

det SOCIALE VÆKST *program*

Sammenfatning

Resultater og erfaringer fra Det
Sociale Vækstprogram 2013-2014

September 2014

Introduktion

Det Sociale Vækstprogram er et udvælgelses- og udviklingsforløb for socialøkonomiske virksomheder, der arbejder med udsatte ledige i Danmark.

Formålet med Det Sociale Vækstprogram er at udvikle socialøkonomiske virksomheder, så de bliver mere forretningsmæssigt bæredygtige og over tid får flere udsatte ledige i arbejdsmarkedsrettede forløb eller beskæftigelse – enten i virksomheden selv eller på andre arbejdspladser.

Samtidig skal programmet bidrage med ny viden og udvikling af en effektiv model til at identificere og udvikle flere socialøkonomiske virksomheder i fremtiden. Det Sociale Vækstprogram er det første systematiske udvælgelses- og udviklingsprogram for socialøkonomiske virksomheder på beskæftigelsesområdet i Danmark. Derfor har der været stort fokus på at afprøve "forventede bedste metode" samt opsamle og dele viden, erfaringer og læring herfra.

Denne sammenfatning omfatter den foreløbige erfaringsrapport fra det første år med Det Sociale Vækstprogram, hvor i alt 12 virksomheder har deltaget i to programrunder på hvert et halvt års varighed i perioden april 2013 til maj 2014.

Det Sociale Vækstprogram

Det Sociale Vækstprogram er resultatet af et udbud om udvikling af socialøkonomiske virksomheder, som blev foretaget af Styrelsen for Arbejdsmarked og Rekruttering i december 2012 med en finansiering på 8,5 millioner kr. fra Satspuljen til gennemførelse i 2013-14. Udbuddet blev vundet af Den Sociale Kapitalfond Management i samarbejde med Symbion og Center for Socialøkonomi, med bidrag fra KPMG (nu EY), Accura og Teknologisk Institut.

Det Sociale Vækstprogram er i 2013-14 blevet ledet af en styregruppe med repræsentanter for Styrelsen for Arbejdsmarked og Rekruttering under Beskæftigelsesministeriet, Erhvervsstyrelsen under Erhvervs- og Vækstministeriet, Socialstyrelsen under Ministeriet for Børn, Ligestilling, Integration og Sociale Forhold, Center for Socialøkonomi, Symbion samt Den Sociale Kapitalfond Management.

På baggrund af de foreløbige resultater har Styrelsen for Arbejdsmarked og Rekruttering besluttet et udnytte en option i udbuddet om at forlænge programmet, som derfor fortsætter i yderligere 4 runder med i alt 20 nye socialøkonomiske virksomhedsdeltagere i 2014-16. CABI er i forlængelsen indtrådt som samarbejdspartner i stedet for det nu nedlagte Center for Socialøkonomi.

Evaluering af Det Sociale Vækstprogram

Evalueringen af Det Sociale Vækstprogram bygger på flere elementer:

Dels har Teknologisk Institut udarbejdet en foreløbig deltagerevaluering. Dels er den suppleret med deltagerundersøgelser og dataindsamling foretaget af Den Sociale Kapitalfond Management, programteamets vurderinger samt input fra projektets styregruppe, Symbion/Accelerace og Center for Socialøkonomi. Tilsammen udgør de grundlaget for en større erfaringsrapport, der fokuserer på specifikke erfaringer og fakta om programmet og deltageraktiviteterne.

I tillæg til erfaringsrapporten er udarbejdet et arbejdspapir med mere generel inspiration til forretningsudvikling af socialøkonomiske virksomheder. Arbejdspapiret er suppleret af en værktøjskasse med eksempler på modeller og værktøjer til forretningsudviklingsanalyser.

Det er vigtigt at understrege resultaternes og erfaringsopsamlingens foreløbige karakter. Programmet løber i yderligere 2 år, og i 2015 og 2016 vil vi udarbejde en opdateret udgave af arbejdspapiret for at dele den seneste læring fra programmet. I 2016 vil den endelige afrapportering foreligge i form af en slutevaluering og rapport fra Teknologisk Institut.

For den fulde version af erfaringsrapport, deltagerevaluering, arbejdspapir og værktøjskasse, se venligst programmets hjemmeside på www.socialtvaekstprogram.dk

Programmet

Det Sociale Vækstprogrammes første to runder er gennemført i perioden april 2013 – maj 2014. I hver runde har 6 socialøkonomiske virksomheder, der hjælper udsatte ledige i job, fået hjælp til at udvikle deres forretning i et forløb på ca. 6 måneder. De 12 virksomheder er udvalgt efter en længere rekrutterings- og vurderingsproces. Deltagelse har været gratis, herunder rejser, ophold og forplejning i forbindelse med fællesarrangementer.

Det Sociale Vækstprogram bygger især på den såkaldte lean startup-tilgang til forretningsudvikling og Symbions variant heraf, "Den entrepreneurielle metode". Kernen i denne tilgang er at teste og udvikle centrale antagelser og ideer om virksomheders forretning i praksis og løbende lade de opnåede erfaringer bestemme den videre udvikling.

Samtidig har programmet haft fokus på at udruste og træne deltagerne i en række grundlæggende forretningsmæssige ledelses- og udviklingsværktøjer.

Hver deltager har gennem hele forløbet haft sin egen professionelle forretningsudvikler tilknyttet med et ugentligt møde omkring konkrete mål og udfordringer, ideer og løsninger.

Fem gange i hver runde har de 6 deltagervirksomheder været samlet til fælles workshops eller "camps" med foredrag, undervisning, gruppe arbejde og individuelt arbejde mv. centreret omkring metoder og værktøjer til forretningsudvikling af deltagerne.

Disse camps er blevet fulgt op med individuelle sparring-sessioner – "labs" – hvor flere forretningsudviklere har hjulpet den enkelte virksomhed med at udvikle og tilrettelægge tests af nye antagelser og ideer.

Deltagerne har desuden fået sparring fra nogle af Danmarks førende revisorer og advokater inden for finansielle, erhvervsretslige samt beskæftigelsesretslige forhold.

Som en del af programmet er der endelig arbejdet med at formidle kontakt mellem virksomhederne og forskellige kerneinteressenter – særligt kommuner, men også fonde, kommercielle virksomheder og andre socialøkonomiske virksomheder.

Socialøkonomiske virksomheder

Ifølge Lov om registrerede socialøkonomiske virksomheder defineres en socialøkonomisk virksomhed ved at:

- have et socialt formål,
- være erhvervsdrivende,
- være uafhængig af det offentlige,
- være inddragende og ansvarlig i sit virke, og
- have en social håndtering af sit overskud.

Det Sociale Vækstprogram er særligt for socialøkonomiske virksomheder der ansætter og/eller laver forløb for udsatte ledige. Denne gruppe er endnu relativt fåtallig:

Ifølge CABI er der ca. 300 socialøkonomiske virksomheder med beskæftigelsesformål i Danmark. Og SFI har i 2013 kortlagt 115 socialøkonomiske virksomheder, der ansætter udsatte ledige, med i gennemsnit ca. 5 ansatte på særlige vilkår. Antallet er dog formentlig i vækst: Den Sociale Kapitalfond Management vurderer at der hvert år etableres 150-200 nye virksomheder herhjemme med et særligt fokus på at inkludere udsatte ledige.

På baggrund af erfaringerne af Det Sociale Vækstprogram kan man groft sagt inddele de socialøkonomiske virksomheder på beskæftigelsesområdet i tre "arketypiske" kategorier – som virksomhederne kan kombinere i forskellige "blandingsforhold" over tid ift. deres udvikling:

- Fundraisingbaserede virksomheder, ofte med rod i NGO- og civilsamfundsverdenen. De er typisk drevet af et socialt snarere end kommercielt udgangspunkt – og er ofte i udgangspunktet afhængige af fondsmidler til driften.
- "Anden aktører", som er leverandører og udbydere af beskæftigelsesrettede forløb for udsatte borgerne til kommunerne. De leverer også produkter og services på det private marked som led i deres beskæftigelsesmæssige forløb, men indtjeningen kommer i overvejende grad fra det kommunale marked.
- Privatmarkedsbaserede virksomheder, typisk etableret af stiftere med en kommerciel baggrund og udgangspunkt i særlige brancher – og en bevidst strategi om ikke at være afhængige af fonde, puljemidler eller salg til kommuner alene.

Det er generelt vanskeligt at drive socialøkonomisk virksomhed på et markedsmæssigt grundlag. Man skal på én gang støtte og udvikle kompetencerne hos medarbejdere, der kræver en særlig rummelighed, og udvikle en konkurrencedygtig forretning der kan klare sig kommercielt.

Resultater

Det overordnede succeskriterium er at skabe et program der virker og er effektivt, at udvikle sundere virksomheder og bidrage til flere forløb og jobs til udsatte ledige på sigt – samt derigennem socialt og samfundsmæssigt skabe positiv merværdi. Desuden skal programmet skabe ny viden om udvikling af socialøkonomiske virksomheder.

Denne sammenfatning bygger på en erfaringsrapport er udarbejdet i perioden umiddelbart efter afslutningen af programmets anden runde. Det er endnu for tidligt at opgøre den langsigtede effekt, og det er svært at fastslå kausaliteten i udvikling af komplekse organisationer – som socialøkonomiske virksomheder med mange interessenter typisk er – med fuld sikkerhed. På en række kvantificerbare – økonomiske og beskæftigelsesmæssige – områder har virksomhederne ikke desto mindre undergået en udvikling under programmet:

- Øget omsætning: Hos deltagerne i runde 1, hvor der er aflagt årsregnskab både før og efter programdeltagelse, dvs. i 2012 til 2013, er omsætningen er steget hos 5 af de 6 virksomheder. Den gennemsnitlige omsætningsvækst er på ca. 1,2 mio. kr. eller ca. 37%.
- Bedre resultat: 5 ud af 6 virksomheder fra runde 1 har forbedret deres årsresultat før skat fra 2012 til 2013. Den gennemsnitlige resultatforbedring er på ca. 213 tkr. eller ca. 1.117%
- Større kapitalgrundlag: Virksomhederne har generelt fået udvidet deres likviditet og kapitalgrundlag gennem deltagelse i programmet – herunder ved øget kassekredit samt fundraising: 3 ud af 6 deltagere i runde 1 fik tilført betydelige fondsmidler under eller umiddelbart i forlængelse af programdeltagelse på tilsammen i alt 6.439 tkr.
- Flere forløb: For alle 12 deltagervirksomheder i runde 1 og 2 er der sket en stigning svarende til i alt 27,5 nye fuldtids beskæftigelsesforløb (ca. 15% stigning) og i alt 10 nye fuldtids uddannelsesforløb (ca. 37% stigning) i virksomhederne i perioden fra maj 2013 til juni 2014.
- Flere udsatte ansatte: Ligeledes er antallet af arbejdspladser i de 12 deltagervirksomheder vokset i perioden – med 11 støttede (ca. 14% stigning) og 7 ordinære (ca. 4% stigning) arbejdspladser, heraf alle støttede og 5 af de ordinære til udsatte ledige.

Både forretningsudviklernes observationer og Teknologisk Instituts deltagerevaluering peger desuden på, at virksomhederne selv oplever et "kvalitativt løft" og styrket forretningsgrundlag på flere punkter, der er af potentiel væsentlig betydning for deres fremtidige udvikling. Det gælder eksempelvis inden for følgende områder:

- Professionalisering af salgsarbejde – bl.a. ved at satse på nye markedsføringsformer, salgssteder, systematisk kundeopfølgning, øget kundeforståelse, mv.
- Forbedret analyse af omkostninger og prissætning – og deraf følgende kvalificeret vurdering af produktsortimenter, leverandøraftaler, prisstrukturer mv.
- Bedre strategisk beslutningsgrundlag – på baggrund af introducerede og anvendte redskaber og metoder til virksomhedsanalyser.
- Bevidsthed om værdiskabelse – og udvikling af virksomhedernes "value proposition".
- Udvikling af ledelse og organisation – fra lederkompetencer til rollefordeling i ledergruppe og bestyrelsessammensætning.
- Bedre forudsætninger for samarbejdet med kommunerne, herunder hvordan kommuner fungerer og træffer beslutninger.
- Ændret mindset – med større forståelse for betydningen af det forretningsmæssige grundlag og vigtigheden af økonomisk rationelle beslutninger for det sociale arbejde.

Endvidere har virksomhederne generelt positive forventninger til fremtiden – herunder både deres økonomiske og beskæftigelsesmæssige udvikling.

Deltagende virksomheder 2013-14

Runde 1:

- Blindes Arbejde
- BOAS Specialister
- Comeback Consult
- Frida Kahlo Huset
- Kaffé Fair
- Send Flere Krydderier

Runde 2:

- Allehånde
- Café Chaplin
- Glad Design
- Grantoftegaard
- Place de Bleu
- Råd & Dåd

Programudvikling

Det Sociale Vækstprogram er nyt i dansk kontekst og derfor har der undervejs været fokus på at lære af erfaringerne, opsamle viden, og udvikle programmets indhold.

Grundlæggende vurderes Det Sociale Vækstprogram meget positivt af deltagerne. Deltagerne har således generelt været meget tilfredse med programmets grundlæggende tilgang og design.

Særligt tilknytningen af kompetente forretningsudviklere skaber værdi for virksomhederne. Her understreger evalueringerne det gavnlige i at benytte "tunge" og erfarne, professionelle kræfter. Virksomhederne fremhæver at de drager stor fordel af forretningsudviklernes spidskompetencer, samt at de er konstruktive, iverdige og værdifulde som sparringspartnere når det kommer til problemløsning og prioriteringsproblemer. Dog skal der forventningsafstemmes tydeligere ift. hvor meget tid, forretningsudviklerne kan tilbringe i virksomhederne.

I forhold til programlængden vurderer flere virksomheder, særligt fra programmets anden runde, at der har været for meget indhold presset sammen på for kort tid. Flere virksomheder efterlyser konkret mulighed for fortsat sparring med den forretningsudvikler, der kender virksomheder i en periode efter programafslutning.

Generelt er der også tilfredshed med camps og labs, herunder de værktøjer og metoder, der blevet introduceret. Der er dog forskel på relativt nystartede og mere etablerede virksomheders camp-udbytte og flere efterlyser af nogle emner og øvelser bliver mere deltager- og praksisrettede. Der er bred enighed om at labs undervejs i forløbet er med til at fastholde fokus og skabe fremdrift i udviklingen af virksomhederne.

Samlet set er struktur og opbygning af Det Sociale Vækstprogram på baggrund af de første to runder i grundlæggende uændret, fordi udviklingen i virksomhederne og deres egne tilbagemeldinger har understreget at det grundlæggende virker godt. Deltagernes tilbagemeldinger og programteamets erfaringer har dog også peget på behov for at justere og udvikle en række områder, bl.a.:

- Øget fokus på analyse, vurdering og udvikling af ledelsesmæssige kompetencer
- Tidlig "due diligence light" af virksomhedernes økonomi og 360-graders heldagsworkshop med hver virksomhed
- Hurtigere afgrænsning og fokus på hvad der skal arbejdes med i forløbet
- Færre camps og mere individuelt fokus op virksomhederne, herunder på camps
- 3 måneders opfølgning efter programafslutning med et mindre intensivt sparringsforløb med forretningsudviklerne

Dette vil der blive arbejdet videre med i 2014-16.

Den Sociale Kapitalfond Management

Vester Voldgade 108, 1.

1552 København V

+45 36 95 97 96

info@socialkapitalfond.dk