og at *hjælpe andre og gøre en forskel* (Hjære, Jørgensen, & Sørensen 2018; Rambøll 2017). Disse forhold har dermed ligheder med de samfundsårssager, emotionelle årsager og kompetenceårssager, som er beskrevet i Figur 1.
Rapporternes resultater udtrykker dog også forskelle: Mere end halvdelen af alle med frivilligt engagement udtrykker, at de blev engagerede til at starte med, fordi de enten blev opfordret eller direkte valgt til opgaven.

I Rambølls rapport spørger man til årsagerne til, at den enkelte igangsatte sit frivillige engagement. Her var de tre vigtigste: Deres egen interesse for området (52 pct.), At de blev opfordret eller valgt (51 pct.), Børns aktiviteter, f.eks. fritidsaktiviteter (23 pct.). Dette resultat tyder desuden på at være stabilt over tid: I 2012 fandt SFI i et tilsvarende spørgsmål om årsagen til at engagere sig som frivillig, at 52 pct. af alle, der lavede frivilligt arbejde, var kommet i gang fordi de enten var blevet opfordret eller valgt hertil (Rambøll 2017).

CSFA’s rapport peger på lignende årsager til, hvorfor man blev frivillig til at starte med. Her nævnes det ”at hjælpe andre og gøre en forskel” som den vigtigste årsag (47 pct.), mens den næst vigtigste årsag til at engagere sig var ”at blive spurgt” (33 pct.) tæt efterfulgt af ”personlig interesse” (32 pct.) (Hjære, Jørgensen, & Sørensen 2018). I CSFA’s rapport spurgte man også de personer, der ikke var engageret i frivillige aktiviteter, hvad der skulle til, for at de ville engagere sig. 35 pct. angav, at de ville engagere sig frivilligt, hvis nogen bad dem om det (Hjære, Jørgensen, & Sørensen 2018).

Rapporternes resultater tyder altså på, at det, at blive spurgt har stor betydning for at man vælger at engagere sig til at starte med.

Disse nævnte rapporter tematiserer dermed et vigtigt dilemma for demokratiske virksomheder: Hvis man kan engagere flere medlemmer ved at bede dem om at blive frivillige, er det en praksis, der kan anvendes mere systematisk. En mulig udfordring er dog, at hvis demokratiske virksomheder forsøger at engagere medlemmer på denne måde, risikerer de at blive kritiseret for partisk udvælgelse af medlemmer. Derfor vil vi senere i denne delrapport komme med forslag til andre måder at engagere medlemmer i demokratiske virksomheder på.
Under 5 pct. af frivillige har været aktiv i en erhvervsvirksomhed

De fleste frivillige engagerer sig i foreninger og frivillige organisationer, mens færre udfører frivilligt arbejde i en erhvervsvirksomhed. Nedenstående figur viser, i hvilke organisationer de frivillige har lagt timer.

**Figur 2. Personer, der har udført frivilligt arbejde det seneste år - fordelt på type af organisation. Procent**

<table>
<thead>
<tr>
<th>Type af Organisation</th>
<th>Procent</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Forening/frivillig organisation</td>
<td>70%</td>
</tr>
<tr>
<td>En selvejende institution</td>
<td>40%</td>
</tr>
<tr>
<td>En offentlig institution</td>
<td>30%</td>
</tr>
<tr>
<td>En uformel sammenslutning/gruppering</td>
<td>10%</td>
</tr>
<tr>
<td>Folkekirken eller andre religiøse samfund</td>
<td>5%</td>
</tr>
<tr>
<td>Et digitalt netværk</td>
<td>2%</td>
</tr>
<tr>
<td>En erhvervsvirksomhed</td>
<td>1%</td>
</tr>
</tbody>
</table>

*Kilde: Hjære et al., 2018*  
*Note: N = 2.503, besvarelserne summer ikke til 100, da det var muligt at sætte kryds ved flere besvarelser*

Der kan være flere forklaringer på den lave andel, som udfører frivilligt arbejde i erhvervsvirksomheder. Som nævnt tidligere modtager nogle medlemmer honorar for deres engagement, hvilket betyder, at disse ikke indgår i ovenstående undersøgelse. Desuden ser flere civilsamfundsorganisationer det som en kerneydelse at aktivere frivillige, hvilket ikke er tilfældet for demokratiske virksomheder. Det er desuden muligt, at mange ikke tænker på deres engagement i en demokratiske virksomhed som værende i en erhvervsvirksomhed. Og de fleste demokratiske virksomheder har da også ejerforeninger bag, som passer under kategorien Forening/frivillig organisation. Svarene kunne dog også tyde på, at de fleste erhvervsdemokratiske virksomheder har mindre succes med at engagere medlemmerne, end andre foreninger har.

Ser vi nærmere på, hvilke områder, danskerne udfører frivilligt arbejde indenfor, viser CFSA’s undersøgelse, at fleste engagerer sig i idræt, i socialområdet og i fritidsaktiviteter, men også i boligorganisationer og organisationer med ansvar for lokallivet. Særligt boligområdet har en naturlig berøringsflade med demokratiske virksomheder, da andelsboliger og boligselskaber ofte er demokratisk ejet (Demokratisk Erhverv 2019).
Medlemmer i demokratiske virksomheder

I andel del af Delrapport 1 udvikler vi en typologi over medlemmer i demokratiske virksomheder for at få en mere nuanceret og dybdegående forståelse for medlemsengagement i demokratiske virksomheder


De afgørende elementer i engagementstypologien i denne rapport er baseret på to grundlæggende værdiasæt, der sættes over for hinanden: Idealisten over for materialisten og traditionalisten over for den forandringsparate. Disse to værdiasæt udspænder et forestillet rum, der giver plads til fire typer (se Figur 3).

Idealisten versus Materialisten
Idealisten forstås her i sin banale forstand som det at have en moralsk og handlingsorienteret holdning i retning af at virke for et ideal. Idealisten handler ud fra ideelle og uselviske motiver modsat materialisten, som i højere grad handler ud fra materialistiske og selviske motiver. Materialisten værdiser det nære fysiske og giver det materielle og den fysiske verden særlig forrang over ideer og abstrakte værdier (Lund 2006). I demokratisk, engagementsmæssig forstand lægger idealisten særlig vægt på abstrakte ideer og værdier bag sit engagement, mens materialisten i højere grad fokuserer på egen vinding i materiel eller emotionel forstand.

Traditionalisten versus Den forandringsparate
Traditionalisten skal her forstås som en person, der værdiser traditionen og det eksisterende frem for det nye og anderledes. Traditionalisten holder fast i de faste rammer og de etablerede sandheder. Den forandringsparate står derimod for at være særligt orienteret mod det nye og anderledes (Lund 2006). I en demokratisk, engagementsmæssig sammenhæng vil det ofte betyde, at traditionalisten knytter sig til de bestående strukturer i organisationen for at engagere sig demokratisk og er dermed ofte foreningsaktiv og tillidsfuld, mens den forandringsparate hele tiden ser nye måder at engagere sig på, er åben over for det fremmede, er mere velinformeret og rettighedsbevidst.

**Det tillidsbaserede medlem**

Det tillidsbaserede medlem observerer, lytter og handler. Denne type medlem er karakteriseret ved sin grundlæggende idealistiske og tillidsbaserede tilgang til organisationen og menneskene i den (Lund 2006).

Det tillidsbaserede medlem engagerer sig som regel kun direkte i lokale og civile netværk og mere indirekte i det nationale niveau. Det tillidsbaserede medlem sætter pris på de faste rutiner og ”holder af at tale med venner og familie om nære problemer, men de tager sjældent del i offentlige diskussioner om politiske emner” (Lund 2006).

### Inddragelse af den tillidsbaserede medlemstype

| Kommunikation       | ● Fokus på værdibaserede budskaber og pligten til at tage ansvar.  
|                     | ● Kontaktes bedst gennem fysiske breve eller direkte e-mails. |
| Demokratisk Deltagelse | ● Holder af den traditionelle foreningsstruktur, hvor der er en dagsorden og faste rammer for medlemsmøderne.  
|                     | ● Stemmer typisk til valg ved fremsendelse af valgkort enten digitalt eller fysisk.  
|                     | ● Tilbøjelig til at deltage i fagrelevante oplysningsarrangementer med fysisk fremmøde, både lokalt og nationalt.  
|                     | ● Giver gerne en hånd med praktiske opgaver omkring medlemsmøder og -arrangementer. |

### Det selskabelige medlem


Det selskabelige medlem kan lide at gøre det, vedkommende plejer. Dette medlem betragter sig ikke som særligt aktiv i politisk beslutningstagning og støtter stærkt op om det repræsentative demokrati. Det selskabelige medlem er oftere tilknyttet politiske partier end andre grupper og er overrepræsenteret blandt midtsøgende vælgere. Det selskabelige medlem betragter public service-medier som mere troværdig end kommersielle medier (Lund 2006).

### Inddragelse af den selskabelige medlemstype

| Kommunikation       | ● Fokus på det sociale samvær og tilknytningen til en lokal klub.  
|                     | ● Kontaktes bedst gennem fysiske breve eller direkte e-mails. |
| Demokratisk Deltagelse | ● Holder af den traditionelle foreningsstruktur, hvor der er en dagsorden og faste. rammer for medlemsmøderne.  
|                     | ● Stemmer typisk til valg ved fremsendelse af valgkort enten digitalt eller fysisk.  
|                     | ● Tiltrækkes af lokale, sociale aktiviteter med fysisk fremmøde.  
|                     | ● Involverer sig gerne frivilligt i udviklingen af lokale projekter og insatser. |

### Det informerede medlem


Sådanne medlemmer er bedre uddannet end gennemsnitsdanskeren og tenderer til at stemme på partier til venstre for eller på midten. Det informerede medlem ser nyheds- og public service-medier som
uomgængelige kilder til information om politik. Dette medlem diskuterer ikke blot aktuelle emner ansigt til ansigt, men også på sociale medier, og bruger mere tid på nationale og internationale sager end på lokale sager. For det informerede medlem udgør medlemsdemokratiet i den enkelte virksomhed ikke et isoleret fænomen men rettere et integreret hele i det nationale og globale demokrati (Lund 2006).

### Inddragelse af den informerede medlemstype

**Kommunikation**
- Fokus på værdibaserede budskaber, gerne udformet som kampagner, der taler ind i det informerede medlems ønske om at gøre en forskel.
- Kontaktes bedst digitalt, gerne gennem de sociale medier.

**Demokratisk Deltagelse**
- Foretrækker en uformel foreningsstruktur uden faste rammer for medlemsmøder, men ønsker at være en del af en bevægelse.
- Tilbøjelig til at deltage i demonstrationer og happenings.
- Skriver læserbreve debatindlæg og kronikker i aviser og indlæg på de sociale medier.
- Tilbøjelig til at bære symboler ud fra overbevisning.
- Tilbøjelig til at deltage i idéudviklingsprocesser, meningsmåling, fokusgrupper mv.
- Villig til at bruge mange timer i en kortere periode, hvis dette giver en reel medindflydelse.

### Det forbrugsorienterede medlem


Gennemsnitligt stemmer den forbrugsorienterede mindre end andre. Medlemstypen findes på tværs af de politiske spektrer og er mindre interesseret i public service og klassiske nyhedsmedier. Vedkommende forventer at få sine nyheder gratis og engagerer sig i virtuelle netværk af personlig interesse frem for globale og generelle sager (Lund 2006).
Inddragelse af den forbrugsorienterede medlemstype

**Kommunikation**
- Fokus på varetagelse af personlige interesser, rettigheder og fordele.
- Tiltrækkes særligt af skræddersyede rabatter og forbrugsmuligheder.
- Kontaktes bedst digitalt, gerne gennem de sociale medier.

**Demokratisk Deltagelse**
- Politisk forbrug, herunder til- og fravalg af givne produkter, brands og selskaber.
- Kontakter myndigheder og presse ved indignation.
- Tilbøjelig til at deltage i (anonyme) internetfora om emner af interesse.
- Tilbøjelig til at deltage i lokale og nationale aktiviteter med klart underholdningspotentiale.
- Involverer sig frivilligt, hvis der er en klar personlig gevinst.

Samlende kommentarer
Lunds studier peger på, at der de seneste år har været en tendens til flere forandringsparate medlemmer som den forbrugsorienterede og den informerede (Lund 2006). CFSA’s undersøgelser af danskernes frivillige engagement underbygger, at der har fundet et skifte sted i retning af flere danskere som er engageret uden for de traditionelle organisationsstrukturer (Hjære, Jørgensen & Sørensen 2018). Deloittes millennium undersøgelse af unges værdier understreger væksten i antallet af unge, der lægger vægt på de imaterielle værdier som moral og etik og et fald i antallet af unge med vægt på de klassiske materielle værdier (Deloitte 2018). Det er dog uklaart hvor markant en tendens der er tale om. Som CFSAs undersøgelser i danskernes frivillighed antyder, engagerer hovedparten af danskerne sig nemlig stadig gerne inden for de traditionelle rammer i de eksisterende organisationer.
MP Pension - Dialogmøder

Baggrund
MP Pension har igennem en årrække oplevet, at medlemmerne går mere og mere op i ansvarlighed og etiske investeringer. MP oplevede især på generalforsamlingerne i 2014 og 2015, at pensionskassen og de fremmødte medlemmer så forskelligt på, hvordan pensionspengene skulle investeres, og på hvilket samfundsansvar MP Pension har.

Om initiativet

MP Pension inviterer til dialogmøder

Inddragelsespraksis
MP Pension ligner Nationalforsamlingen (Se side 24) i sin foreningsstruktur med en årlig generalforsamling, hvor der behandles forslag, vedtægtsændringer mm., samt et årligt digitalt valg til bestyrelsen. Men med dialogmøderne inddrager virksomheden medlemmerne yderligere end blot gennem de formelle valg og forsamlinger. Inddragelsespraksissinen ligner dog stadig den, der kendes fra Nationalforsamlingen, da medlemmerne fysisk mødes for at diskutere med en forudsætning om, at de bliver hørt af det repræsentative demokrati.

Målgruppe

Medlemsdemokratisk udbyte
Ved løbende at involvere medlemmerne bliver beslutningsgrundlaget styrket, og der bliver etableret en større forståelse mellem medlemmerne og bestyrelsen.
Medlemsdemokrati i demokratiske virksomheder


De enkelte typer er ikke gensidigt udelukkende, og en virksomhed vil ofte befinde sig i flere typer på en gang. Ikke desto mindre kan typerne være med til at klargøre, hvilke konsekvenser de forskellige demokratitypers inddrægelsespraksisser har for medlemmernes demokratiske deltagelse.

Typologierne er udviklet på baggrund af en række interviews med konsulenter og professorer på området for frivillighed, politik og deltagelse og input fra denne rapports følgegruppe, som består af fire demokratiske virksomheder (se Metode). Kategoriseringen er bygget op om to grundlæggende variable i virksomhedernes inddrægelsespraksisser: “Hvor finder inddragelsen i organisationen sted?” og “Hvilkens form for inddragelse er mest udbredt?” De to nedenstående modsætningspar for inddragelse samles i Figur 4 og danner 4 typer medlemsdemokratier.

Central versus Decentral – hvor finder inddragelsen i organisationen sted?


Formel versus uformel – Hvilken form for inddragelse er den mest udbredte i organisationen?

Figur 4: Idealtypiske medlemsdemokrater

Kilde: Tænketanken Demokratisk Erhverv

Nationalforsamlingen:

Nationalforsamlinger løber den risiko, at de, grundet inddragelsens centrale placering, opleves som irrelevente i medlemmernes dagligdag. Nationalforsamlinger kan derfor risikere at have udfordringer med mangfoldighed i repræsentantskab eller bestyrelse og kan savne mere engagement fra den brede medlemsskare. Nationalforsamlingen er den medlemsdemokratitype, som sikrer den højeste grad af stabilitet og soliditet for organisationen over tid. Nationalforsamlingens klare demokratiske proces giver desuden en høj grad af demokratisk legitimitet til organisationen, da processen er velkendt og i princippet giver alle medlemmer lige mulighed for at deltage i medlemsdemokratiet.

Kampagneorganisationen
Kampagneorganisationen engagerer som oftest sine medlemmer gennem kampagnelignende tiltag, der godt nok udstikkes eller sættes i gang fra centrale hold, men hvor medlemmerne har en stor grad af frihed til at definere engagementets form. Kampagneorganisationen lever på medlemmernes

Kampagneorganisationens demokratiske styrke ligger i at kunne aktivere mange medlemmer på samme tid og give medlemmerne mulighed for at bidrage og få direkte indflydelse på organisationens aktiviteter. Den mere uformelle inddragelsesstruktur øger også muligheden for at aktivere ikke-medlemmer i en sag. Kampagneorganisationen er omstillingsparat og lydhør over for medlemmerne og er ofte med til at aktivere mange forskellige typer medlemmer på en gang. Kampagneorganisationens begrænsede fokus på det formelle demokrati kan dog betyde, at organisationen har svært ved at sikre den langsigtede, politiske stabilitet i de formelle organer (bestyrelse, repræsentantskab), som en erhvervsdemokratisk organisation kan have brug for.

**Lokalklubben**


Lokalklubbens styrke findes i lokal forankring og fællesskab, som sikrer en lokal, politisk kultur og opbakning til organisationen. Men Lokalklubbens nære geografiske tilknytning og det begrænsede, udvidede antal medlemmer øger også risikoen for, at en bestemt medlemsgruppe dominerer Lokalklubben, og at rekrutteringen af nye medlemmer til den eksisterende bestyrelse kan være svær.

**Det digitale netværk**

Det digitale netværk kan have udfordringer med at sikre langvarigt engagement fra medlemmernes side og med at engagere dem i de mere formelle, politiske strukturer. Til gengæld formår Det digitale netværk at engagere mange forskelligartede medlemmer, og ligesom kampagneorganisationen er der, grundet de uformelle strukturer, også bedre adgang til at mobilisere ikke-medlemmer.
Coop – Grønne veje

Baggrund
Som et led i udviklingen af Coops ansvarlighedsstrategi ønskede virksomheden at gøre brug af deres mange medlemmers gode idéer og holdninger til, hvordan virksomheden kan skabe en grønnere dagligvarehandel.

Om initiativet
I oktober og november 2019 spurgte Coop på hjemmesiden www.grønneveje.dk både sine medlemmer og andre forbrugere, hvilke grønne løsninger de savnede i hverdagen. Deltagerne i Grønne veje modtog en mail med et spørgeskema med mulighed for at give input til, hvor det især er svært at have en grønnere hverdag, og komme med forslag og dele idéer til grønnere tiltag i hverdagen. Derudover opfordrede Coop sine medlemmer til at dele deres lette tips til en grønnere hverdag ved at bruge #grønneveje, #grønhverdag og #jovikan på Facebook og Instagram. Hvis et tip blev vist på siden grønneveje.dk eller i Samvirkes kanaler, blev personen bag tippen belønnet med en grøn goodiebag. På nuværende tidspunkt arbejder Coop videre med resultaterne fra spørgeskemaundersøgelsen. Deltagerne får i 2020 tilsendt resultatet af undersøgelsen, og Coop følger op på resultaterne, når den nye ansvarlighedsstrategi bliver rullet ud i starten af 2020.

Inddragelsespraksis

Målgruppe
Grønne veje henvender sig særligt til de mere forandringsparate medlemstyper, der i mindre grad er interesserede i at engagere sig i traditionelt foreningsregi. Den forbrugsorienterede engagerer sig netop

Stop madspild: alt-godt-fra-køleskabet er perfekt i tærteform #grønneveje #jovikan @ostfronten

Fællesbad giver mindre vandforbrug #grønneveje #jovikan @evagold

**Medlemsdemokratisk udbytte**

Med Grønne veje får Coop medlemmernes idéer frem i lyset og får mulighed for at inddrage medlemmernes input i udarbejdelsen af en ansvarlighedsstrategi. Flere tusinder har deltaget i Grønne veje og har dermed påvirket virksomhedens retning.
Medlemmers deltagelse i demokratiske virksomheder


**Figur 5. Forbindelse mellem medlemsdemokrati og medlemstyper**

Nationalforsamlingen

- Den tillidsbaserede (Den selskabelige)

Kampagneorganisationen

- Den informerede (Den forbrugsorienterede)

Lokalklubben

- Den Selskabelige (Den tillidsbaserede)

Det digitale netværk

- Den forbrugsorienterede (Den informerede)


Opsamling
af denne rapport at afdække det præcise omfang af udbredelsen af de forskellige typer blandt demokratiske virksomheder.

Hvis demokratiske virksomheder ønsker en mere bred inddragelse af medlemmerne, foreslår vi, at de kan gøre mere brug af de deltagelsesformer, som er karakteristiske for Kampagneorganisationen og Det digitale netværk i den højre side af modellen (Figur 5). Det kampagne- og netværksorienterede engagement knytter sig nemlig i mindre grad til klassiske foreningsstrukturer, og i højere grad til elementer af usikkerhed og frihed i organiseringen.

### Forenet Kredit – Medlemsarrangementer

#### Baggrund

#### Om initiativet
Som et led i forenings- og medlemsstrategien har foreningen i 2019 afholdt ca. 30 medlemsarrangementer rundt om i hele Danmark, hvor over 3.000 medlemmer har deltaget. Mange af medlemsmøderne er opstået på baggrund af efterspørgsel fra medlemmer og samarbejdspartnere rundt om i landet, ligesom repræsentantsskabsmedlemmer også selv har taget initiativ til at afvikle medlemsmøder lokalt i deres nærområder. Medlemsmøderne er således også et resultat af en konkret efterspørgsel og engagement blandt foreningens medlemmer.

#### Billede fra TV-reklame

Kilde: Forenet Kredit 2019
Inddragelsespraksis
Medlemsmøderne har først og fremmest søgt at bringe foreningen tættere på medlemmerne og skabe dialog mellem medlem og foreningens øverste ledelse. Dette kan være med til at forankre foreningens arbejde lokalt. Samtidig har medlemsmøderne søgt at give deltagerne en større forståelse for realkreditmodellen og dens styrker.

I en evaluering af medlemsmøderne foretaget af Forenet Kredit i 2019 svarer 90 pct. af deltagerne, at de har været tilfredse med møderne og 83 pct. vil anbefale andre at deltage på medlemsmøder med Forenet Kredit.

Målgrupper
Medlemsmøderne henvender sig særligt til den tillidsfulde medlemstype, som ønsker at deltage i valg, følge beslutningsprocesser og have indirekte indflydelse. Det er også sandsynligt, at arrangementerne vil appellere til den selskabelige medlemstype, som vil sætte særligt pris på det sociale samvær omkring arrangementerne.

Medlemsdemokratisk udbytte
Med medlemsarrangementerne formår Forenet Kredit at skabe bevidsthed om den demokratiske virksomheds foreningsstruktur og realkreditmodel. Dermed kan eksisterende kunder blive bevidste om den indflydelse, de har som medlemmer, og nye kunder blive bevidste om deres medbestemmelse over deres udbyder af finansielle ydelser.
Delrapport 2: Medlemsdemokrati i tal


Sammenfatning

De demokratiske virksomheder arbejder på at udvikle medlemsdemokratiet og engagere medlemmerne

Resultaterne fra denne delrapport viser, at størstedelen af de demokratiske virksomheder arbejder på at udvikle medlemsdemokratiet, og at flertallet har øget indsatsen for at engagere medlemmerne gennem de seneste år.

I arbejdet med at engagere medlemmerne vurderer de demokratiske virksomheder især, at den bedste vej til et stort medlemsengagement går gennem bedre medlemskommunikation og bedre muligheder for uformel dialog med medlemmerne. I kommunikationen med medlemmerne anvender størstedelen af undersøgelsens virksomheder dog primært formelle inddragelsesmetoder, der omhandler valg, kontakt til medlemmer per mail eller brev o. lign. Mere uformelle former for inddragelse mellem valgene er mere begrænsede blandt demokratiske virksomheder.

Selvom virksomhederne arbejdet aktivt på at engagere medlemmerne, vurderer størstedelen, at medlemsengagementet har været uændret over de seneste år. Dette stemmer godt overens med, at virksomhederne vurderer, at især medlemsengagementet er det område, hvor virksomhederne ser det største behov for at udvikle medlemsdemokratiet.

Flertallet af de demokratiske virksomheder arbejder på at styrke valgdeltagelsen

Virksomhederne ser også valgdeltagelse som et vigtigt område for arbejdet med medlemsdemokratiet. Valgdeltagelsen er blandt virksomhederne tre vigtigste områder for at udvikle medlemsdemokratiet. Dog er det kun omtrent hver femte virksomhed, som aktivt på basis vælger, at udføre valgdeltagelsen. En mulig forklaering kan være, at der er mere meningsfuldt for virksomhederne at prioritere arbejdet med at engagere og kommunikere med medlemmerne end at arbejde konkret for at øge valgdeltagelsen, nu hvor virksomhederne især ser medlemsengagementet som et fokusområde for det videre arbejde med medlemsdemokratiet.

Arbejdet med medlemsdemokrati har vigtige brancheforskelle: Finans og forskriksing skiller sig ud

Analysens resultater peger på, at der er vigtige brancheforskelle i virksomhederne arbejde med medlemsdemokratiet, særligt i forhold til, hvad virksomhederne vurderer, er vigtigt for at skabe medlemsengagement, og hvordan medlemskommunikationen foregår.
Det er især virksomhederne i branchen Finans og forsikring, som har arbejdet på at styrke medlemmernes engagementet, viden og demokratiske deltagelse gennem i de seneste år. Flere virksomheder i de øvrige brancher arbejder også på dette, men næsten alle virksomheder i Finans og Forsikring har indsatser på områderne.

Der er også brancheforskelle i, hvad virksomhederne vurderer, der skaber engagement blandt medlemmerne. I brancherne Landbrug og Bolig fremhæver virksomhederne især medlemmernes reelle indflydelse på organisationens retning, mens virksomheder i branchen Kultur, forbrug og undervisning fremhæver nye medlemstilbud og fordele.

Som vi så tidligere i sammenfatningen bruger virksomhederne kun i mindre omfang uformelle måder at kommunikere med medlemmerne på. Når vi ser på fordelingerne i de enkelte brancher, er det hovedsageligt virksomheder i branchen Kultur, forbrug og undervisning, som anvender de uformelle fora til inddragelse af medlemmerne, mens virksomheder i boligsektoren oftest arbejder på at styrke den uformelle dialog med medlemmerne.

**De demokratiske virksomheder har fokus på medlemsengagement**

**Demokratiske virksomheder arbejder især med at forbedre medlemskommunikationen**

Mere end hver fjerde demokratiske virksomhed, 26 pct., arbejder dog ikke aktivt med at udvikle medlemsdemokratiet. Blandt de virksomheder, der har svaret, at de ikke arbejder aktivt med at udvikle medlemsdemokratiet, viser en supplerende analyse dog, at 40 pct. af disse har en medlemsstrategi eller –politik, som sætter konkrete mål for arbejdet i forhold til medlemmerne (Se Appendiks figur C). Det er også en mulighed, at medlemsdemokratiet allerede fungerer tilfredsstillende hos de virksomheder, som angiver, at de ikke arbejder aktivt med at udvikle medlemsdemokratiet.

Væsentlige ændringer i kommunikation og medlemsaktiviteter

Når vi ser på de organisatoriske ændringer, virksomhederne gennemfører for fremadrettet at styrke medlemsdemokratiet, er det medlemskommunikation og -aktiviteter, som sker hyppigst. Figur 7 viser, at 47 pct. af de demokratiske virksomheder har gennemført nye indsatser for at styrke kommunikationen til medlemmer om medlemskab og medlemsrettigheder, og knap en tredjedel (30 pct.) fokuserer på medlemsaktiviteter for at styrke medlemsdemokratiet. Færre demokratiske virksomheder (14 pct.) har forsøgt at styrke medlemsdemokratiet gennem medlemsfordele eller –bonusser og nogle ved at lave væsentlige ændringer i beslutningskompetencen til organisationens øverste myndighed samt valgprocesser og –metoder (13 pct.).

Blandt de demokratiske virksomheder har 66 pct. en medlemsstrategi- eller politik, som sætter konkrete mål for arbejdet i forhold til medlemmerne. 34 pct. har ikke en politik. Se Figur B i appendiks for yderligere information.
Figur 7. Indsatsområder hvor virksomhederne har gennemført væsentlige ændringer for at styrke medlemsdemokratiet. Procent

<table>
<thead>
<tr>
<th>Indsatsområde</th>
<th>Procent</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Kommunikation til medlemmer om medlemskab og medlemsrettigheder</td>
<td>47%</td>
</tr>
<tr>
<td>Valgprocess og -metode</td>
<td>13%</td>
</tr>
<tr>
<td>Medlemsfordele eller -bonusser</td>
<td>14%</td>
</tr>
<tr>
<td>Medlemsaktiviteter</td>
<td>30%</td>
</tr>
<tr>
<td>Beslutningskompetence til organisationens øverste myndighed</td>
<td>14%</td>
</tr>
<tr>
<td>Har ikke gennemført væsentlige ændringer</td>
<td>32%</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Kilde: Survey om medlemsdemokrati 2019
Note: N=113. 14 "ved ikke"-besvarelser er udeladt fra datagrundlaget. Flere svar kan angives, hvorfor tallene i figuren ikke summer til 100 pct. "Irrelevant"-besvarelser er kategoriseret som "Har ikke gennemført væsentlige ændringer" og er ikke kombineret med andre besvarelser.

Halvdelen af medlemmerne har øget fokus på transparens og kommunikation over for medlemmer
Ser man tilbage på de seneste tre års ændringer i medlemsarbejdet, er det også arbejdet med medlemskommunikation og -engagement, som virksomhederne især oplever er ændret. Figur 8 viser, at relativt store andele af virksomhederne (28-52 pct.) mener, at medlemsarbejde er øget. Dette gælder særligt, når det handler om organisationens fokus på transparens og kommunikation over for medlemmerne, hvor 52 pct. af virksomhederne har angivet, at dette er øget de seneste tre år. Det gælder også organisationens indsats for at engagere medlemmerne generelt, hvor 49 pct. har angivet det samme. Resultatet peger på, at arbejdet med medlemsengagement har været i gang i en længere periode.
Figur 8. Demokratiske virksomheders oplevelse af ændringer i organisationens medlemsarbejde de seneste tre år. Procent

Samlet set viser resultaterne fra Figur 6, Figur 7 og Figur 8, at medlemsengagement og -kommunikation er centrale områder for virksomhedernes arbejde med medlemsdemokratiet. Dette fokus giver god mening, da størstedelen af virksomhederne også vurderer, at det er medlemsengagementet, som er den største udfordring for medlemsdemokratiet på nuværende tidspunkt (Figur 9). Der er imidlertid flere virksomheder (71 pct.), som vurderer, at medlemsengagementet er en større udfordring, end der er virksomheder, som arbejder med større engagement blandt medlemmerne (36 pct. i Figur 6). En mulig forklaring på det kan være, at behovet for større medlemsengagement først er opstået inden for den sidste tid, og dermed endnu ikke har sat sig igennem i det konkrete arbejde i organisationerne. Det er også en mulig forklaring, at flere organisationer ser større engagement blandt medlemmer som ønskværdigt men uden for deres rækkevidde pga. økonomiske eller praktiske omstændigheder.

Tre ud af fire virksomheder ser et behov for større engagement blandt medlemmerne
Det fremgår af Figur 9, at 71 pct. af de demokratiske virksomheder i undersøgelsen har angivet, at der er behov for at udvikle engagementet blandt medlemmerne. Behovet for større engagement blandt medlemmerne er dermed et af de klare områder, hvor de demokratiske virksomheder ser et fælles behov. Når det kommer til valgdeltagelse, har 43 pct. angivet, at der er behov for udvikling. Der er dog færre virksomheder, som har angivet valgdeltagelse som det største behov, end der er virksomheder, der har angivet medlemsengagement. Bedre medlemskommunikation er blandt topprioriteterne for godt en tredjedel af de demokratiske virksomheder (35 pct.).
Blandt virksomhederne mener 26 pct., at der er et behov for øget diversitet blandt de indvalgte. Behovet for øget diversitet kan være en afspejling af et demokratiteknisk ønske om at sikre en højere repræsentativitet mellem medlemsskare og indvalgte\(^2\) ift. køn, erhverv og alder. Det er også muligt, at ønsket om diversitet er udtryk for nogle demokratiske virksomheders behov for en bred vifte af kompetencer i bestyrelsen. En bestemt blanding af kompetencer i bestyrelser er f.eks. et lovkrav i den finansielle sektor\(^3\).

Det fremgår af Figur 9, at langt de fleste virksomheder mener, der er behov for at udvikle medlemsdemokratiet indenfor mindst ét af de 12 parametre, mens kun 14 pct. af virksomhederne svarer som første prioritet, at der ikke er behov for at udvikle medlemsdemokratiet.

**Bedre medlemskommunikation er vejen til øget medlemsengagement**


\(^2\) Se rapportens afsluttende kapitel Metode, herunder beskrivelsen af dimensioner i medlemsdemokrati.

\(^3\) Se rapportens afsluttende kapitel Metode for mere om rammebetingelser for demokratiske virksomheder.
Hos 22 pct. af virksomhederne mener man, at medlemmers reelle indflydelse på organisationens retning og mere åbenhed fra organisationens side skaber det største frivillige engagement.


<table>
<thead>
<tr>
<th>Vurdering</th>
<th>Procent</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Bedre medlemskommunikation</td>
<td>37%</td>
</tr>
<tr>
<td>Bedre mulighed for uformel dialog</td>
<td>26%</td>
</tr>
<tr>
<td>Medlemmers reelle indflydelse på organisationens retning</td>
<td>22%</td>
</tr>
<tr>
<td>Mere åbenhed fra organisationens side</td>
<td>22%</td>
</tr>
<tr>
<td>Nye medlemslibud eller -fordeler</td>
<td>14%</td>
</tr>
<tr>
<td>Færre barrier for deltagelse og engagement</td>
<td>12%</td>
</tr>
<tr>
<td>Mere debat ved valgene</td>
<td>11%</td>
</tr>
<tr>
<td>Mere debat i medierne</td>
<td>11%</td>
</tr>
<tr>
<td>Mere diversitet blandt indvalgte</td>
<td>5%</td>
</tr>
<tr>
<td>Bedre valgsystemer og -processer</td>
<td>4%</td>
</tr>
<tr>
<td>Mange valg</td>
<td>2%</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Kilde: Survey om medlemsdemokrati 2019
Note: N=125. Flere svar kan angives, hvorfor tallene i figuren ikke summer til 100 pct.

En stor andel af de demokratiske virksomheder mener således, at en god medlemskommunikation er vigtig for at styrke medlemsengagementet. Men hvordan foregår kommunikationen helt konkret? Det undersøger vi nærmere i næste afsnit.

Brev, e-mail og e-boks er den foretrukne form for kommunikation med medlemmerne

En mulig konsekvens af, at virksomhederne især bruger de nævnte kommunikationsplatforme, kan være, at virksomhederne især engagerer bestemte medlemstyper og ikke når andre i samme omfang. Som vist i Delrapport 1 kan medlemmer i demokratiske virksomheder indeles i fire forskellige typer: Det tillidsbaserede medlem, det informerede medlem, det selskabelige medlem og det forbrugsorienterede medlem. Især det tillidsbaserede medlem og det selskabelige medlem engageres af den direkte kommunikation pr brev og af formelle mødestrukturer, som Figur 11 og Figur G viser, er de platforme, virksomhederne især benytter sig af.

Det informerede medlem og det forbrugsorienterede medlem orienterer sig derimod primært online og mere uformelt. Figur 11 viser, at hele 60 pct. af virksomhederne gør brug af sociale medier for kommunikation med medlemmerne. Dette tyder på, at de demokratiske virksomheder også orienterer sig mod de mere digitale medlemstyper. Dog benytter kun få virksomheder sig af digitale kommunikationsplatforme med tovejskommunikation mellem virksomheder og medlemmer i form af fx social facilitering via. et digitalt medlemsunivers eller andre sociale medier. Samlet set peger resultaterne fra Figur 11 i kombination med Delrapport 1s medlemstypologi på, at der er rum for, at virksomhederne kan engagere de informerede og forbrugsorienterede medlemstyper yderligere i fremtiden ved at benytte digitale kommunikationsplatforme med mulighed for tovejskommunikation i mere uformelle settings.

Flertallet af virksomheder oplever uændret medlemsengagement
Selvom analyserne tidligere i denne delrapport har vist, at virksomhederne i høj grad har fokus på medlemsengagementet (Figur 6 og Figur 9), vurderer de fleste virksomheder samtidig, at medlemsengagementet har været uændret over de seneste tre år.
Figur 12 viser, at 71 pct. af de demokratiske virksomheder oplever, at medlemmernes viden om medlemskab og rettigheder er uændret, mens 61 pct. oplever, at interessen for at engagere sig i de demokratiske organer er uændret. 69 pct. af virksomhederne oplever også, at medlemmernes generelle
engagement i organisationen er uændret, mens 70 pct. oplever, at medlemmernes valgdeltagelse er uændret. Mindre end hver fjerde virksomhed oplever, at medlemsengagementet er øget på hvert af de områder, som fremgår af Figur 12.

Ser vi kun på de virksomheder, som oplever, at medlemsengagementet er ændret, er der dog flere virksomheder, hvor medlemsengagementet er øget (18-25 pct.), end der er virksomheder, hvor medlemsengagementet er mindsket (3-14 pct.). De brancheopdelte analyser, som vi beskriver senere i Delrapport 2 viser dog forskelle i medlemsengagementet imellem brancher, hvor 47 pct. af de demokratiske virksomheder i finanssektoren har oplevet øget medlemsengagement de seneste år (se Figur 16).

At majoriteten af virksomhederne oplever et uændret medlemsengagement over de seneste tre år, stemmer godt overens med resultaterne fra Figur 9, som viser, at medlemsengagementet netop er det område, hvor virksomhederne ser det største behov for at udvikle medlemsdemokratiet. Samlet set tyder resultaterne på, at virksomhederne fortsat ser en opgave i at arbejde på at styrke medlemsdemokratiet gennem et højnet medlemsengagement.

**Figur 12. Demokratiske virksomheders oplevelse af udviklingen i medlemmernes engagement de seneste tre år. Procent**

<table>
<thead>
<tr>
<th>Medlemmernes viden om deres medlemsskab og rettigheder (N=122)</th>
<th>Medlemmernes interesse for at engagere sig i organisationens demokratiske organer (N=122)</th>
<th>Medlemmernes generelle engagement i organisationen (N=125)</th>
<th>Medlemmernes valgdeltagelse (N=125)</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>0%</td>
<td>20%</td>
<td>40%</td>
<td>60%</td>
</tr>
</tbody>
</table>

**Kilde: Survey om medlemsdemokrati 2019**

*Note: 127 har besvaret spørgsmålene, men N varierer for de overstående udsagn, da "ved ikke"- og "ikke relevant"-besvarelser er fjernet fra datagrundlaget.*

Dette kan have flere årsager. Blandt de mulige forklaringer kan være, at nogle virksomheder har arbejdet aktivt med medlemskommunikation og transparens for at styrke andre dele af medlemsdemokratiet end den kvantitative inddragelse og engagement af medlemmerne. Det kan fx være, der har været særligt

---

4 For mere information om forskellige dimensioner i medlemsdemokrati se denne rapportes kapitel Metode.
fokus på kvaliteten af inddragelsen via information, opkvalificering o. lign, med styrkelse af medlemmernes mulighed for at få faktisk indflydelse på organisationen.5 Men det er også en mulighed, at indsatserne for at styrke medlemsdemokratiet endnu ikke har vist de ønskede resultater. I det tilfælde er det relevant at spørge, hvilke værktøjer der vil kunne bidrage til yderligere medlemsengagement? Her giver vi forslag til nye værktøjer i Delrapport 1.

NRGi – Værdipuljen

Baggrund
NRGi er en af Danmarks største forbrugerejede energikoncerner med et fællesskab af virksomheder samlet under ét. De har en ambition om at bidrage til et velfungerende samfund og en renere planet baseret på sikre økonomiske valg. Derfor valgte repræsentantøkomitéen i 2016 at indføre en værdipulje, så andelshaverne, udover at få en rabat på baggrund af selskabets resultat, også kunne søge støtte til den bæredygtige og innovative udvikling i lokalområdet.

Om initiativet
NRGi’er 215.000 andelshavere har mulighed for at søge selskabets værdipulje, der giver støtte til projekter, som er bæredygtige, nyttænkende og som samtidig udvikler de lokalområder, NRGi forsyner. Puljen kan søges af både privatpersoner, foreninger, virksomheder samt private og offentlige organisationer. Der åbnes for ansøgninger to gange årligt, og der er indtil nu givet 22 mio. kr. i støtte til 159 lokale projekter blandt andelshaverne. De støttede projekter favner alt fra solcellebelysning på en legeplads og et teaters grønne vandreforestilling til bæredygtig elforsyning i Tivoli Friheden.

Vindtulipanerne i Tivoli Friheden, der leverer strøm til forlystelser, er opført med støtte fra NRGi’s Værdipulje. Billede fra NRGiinfo.dk

5 Dette henviser til den 3. dimension af medlemsdemokrati, Governance og styring, som beskrives i denne rapports kapitel Metode. Denne rapports survey indfanger særligt andre dimensioner af medlemsdemokratiet (dimensionerne 1-2). Indsatser for at styrke medlemsdemokratiet kan finde sted i alle 5 dimensioner.
Inddragelsespraksis
NRGis foreningsstruktur minder om Nationalforsamlingen, da den overordnede inddragelsespraksis er medlemsvalg af repræsentantskabet, der udvælger selskabets bestyrelse. Men med værdipuljen gør NRGi brug af en inddragelsespraksis som kendes fra Kampagneorganisationen: Der udstikkes overordnede retningslinjer fra centralt hold om projektet, men medlemmerne har stor frihed til at definere og udforme projektet, så det passer til deres behov, overbevisninger og personlige drive.

Målgruppe
Denne type arbejde er målrettet det informerede medlem, der ønsker at se direkte handling, og som gerne selv lægger en stor indsats for at få ting til at ske. Værdipuljen kan også appellere til forbrugeren, hvis denne opnår personlig vinding ved udviklingen i lokalområdet, samt den selskabelige, der tiltrækkes af samvær omkring praktiske opgaver i lokalområdet.

Medlemsdemokratisk udbytte
Med værdipuljen giver NRGi indflydelse og medbestemmelse til mange medlemmer, som gennem deres selvdefinerede initiativer understøtter NRGis mission om bæredygtige ydelser inden for energi, byggeri, teknik og kommunikation. Samtidigt skaber værdipuljen et bredere kendskab til NRGis samfundsbidrag og viser medlemmerne, at de som andelshavere i NRGi har mulighed for at forme den bæredygtige udvikling lokalt.

Demokratiske virksomheder arbejder på at styrke valgdeltagelsen
Styrket valgdeltagelse er også et fokuspunkt i virksomhedernes arbejde med medlemsdemokrati. Næst efter større engagement blandt medlemmerne vurderer virksomhederne, at der er størst behov for at udvikle valgdeltagelsen (Figuur 9). Blandt virksomhederne arbejder 21 pct. på at styrke valgdeltagelsen (Figuur 6) og 13 pct. har gennemført væsentlige ændringer i valgprocesser og metoder (Figuur 7) inden for de seneste tre år.
Som vist i Figur 13 nedenfor har 58 pct. af virksomhederne i de seneste tre år aktivt arbejdet på at styrke valgdeltagelsen op til valghandlinger.

**Figur 13. Demokratiske virksomheders ageren op til valghandlinger de seneste tre år. Procent**

<table>
<thead>
<tr>
<th>Organisationen forsøger aktivt at styrke deltagelsen ved valgene</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>I meget lav grad</td>
</tr>
</tbody>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th>Medlemmerne får tilstrækkelig viden om valg og opstilling</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>I meget lav grad</td>
</tr>
</tbody>
</table>

*Kilde: Survey om medlemsdemokrati 2019
Note: N=130*

Samtidig vurderer 62 pct. af virksomhederne, at medlemmerne får tilstrækkelig viden om valg og opstilling. En mulig fortolkning af disse tal er, at virksomhederne oplever, der er behov for andre tiltag end viden om valg og opstilling, for at styrke deltagelsen ved valgene. Dette kan understrege behovet for at gå andre veje i medlemskommunikationen for at mobilisere bestemte medlemstyper i valgene.

**Stemmeprocent til repræsentantskaber ligger i gennemsnit på 15 pct. og derunder**

Det fremgår af Figur 14 og Figur 15, at de mest almindelige stemmeprocenter i demokratiske virksomheder ligger på 15 pct. og derunder. Stemmeprocenterne i Figur 14 og Figur 15 skal læses med forsigtighed, da der kan være brancheforskelle i både almen medlemsinteresse og i valgprocedurer, som gør, at stemmeprocenter ikke kan sammenlignes direkte på tværs af brancher. Dette vender vi tilbage til i slutningen af kapitlet.

Især store virksomheder arbejder aktivt på at styrke valgdeltagelsen *(Figur U, Appendiks).*

Som det fremgår af Figur 14, er der vidt forskellige stemmeprocenter for demokratiske virksomheder med repræsentantskaber eller lignede strukturer som øverste myndighed. 30 pct. af selskaberne har under fire pct. valgdeltagelse, mens 41 pct. af selskaberne har under 8 pct. valgdeltagelse. 18 pct. af selskaberne har over 12 pct. valgdeltagelse.
Figur 14. Stemmeprocent ved sidste valg til repræsentantskab, landsråd eller delegeret forsamling

Kilde: Survey om medlemsdemokrati 2019
Note: N=17. Hver prik i figuren repræsenterer stemmeprocenten i organisationen. Kun de 44 deltagere i surveyundersøgelsen, der ikke har svaret at organisationens øverste myndighed er generalforsamlingen har fået spørgsmålet (se appendiks Figur A), og kun virksomheder med repræsentantskab, landsråd eller delegeret forsamling som øverste myndighed har svaret. 20 "ved ikke"-besvarelser samt én ugyldig besvarelse er fjernet fra datagrundlaget. 6 outliers med stemmeprocenter over 50 procent er fjernet, da disse udgjorde indirekte afstemninger, hvor bestyrelser og ikke individuelle medlemmer havde stemt.

Flertallet af demokratiske virksomheder med generalforsamling som øverste myndighed har en stemmeprocent på under 10
Figur 15 viser stemmeprocenten til sidste generalforsamling i demokratiske virksomheder, der har generalforsamlingen som organisationens øverste myndighed. Hos 12 pct. af virksomhederne er stemmeprocenten på mere end 50 pct., mens langt størstedelen, 72 pct., har en stemmeprocent på 10 eller derunder.
Figur 15. Stemmeprocent ved sidste valg til generalforsamling

![Diagram med stemmeprocenter]

Kilde: Survey om medlemsdemokrati 2019
Note: N=75. Hver prik i figuren repræsenterer stemmeprocenten i organisationen. Kun de 88 deltagere i surveyundersøgelsen, der har svaret at deres øverste myndighed er generalforsamlingen, er blevet spurt om hvor mange der mødte op til den seneste generalforsamling (fuldmagter inkluderet) (se appendiks, Figur A). Stemmeprocenten er ikke angivet af respondenten, men udregnet på baggrund af valide besvarelser om medlemsantal og fremmødte til sidste generalforsamling. 5 "ved ikke"-besvarelser samt 8 besvarelser, hvor virksomheden ikke har opgivet medlemsantallet, er udeladt fra datagrundlaget.


Andre forklaringer på den store spredning i stemmeprocenterne kan være forskelle på medlemmernes generelle interesse for det enkelte brancher (Hemmingsen 2015). Indenfor marketing kalder man områder med produkter og services, som ikke nytter stor interesse blandt forbrugerne for lav-interesse områder/brancher/produkter. Hvis virksomhedernes produkter og services ikke sædvanligvis nytter meget stor bevågenhed i befolkningen, er det muligt, at det vil være sværere at skabe tilslutning til medlemsvalg. Det modsatte kan så være tilfældet for høj-interesseområder (Berg Marketing n.d.). Om interessen for det egentlige produkt, den demokratiske virksomhed leverer, også har en effekt på medlemmernes stemmeprocenter, er dog, så vidt vides, ikke tidligere undersøgt i litteraturen.

⁶ Se metode.
TryghedsGruppen - valgdeltagelse

Baggrund
TryghedsGruppen er hovedejer af forsikringsselskabet Tryg og står bag TrygFonden. I 2008 var det under en procent af medlemmerne, der stemte til repræsentantskabsvalget i TryghedsGruppen. Derfor blev der igangsat flere initiativer for at øge valgdeltagelsen.

Om initiativet
Et bærende princip for indsatsen for øget valgdeltagelse var, at det skulle være let at stemme. Derfor har det siden 2014 været muligt at stemme elektronisk til TryghedsGruppens repræsentantskabsvalg. Derudover har organisationen afsat midler til at informere medlemmerne om valget på andre måder end blot gennem orientering og bekendtgørelser på selskabets hjemmeside. Fx ved valgkampanger i medier, reklamefilm om medlemskabet og senest med store regionale valgmøder op til selve afstemningen. Derudover har man gjort det lettere at stille op som kandidat til repræsentantskabsvalgene, så medlemmerne har et valg mellem konkurrerende kandidater. Bl.a. har man skrevet ud til medlemmerne om muligheden for at stille op, og man har mindsket antallet af stillere, så en kandidat til repræsentantskabet kun skal finde 15 stillere for kunne stille op.

Stemmeprocenter i perioden 2008-19, fordelt mellem fysiske og digitale stemmer. Procent
Inddragelsespraksis

Inddragelse af medlemmerne gennem valg af repræsentanter er typisk for medlemsdemokratitypen, som vi kaller Nationalforsamlingen.

Målgruppe


Medlemsdemokratisk udbytte


Brancherne arbejder forskelligt med medlemsdemokratiet


Særligt finans og forsikring arbejder på at styrke medlemmernes engagement, viden og deltagelse

Overordnet set er det særligt virksomheder i branchen Finans og forsikring, der har arbejdet på at styrke medlemmernes engagement, viden og demokratiske deltagelse i de seneste år. Flere virksomheder i de øvrige brancher arbejder også med disse temaer, mens næsten alle demokratiske virksomheder i branchen Finans og forsikring har indsatser på områderne. (Se Appendiks Figur H-N)

Bolig og Forsyning oplever øget medlemsengagement og valgdeltagelse

Samtidig er der forskelle i, hvordan de forskellige brancher opfatter medlemmernes engagement. Kun en relativt lille andel af de demokratiske virksomheder i brancherne Bolig og Forsyning oplever, at medlemmernes engagement, valgdeltagelse mv. er øget de seneste år. Figur 16 viser andelen af virksomheder inden for de forskellige brancher, der har oplevet, at medlemmernes engagement er øget.
Figur 16. Demokratiske virksomheders oplevelse af øget medlemsengagement de seneste tre år, fordelt på brancher. Procent

![Diagram](image)

Kilde: Survey om medlemsdemokrati 2019


Figuren viser, at medlemmernes viden om deres medlemskab og rettigheder ifølge virksomhedernes vurdering, er øget i over halvdelen af virksomhederne i finans- og forsikringsbranchen, (59 pct.), mens det samme kun gør sig gældende i 13-30 pct. af virksomhederne indenfor de øvrige brancher.

Inden for landbruget har den største andel af virksomheder, 64 pct., oplevet, at medlemmernes interesse for at engagere sig i organisationens demokratiske organer er øget. Dette gør sig også gældende for 53 pct. af virksomhederne inden for Finans og forsikring, mens kun 11 pct. har oplevet denne øgede interesse indenfor forsynings- og boligsektoren. Nogenlunde det samme billede viser sig i forhold til medlemmernes generelle engagement i organisationen dog med den forskel, at kun 18 pct. af virksomhederne i landbrugssektoren har oplevet, at medlemmernes generelle engagement i organisationen er øget.

En stor andel af de demokratiske virksomheder i finans- og forsikringsbranchen, 41 pct., har oplevet, at medlemmernes valgdeltagelse er øget de seneste 3 år. Dette har ingen af virksomhederne, inden for boligbranchen oplevet.

Virksomhederne i boligsektoren er dog den branche, der i højeste grad arbejder på at styrke kommunikation, uformel dialog og engagementet blandt medlemmerne (Se Appendiks Figur K). Det er også i denne branche, at virksomhederne oftest har lokale fora på frivilligt og beslutende niveau for menige medlemmer (Se appendiks Figur M).
Landbrug og Bolig ser reel indflydelse som afgørende for frivilligt engagement
De brancheopdelte analyser viser også forskelle i, hvad virksomhederne vurderer er vigtigt for at skabe frivilligt medlemsengagement. Virksomheder i brancherne Landbrug og Bolig fremhæver, at medlemmernes reelle indflydelse på organisationens retning er vigtig, mens virksomheder i branchen Kultur, forbrug og undervisning fremhæver nye medlemstilbud og fordele (se appendiks Figur L).

Landbrugets organisationer er særlige i denne undersøgelse, da de som producentejede virksomheder ofte har relativt mindre medlemsskarer end de forbrugerejede virksomheder. Nogle virksomheder i branchen arbejder på at engagere medlemmerne og udvikle medlemsdemokratiet, men en relativt stor andel (36 pct.) har ikke gennemført væsentlige ændringer for at styrke medlemsdemokratiet, og godt hver fjerde virksomhed i branchen arbejder heller ikke aktivt for at styrke medlemsdemokratiet (se appendiks Figur J og Figur K). Det er dog blandt landbrugets demokratiske virksomheder, at den største andel (45 pct.) oplever, at medlemmernes reelle indflydelse på organisationens virke er afgørende for medlemmernes frivillige engagement (se appendiks Figur L). Det er også i denne branche, at den største andel af virksomhederne (64 pct.) oplever større interesse fra medlemmerne for at deltage i de formelle, demokratiske organer (Figur 16)
GF Forsikring – Glatbanekørsel

Baggrund
GF Forsikring er organiseret i en række lokale foreningsklubber, hvor de lokale bestyrelser styrer det lokale arbejde i forsikringsselskabet, har egen drift og ligner derved Lokalklubben. Disse klubber har egen bestyrelse og vedtægter og organiserer selv medlemsaktiviteter, der har lokal relevans.

Om initiativet
Et eksempel på en medlemsaktivitet er GF Forsikrings tilbud til medlemmerne om at få genopfrisket glatbanekørsel. Glatførekurset er blot et af mange initiativer, som GF iværksætter, og det er ikke kun for kunder – Alle kan deltage. Tanken er at øge sikkerheden og forebygge skader forud for vinteren. Til forskel fra andre glatførekurser kører deltagerne i deres egne biler, da det er vigtigt at vide, hvordan ens egen bil reagerer under ekstreme forhold.

Denne aktivitet er både med til at forebygge skader, og giver medlemmerne en forståelse af, at skadeforebyggelse også er i deres interesse som medlemmer.

Opslag på GF Forsikrings Facebookside, der reklamerer for glatbanekørsel

---

GF Forsikring
September 12, 2016


Venlig hilsen
GF Forsikring

PS: Du er velkommen til at invitere en ven med.

---

CONFERENCERADIER.DK

Vil du med på glatis, Skive

Vil du med ud og prøve kræfter med kører fra glatbane? Jyske Bank og GF Forsikring inviterer dig til en sjov og lærerig aften på Køreteknikk Anlæg Skive. Vi over kørerædighederne på både glat og tør bane - der er både...
**Inddragelsespraksis**
Med den uformelle invitation på Facebook gør GF Forsikring brug af en inddragelsespraksis, vi kender fra Det digitale netværk, hvor den lokale forsikringsklub har skræddersyet et tilbud, som man kan deltage i ved en simpel tilmelding.

**Målgruppe** Tilbuddet om glatbanekørsel er særligt målrettet medlemstypen Den forbrugsorienterede, der kan se en personlig gevinst ved at få genopfrisket glatbanekørslen. Engagement i de lokale bestyrelser, der står bag bl.a. dette tilbud, henvender sig derimod til medlemstyperne Den selskabelige, da tilbuddet både giver mulighed for socialt samvær, medindflydelse og ansvar.

**Medlemsdemokratisk udbytte**
Med et initiativ som glatbanekørsel for de lokale medlemmer, der også må invitere venner med, får man både tydeliggjort foreningsklubbens forebyggende arbejde samtidigt med, at det skaber en mulighed for at hverve nye medlemmer.

---

**De store virksomheder arbejder mere med medlemsdemokratiet**

Der er forskel på, i hvilket omfang små/mellemstore virksomheder (SMV’er) og store virksomheder har fokus på medlemsdemokrati. Særligt de store virksomheder har oplevet stigende medlemsengagement og har gennemført væsentlige ændringer for at styrke medlemsdemokratiet de seneste år. Store virksomheder arbejder også i højere grad aktivt for at udvikle medlemsdemokratiet yderligere (Se appendiks Figur Q og R).

Det er også særligt de store virksomheder, som oplever at medlemmernes interesse for at engagere sig i organisationens demokratiske organer er øget. Figur 17 nedenfor viser, at over halvdelen (52 pct.) af de store virksomheder har oplevet, at medlemmernes interesse for at engagere sig i de demokratiske organer er vokset, mens dette kun gør sig gældende for knap hver femte (19 pct.) af SMV’erne.
Figur 17. Demokratiske virksomheders oplevelse af udviklingen i medlemmernes interesse for at engagere sig i organisationens demokratiske organer de seneste tre år, fordelt på virksomhedens størrelse. Procent

Kilde: Survey om medlemsdemokrati 2019
Note: Store virksomheder, N=21. SMV'er, N=96. fem "ved ikke"- og "ikke relevant"-besvarelser er fjernet fra datagrundlaget.

En klassisk måde, hvorpå medlemmer kan opnå indflydelse i demokratiske virksomheder er, når de bliver valgt til organisationens øverste myndighed. Her viser figuren, at 50 pct. af de store demokratiske virksomheder har oplevet, at organisationens øverste myndighed har fået øget indflydelse på organisationen, hvorimod det kun er 23 pct. af de små virksomheder, der har oplevet denne øgede indflydelse (se appendiks Figur P).

Der er også forskel på medlemskommunikation og -inddragelse i SMV'er og store virksomheder. Det er især store virksomheder, som vurderer, at bedre muligheder for uformel dialog og nye medlemstilbud eller fordele skaber frivilligt engagement. Også uformelle fora bliver især benyttet i store virksomheder, hvilket kan hænge sammen med, at SMV'er kun i mindre omfang har disse fora (se Figur S).
Yderligere inspiration til inddragelse af medlemmerne i demokratiske virksomheder

I det følgende kapitel beskrives en række ideer til nye former for medlemsinddragelse. Forslagene er udviklet på baggrund af rapportens ekspertinterviews og med inspiration fra den eksisterende litteratur. Nogle forslag er nyere og mere eksperimenterende, mens andre allerede bliver brugt i eksisterende demokratiske virksomheder.

### Tabel 1. Inspirationskatalog

<table>
<thead>
<tr>
<th>Forslag</th>
<th>Praksis</th>
<th>Særlig målgruppe</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Uddannelseskurser som rekrutterings-form</td>
<td>Demokratiske virksomheder kan henvende sig til talentmassen i eksisterende organisationer og tilbyde dem endags-arrangementer eller længere kurser, hvor de får indblik i sektorens værdi, dilemmaer og de enkelte organisationers udfordringer og muligheder.</td>
<td>Med sit fokus på bred værdi, viden og mulighed for at socialisere med ligesindede er denne inddragelsesesteknik særligt velegnet til at inddrage de informerede og de selskabelige medlemstyper (Delrapport 1).</td>
</tr>
<tr>
<td>Decentralisering af puljer/ Deltager-orienteret budgetlægning</td>
<td>Medlemmer inviteres åbent eller udpeges ved lodtrækning til at råde over en pulje til et bestemt temaområde eller til at hjælpe bestyrelsen med at prioritere dele af budgettet.</td>
<td>Muligheden for at få direkte, uforpligtende indflydelse, som evt. kan have positive konsekvenser for medlemmet, vil sandsynligvis appellere til Forbrugeren og Den Informerede (Delrapport 1).</td>
</tr>
<tr>
<td>Styrk indhold i valghandlinger</td>
<td>Virksomhederne kan f.eks. lægge en klar prioritering op til debat under en valghandling eller gøre brug af en systematisk opsat valgtest, hvor kandidater skal svare på en række spørgsmål, så medlemmet kan undersøge, hvor holdninger og værdier overlapper bedst.</td>
<td>Denne type inddragelsesesteknik vil særligt kunne inddrage den forbrugsorienterede, og den Informerede type (Delrapport 1) ved sit interaktive materiale og fokus på styrkelse af indhold.</td>
</tr>
</tbody>
</table>
Uddannelseskurser og -messer som rekrutteringsplatform
Hvis en demokratisk virksomhed ikke allerede har klare processer for at inddrage nye medlemmer i organisationen, kan denne tilgang være et forsøg værd.
Brede og smalle kurser for mulige kandidater til tillidsvalg. Henvendelse til talentmassen i eksisterende organisationer og tilbud om endags-messer eller længere kurser, hvor medlemmer får indblik i sektorens værdi, dilemmaer og de enkelte organisationers udfordringer og muligheder.

Kasper Møller Hansen, valgforsker ved Københavns Universitet, fremhæver, at på trods af, at den brede deltagelse i de politiske partier er faldet markant over de seneste 50-70 år, er partierne fortsat gode til at sikre rekruttering af kandidater. Her kunne den demokratiske erhvervssektor lade sig inspirere af partierne, der både har brede rekrutterings- og kursusafdelinger og smalle kursusforløb for talentmassen:


En af de åbenlyse udfordringer er ressourcetrækket. Det trækker på organisationens ressourcer at holde kurser for hundreder eller tusindvis af medlemmer. For at minimere ressourcetrækket kunne virksomheder organisere messer og seminarer i fællesskab og bruge dem som en del af en generel kommunikationsindsats om selskabernes medlemseje.

En anden udfordring er legitimiten i at sondre mellem medlemmer, der får talentudvikling, og medlemmer, der ikke gør. Denne udfordring kunne konfronteres gennem udvælgelse v. lodtrækning.

Decentralisering af puljer/Deltagerorienteret budgetlægning
Enkelte organisationer i Danmark har haft svært ved at engagerere bestemte grupper af medlemmer eller i bestemte områder. Frederik C. Boll, direktør i konsulentbureauet Ingerfair, en konsulentvirksomhed, der har specialiseret sig i arbejde med frivillige, beskriver det således:

"I de store organisationer bliver der taget for meget ansvar fra medlemmerne, og de er for langt væk fra mærkesagen. Det klassiske stemmedemokrati kommer til at spænde ben for handleredemokratier. Hvorfor er det, at man først kan komme til at få indflydelse på noget, når man sidder i en bestyrelse? Hvorfor er det, at man ikke laver andre engagementsforformer? At man kommer med en god ide og gør noget ved det.‘‘ (Frederik C. Boll)

Enkelte organisationer har med succes anvendt en metode, hvor en pulje af penge frigives til at blive brugt inden for et konkret område. Medlemmer inviteres med det udgangspunkt, at de, som engagerer sig, kan gøre med puljen af penge, som de ønsker (bortset fra at bruge dem på sig selv). Det har vist sig at kunne engagere andre grupper af medlemmer, end dem man normalt engagerer.
Professor Thomas Boje fra Roskilde Universitet er ekspert i civilsamfund, og beskriver det på følgende måde:

"Hvis medlemmerne oplever, at de får indflydelse, så er de interesserede og vil deltage."

Boje understreger, at i nyere politiske eksperimenter har man forsøgt sig med at invitere store dele af medlemsskaren ind for at deltage i budgetplanlægningen. Og det virker. Andre grupper end de, som tidligere har fået indflydelse, deltager, og tilfredsheden med budgetlægningen stiger. Ifølge Boje ville man sagtens kunne bruge sådanne indsatser i demokratiske virksomheder, hvis man ønskede.

National demokratiuge

For at sikre maksimal opmærksomhed om valgene kan valghandlinger med fordel læges i samme uge eller i blokke, afhængigt af, hvornår organisationernes valg ligger. Dette kunne ske internt i en enkelt stor organisation med mange valghandlinger som f.eks. Coops "Fælles uge for årsmøder og generalforsamlinger7", som forsøges første gang i 2020, eller via et samarbejde enkelte virksomheder imellem. En eller flere nationale valguger vil give et maksimalt medietryk i de uger, hvor der er valg. Denne kommunikation kan styrkes yderligere ved at supplere de eksisterende organisationsspecifikke online valgportaler med en delt valg- og kampagneportal, hvor medlemmet kan få overblik over organisationerne med valg, og hvilke medlemmet er knyttet til samt direkte links til afstemninger.

I organisationer med fysisk fremmødevalg til bestyrelse og åben deltagelse i generalforsamling vil valgene oftest ligge i april eller maj måned efter regnskabsaflæggelse. I organisationer med valg til repræsentantskaber eller med direkte urafstemning til bestyrelsesvalg vil valgene oftest ligge i om vinteren eller i det tidlige forår.

Ulempen ved flere valghandlinger i samme tidsrum kan være, at medlemmer vil kunne fravælge deltagelse, særligt hvis fysisk fremmødedeltagelse ligger for tæt på hinanden eller på samme tidspunkt og dato.

7 Indsæt henvisning til: https://coopforum.dk/bestyrelsesarbejde/%C3%A5rsmoeder-generalforsamlinger/uge-17-vil-i-vide-mere-om-aarsmoeder-og-generalforsamlinger-i-en-faelles-coop-demokrati-uge/
Styrk indholdet i valghandlinger og debatter

Ønsker man at øge deltagelsen i valghandlingen og samtidig sikre kvalificerede valg, hvor medlemmerne ved, hvilke prioriteringer deres tillidsvalgte foretager, peger informanter og litteratur på flere muligheder, som man også kender ved andre valg. Demokratiforsker Johannes Andersen udtrykker behovet på følgende måde:

"Demokrati er et forsøg på at opnå indflydelse. Dels kan man stemme på dem, man holder med, og få sine interesser varetaget. Man stemmer også for at undgå, at andre skal have alt for meget at skulle have sagt. Hvis folk skal deltage, skal man altså ville der dem noget, de har interesse i, og man skal organisere afstemninger på en måde, så de kan se, at de kan få indflydelse på det, som interesserer dem."

Mulighederne for at sikre dette er mange, men i vores ekspertinterviews er to tiltag fremhævet. For det første kan man lægge en klar prioritering op til debat under en valghandling. F.eks. afvejning mellem forskellige investeringer, brug af overskud mm. I fremtiden vil diskussioner om bæredygtig virksomhedsdrift uden tvivl have betydning og fylder allerede som et spørgsmål, hvor medlemmerne aktivt er med til at prioritere organisationens linje.

Alternativt kan man gøre brug af en systematisk opsat valgtest, hvor kandidater skal svare på en række spørgsmål, som omfatter alle væsentlige strategiske prioriteringer og adgang til den nødvendige baggrundsviden. Johannes Andersen beskriver forslaget på følgende måde:

"Rent teknisk kan en digitalisering give det bedste bud på, hvordan man kan få en kvalificeret valghandling. Man skal have systematiseret den viden, som kandidaterne skal have strategi og holdninger ud fra (fx hvordan sikrer vi os, at vores boringer er i orden?), og at vi så får klare meldinger fra dem på, hvad de mener. I virkeligheden gør selskaberne noget af det. Men de mangler at systematisere informationerne, så de er relevante."

Udfordringerne ved forslaget er flere. For det første kan den nødvendige baggrundsviden være fortrolig, hvorfor medlemmerne reelt set ikke kan foretage oplyste valg. I de tilfælde bør organisationerne overveje grundigt, hvad der behøver fortrolighed, og hvornår fortrolighed har så mange ulemper mht. at undergrave kvalificerede valghandlinger og demokratiske debatter, at det opvejer fordelen.

For det andet kan det være en udfordring for organisationerne at lægge prioriteringer ud til medlemmerne og gøre det klart, hvad der stemmes om. For nogle kan det opfattes som unødigt konfliktskabende. For andre kan det opleves som et kontotab, at bestyrelse og repræsentantskaber skal gøre deres prioriteringer og strategier klare inden et valg, da de i så fald kan opleve, at de har mindre mulighed for at ændre holdning efterfølgende.
Metode

Dimensioner af medlemsdemokrati i demokratiske virksomheder

Demokrati er mange ting og udspiller sig i erhvervslivet under en række betingelser, som er forskellige fra nationalstaters - og dermed fra den litteratur om demokrati, som kapitlet tager udgangspunkt i. Litteratur på området for governance i demokratiske virksomheder samt forfatternes egne erfaringer tyder på, at ejerskabskonstruktion, lovgivning og type af branche kan have betydning for, hvordan medlemsdemokrati kan fungere og faktisk fungerer. Derfor påstår denne rapport ikke, at man kan måle demokratiet i alle demokratiske virksomheder med samme målestok. I stedet søger rapporten at bibringe en fælles fortolkningssamme til at forstå medlemsdemokratiet i sine forskellige former og farver. Dette afsnit beskriver de forskellige dimensioner af medlemsdemokrati, som kan udspille sig i demokratiske virksomheder. Dernæst beskriver afsnittet de forskelligartede rammebetingelser demokratiet kan udspille sig under i demokratiske virksomheder.

Litteraturen om medlemsdemokrati i demokratiske virksomheder er ifølge flere eksperter begrænset. For at beskrive medlemsdemokrati i demokratiske virksomheder inddrager denne rapport derfor litteratur om demokrati fra en statspolitisk kontekst gennem brug af The Economists Intelligence Units (EIU) Democracy Index (The EIU 2018). Denne rapports forfattere har tilpasset de dimensioner, som EIU beskriver, den demokratiske virksomhedskontekst.

De følgende overvejelser om medlemsdemokrati og rammebetingelser må derfor ses som et første spadestik og inspiration til at forstå medlemsdemokratiet i demokratiske virksomheder bedre – ikke som klare og faste målestokke.

I det følgende præsenteres først definitionen på demokratiske virksomheder, som denne rapport tager udgangspunkt i:

En demokratisk virksomhed er: En uafhængig, erhvervsdrivende organisation, der ifølge vedtægterne styres af en demokratisk forsamling tilnærmelsesvist efter princippet "ét medlem, én stemme", eller hvor minimum halvdelen af styringen og/eller ejerskabet kan ledes tilbage til denne demokratiske forsamling. Medlemmer kan være organisationer, producenter, forbrugere og andre privatpersoner og medlemskabet skal være relativt åbent. (Demokratisk Erhverv 2019)

Medlemsdemokrati har mange facetter, som den overordnede definitionen ikke indfanger. For at konkretisere definitionen, beskriver vi i det følgende fem dimensioner af medlemsdemokrati. De fem dimensioner af medlemsdemokrati, som denne rapport opererer med, er følgende:

1. **Medlemmers deltagelse**: Denne dimension dækker over medlemmernes aktive deltagelse i virksomhedsdemokratiet og de deltagendes repræsentativitet for den samlede medlemsskare. Dette handler både om konkret deltagelse i formelle fora som til valg, eller poster i repræsentantskaber og bestyrelser, men også deres engagement i mere uformelle fora, f.eks. diskussion på nettet, i medierne ol. (The EIU 2018). Deltagelsen kan både undersøges i bredden (hvor mange deltager i en given aktivitet) og i dybden (hvilkens kvalitet eller type af deltagelse er der tale om).

2. **Stemmeproces og pluralisme**: Denne dimension dækker den demokratiske virksomheds brug af frie og lige valg. ‘Stemmeproces og pluralisme’ dækker over medlemmernes adgang til at

---

8 Se ekspertpanel under metode
9 En mere detaljeret gennemgang af definition kan findes i rapporten Danmarks Demokratiske Virksomheder udgivet af Tænketanken Demokratisk Erhverv i 2019
stemme, om der er kampvalg til forskellige politiske poster ved valg samt mulighederne for at stille op til politiske poster.

3. Governance og styring: Denne dimension beskriver det valgte medlems indflydelse på virksomhedens funktion, herunder hvordan organisatoriske og vedtægtsmæssige forhold har betydning for, hvordan demokratisk baserede beslutninger bliver implementeret i virksomheden og får betydning for driften. Visse demokratiske virksomheder (f.eks. de finansielle og i forsyningssektoren) er underlagt lovkrav til bestyrelsens sammensætning eller til virksomhedens prissætning (Se senere i kapitlet). Dette sætter nogle naturlige rammer for governance og styring.

4. Medlemsfriheder: Denne dimension beskriver demokratiske virksomheders sikring af de grundlæggende medlemsrettigheder f.eks. retten til at udtrykke sig frit, til at forsamle sig og til at organisere sig. I medlemsdemokratiske forstand kan det betyde, at medlemskab og deltagelse i den politiske proces er åben for alle, der kan bruge dens ydelser, og som er villige til at acceptere medlemskabet, uden hensyn til køn, social status, race og politisk eller religiøs overbevisning.


Denne rapport omhandler medlemsdemokrati og involvering og undersøger derfor særligt dimensionerne 1 og 2. Delrapport 1 beskriver, hvordan virksomheden kan inddrage og engagere medlemmerne og ligger dermed emnemæssigt i dimension 1 medlemmers deltagelse. Delrapport 2 afrapporterer resultaterne fra en virksomhedssurvey, som primært afdækker områder af virksomheders medlemsdemokratiske arbejde indenfor dimensionerne 2 stemmeprocess og pluralisme og 1 medlemmers deltagelse. De resterende dimensioner bliver enten brugt kurserisk gennem rapporten eller som referenceramme for læseren til at forstå rapportens ramme og resultater.

Rammebetingelser for medlemsdemokrati i forskellige brancher

I det følgende afsnit bliver særlige rammebetingelser for forskellige brancher kort beskrevet. På baggrund af input fra denne rapportes følgegruppe har branchevilkår sandsynligvis betydning for måden, medlemsdemokratiet kan fungere på. Det er dog uden for denne rapportes rækkevidde at lave en kortlægning af alle branchers rammebetingelser og dokumentere deres eventuelle effekt på medlemsdemokratiet. Derfor skal følgende ikke betragtes som en fyldestgørende analyse, men nærmere en oplisting af rammebetingelser, som særligt kan tænkes at have direkte indflydelse på virksomhedernes mulighed for at bedrive medlemsdemokrati.

Den finansielle sektor har det seneste årti set en markant stramning i kravene til bestyrelsesmedlemmernes kollektive kvalifikationer og viden (Erhvervsministeriet 2019; Finanstilsynet 2014). Dette har ført til særlige krav til demokratiske virksomheders rekrutteringsgrundlag – medlemmerne. Virksomhederne i sektoren skal inden for demokratiets grænser både sikre, at kandidater med de rigtige kompetencer stiller op, og at disse i praksis bliver indvalgt. For at sikre, at de demokratiske valg leverer de nødvendige kvalifikationer, kan virksomhederne dog også vælge at indsætte eksterne med særlige erfaringer og kompetencer i deres driftsselskaber eller uddanne deres bestyrelsesmedlemmer. Kravet om særlige kvalifikationer i bestyrelsen berører dimension 2 stemmeprocess og pluralisme og 3 Governance og styring i de ovenfor beskrevne dimensioner af medlemsdemokratiet.
Det er forfatternes erfaring, at udfordringen med at sikre kvalificerede kandidater i praksis også opleves blandt demokratiske virksomheder i andre branche. Ikke kun mht. at sikre højt kvalificerede kandidater, men også med at sikre et tilstrækkeligt antal kandidater til at dække frie poster.

Danske forbrugerejede forsyningselskaber har ikke som de finansielle institutioner krav i lovgivningen til bestemte kvalifikationer i bestyrelserne. Der er dog en række krav til virksomhedernes prissætning ol., de danske fjernvarmeværker og vandværker er lovmæssigt underlagt "hvile i sig selv-princippet", mens de danske elselskaber har politisk fastsatte tariffer (Olsen 1999; Tingkær 2017). Dette sætter konkrete begrænsninger for, hvad valgte medlemmer kan få indflydelse på. Forsyningssektorens rammebetingelser berører dimensionen 3 Governance og styring i den forstand, at medlemmerne ikke har fuld kontrol over prissætning og investeringer.

Også forhold som forskellige ejerformer og høj- eller lavinteresseområder hos medlemmerne kan tænkes at have betydning. Dette vil være relevant at afdække i fremtidige undersøgelser.

**Datagrundlag og metode: Delrapport 1**

Delrapport 1’s evidens er fortrinsvist baseret på ni ekspertinterviews, et mindre litteraturstudie og de overordnede konklusioner fra surveyundersøgelsen. Herudover baserer den sig på følgegruppens input og tænketankens erfaring i arbejdet med demokratiske virksomheder og deres medlemsdemokrati.

**Ekspertener**

Da specifik forskning om og i den erhvervsdemokratiske sektor er sparsom, har forfatterne bag denne rapport valgt at indhente viden fra ekspertener på tre beslægtede felter: Forskning i civilsamfundsengagement, vælgeradfærd og borgerinddragelse. Ekspertenerne og deres ekspertiseområder er beskrevet i Tabel 2.

**Tabel 2. Ekspertener og ekspertiseområder**

<table>
<thead>
<tr>
<th>Navn</th>
<th>Ekspertise</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td><strong>Forskere</strong></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Anker Brink Lund</td>
<td>Professor v. Institut for Ledelse, Politik og Filosofi, Copenhagen Business School. Har særligt beskæftiget sig med forskning i medier og civilsamfund.</td>
</tr>
<tr>
<td>Kasper Møller Hansen</td>
<td>Professor v. Institut for Statskundskab, Københavns Universitet. Forsker i holdningsdannelse, vælgeradfærd og valgdeltagelse.</td>
</tr>
</tbody>
</table>
Andreas Møller Mulvad

Thomas P. Boje
PhD og professor på Institut for Samfundsvidenskab og Erhverv på Roskilde Universitet. Han har de seneste år særligt beskæftiget sig med civilsamfund og frivillighed.

Konsulenter

Bjørn Bedsted
Underdirektør v. Fonden Teknologirådet. Stor erfaring i teknologivurdering, demokratiudvikling og design af nye inddragelsesmetoder.

Frederik C. Boll

Bjørn Hansen
Direktør i DeltagerDanmark. Forfatter og ekspert i frivillighed.

Mht. forskning i civilsamfundsengagement har forskerne Anker Brink Lund og Thomas P. Boje de seneste år markeret sig i forskerkredse. Da det eneste konkrete arbejde og erfaringer med de erhvervsdemokratiske virksomheders medlemsdemokrati ligger hos forskellige konsulenter, har vi udvalgt to private konsulentbureauer, som har konkrete erfaringer med at arbejde med demokratiske virksomheder og medlemsengagement. På forskning i vælgeradfærd har vi valgt to fremtrædende forskere på området: Johannes Andersen og Kasper Møller Hansen. I Danmark er en af de vægtigste institutioner, som har beskæftiget sig med borgerinddragelse, Teknologirådet. Vi har derfor talt med Bjørn Bedsted.

Alle eksperter undtagen to er interviewet over telefon. Det sidste interview er indhentet mundtligt. Interviewene har dækket emnerne: inddragelse i demokratiske virksomheder, medlemmernes og organisationens perspektiv, engagementsformer, vælgeradfærd, valghandlinger og stemmetal.

Viden fra eksperterne har særligt været brugt på to områder. For det første som inspiration til at udvikle de to typologier. For det andet til konkret bud på, hvordan demokratiske virksomheder med forskellige værktøjer kunne forbedre deres medlemsinddragelse.

Litteratur
Som litteratur er udvalgt materiale foreslået af eksperterne, og som berører områderne: civilsamfundsengagement, vælgeradfærd og borgerinddragelse. Særligt udgør de seneste års undersøgelser af danskernes frivillige engagement kernen i den empirinære del a litteraturen.

Survey
Surveyens overordnede konklusioner er, sammen med følgegruppens input og interview med eksperterne, brugt som inspiration til at udvikle de to typologier. Særligt typologien over måder for inddragelse i medlemsdemokratiske organisationer er afstemt med, hvilke praksisser de demokratiske virksomheder bruger og ikke bruger til at inddrage deres medlemmer. Surveyen har dog kun kunnet
informere om, hvad der faktisk bliver gjort i demokratiske virksomheder i dag. Derfor har det været nødvendigt med eksperternes input til at forstå det fulde spektrum for, hvad der konstituerer effektive inddragelsesmetoder for at kunne konstruere en fungerende typologi.

Følgegruppe
Arbejdet med rapporten har været fulgt af en følgegruppe bestående af repræsentanter fra Danske Vandværker, Coop, Forenet Kredit og LB forsikring. Selv om følgegruppen udelukkende har været rådgivende, er den brugt aktivt i vidensindsamlingen. Den er blevet præsenteret for rapportens typologier på medlemmer og medlemsdemokratityper én gang i løbet af forløbet. Dette skete efter input fra eksperterne. Følgegruppens kommentarer har hjulpet med at skærpe typologierne ift. den virkelighed, der opleves i virksomhederne, og med at styrke sproget, så det passer til den kontekst, virksomhederne befinder sig i. Følgegruppen har også være behjælpelig med at komme med praktiske eksempler på konkrete udfordringer, de har oplevet ift. medlemsdemokratiet. Dette har styrket rapportens forståelse for de faktiske udfordringer, virksomhederne står med. Følgegruppens input har visse begrænsninger, da de ikke kan ses som udtryk for de oplevelser, det enkelte medlem har i mødet med virksomhedens medlemsdemokrati. Dette er et område, som fremadrettede undersøgelser må bidrage til at afdække.

Rækkevidde af typologier
Rapporten præsenterer to forskellige typologier, en typologi over medlemstyper og en typologi over medlemsdemokrater. Typologierne, som præsenteres i denne rapport, har forskellig vidensværdi. De hævder med andre ord ikke at have samme udsagnskraft om de faktiske forhold på medlemsdemokratiområdet.

Typologien for medlemstyper er udviklet af en række forskere inden for området civilsamfundsengagement og er valideret empirisk, og kun selve navnene på typerne, og sproget brugt for at beskrive dem, er tilpasset denne rapport sigte. Typologien kan forstås som en grov opdeling af de former, de gennemsnitlige danskere motiveres af og engagerer sig ud fra i bred politisk forstand. Typologien forstås derfor som gældende for både aktive og potentielle aktive medlemmer af demokratiske virksomheder.

Datagrundlag og metode: Delrapport 2

Svarprocent og bortfald i survey
Surveyundersøgelsen, som udgør datagrundlaget for Delrapport 2, er udsendt til 416 demokratiske virksomheder. Af disse virksomheder har 142 svaret helt eller delvist på spørgeskemaundersøgelsen, hvilket giver en svarprocent på 34 pct.

Bortfald efter brancher

Figur 18. Erhvervsdemokratiske virksomheder, fordelt på branche. Procent

<table>
<thead>
<tr>
<th>Brancher</th>
<th>Andel af demokratiske virksomheder</th>
<th>Andel af surveybesvarelser</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Kultur, forbrug og undervisning</td>
<td>16%</td>
<td>14%</td>
</tr>
<tr>
<td>Landbrug</td>
<td>10%</td>
<td>9%</td>
</tr>
<tr>
<td>Bolig</td>
<td>13%</td>
<td>14%</td>
</tr>
<tr>
<td>Finans og forsikring</td>
<td>9%</td>
<td>14%</td>
</tr>
<tr>
<td>Forsyning</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>52%</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

Kilde: Survey om medlemsdemokrati 2019

I undersøgelsen indgår flest besvarelser fra forsyningsbranchen (49 pct.), mens færreste besvarelser kommer fra Landbruget (9 pct.). De øvrige virksomheder i undersøgelsen er i brancherne Kultur, forbrug og undervisning (14 pct.), Bolig (14 pct.) og Finans og forsikring (14 pct.). Fra kortlægningen af den demokratiske sektor ved vi, at hovedparten af de erhvervsdemokratiske virksomheder er boligorganisationer (Demokratisk Erhverv 2019). Mange er dog små og indgår derfor ikke i undersøgelsen.

Stikprøven

For at sikre spredning på tværs af brancher er stikprøven trukket fra større virksomheder inden for udvalgte brancher. Større virksomheder er i stikproveydøjsefelsen defineret som virksomheder med mere end fem ansatte, som fremgår af kortlægningens oversigt over aktive virksomheder i 2017 (Demokratisk Erhverv 2019). Vær her opmærksom på at brugen af ’større’ er forskellige for inddelelser i surveyanalyse.

De branchekategorier, som stikprøven er udtrukket fra, er baseret på områder, hvor kortlægningen af demokratiske virksomheder viser, at der i særlig grad findes demokratiske virksomheder (Demokratisk Erhverv 2019). De udvalgte brancher er El, Forsikring, Pension, Fjernvarme, Vand, Landbrug, Antenneforeninger, Bolig, Vindmøllelau og større virksomheder uden for kategori. For at undgå en brancheskæv stikprovesammensætning, er der inden for hver branchekategori udtrukket maksimalt 50 virksomheder med mere end fem ansatte. I nogle brancher er der mange små demokratiske virksomheder, mens der i andre er få store.

På grund af udfordringer med at opnå en tilfredsstillende svarprocent er stikprøven undervejs i dataindsamlingen udvidet med friskoler med mere end 20 medarbejdere. Stikprøven sikrer en stor spredning på tværs af brancher - dog med lettere overvægt mod boligselskaber, fjernvarmeselskaber og friskoler.


Rapporten må derfor betragtes som et første skridt på vejen til at afdække virksomheders arbejde med medlemsdemokrati og generalisering af rapportens konklusioneer skal tages med de nævnte forbehold.
Branche- og størrelsesopdelte surveyanalyser

Rapportens analyser er opdelt på virksomhedsstørrelse og branche. Store virksomheder er i analysen defineret som virksomheder med mindst 200 ansatte, mens SMV'er er defineret som virksomheder med 199 ansatte og derunder. Data om antal ansatte er trukket fra offentligt tilgængelige regnskabsdata og tilkoblet surveyundersøgelsen via cvr-nummer. Oplysningerne om antal ansatte er gennemgået manuelt, og med baggrund i tænketankens samlede kendskab til de pågældende virksomheder er oplysningerne for enkelte virksomheder korrigeret med oplysninger fra deres årsregnskaber. Virksomhederne i undersøgelsen fordeler sig med 17 pct. store virksomheder og 83 pct. SMV'er.

Rapportens gruppering af store virksomheder og SMV'er adskiller sig fra Danmarks Statistiks ved at gruppere flere virksomheder som store. Mens Danmarks Statistik (DST) definerer store virksomheder som havende mindst 250 ansatte (Bach Jensen, Moltrup-Nielsen, and Nielsen 2016), definerer denne rapport virksomheder med 200 ansatte eller flere som store. Forskellen skyldes, at de regnskabsdata fra CVR-registret, som denne rapport trækker oplysninger om antal ansatte fra, angiver antal ansatte i intervaller, som går på två af DSTs grupperinger.

Til rapportens brancheopdelte analyser har Tænketanken Demokratisk Erhverv udarbejdet sin egen brancheopdeling på baggrund af besvarelserne fra spørgeskemaundersøgelsen. Surveyen blev udsendt til demokratiske virksomheder inden for kategorierne Elnet, Fjernvarme, Vandværker, Vindmøllelaug Antenneforeninger, Forsikring, Pension, Finans, Landbrug, Boligselskaber, Friskoler, Kultur og fritid samt Forbrug. For at skabe et bedre overblik valgte vi at slå kategorierne sammen ud fra to hensyn: 1) At virksomhedernes arbejde kunne sammenlignes, og 2) At der var mere end 10 respondenter i hver kategori. Kategoriseringen og den endelige branchevariabel fremgår af tabellen nedenfor.

<table>
<thead>
<tr>
<th>Specifik branchekategori</th>
<th>Branchevariabel</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Elnet</td>
<td>Forsyning, 67 respondenter</td>
</tr>
<tr>
<td>Fjernvarme</td>
<td>Finans og forsikring, 19 respondenter</td>
</tr>
<tr>
<td>Vandværker</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Vindmøllelaug</td>
<td>Landbrug, 12 respondenter</td>
</tr>
<tr>
<td>Antenneforeninger</td>
<td>Bolig, 20 respondenter</td>
</tr>
<tr>
<td>Forsikring</td>
<td>Kultur, forbrug og undervisning, 20 respondenter</td>
</tr>
<tr>
<td>Pension</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Finans</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Landbrug</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Boligselskaber</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Friskoler</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Kultur og fritid</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Forbrug</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

Analyserne opdelt på branche og størrelse er kun præsenteret i rapporten i de tilfælde, hvor der er statistisk signifikante forskelle på et 5-procents-niveau. Rapporten benytter statistiske tests, som tager højde for små stikprøvestørrelser. Rapportens analyser er udelukkende deskriptive og belyser ikke kausale forhold.
Litteratur


Finanstilsynet. 2014. “Vejledning Om Krav i Den Finansielle Lovgivning Til Direktørers Og Bestyrelsesmedlemmers Egnethed Og Hæderlighed (Fit Og Proper).” https://www.finanstilsynet.dk/~/media/Lovgivning/Lovsamling/Vejledninger_2016/Vejl_9291-pdf.pdf.


Appendiks

Fordeling af demokratiske virksomheders øverste myndighed
Figur A viser, at 88 af respondentene har generalforsamlingen som virksomhedens øverste myndighed, mens de resterende 44 responderer har angivet en anden instans som øverste myndighed - eller at de ikke ved, hvad organisationens øverste myndighed er. Ti respondenter har ikke besvaret spørgsmålet: "Hvad er den øverste myndighed i jeres organisation?"

Figur A. Surveyens respondenter fordelt på virksomhedens øverste myndighed. Antal.

Kilde: Survey om medlemsdemokrati 2019.
De fleste demokratiske virksomheder har strategier for medlemsarbejdet
Størstedelen af de demokratiske virksomheder i undersøgelsen har en medlemsstrategi eller -politik, som sætter konkrete mål for arbejdet i forhold til medlemmerne. Det fremgår af Figur B, at flertallet af de demokratiske virksomheder har en medlemsstrategi (66 pct.), mens omtrent en tredjedel af virksomhederne ikke har (34 pct.). Det er altså normalt for demokratiske virksomheder at arbejde bevidst med medlemsarbejdet i et eller andet omfang.

_Figur B. Andel demokratiske virksomheder med en medlemsstrategi eller -politik, som sætter konkrete mål for arbejdet i forhold til medlemmerne. Procent_

N=131, 5 "ved ikke"-besvarelser er udeladt fra datagrundlaget

Aktivt arbejde for at styrke medlemsdemokratiet blandt virksomheder med og uden medlemsstrategi
Figur C viser at 40 pct. af de demokratiske virksomheder, der ikke arbejder aktivt med at udvikle medlemsdemokratiet, dog har en medlemsstrategi som sætter konkrete mål i forhold til arbejdet med medlemmerne. Samtidigt har 24 pct. af de demokratiske virksomheder, der arbejder aktivt med at styrke udviklingen af medlemsdemokratiet, ikke en medlemsstrategi.
Figur C. Andel demokratiske virksomheder med en medlemsstrategi eller -politik, som sætter konkrete mål for arbejdet i forhold til medlemmerne. Procent

Kilde: Survey om medlemsdemokrati 2019
Note: N=131, 5 "ved ikke"-besvarelser er udeladt fra datagrundlaget

Antal respondenter i Figur 16. Demokratiske virksomheders oplevelse af øget medlemsengagement de seneste tre år, fordelt på brancher. Procent
Figuren nedenfor viser fordelingen af respondenter i de forskellige brancher i hvert af spørgsmålene, der fremgår af Figur 16.

Figur E. Antal respondenter i de forskellige brancher til spørgsmål om demokratiske virksomheders oplevelse af øget medlemsengagement de seneste tre år. Antal.

<table>
<thead>
<tr>
<th>Spørgsmål</th>
<th>Forsyning</th>
<th>Finans og forsikring</th>
<th>Bolig</th>
<th>Landbrug</th>
<th>Kultur, forbrug og undervisning</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Medlemmernes viden om deres medlemsskab og rettigheder</td>
<td>17</td>
<td>10</td>
<td>16</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Medlemmernes interesse for at engagere sig i organisationens demokratiske organer</td>
<td>17</td>
<td>11</td>
<td>18</td>
<td>15</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Medlemmernes generelle engagement i organisationen</td>
<td>17</td>
<td>11</td>
<td>18</td>
<td>17</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Medlemmernes valgdeltagelse</td>
<td>17</td>
<td>11</td>
<td>18</td>
<td>17</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>
Presseadgang og øverste myndighed
Figuren nedenfor viser, om pressen har adgang til møder i virksomhedens øverste myndighed. Svarene er opdelt på, om virksomhedens øverste myndighed er generalforsamlingen, et repræsentantsskab, landsråd eller en delegeret forsamling.


Kilde: Survey om medlemsdemokrati 2019
Note: Generalforsamling, N=75. Repræsentantsskab, Landsråd eller delegeret forsamling, N=34. Hvis virksomhedens øverste myndighed er generalforsamlingen, er der blevet spurgt til pressens adgang til Generalforsamlingen

Figuren viser, at især demokratiske virksomheder med generalforsamling som den øverste myndighed giver pressen adgang til netop generalforsamlingen (81 pct.). Der er adgang for pressen til møder i øverste myndighed blandt mindre end hver tredje virksomhed, når virksomhedens øverste myndighed er et repræsentantsskab, landsråd eller en delegeret forsamling. Det er muligt, at disse virksomheder i stedet giver pressen adgang på andre måder som fx adgang til mødereferater.

Mere end hver fjerde virksomhed inddrager medlemmerne i uformelle fora
Figur G viser, at mere end hver fjerde virksomhed inddrager medlemmerne i uformelle fora som klubber, foreninger og udvalg for at kommunikere med og engagerede medlemmer. Som det fremgår af figuren, benytter en række demokratiske virksomheder medlemsfora, hvor ikke-tillidstvalgte medlemmer kan deltage på frivilligt, rådgivende eller besluttende niveau. Medlemmerne bliver oftest inddraget på beslutende (24 pct.) eller frivilligt deltagende niveau (22 pct.), mens alene omkring 15 pct. af virksomhederne inddrager medlemmerne på rådgivende niveau.
Figur G. Demokratiske virksomheder fordelt efter om de har klubber, foreninger eller udvalg, hvor menige medlemmer kan deltage. Procent

![Diagram](image)

*Kilde: Survey om medlemsdemokrati 2019*

*Note: N=131. Flere svar kan angives, hvorfor tallene i figuren ikke summer til 100 pct. "Irrelevant"-besvarelser er kategoriseret som, at virksomheden ikke har lokale klubber, foreninger eller udvalg og er ikke kombineret med de andre svar. Fem "ved ikke"-besvarelser er udeladt fra datagrundlaget.*

Tænketankens erfaringer fra dialogen med ledelser i demokratiske selskaber peger på, at inddragelse af menige medlemmer er hyppigt diskuteret. Her er der både et behov for at kunne samstemme virksomhedens prioriteter med medlemmerne og et behov for at sikre et stabilt og kompetent beslutningsrum. Direkte inddragelse af medlemmerne i beslutninger kan derfor tænkes at være en udfordring for organisationernes evne til at tage beslutninger i det hele taget og kan være en mulig forklaring på, at 61 pct. af virksomhederne ikke inddrager menige medlemmer i uformelle fora.
Brancforskelle mellem demokratiske virksomheder

Øverste myndighed fordelt på brancher
Figur H viser, hvilken myndighetstype de demokratiske myndigheder har i de forskellige brancher.

Figur H. Demokratiske virksomheders øverste myndighed fordelt på brancher. Procent

Det fremgår af figuren, at det især er inden for Forsyning samt Kultur, forbrug og undervisning at Generalforsamlingen er den mest udbredte form for øverste myndighed. Mens det særligt inden for Boligsektoren er repræsentantskabet, som er den øverste myndighed.

Øget fokus på medlemsdemokratiet i finanssektoren
I branchen Finans og forsikring har den største andel af de demokratiske virksomheder øget deres fokus på at styrke medlemsdemokratiet. Figur I viser, at hele 82 pct. af virksomhederne i branchen Finans og forsikring har øget deres fokus på transparens og kommunikation over for medlemmerne, mens dette kun gør sig gældende for 39-55 pct. af de demokratiske virksomheder i andre brancher. Også inden for Finans og forsikring har langt størstedelen af virksomhederne (76 pct.) øget organisationens indsats for at engagere medlemmerne. Dette gælder dog også flertallet af virksomhederne inden for Kultur, forbrug og undervisning (65 pct.) og Bolig (56 pct.), mens lidt under halvdelen af virksomhederne inden for Landbrug (45 pct.) og godt hver tredje inden for Forsyning (34 pct.) har øget indsatsen for at engagere medlemmerne de seneste tre år.
Figur I. Demokratiske virksomheder med øget fokus på medlemsdemokratiet de seneste tre år, fordelt på brancher. Procent

Kilde: Survey om medlemsdemokrati 2019
Især demokratiske virksomheder i finanssektoren har gennemført væsentlige ændringer for at styrke medlemsdemokratiet

Ligesom de største andele af virksomhederne inden for branchen Finans og forsikring har oplevet et øget fokus på medlemsdemokratiet fra organisationens side de seneste år, er det også inden for denne branche, at den største andel af virksomheder har gennemført væsentlige ændringer i indsatser med henblik på at styrke medlemsdemokratiet. Dette fremgår af Figur J nedenfor.

Figur J. Væsentlige ændringer i indsatser med henblik på at styrke medlemsdemokratiet, opdelt på brancher. Procent

<table>
<thead>
<tr>
<th>Mere kommunikation til medlemmer om medlemskab og medlemsrettigheder</th>
<th>0%</th>
<th>20%</th>
<th>40%</th>
<th>60%</th>
<th>80%</th>
<th>100%</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Forsyning</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Finans og forsikring</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Bolig</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Landbrug</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Kultur, forbrug og undervisning</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Medlemsfordelte eller -bonusser</td>
<td>0%</td>
<td>20%</td>
<td>40%</td>
<td>60%</td>
<td>80%</td>
<td>100%</td>
</tr>
<tr>
<td>Forsyning</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Finans og forsikring</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Bolig</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Landbrug</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Kultur, forbrug og undervisning</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Flere medlemsaktiviteter</td>
<td>0%</td>
<td>20%</td>
<td>40%</td>
<td>60%</td>
<td>80%</td>
<td>100%</td>
</tr>
<tr>
<td>Forsyning</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Finans og forsikring</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Bolig</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Landbrug</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Kultur, forbrug og undervisning</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Har ikke gennemført væsentlige ændringer</td>
<td>0%</td>
<td>20%</td>
<td>40%</td>
<td>60%</td>
<td>80%</td>
<td>100%</td>
</tr>
<tr>
<td>Forsyning</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Finans og forsikring</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Bolig</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Landbrug</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Kultur, forbrug og undervisning</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

**Kilde:** Survey om medlemsdemokrati 2019  

Figuren viser, at inden for branchen Finans og forsikring har alle virksomheder gennemført væsentlige ændringer. Det samme gør sig gældende for 64 pct. af virksomhederne inden for branchen Landbrug, og 57 pct. inden for branchen Forsyning, hvor den mindste andel af virksomheder har gennemført væsentlige ændringer med henblik på at fremme medlemsdemokratiet. Det er dog muligt, at medlemsdemokratiet allerede fungerer tilfredsstillende hos de virksomheder, som kun i mindre omfang arbejder aktivt med at udvikle medlemsdemokratiet.

Den største andel af virksomheder, der har styrket kommunikationen til medlemmerne om medlemskab og medlemsrettigheder de seneste tre år, er inden for finans- og forsikringsbranchen, hvor 81 pct. af virksomhederne har gennemført væsentlige ændringer for at styrke medlemsdemokratiet på dette område.

Væsentlige ændringer i indsatser til at give flere medlemsfordelte eller -bonusser er også mest udbredt inden for Finans og forsikring (31 pct.) og Landbrug (27 pct.). En stor andel af virksomhederne har
gennemført væsentlige ændringer i forhold til medlemsaktiviteter, både inden for branchen Finans- og forsikring (56 pct.) og Bolig (47 pct.).

Særligt i boligbranchen arbejder virksomhederne på at udvikle medlemsdemokratiet
Selvom det særligt er inden for finanssektoren, at de demokratiske virksomheder har oplevet et øget fokus på medlemsdemokratiet, og man har gennemført væsentlige ændringer for at forbedre medlemsdemokratiet, er det særligt inden for boligbranchen, at der for tiden arbejdes aktivt på at udvikle medlemsdemokratiet. Dette fremgår af Figur K, som viser, at det aktive arbejde med en bedre medlemskommunikation er særligt udbredt inden for boligbranchen, hvor hele 65 pct. arbejder aktivt med dette område. Ligeledes arbejdes en relativt stor andel af virksomhederne i boligbranchen også aktivt med at skabe større engagement blandt medlemmerne (65 pct.), og bedre mulighed for uformel dialog og/eller involvering af medlemmerne (53 pct.).

Figur K. Områder de demokratiske virksomheder arbejder aktivt med i forhold til at udvikle medlemsdemokratiet, fordelt på brancher. Procent.

I boligbranchen svarer ingen virksomheder, at de ikke arbejder aktivt med at udvikle deres medlemsdemokrati, dette gør sig derimod gældende for 43 pct. inden for forsyningssektoren, og 27 pct. inden for landbruget.
Medlemmernes indflydelse på organisationens retning er særligt vigtig for frivilligt engagement i brancherne landbrug og bolig


**Figur L. Demokratiske virksomhedernes vurdering af hvad der skaber det største frivillige engagement blandt medlemmerne, fordelt på brancher. Procent**

![Diagram](image)

Kilde: Survey om medlemsdemokrati 2019

Uformelle fora er særligt udbredte i boligbranchen
De lokale klubber, foreninger og udvalg er særligt udbredt inden for Boligbranchen, hvor 72 pct. af virksomhederne inddrager menige medlemmer på frivilligt niveau, og 44 pct. af virksomhederne tilsvarende inddrager menige medlemmer på beslutende niveau. Det fremgår af Figur M nedenfor.

Figur M. Demokratiske virksomheder fordelt efter branche og om de har klubber, foreninger eller udvalg, hvor menige medlemmer kan deltage. Procent

<table>
<thead>
<tr>
<th>Klasse</th>
<th>Forsyning</th>
<th>Finans og forsikring</th>
<th>Bolig</th>
<th>Landbrug</th>
<th>Kultur, forbrug og undervisning</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Har ikke lokale klubber, foreninger eller udvalg</td>
<td>97.5%</td>
<td>87.9%</td>
<td>100%</td>
<td>88%</td>
<td>100%</td>
</tr>
<tr>
<td>På rådgivende niveau</td>
<td>54.5%</td>
<td>50.0%</td>
<td>42.1%</td>
<td>59.6%</td>
<td>50.0%</td>
</tr>
<tr>
<td>På beslutende niveau</td>
<td>27.3%</td>
<td>37.5%</td>
<td>62.9%</td>
<td>40.1%</td>
<td>37.5%</td>
</tr>
<tr>
<td>På frivilligt niveau</td>
<td>4.2%</td>
<td>6.3%</td>
<td>4.2%</td>
<td>4.2%</td>
<td>6.3%</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Kilde: Survey om medlemsdemokrati 2019

I landbruget er denne form for uformelle fora særligt udbredt på rådgivende niveau, hvor 42 pct. af virksomhederne gør brug af denne form for inddragelse. Inden for forsyningssektoren, er der derimod ikke stor udbredelse af denne form for uformelle fora for de menige medlemmer, men 10 pct. har dog klubber, foreninger eller udvalg på beslutende niveau.

75 pct. af virksomhederne i forsyningssektoren giver pressen adgang til møder i den øverste myndighed
Figuren nedenfor viser andelen af demokratiske virksomheder, der giver pressen adgang til møder i den øverste myndighed i de forskellige brancher.
Figur N. Andel af demokratiske virksomheder, hvor pressen har adgang til møder i øverste myndighed. Opdelt på branche. Procent

<table>
<thead>
<tr>
<th>Branch</th>
<th>Percentage</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Kultur, forbrug og undervisning</td>
<td>73%</td>
</tr>
<tr>
<td>Landbrug</td>
<td>38%</td>
</tr>
<tr>
<td>Bolig</td>
<td>35%</td>
</tr>
<tr>
<td>Finans og forsikring</td>
<td>71%</td>
</tr>
<tr>
<td>Forsyning</td>
<td>75%</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Kilde: Survey om medlemsdemokrati 2019

Figuren viser, at pressen har adgang til møder i øverste myndighed i over 70 pct. af virksomhederne i brancherne Kultur, forbrug og undervisning, Finans og forsikring samt Forsyning. I brancherne Landbrug og Bolig har pressen adgang til møder i den øverste myndighed i mindre end 40 pct. af virksomhederne.

Forskelle på store og små/mellemstore demokratiske virksomheder

Repræsentantskab er mest udbredt blandt store virksomheder
I Figur O nedenfor fremgår fordelingen af respondenter på virksomhedens størrelse og virksomhedens øverste myndighed.
Figur O. Den øverste myndighed i organisationen fordelt på virksomhedens størrelse. Procent.

Kilde: Survey om medlemsdemokrati 2019
Note: N=127. Det er ikke tilgængelige data på antal ansatte for fem af respondenterne.

Figuren viser at 75 pct. af SMV’erne har generalforsamlingen som virksomhedens øverste myndighed, mens dette blot er tilfældet for 18 pct. af de store virksomheder. Et repræsentantskab er den øverste myndighed for 68 pct. af de store virksomheder, mens det kun er tilfældet for 15 pct. af de små virksomheder. Ingen SMV’er har et landsråd som øverste myndighed, og en delegeret forsamling som øverste myndighed ses kun blandt 3 pct. af SMV’erne, mens det er mere udbredt i de store virksomheder, hvor 9 pct. har en delegeret forsamling som organisationens øverste myndighed.
Særligt store virksomheder øger den øverste myndigheds indflydelse

En langt større andel (50 pct.) af de store virksomheder har de seneste tre år øget den øverste myndigheds indflydelse på organisationen, mens dette kun gør sig gældende for 23 pct. af SMV’erne, hvilket fremgår af Figur P nedenfor.

Figur P. Demokratiske virksomheders oplevelse af organisationens øverste myndigheds indflydelse på udviklingen i organisationen de seneste tre år, fordelt på virksomhedens størrelse.

Procent

Kilde: Survey om medlemsdemokrati 2019
Note: Store virksomheder, N=22. SMV'er, N=98. 2 "ved ikke"- og "ikke relevant"-besvarelser er fjernet fra datagrundlaget.
Særligt store virksomheder har gennemført ændringer for at styrke medlemsdemokratiet

En større andel store virksomheder end SMV'er har gennemført væsentlige ændringer med henblik på at styrke medlemsdemokratiet indenfor de seneste tre år. Figur Q viser, at flertallet af store virksomheder (70 pct.) har gennemført væsentlige ændringer i forhold til kommunikation til medlemmer om medlemskab og medlemsrettigheder, mens andelen blandt SMV'er er 43 pct. Også i forhold til indsatser omkring medlemsfordele eller –bonusser har 35 pct. af de store virksomheder gennemført væsentlige ændringer, mens det samme kun gælder for 10 pct. af SMV'er.

**Figur Q. Væsentlige ændringer i indsatser med henblik på at styrke medlemsdemokratiet, opdelt på virksomhedens størrelse. Procent**

<table>
<thead>
<tr>
<th>Kommunikation til medlemmer om medlemskab og medlemsrettigheder</th>
<th>Medlemsfordele eller -bonusser</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>SMV'er</td>
<td>Store virksomheder</td>
</tr>
<tr>
<td>43%</td>
<td>10%</td>
</tr>
<tr>
<td>70%</td>
<td>35%</td>
</tr>
</tbody>
</table>

**Kilde:** Survey om medlemsdemokrati 2019

*Note: SMV'er, N=89. Store virksomheder N=20. 14 "ved ikke"-besvarelser udeladt fra datagrundlaget.*

Særligt store demokratiske virksomheder arbejder aktivt med at udvikle medlemsdemokratiet

Især store demokratiske virksomheder arbejder aktivt med at udvikle medlemsdemokratiet, hvilket fremgår af Figur R.
Figur R. Områder de demokratiske virksomheder arbejder aktivt med i forhold til at udvikle medlemsdemokratiet, fordelt på virksomhedens størrelse. Procent

![Bar chart showing the percentage of SMV'er and large companies actively working on different areas of member democracy.](image)

Kilde: Survey om medlemsdemokratii 2019
Note: SMV'er, N=98. Store virksomheder, N=22. Flere svar kan angives, hvorfor tallene i figuren ikke summer til 100 pct.

Figur R viser, at over halvdelen (64 pct.) af de store virksomheder arbejder aktivt med at forbedre medlemskommunikationen, mens dette kun gør sig gældende for omkring en tredjedel (34 pct.) af SMV'er. 41 pct. af de store virksomheder arbejder aktivt med at forbedre muligheden for uformel dialog og/eller involvering af medlemmerne, mens 19 pct. af SMV'erne arbejder aktivt med det samme. Også arbejdet med nye medlemstilbud eller –fordele er mest udbredt blandt de store virksomheder (32 pct.), mens kun hver tiende af SMV'erne arbejder aktivt med medlemstilbud eller –fordele.
Mulighed for uformel dialog opleves særligt vigtigt blandt de store virksomheder

Især de store virksomheder vurderer, at bedre muligheder for uformel dialog vil skabe større frivilligt engagement blandt medlemmerne. Figur S viser, at næsten halvdelen af de store demokratiske virksomheder (45 pct.) oplever, at en bedre mulighed for uformel dialog mellem organisation og medlemmer er afgørende for at skabe det største frivillige engagement blandt medlemmerne, mens cirka hver femte (21 pct.) af SMV’erne har erfaret, at dette skaber det største frivillige engagement. I de store demokratiske virksomheder er der også en større andel (32 pct.), der vurderer at nye medlemstilbud eller -fordele skaber frivilligt engagement, mens dette kun bliver angivet som en faktor, der skaber frivilligt engagement, blandt 10 pct. af SMV’erne.

**Figur S.** Demokratiske virksomhedernes vurdering af hvad der skaber det største frivillige engagement blandt medlemmerne, fordelt på virksomhedens størrelse. Procent.

*Kilde: Survey om medlemsdemokrati 2019*
*Note: SMV’er, N=98. Store virksomheder, N=22. Flere svar kan angives.*
Store virksomheder benytter sig i højere grad af uformelle fora end små og mellemstore virksomheder

Figur T viser, at der generelt er en større andel af de store demokratiske virksomheder (32 pct./41 pct.) end SMV’erne (12 pct./20 pct.), som har klubber, foreninger eller udvalg, hvor menige medlemmer kan deltage.

**Figur T. Demokratiske virksomheder fordelt efter størrelse og om de har klubber, foreninger eller udvalg, hvor menige medlemmer kan deltage. Procent**

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>SMV’er</th>
<th>Store virksomheder</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Har ikke lokale klubber, foreninger eller udvalg</td>
<td>66%</td>
<td>36%</td>
</tr>
<tr>
<td>På rådgivende niveau</td>
<td>32%</td>
<td>20%</td>
</tr>
<tr>
<td>På besluttende niveau</td>
<td>12%</td>
<td>41%</td>
</tr>
</tbody>
</table>

*Kilde: Survey om medlemsdemokrati 2019
Note: SMV’er, N=104. Store virksomheder, N=22. Flere svar kan angives, hvorfor tallene i figuren ikke summer til 100 pct. "Irrelevant"-besvarelser er kategoriseret som, at virksomheden ikke har lokale klubber, foreninger eller udvalg og er ikke kombineret med de andre svar. Fem "ved ikke"-besvarelser er udeladt fra datagrundlaget.

De uformelle fora er særligt udbredt på besluttende niveau, hvor 41 pct. af de store demokratiske virksomheder inddrager deres medlemmer, mens kun næsten hver femte af SMV’erne (19 pct.) inndrager medlemmerne i lokale klubber, foreninger eller udvalg på besluttende niveau.

I denne sammenhæng er det afgørende at notere sig, at de store demokratiske virksomheder, hvor man typisk har valg til repræsentantskaber gennem lokale afdelinger, generalforsamlinger mv., netop har indbygget disse i deres organisationsstruktur (se Figur O). Dette er særligt brugs- og boligbevægelsen, men også enkelte forsikringselskaber. Det fremgår af figur H, hvor det samme spørgsmål er opdelt på branche.

**Styrkelse af valgdeltagelsen og virksomhedens størrelse**

Figuren nedenfor viser de demokratiske virksomheders oplevelse af, i hvor høj grad organisationen aktivt forsøger at styrke valgdeltagelsen, fordelt på virksomhedernes størrelse.
Figur U. Virksomhedernes oplevelse af i hvor høj grad organisationen aktivt forsøger at styrke valgdeltagelsen, fordelt på virksomhedernes størrelse. Procent.

Kilde: Survey om medlemsdemokrati 2019
Note: SMV'er, N=103. Store virksomheder, N=22.

Som det fremgår af figuren er det særligt de store virksomheder, der i meget høj grad oplever at organisationen forsøger at styrke valgdeltagelsen. Langt størstedelen (87 pct.) af de store virksomheder oplever i høj eller meget høj grad, at der arbejdes med at styrke valgdeltagelsen, mens dette blot er tilfældet for godt hver anden (52 pct.) af SMV'erne.
Klare holdningsforskelle forskelle mellem kandidater i store virksomheder

Figuren nedenfor viser, i hvilken grad kandidater, der er opstillede til valg, repræsenterer klare holdningsforskelle og prioriterer i henholdsvis SMV’er og store virksomheder.

**Figur V. I hvilken grad oplever I at de opstillede kandidater repræsenterer klare holdningsforskelle og prioriteter for organisationen, fordelt på virksomhedens størrelse. Procent.**

*Kilde: Survey om medlemsdemokrati 2019*

*Note: SMV’er, N=103. Store virksomheder, N=22.*

Figuren viser at halvdelen af de store virksomheder oplever at de opstillede kandidater repræsenterer klare holdningsforskelle og prioriteter, hvorimod dette kun er tilfældet for 29 pct. af SMV’erne.
Spørgeskema

[Introtekst]
Velkommen til Demokratisk Erhvervs undersøgelse af demokratiske organisationer i Danmark.

Spørgeskemaundersøgelsen skal give et indblik i de udfordringer og potentialer, der eksisterer i forhold til at sikre et levende og aktivt medlemsdemokrati i demokratiske organisationer.

Undersøgelsen er lavet med støtte fra Forenet Kredit, LB Forsikring, Coop og Danske Vandværker.

Demokratisk Erhverv er ansvarlig for behandling af besvarelserne. Analyse & Tal står for indsamling af besvarelserne. Demokratisk Erhverv afrapporterer besvarelserne, så det ikke er muligt at føre besvarelserne tilbage de organisationer, som har svaret.

<table>
<thead>
<tr>
<th>Spørgsmål</th>
<th>Svar</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td><strong>Medlemskab</strong></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Medlemsdemokratiske organisationer findes i mange forskellige afskygninger. De næste spørgsmål handler om organisationens medlemmer og hvordan man opnår medlemskab.</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>
| **Hvordan** bliver man medlem med stemmeret i organisationen? | • Automatisk medlem som del af kundeforhold  
• Automatisk medlem som del af leverandørforhold  
• Aktivt tilvalg – frivillig del af kundeforhold  
• Aktivt tilvalg – frivillig del af leverandørforhold  
• Aktivt tilvalg – ikke del af kunde- eller leverandørforhold  
• Andet – beskriv [+ fritekstfelt] |
| **Hvem** er organisationens medlemmer? (Sæt et eller flere krydser) | • Fysiske personer  
• Juridiske personer (fx A/S, ApS)  
• En gruppe/forening af fysiske personer  
• En gruppe/forening af juridiske personer  
• Andet – beskriv [+ fritekstfelt] |
| Angiv det samlede antal medlemmer | Angiv antal                     |
| Har I oplevet vækst eller fald i antallet af medlemmer over de seneste tre år? | • Stærk vækst  
• Vækst  
• Ingen forandring  
• Fald  
• Stærkt fald  
• Ved ikke |
| **Kommunikation og aktiviteter for medlemmer** |                                |
| Der findes mange forskellige strategier i forhold til at engagere og kommunikere med sine medlemmer. Følgende spørgsmål afdækker de forskellige tilgange i den medlemsdemokratiske sektor. |                                |
| Hvilke platforme benytter I generelt til kommunikation med medlemmerne? (Sæt et eller flere krydser) | • Nyhedsbreve  
• Medlemsblad |
| Afholder I arrangementer målrettet medlemmer vedr.: | • Sociale medier, bredt (ex. offentlige Facebook-opslag)  
• Sociale medier udelukkende for medlemmer (ex. Facebook-grupper)  
• Direkte kommunikation via brev, e-mail, e-boks, el.lign.  
• Intranet/medlemsunivers  
• Medlemsarrangementer med fysisk fremmøde  
• Andet |
|------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|
| Hvis kryds ved nogle af ovenstående arrangementer | • Produkter/services  
• Politiske/etiske temaer  
• Produktudvikling  
• Filantropiske aktiviteter  
• Langsigtet strategi  
• Medlemsvalg  
• Andet  
• Vi holder ikke arrangementer målrettet medlemmer |
| Hvad er formålet med disse arrangementer?  
(Sæt et eller flere krydser) | • At styrke kunderelationen  
• At styrke medlemmernes demokratiske engagement  
• At organisationen får input til forretningsudvikling  
• At organisationen får input til, hvordan den kan forbedre kunderelationen.  
• At organisationen får input til, hvordan den kan forbedre medlemsdemokratiet.  
• Andet |
| Har organisationen lokale klubber, foreninger eller udvalg, hvor menige medlemmer kan deltage?  
(Sæt et eller flere krydser) | • På rådgivende niveau  
• På beslutende niveau  
• På frivilligt, deltagende niveau  
• Andet – beskriv [+ tomt tekstfelt]  
• Ikke relevant |
| Har organisationen en medlemsstrategi eller -politik, som sætter konkrete mål og retning for jeres arbejde ift. medlemmerne? | • Ja  
• Nej  
• Ved ikke |

**Opstilling og valg til organisationens øverste myndighed**

Medlemsdemokratiske organisationer er kendtegnet ved, at den øverste beslutningsdygtige myndighed fortrinsvist er demokratisk valgt blandt medlemmerne. I de næste spørgsmål ønsker vi at belyse proceduren for opstilling og valg til i organisationens øverste myndighed.

| Hvad er den øverste myndighed i jeres organisation? | • Generalforsamling, hvor alle medlemmer kan møde op  
• Repræsentantskab  
• Landsråd  
• Delegereftorsamling  
• Andet – beskriv [+ tomt tekstfelt] |
<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th></th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Vælg den betegnelse, der bedst beskriver den øverste myndighed i organisationen.</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Hvis svar:</td>
<td>Hvor ofte finder generalforsamlingen sted?</td>
</tr>
<tr>
<td>-----------</td>
<td>------------------------------------------</td>
</tr>
</tbody>
</table>
| "Generalforsamling, hvor alle medlemmer kan møde op" | • Hvert år  
• Hvert 2. år  
• Hvert 3. år  
• Hvert 4. år | • Ja  
• Nej  
• Ikke relevant | • Via bred, indirekte kommunikation, der så vidt muligt sørger at nå medlemmerne (fx sociale medier, nyhedsmails for interesserede, annoncering i medier, el.lign.)  
• Via smal, indirekte kommunikation (fx på hjemmeside, opslagstavler o. lign.)  
• Via direkte kommunikation til alle medlemmer (fx mail, brev eller magasin direkte til medlemmer)  
• Vi informerer ikke aktivt medlemmer om muligheden for at deltage i generalforsamlingen  
• Andet? Beskriv [+ tom tekstboks] | • Angiv antal  
• Ved ikke |
| Repræsentantskab  
Landsråd  
Delegaterforsamling | | | | |
| Hvornår finder generalforsamlingen sted? | Angiv antal | Hvem er repræsenteret i den øverste myndighed?  
Angiv flere svar, hvis flere grupper er repræsenteret. | Medlemmer  
Medarbejdere  
Videnspersoner (Repræsenteret pga. særlig faglighed, fx repræsentant fra interesseorganisation)  
Andre – beskriv [+ tom felt] | Hvordan besættes pladserne i organisationens øverste myndighed? |
| • Direkte valg (alle medlemmer kan stille op og stemme, uden mellemled)  
• Indirekte valg (vælges gennem repræsentanter, fx lokale bestyrelser)  
• Andet – beskriv [+ tom tekstfelt] | |

Filter: Skal udfyldes for hver af de valgte svar ovenfor.
| Hvem kan opstille kandidater til den øverste myndighed, når der er pladser på valg? | • Man kan stille sig selv op  
• Man skal stilles op af andre menige medlemmer  
• Man skal stilles op af tillidsvalgte medlemmer eller organer i organisationen (ex. valgudvalg, nomineringskomite, bestyrelse eller lokale afdelinger)  
• Ikke relevant |
<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th></th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Hvis svar: 'Man stilles op af andre menige medlemmer'</td>
<td>Hvor mange stillere skal man have for at stille op? Angiv antal</td>
</tr>
</tbody>
</table>
| Hvilken stemmeprocedure anvendes til valget til den øverste myndighed (sæt et eller flere krydser)? | • Fysisk fremmøde med forhåndstilmelding  
• Fysisk fremmøde uden forhåndstilmelding  
• Afgivning af stemme via fysisk brev  
• Digital stemmeafgivning  
• Andet - skriv hvilken + [tom teksboks] |
| Hvor mange medlemmer af organisationens øverste myndighed er nyvalgte? (Dvs. indvalgte, for hvem det er første periode som medlem af den øverste myndighed). | • Ingen  
• Cirka 1/3  
• Cirka halvdelen  
• Cirka 2/3  
• Alle  
• Ved ikke |
| Hvor ofte er der valg til organisationens øverste myndighed? | • Hvert år  
• Hvert 2. år  
• Hvert 3. år  
• Hvert 4. år  
• Hvert 5. år |
| Har pressen adgang til møder i den øverste myndighed? | • Ja  
• Nej  
• Ved ikke |
| Hvordan kommunikerer I til medlemmerne om mulighed for at stille op til organisationens øverste myndighed? (Sæt et eller flere krydser) | • Via bred, indirekte kommunikation, der så vidt muligt søger at nå medlemmerne (fx sociale medier, nyhedsmedier, annoncering i medier, el.lign.)  
• Via smal, indirekte kommunikation (fx på hjemmeside, opslagstavler o. lign.)  
• Via direkte kommunikation til alle medlemmer (fx mail, breve eller magasin direkte til medlemmer)  
• Vi informerer ikke aktivt medlemmer om muligheden for opstilling  
• Andet? Beskriv [+ tom teksboks] |
| Hvordan kommunikerer I til medlemmerne om mulighed for at stemme til valget til den øverste myndighed? (Sæt et eller flere krydser) | • Via bred, indirekte kommunikation, der så vidt muligt søger at nå medlemmerne (fx sociale medier, nyheds-mails for interesserede, annoncering i medier, el.lign.)  
• Via små, indirekte kommunikation (fx på hjemmeside, opslagstavler o. lign)  
• Via direkte kommunikation til alle medlemmer (fx mail, brev eller magasin direkte til medlemmer)  
• Vi informerer ikke aktivt medlemmer om muligheden for at stemme  
• Andet? Beskriv [+ tom tekstboks] |
|---|---|
| Hvor mange pct. af de stemmeberettigede medlemmer stemte ved sidste valg? | • Angiv pct.  
• Ved ikke |
| Har din organisation adgang til direkte kontaktoplysninger på jeres medlemmer? | • Ja  
• Nej |
| Tænk tilbage på de seneste tre valg: Opstiller organisationen kvantificerbare mål for valget forud for opstilling og valg? | • Nej  
• Ja – Evt. Beskriv – fritekstfelt  
• Ved ikke |
| Hvis ’ja’ Tænk tilbage på de seneste tre valg: I hvilket omfang nås de opstillede mål? | • I meget høj grad- i høj grad- hverken eller- i lav grad – i meget lav grad  
• Evt. Beskriv [+ fritekstfelt] |
| Tænk tilbage på de sidste tre års valghandlinger. I hvilken grad oplever I, at følgende udsagn stemmer overens med virkeligheden i organisationen. |  
• Der er altid kampvalg til den øverste myndighed  
• Pladserne i de demokratiske organer bliver besat.  
• De opstillede kandidater repræsenterer klare holdningsforskelle og prioriterer for organisationen.  
• Der er diversitet (køn, alder, baggrund) i gruppen, der bestrider posterne i organisationens øverste myndighed.  
• De valgte kandidater repræsenterer et bredt udsnit af medlemmerne.  
• Organisationen forsøger aktivt at styrke deltagelsen ved valgene.  
• Den øverste myndighed har direkte indflydelse på strategiudvikling for organisationen (gennem fx diskussioner, inputfaser, afstemninger o. lign.).  
• Der er udfordringer med at sikre de fornødne kompetencer i de medlemsvalgte forsamlinger.  |
| Udsagnet passer… | • I meget høj grad- i høj grad- hverken eller- i lav grad – i meget lav grad |
• Der findes platforme for diskussion mellem medlemmer (fx medlemsblad, medlemsmøder, FB-grupper o. lign.)
• Medlemmerne får tilstrækkelig viden om valg og opstilling.
• Medlemmerne har gode muligheder for at bidrage som frivillige medlem møder.

Oplever I, at der findes barrierer, som modvirker eller besværliggør medlemmernes engagement, opstilling og deltagelse ved valget?  
Åbent tekstfelt (valgfri)  
Ikke relevant

**Medlemsdemokratiets udvikling over de seneste 3 år**

**Er medlemsdemokratiet under forandring? Det prøver vi at finde ud af i de følgende spørgsmål.**

<table>
<thead>
<tr>
<th>Hvis I tænker tilbage på de seneste 3 år, hvordan har I oplevet udviklingen i organisationen på følgende punkter:</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Medlemmernes viden om deres medlemskab og rettigheder er</td>
</tr>
<tr>
<td>Medlemmernes interesse for at engagerere sig i organisationens demokratiske organer er…</td>
</tr>
<tr>
<td>Medlemmernes generelle engagement i organisationen er</td>
</tr>
<tr>
<td>Medlemmernes valgdeltagelse er…</td>
</tr>
<tr>
<td>Organisationens øverste myndighedstil taktig indflydelse på udviklingen af organisationen (fx strategiprocesser, værdier o. lign) er…</td>
</tr>
<tr>
<td>Organisationens åbenhed over for medlemmer omkring vigtige dokumenter og oplysninger om organisationens drift er…</td>
</tr>
<tr>
<td>Organisationens fokus på transparens og kommunikation over for medlemmerne er…</td>
</tr>
<tr>
<td>Organisationens indsats for at engagere medlemmerne generelt er…</td>
</tr>
<tr>
<td>Organisationens føling med medlemmernes ønsker og prioriter er…</td>
</tr>
</tbody>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th>Tænk tilbage på de sidste tre år og de indsatser der har været gennemført med henblik på at styrke medlemsdemokratiet. Er der blevet gennemført væsentlige ændringer i/ organisationens medlemsarbejde på følgende områder: (sæt et eller flere krydser)</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Kommunikation til medlemmer om medlemskab og medlemsrettigheder</td>
</tr>
<tr>
<td>Valgproces og -metode</td>
</tr>
<tr>
<td>Medlemsfordele eller -bonusser</td>
</tr>
<tr>
<td>Medlemsaktiviteter</td>
</tr>
<tr>
<td>Beslutningskompetence til organisationens øverste myndighed (ex. repræsentantskab eller generalforsamling)</td>
</tr>
<tr>
<td>Andet – beskriv [fritekstfelt]</td>
</tr>
<tr>
<td>Ikke relevant.</td>
</tr>
</tbody>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th>Er der et eller flere konkrete initiativer, som efter jeres opfattelse især har bidraget til at styrke medlemsdemokratiet?</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Ja – beskriv [fritekstfelt]</td>
</tr>
<tr>
<td>Nej</td>
</tr>
<tr>
<td>Ved ikke</td>
</tr>
</tbody>
</table>

**Medlemsdemokratiets udvikling i fremtiden**

I de følgende spørgsmål vil I blive spurgt ind til jeres opfattelse af muligheder og udfordringer for medlemsdemokratiet i organisationen fremover.
Efter jeres opfattelse, hvor er det største behov for udvikling ift. medlemsdemokratiet i jeres organisation? Marker de tre vigtigste ud af følgende muligheder.

- Større engagement blandt medlemmerne
- Mere diversitet blandt indvalgte
- Mere debat ved valgene
- Mere åbenhed fra organisationens side
- Fjerne barrierer for deltagelse og engagement
- Bedre valgsystemer og -processer.
- Nye medlemstilbud eller -fordele
- Bedre medlemskommunikation
- Bedre mulighed for uformel dialog og/eller involvering af medlemmerne
- Medlemmers reelle indflydelse på organisationens retning
- Valgdeltagelse
- Der er ikke behov for at udvikle vores medlemsdemokrati
- Andet – beskriv

Hvad arbejder I for tiden aktivt på ift. at udvikle jeres medlemsdemokratif? (sæt et eller flere krydser)

- Bedre valgsystemer og -processer.
- Nye medlemstilbud eller -fordele
- Bedre medlemskommunikation
- Bedre mulighed for uformel dialog og/eller involvering af medlemmerne
- Medlemmers reelle indflydelse på organisationens retning
- Valgdeltagelse
- Større engagement blandt medlemmerne
- Mere diversitet blandt indvalgte
- Mere debat ved valgene
- Mere åbenhed fra organisationens side
- Fjerne barrierer for deltagelse og engagement
- Vi arbejder ikke aktivt med at udvikle vores medlemsdemokrati
- Andet – beskriv [+ fritekstfelt] [udelukker andre svarkategorier]

Tænk tilbage på det sidste års tid. Hvad skaber det største frivillige engagement blandt medlemmerne, ud fra jeres erfaring? (Sæt et eller flere krydser)

- Bedre mulighed for uformel dialog mellem organisation og medlemmer
- Medlemmers reelle indflydelse på organisationens retning
- Mange valg
- Mere debat ved valgene
- Mere debat i medierne
- Mere åbenhed fra organisationens side
- Bedre valgsystemer og -processer.
- Nye medlemstilbud eller -fordele
- Bedre medlemskommunikation
- Mere diversitet blandt indvalgte
- Færre barrierer for deltagelse og engagement
- Andet – beskriv [+ fritekstfelt]

Tak for jeres besvarelse!

Kommentarer til undersøgelsen

Fritekstfelt