



TEKNOLOGISK
INSTITUT

Evaluering af Det Sociale Vækstprogram

Samlet devaluering af Runde 3 og 4



Center for Analyse og Erhvervsfremme
August 2015



Indholdsfortegnelse

1. Indledning.....	2
1.1. Evalueringens metode og datagrundlag	2
1.2. Evalueringens opbygning	3
2. Opsummering af evalueringens konklusioner	4
3. Det Sociale Vækstprogram's tilrettelæggelse og indhold	8
3.1. Den overordnede tilrettelæggelse af programmet.....	8
3.2. Samarbejde med forretningsudviklerne	9
3.3. Udbyttet af de afholdte kurser og camps	12
3.4. Udbytte af de afholdte labs	17
3.5. Udbytte af deltagelse i virksomhedsnetværket ved CABI	17
3.6. Inddragelse af eksterne eksperter eller konsulenter	18
3.7. De enkelte aktiviteter's vigtighed og prioritering	18
3.8. Udfordringer som virksomheden ønsker hjælp og sparring til i fremtiden	20
4. Det Sociale Vækstprogram's betydning for virksomhedernes forretningsmæssige udvikling	21
4.1. Programmets indflydelse på virksomhedernes forståelse af forretningsmæssige udfordringer	21
4.2. Programmets indflydelse på virksomhedernes evne til at se nye forretningsmæssige muligheder	22
4.3. Programmets betydning for virksomhedernes evne til at arbejde systematisk med at udvikle og afprøve nye idéer	23
4.4. Programmets betydning for etablering af realistisk handleplan for virksomheden	23
4.5. Programmets styrkelse af virksomheden på konkrete nøgleområder	24
5. Virksomhedernes fremtidige udvikling	28
5.1. Mål for vækst og beskæftigelse af udsatte ledige	28
5.2. Balance mellem udsatte og ordinært ansatte.....	29
5.3. Nye målgrupper af ansatte	30
5.4. Nye produkter og kundetyper.....	31
5.5. Konsolidering og fokusering på kerneforretningen	33
5.6. Afhængighed af offentlige midler	34
6. Fordele og ulemper ved at være socialøkonomisk virksomhed	35
6.1. Fordele	35
6.2. Ulemper	36
7. Afsluttende vurderinger af Det Sociale Vækstprogram	39

Evaluatører

John René Keller Lauritzen
Martin Eggert Hansen
Sisse Resen

Teknologisk Institut
Center for Analyse og Erhvervsfremme



1. Indledning

Teknologisk Institut præsenterer hermed evalueringsrapport for runde 3 og 4 i Det Sociale Vækstprogram, hvor i alt 10 socialøkonomiske virksomheder har deltaget. 3. runde forløb i perioden august - december 2014, mens 4. runde forløb i perioden januar - maj 2015.

Det Sociale Vækstprogram er et tilbud til socialøkonomiske virksomheder, der hjælper udsatte ledige i beskæftigelse. Over 5 måneder får hver enkelt virksomhed hjælp til at udvikle deres forretning med udgangspunkt i deres særlige udfordringer. Målsætningen er, at virksomhederne efter programmet er i stand til at hjælpe flere udsatte ledige ind på arbejdsmarkedet.

Denne evaluering er en delevaluering af Det Sociale Vækstprogram. Evalueringen vil blive fulgt op af en afsluttende evaluering i 2016. Den afsluttende evaluering i 2016 vil lægge vægt på at afdække de mere langsigtede effekter, som deltagervirksomhederne har opnået og vil inkludere samtlige virksomheder, der har deltaget i programmets seks runder (32 virksomheder i alt).

Det skal understreges, at der ikke er tale om en fuld "360-graders" evaluering af programmet, men alene en vurdering af programmet set fra deltagervirksomhedernes perspektiv. Eksempelvis er programmets opdragsgiver, udførende konsulenter og samarbejdspartnere ikke interviewet som led i evalueringen. Det er udelukkende de socialøkonomiske deltagervirksomheders *vurderinger af programmet*, der fokuseres på.

1.1. Evalueringens metode og datagrundlag

For at kunne afdække vækstprogrammets betydning for virksomhederne, er det vigtigt, at evalueringen bygger på en nuanceret forståelse af socialøkonomiske virksomheders virkelighed og udfordringer. Derfor lægger denne evaluering vægt på en kvalitativ afdækning af de socialøkonomiske virksomheders virkelighed og udfordringer. For at formidle de interviewede virksomheders og ansattes vurderinger så direkte som muligt, har evaluatoren valgt at præsentere talrige direkte citater i sammenfatningen.

Evalueringen er baseret på kvalitative, personlige interview med de 10 deltagervirksomheders ledelse. Hvert interview er gennemført med en semistruktureret interviewguide med den/de personer fra virksomhedens ledelse, der har deltaget i programmets aktiviteter. Hvert interview har varet ca. 1½ time.

Evaluatoren vurderer, at interviewene med virksomhederne er forløbet positivt, og at virksomhedernes ledelser har afgivet ærlige og konstruktive vurderinger af deres deltagelse i programmet - herunder af dets styrker og svagheder. Det skal nævnes, at de fleste virksomheder er overvejende positive i deres vurdering af programmet, mens én af de ti virksomheders vurderinger adskiller sig markant fra de øvrige virksomheders. På næsten samtlige stillede spørgsmål svarer virksomheden betragteligt mere negativt end de øvrige virksomheder. Vi finder, at det er vigtigt, at læseren af rapporten ved

dette på forhånd. Ellers kan læseren få det indtryk, at den refererede kritik er mere udbredt blandt virksomhederne end den faktisk er. Dog vil den kritiske virksomheds vurderinger blive refereret hvor det er relevant ganske som de øvrige virksomheders, med henblik på at give konstruktive anvisninger til, hvor der fremadrettet kan skabes forbedringer i programmet.

De interviewede er lovet anonymitet og derfor er evalueringens resultater (herunder citater) præsenteret således, at ingen udtalelser kan sættes i relation til bestemte virksomheder eller personer.

1.2. Evalueringens opbygning

Nærværende evalueringsrapport præsenterer indledningsvis deltagernes oplevelser med det sociale vækstprogramms tilrettelæggelse og indhold (afsnit 0). Herefter vendes blikket mod vækstprogrammets betydning for virksomhedernes forretningsmæssige udvikling (afsnit 4) og forventninger til deres fremtidige udvikling (afsnit 5). Dernæst præsenteres virksomhedernes erfaringer af fordele og ulemper ved at fungere som socialøkonomisk virksomhed (afsnit 6), inden der i konklusionen gives samlede vurderinger af programmet (afsnit 7).

2. Opsummering af evalueringens konklusioner

Dette afsnit sammenfatter de overordnede konklusioner i evalueringsrapporten, som i de følgende afsnit uddybes i detaljer.

Deltagerne var generelt tilfredse med programmets indhold og har fået styrket deres forudsætninger for vækst. Stort set samtlige virksomheder var meget tilfredse med programmet og det udbytte det har givet dem – og de vil klart anbefale andre socialøkonomiske virksomheder at deltage i de kommende runder. Evaluator vurderer, at programmet har styrket deltagervirksomhedernes forudsætninger for vækst, hvilket bl.a. ses afspejlet i, at samtlige af deltagervirksomhederne efter programmet har konkrete planer om vækst over de kommende år. Enkelte virksomheder har endda forventninger om at vokse med 200-300% i antallet af medarbejdere. Virksomhederne har alle planer om at udvide udbuddet af produkter og serviceydelser over de kommende år, og at rette deres salg mod nye målgrupper.

Programmet er lykkedes med at styrke både nyetablerede og modne virksomheder. Programmets 3. og 4. runde rummede virksomheder med vidt forskellige forretningsområder og på vidt forskelligt udviklingsstadier, -lige fra små opstartsvirksomheder til ældre, veletablerede virksomheder med over 100 ansatte. Evaluator vurderer, at programmet er lykkedes med at styrke virksomhederne på tværs af hele spektret, således at virksomhederne hver især har fået forskelligt udbytte af programmet afhængig af hvor på spektret, de befinder sig. De yngre og mindre virksomheder har især fået udbytte i form af basale forretningsmæssige metoder inden for økonomi, salg, markedsføring og planlægning, og har samtidig opnået større klarhed over deres kerneforretning. De større og mere veludviklede virksomheder er primært blevet hjulpet til en mere styret vækst, til bedre organisering og til at udvide forretningen med nye produkter og kundegrupper. Selvom det vurderes som en styrke, at programmet har formået at ramme et bredt spektrum af virksomheder, præsenterer dette også en central udfordring for programmets afholdelse af fælles aktiviteter og kurser. Flere af virksomhederne oplevede nemlig, at dele af programmet ikke var relevante for dem, på grund af deres udviklingsstadium. Set fremadrettet kunne programmets ledelse overveje, hvorvidt man i fremtidige runder vil organisere programmets fælles aktiviteter således at deltagervirksomhederne i højere grad sorteres efter deres udviklingsstadium.

Programmets tilrettelæggelse vurderes positivt – men en smule for kompakt.

Deltagervirksomhederne i runde 3 og 4 var generelt tilfredse med programmets overordnede tilrettelæggelse. Vekselvirkningen mellem teori og praksis blev rost af flertallet af deltagerne, og planlægningen af hvornår de enkelte emner blev introduceret og arbejdet med, vurderedes også som god. Ledelsen modtog også gennemgående ros for at være professionel og tilgængelig. Halvdelen af virksomhederne oplevede dog, at forløbet var for kompakt og intenst, og at det efterlod for kort tid til at fordøje deres erfaringer med de værktøjer og metoder, som de havde arbejdet med. De vurderer gennemgående, at deres udbytte af programmet ville have været endnu større, hvis

indholdet var blevet bredt ud over en længere periode. Et mindre antal virksomheder syntes dog, at det kompakte program var en styrke, da programmet dermed var hurtigere overstået.

Virksomhedernes individuelle forløb med forretningsudviklerne skaber størst værdi

De individualiserede forløb med forretningsudviklerne opleves af virksomhederne som kernen i programmet. Forretningsudviklerne blev karakteriseret som særdeles kompetente og professionelle. De blev karakteriseret og som nogen, der "virkelig formår at gå til bunds i virksomheden og sætte fingeren på de centrale problemer". De blev oplevet som gode til at identificere udfordringer og anvise konkrete løsninger, der var realistiske og passede til virksomhedens situation og kapacitet. Selvom de blev oplevet som behagelige i deres omgangsform, var de samtidig gode til at være udfordrende, krævende og vedholdende, og at turde sætte fingeren på de punkter, der er kritiske for virksomheden. Enkelte af de interviewede anførte, at der opstod forbigående konflikter i samarbejdet mellem dem og forretningsudvikleren på grund af uenighed om, hvordan virksomhedens udfordringer skulle løses. Evaluatoren vurderer dog, at sådanne konflikter kan være naturlige i tætte rådgivningsforløb, hvor forretningsudviklere arbejder dybtgående med virksomheden og udfordrer dens ledelse.

Deltagerne fik varierende, men gennemgående positivt udbytte af indholdet og undervisningen på de afholdte camps, kurser og labs

På nær det første kursus i runde 3, var deltagerne generelt tilfredse med de afholdte camps, kurser og labs. Virksomhederne oplevede, at de gav dem et vigtigt, fælles teoretisk afsæt for deres videre arbejde i programmet. Virksomhederne kunne særligt bruge de konkrete værktøjer til bl.a. intern afklaring, planlægning, salg og marketing, som de blev præsenteret for. Virksomhederne fremhævede også, at mødet med kommunerne gav dem et stort udbytte og åbnede deres øjne for nye markedsmuligheder. Kun Camp 1 i runde 3 blev negativt evalueret. Som svar på dette valgte programmets ledelse dog at udskifte underviseren og justere en smule på indholdet til runde 4, som herefter modtog en positiv deltagerevaluering. På trods af, at den overordnede vurdering af de afholdte camps, kurser og labs var positiv, var der for en stor del af virksomheders vedkommende emner, som de ikke fandt relevante. Dette skyldes i de fleste tilfælde, at de befandt sig på et udviklingsstadium, hvor indholdet ikke var relevant, eller at de havde kompetencer på området i forvejen.

Virksomhederne har i kraft af programmet fået etableret en bedre balance mellem forretningsmæssige og sociale hensyn

Evaluatoren vurderer, at programmet har hjulpet virksomhederne til en bedre balance mellem den sociale og den forretningsmæssige del af virksomheden. En del af virksomhederne udtaler, at de i højere grad er blevet klar over, at en velfungerende forretning er betingende for deres evne til at adressere sociale problemstillinger. Virksomhederne er generelt blevet mere forretningsorienterede og arbejder nu mere systematisk og kvalificeret med bl.a. prissætning, innovation, planlægning, salg og markedsføring. Samtidig arbejder virksomhederne mere balanceret og systematisk med den sociale dimension i virksomheden. Flere virksomheder beskriver, at de er blevet bedre til intern visitering og sortering af de udsatte ledige, således at de får arbejdsopgaver afpasset efter hvor

meget, de kan klare. Virksomhederne er også blevet mere opmærksomme på, at skabe en sund balance mellem ordinært ansatte og udsatte ledige.

Virksomhederne ønsker øget samarbejde med kommunerne, men finder det vanskeligt at etablere i praksis. Virksomhederne er som følge af programmet generelt blevet mere opmærksomme på det potentiale, der ligger i, at samarbejde med kommunerne. De vurderer, at programmet har givet dem indblik i den kommunale forvaltnings tilgang til området, og de store potentialer der er, for at afsætte varer og tjenesteydelser til kommunerne. Dog møder virksomhederne en række udfordringer i mødet med kommunerne, som efter deres opfattelse primært skyldes uvidenhed i kommunerne omkring de socialøkonomiske virksomheders virke og værdiskabelse, samt vaner og procedurer, der afholder kommunerne fra at gå nye veje. Udfordringerne i dette samarbejde understreger hvor værdifuldt og relevant det er, at programmet bringer kommunerne og virksomhederne sammen for at afdække samarbejdsmuligheder, og for at diskutere hvordan eventuelle barrierer kan omgås. Set i lyset af disse udfordringer, er det muligt, at området bør have endnu mere fokus i fremtidige programrunder

Virksomhederne har fortsat udfordringer, som de ønsker hjælp og sparring til i fremtiden. Det sociale vækstprogram giver som nævnt forholdsvis kort tid til at arbejde med implementering af ændringer i virksomheden under programmet. Dette betyder, at mange virksomheder først efter programmets afslutning skal i gang med implementeringen af de ændringer, de besluttede under programmet. Derfor er der en del af virksomhederne, der anfører, at de fortsat har udfordringer, som de ønsker rådgivning og hjælp til i fremtiden. Virksomhederne peger bl.a. på behov for fortsat hjælp og rådgivning til markedsføring, driftsmæssige udfordringer, opfølgning på organisationsændringer, budgetlægning, investeringer i nye lokaler – og mange andre forhold. Evaluator vurderer, at sådanne rådgivningsbehov efter programmets afslutning er naturlige som følge af, at programmet varer så kort. På den anden side stiller dette vilkår store krav til virksomhedernes selvdisciplin til, at få gennemført de beslutninger og ændringer, de har fastlagt sammen med forretningsudviklerne under programmet. Flere af de interviewede virksomheders ledere erkender, at de ikke er nået så langt endnu, og "at der er en del ting, som de endnu ikke har fået gjort".

Virksomhederne oplever generelt ikke fordele ved at være socialøkonomisk. Virksomhederne oplever generelt ingen større fordele ved at være socialøkonomiske frem for almindelige private virksomheder. Enkelte rapporterer, at de hos kommunerne indimellem møder en positiv forskelsbehandling på grund af deres status, men dette er ikke det generelle billede. De fleste af virksomhederne tror dog på, at de i fremtiden vil møde flere åbne døre hos kommunerne i takt med, at deres kendskab til socialøkonomi øges, og at de begynder at indskrive krav om socialøkonomisk virke i deres udbud.

Til gengæld er der en række faktorer, der opleves at gøre det mindre fordelagtigt at være socialøkonomisk frem for almindelig privat virksomhed. Bl.a. tror flere kunder, at socialøkonomiske

virksomheder er almennyttige virksomheder, der ikke behøver at tjene penge, og at kunderne derfor kan få lavere priser. Derudover vurderer flere virksomheder, at den danske regerings vedtagne definition af socialøkonomiske virksomheder rummer vidtgående restriktioner for anvendelsen af deres overskud, hvilket hæmmer dem i deres udvikling og i konkurrencen med andre virksomheder. Flere af de interviewede virksomheder mener, at definitionen gør det mindre attraktivt at blive socialøkonomisk virksomhed, fordi det fjerner den personlige motivation for at drive forretning og tjene penge. Endelig er det, at have personer ansat på særlige vilkår eller i forløb forbundet med en række omkostninger i forhold til bl.a. administration, tid til instruktion, konflikthåndtering, individuelle trivselssamtaler og fraværshåndtering.

3. Det Sociale Vækstprogramms tilrettelæggelse og indhold

Dette afsnit omhandler deltagervirksomhedernes vurderinger af 1) programmets overordnede tilrettelæggelse, herunder aktiviteternes rækkefølge og vægtning samt 2) programmets indhold, herunder de enkelte aktiviteter relevans i forhold til at skabe den udvikling og læring, som virksomhederne forventede, da de meldte sig til programmet.

3.1. Den overordnede tilrettelæggelse af programmet

Deltagervirksomhederne i runde 3 og 4 var generelt tilfredse med programmets overordnede tilrettelæggelse. De fleste deltagere roste programmets vekselvirkning mellem teori og praksis og også planlægningen af, hvornår de enkelte emner blev introduceret og arbejdet med. Programmets ledelse modtog også gennemgående ros for at være professionel og tilgængelig.

Fem af virksomhederne oplevede forløbet som for kompakt og intenst, således at det efterlod for kort tid til at bundfælde deres erfaringer med de værktøjer og metoder, som de havde arbejdet med. Blandt virksomhederne blev det vurderet, at det tager tid at gøre forretningsudviklerne fortrolige med virksomheden, og at den primære værdiskabelse ved dette samarbejde først opstår efter et par måneder. Set på den baggrund oplevede virksomhederne det som en svaghed, at der kun var kort tid til at arbejde med virksomhedens udvikling under selve programmet. De fem virksomheder vurderede derfor, at de ville have fået større udbytte ved programmet, hvis det havde været strakt ud over flere måneder sådan at der var tid til at implementere løsningerne i virksomheden. Virksomhederne oplever det som en udfordring at forene deltagelse i programmet med en travl hverdag i virksomheden.

”Programmet var alt for kompakt. Det var svært at forene med vores hverdag her i virksomheden. [...] Der var konstant dårlig samvittighed over manglende forberedelse eller at man ikke fik brugt det, man fik lært”

Tre andre virksomheder havde dog den modsatte vurdering og roste programmets høje intensitet under henvisning til, at de i forvejen lever en travl og omskiftelig hverdag som iværksættere. De vurderede at et mindre intensivt forløb strakt ud over længere tid ville passe dårligt i forhold til de tidshorisonter og det arbejdsflow, de normalt arbejder med.

”Det er godt, at det har været et intensivt halvt år. Det gør, at man kommer til at arbejde intensivt med hjemmeopgaverne mellem camps”

Flere virksomheder foreslog, at der skulle skæres ned på antal og omfang af de afholdte camps til fordel for mere tid til forretningsudviklerne eller labs. (Balancen mellem camps og labs behandles nærmere nedenfor i afsnit 3.7)

Tre af virksomhederne oplevede det som en mangel, at samtlige forløb blev afholdt i København. I stedet villet de have ønsket, at aktiviteterne enten blev afholdt midt i landet (eksempelvis Odense) eller forskellige steder i landet i løbet af perioden. Dette ville have fordelt de tids- og ressourcemæssige omkostninger, der er forbundet med at deltage i programmet, mere ligeligt blandt deltagervirksomhederne.

3.2. Samarbejde med forretningsudviklerne

Virksomhederne vurderede samarbejdet med forretningsudviklerne særdeles positivt, og understregede gennemgående, at det var den del af programmet, der havde givet dem det største udbytte. 9 af de 10 deltagervirksomheder var enten tilfredse eller særdeles tilfredse med deres forløb med forretningsudviklerne, mens kun en enkelt var utilfreds.

Stort udbytte af samarbejde med udfordrende forretningsudviklere

Det blev understreget som særligt positivt, at virksomheden var tilknyttet den samme forretningsudvikler under hele programmets forløb. På den måde udviklede der sig hos forretningsudvikleren et dybtgående kendskab til virksomhedens virke og kultur, ligesom at der kunne skabes en tillid over tid. Forretningsudviklerne blev karakteriseret som pålidelige og som nogen, der "virkelig går til bunds i virksomheden". De blev opfattet som gode til at identificere udfordringer og anvise konkrete løsninger, der var realistiske og passede til virksomhedens situation og kapacitet. Selvom de blev oplevet som behagelige i deres omgangsform, blev de samtidig beskrevet som gode til at være udfordrende, krævende og vedholdende, og at turde sætte fingeren på de punkter, der er kritiske for virksomheden.

"Det var fremragende med forretningsudviklerne! Absolut det, der har givet os mest. De er superskarpe til at se, hvor problemerne ligger, stille de rigtige spørgsmål og være udfordrende – og det er der brug for!"

Virksomhederne nævnte en lang række forskellige områder, hvor de har haft positivt udbytte ved samarbejdet med forretningsudviklerne. Evaluator vurderer, at dette indikerer, at forretningsudviklerne har formået at ramme de individuelle udviklingsbehov hos virksomhederne.

Afklaring af virksomhedens kerneforretning

Et ofte nævnt udbytte var en øget afklaring af virksomhedens identitet: Hvem er vi? Hvad kan vi? Og hvad er vores kerneforretning? Selvom deltagervirksomhederne syntes, at de i udgangspunktet kendte deres egen forretning, har det været en givende afklaringsproces, at skulle formulere, hvad der er virksomhedens kerneforretning og rationale. Ud over denne positive afklaring, understregede et par virksomheder også vigtigheden af, at have fået afklaret hvad virksomheden *ikke* er, og hvad der *ikke* er dens kerneforretning, hvilket ledte til en ændret prioritering af deres aktiviteter og indsatser.

Forretningsudviklerne blev oplevet som rigtig dygtige i forhold til at analysere virksomhedernes nøgletal og på den baggrund hjælpe arbejde med prissætning, budgetlægning, afsætning, effektivisering, mv.

”Jeg synes ikke, der har været noget i forløbet med (forretningsudvikleren), som har været mindre godt. (...) Faktisk syntes vi dengang, at hun pressede lidt for meget på – men på den anden side: Det virker!”

Bedre analyse af virksomhedens styring og økonomi

Flere virksomheder understregede også, at de i kraft af programmet var blevet bedre til at analysere deres egne problemstillinger og potentialer. Her nævnte flere en øget bevidsthed omkring styringsredskaber, organisationen, bestyrelsens rolle og lederens rolle. Flere af deltagerne påpegede bl.a., at de som følge af forløbet var blevet mere opmærksomme på vigtigheden af at dedikere tid og overskud til ledelse og udvikling i stedet for at være for bundet op på at udføre arbejdsopgaverne selv. I de virksomheder, hvor der i praksis er to daglige ledere, havde forløbet med forretningsudviklerne ført til en forbedret rollefordeling, arbejdsdeling og – i det ene tilfælde – kemi blandt de to ledere.

”(Forretningsudvikleren) så vores daglige ledelsesproblemer. Vi er to daglige ledere, og vi har svært ved at skabe orden i, hvem der laver hvad, og hvem der bestemmer hvad. Vi er også begyndt at stifte familie og har travlt. Det er der helt klart kommet bedre styr på nu...”

Styrket forretningsmæssig fokus

En række af deltagerne tilskrev forretningsudviklerne en stor del af æren for, at de efter programmet har større fokus på det forretningsmæssige aspekt i virksomheden og dette nu er bedre afbalanceret med det sociale aspekt. Blandt virksomhederne vurderes det som en vigtig pointe, at en sund forretningsmæssig udvikling af virksomheden faktisk er en forudsætning for at virksomheden er levedygtig og kan skabe sociale resultater. Det forretningsmæssige og det sociale behøver således ikke være et modsætningsforhold. Citatet nedfor illustrerer hvorledes det sociale vækstprogram i høj grad kan påvirke de deltagende virksomhedslederes indstilling til det at drive socialøkonomisk virksomhed.

”Vi har ændret vores indstilling. Vi taler nu anderledes om tingene, og sætter ikke noget i værks uden, at det er gennemregnet. Jeg opfører mig også anderledes ude hos kommunerne, kan jeg mærke. Før mødte jeg op og håbede dybt på en eller anden aftale med kommunen. Nu møder jeg op med et gennemregnet forslag, og så er det ”take it or leave it”. Det skøre er, at jeg tidligere var meget forretningsorienteret, men

det røg ligesom i baggrunden i takt med, at det sociale begyndte at fylde mere og mere. Forløbet med (forretningsudvikleren) har været med til at genoplive min indre forretningskvinde, men på en mere nuanceret måde, så jeg kan have mig selv med, og så den sociale dimension kan rummes.”

Forretningsudviklerne opleves også at have været værdifulde i forhold til at udstikke en kurs for den fremtidige vækst i virksomhederne, og at gøre lederne bedre i stand til at foretage en mere langsigtet og strategisk planlægning: Hvad bør vi satse på fremadrettet? Hvor findes de nye markeder? De interviewede ledere vurderer gennemgående, at forretningsudviklerne har hjulpet med at udstikke en realistisk kurs, og at de er blevet tilstrækkeligt rustet til at følge denne.

Få virksomheder med kritik af forretningsudviklerne

Kun få af virksomhederne anførte kritik og forbedringsmuligheder når det gælder forretningsudviklerne. I to af de ti forløb var der deciderede konflikter mellem forretningsudviklerne og virksomhedens ledere, der primært bundede i en uenighed om analysen af tingenes aktuelle tilstand og relevansen af de anviste løsninger. Evaluator vurderer dog, at forekomsten af konflikter i sådanne forløb med forretningsudviklere er naturlige. Forretningsudviklernes opgave er at gå i dybden og påpege forbedringspotentialer i virksomheden, hvilket kan opleves som grænseoverskridende for virksomhedslederen. I begge tilfælde var forretningsudviklerne lydhyre over for kritikken, og der blev iværksat tiltag for at finde en tilfredsstillende løsning for begge parter.

Derudover var der enkelte virksomheder, som anførte følgende kritikpunkter:

Et par af virksomhederne anførte, at de savnede større forståelse for de sociale hensyn, der må tages i virksomheden. Virksomhederne fremhæver bl.a., at en person i fleksjob ikke blot er en almindelig ansat på reduceret tid, men at der også ofte følger sociale problemstillinger og en lavere effektivitet med, som virksomheden må tage højde for.

Derudover var der enkelte virksomheder, der efterspurgte, at forretningsudviklerne anvendte en mere hensynsfuld og anerkendende pædagogisk tilgang til at skabe adfærdændring hos lederne. Nedenstående citat illustrerer, hvad der menes.

”Jeg følte mig tromlet og nedgjort i en sådan grad, og følte, at jeg kunne da lige så godt sige op, for jeg duede da ikke til mit job. Og det kan vel ikke være meningen? [...] Men jeg fik så en god snak med (forretningsudvikleren) om det, hvor han faktisk var rigtig god til at lytte, og hvorefter han også fik justeret ind, og så endte det faktisk rigtig godt”

En enkelt virksomhed havde forventet at forretningsudviklerne i højere grad ville *udføre* forandringerne i virksomhederne, eksempelvis udvikle salgsmateriale, skabe kontakter og leads, skrive ansøgninger til puljer, mv. Virksomheden havde således forventet, at forretningsudviklerne ville gå videre end blot at opbygge kapacitet og *anvise* nye veje. Da der kun var en enkelt virksomhed, der havde fejlagtige forventninger til rækkevidden af forretningsudviklernes arbejde, er det samlet set evaluators opfattelse, at programmets ledelse er lykkedes med at tydeliggøre programmets vilkår for målgruppen.

3.3. Udbyttet af de afholdte kurser og camps

Virksomhederne var gennemgående tilfredse med de afholdte kurser og camps, og oplevede, at de gav dem et vigtigt, fælles teoretisk afsæt for deres videre arbejde i programmet. På de afholdte camps og kurser kunne virksomhederne særligt bruge de konkrete værktøjer til bl.a. intern afklaring, planlægning, salg og marketing. Virksomhederne fremhævede også, at mødet med kommunerne gav dem et stort udbytte og åbnede deres øjne for nye markedsmuligheder.

”Med de indlægsholdere, der har været, føler jeg, det er nogle, jeg efterfølgende kan kontakte, hvis der er tvivl om noget. Jeg har kontakt med en af indlægsholderne i dag. Han var god, kritisk og realistisk.” (Deltager, Runde 4)

Det oplevede udbytte af de enkelte kurser og camps varierede meget fra virksomhed til virksomhed, hvilket synes at hænge sammen med, at de befandt sig på meget forskellige udviklingsstadier. Særligt de mere erfarne virksomheder oplevede, at der ofte blev præsenteret forretningsmæssige metoder og værktøjer, som de allerede var bekendte med og allerede arbejdede med på daglig basis i deres virksomhed. Nogle af de interviewede foreslog, at man i udvælgelsen af virksomhederne til de forskellige runder i højere grad sammensatte dem, så de befandt sig på nogenlunde samme udviklingsstadie.

”For Kapitalfonden tror jeg også, det handler lidt om, at lave nogle hold, hvor virksomhederne ligner hinanden lidt. Vi kan f.eks. ikke lære så meget af en social iværksætter. Ikke fordi de er dårligere – men vi har bare forskellige problemstillinger. Vi har f.eks. 100 ansatte. Det er bare en anden butik, vi kører. (...) På nogle af de der sessions i København brugte jeg derfor en del tid på at dele ud af min viden til andre, eller på at diskutere problemstillinger, der ikke var helt så relevante for min hverdag. Det var også fint nok – det gør jeg også gerne – det skal bare ikke være for meget af tiden.”

Endelig understregede en del af virksomhederne, at bare det at mødes med de andre deltagervirksomheder for at udveksle viden og erfaringer, gav betragtelig værdi. Nogle efterlyste på den baggrund, at der blev afsat længere tid til pauser og til aftenens middag.

”Man burde arbejde mere med netværket og lade virksomhederne snakke mere med hinanden, men det har der næsten ikke været tid til, da der var lagt et meget stramt program”

Nedenfor præsenteres deltagervirksomhedernes oplevelser af hver af de camps og kurser, der blev udbudt i hhv. 3. og 4. runde. Da de udbudte kurser og camps i de to runder er forskellige, præsenterer vi deltagernes oplevelser i to særskilte afsnit for hhv. runde 3 og runde 4.

3.3.1. Vurderinger af kurser og camps i runde 3

Indledende kursus om økonomistyring

Selvom de afholdte camps og kurser generelt blev karakteriseret som udmærket tilfredsstillende, var programmets første kursus om økonomistyring v/ Morten Bjerregaard en undtagelse. Dette blev af samtlige deltagere oplevet som negativt. På flere respondenter virkede det uforberedt, tørt og indholdsmæssigt tyndt. Udbyttet var således særdeles begrænset.

Camps og kurser om value proposition, WHY?, salg og marketing

Leif Carlsens camps og kurser blev til gengæld opfattet som meget positive. Dog havde flere af de interviewede svært ved at huske og adskille de enkelte sessioner fra hinanden i hukommelsen. Virksomhederne vurderede dog gennemgående, at han var en dygtig underviser, og at de fik stort udbytte af hans undervisning. De fremhævede især første camp om value proposition og WHY? Virksomhederne svarede også, at de syntes, det var helt i orden, at have samme underviser til at undervise 2x3 dage. ”Så længe han er god!”, som en deltager udtrykte det.

”Leif Carlsens undervisning om WHY? var helt genial! Vi har nu sat ord på, at vi elsker rutinearbejde – og at det er det, som vores medarbejdere helst vil have. Vi ved også nu, at vi skal holde det sociale i baggrunden, når vi omtaler os selv, for så tror kunderne, at de kan få det billigt hos os...”

Kurser om beskæftigelseslovgivning og samarbejde med kommuner v/ CABI

Udbyttet af kurserne om beskæftigelseslovgivning og samarbejde med kommuner blev vurderet meget forskelligt af de deltagende virksomheder. Det faglige indhold og de værktøjer, der blev præsenteret blev som sådan vurderet som relevante, men udbyttet af, at blive præsenteret for disse afhang af den enkelte virksomheds forretningsområde og udviklingsstadiet. En virksomhed understregede bl.a., at de på forhånd havde et dybtgående kendskab til beskæftigelseslovgivningen, og en anden virksomhed oplevede ligeledes en del af indholdet som ”kendt stof”.

3.3.2. Vurderinger af kurser og camps i runde 4

Camp 1 om afsætning med bl.a. value proposition, segmentering, salgsbudgetter og pipeline

Camp 1 i runde 4 blev generel vurderet positivt blandt de fem deltagere. To virksomheder, som må betegnes som blandt de største og mest erfarne af de fem, understregede, at en del af indholdet var kendt stof, som de allerede arbejder med på daglig basis. På campen delte disse to deltagere ud af deres erfaringer med at bruge værktøjerne i praksis, og gav eksempler på hvordan disse kan bruges i en konkret socialøkonomisk hverdag. Dette havde de dog intet imod, og var, selvom en del af indholdet som nævnt var kendt stof, generelt udmærket tilfredse med campen.

For de øvrige tre virksomheder, for hvem størstedelen af indholdet ikke var kendt på forhånd, blev campen vurderet meget positivt. Dette var både i forhold til det valgte indhold, og formidlingen af dette.

”Vi fik især meget ud af det omkring pipeline. Det bruger vi til daglig nu. Det havde vi aldrig brugt før. Så det er et redskab, som vi stadig benytter os af, som vi har taget med direkte derfra”

”Altså, det var komplekst stof noget af det. (...) Men det var godt. Rigtig godt. Og vi fik bestemt en masse med derfra, vi kunne bruge. (...) De ting, der blev undervist i, var rigtig relevante. Det er man nødt til at have styr på, når man skal drive forretning”

Det formidlede faglige indhold på campen var generelt og teoretisk således, at det kan bruges af virksomheder af forskellig størrelse, type og på forskellige udviklingsstadier. Et par af virksomhederne vurderede dog, at de var nødt til selv at ”oversætte” det faglige indhold til deres egen konkrete kontekst, for at det gav værdi. Enkelte virksomheder bemærkede, at det er vigtigt at underviserne er opmærksomme på, at de virksomheder, de står overfor, ikke er større koncerner og at de underviser personer, der ikke kender merkantile fagudtryk.

”Nogle af tingene kunne jeg tage med. Men der er stor forskel at sælge 500 enheder i en produktionsvirksomhed, eller om at sælge følelsesmæssige turistoplevelser til 50.000 mennesker. Der skulle plukkes lidt, men jeg kom hjem med ting, som jeg gik direkte til mine medarbejdere med.”

Camp 2 om bl.a. beskæftigelseslovgivning samt kommune workshop v/CABI

Generelt vurderede deltagerne denne camp positivt – primært på grund af mødet med kommunerne, som skabte stor indsigt, viden og konkrete samarbejder for flere af virksomhederne.

Det oplevede udbytte af den første del af campen om beskæftigelseslovgivning varierede meget fra virksomhed til virksomhed. En enkelt virksomhed fik efter eget udsagn megen ny viden med hjem, som efterfølgende førte til konkrete ændringer i virksomhedens rekrutteringsstrategi. I den anden

ende af spektret oplevede en anden virksomhed derimod "intet" udbytte af forløbet, og mente at "kunne have afholdt det bedre selv".

Mødet med kommunerne blev af flertallet betegnet som meget positivt. Flere beskriver, at de fik lært om, hvordan kommunerne tænker og prioriterer, og hvordan regnestykket og incitamenter til samarbejde ser ud på den anden side af bordet.

"Rigtig god camp! Mødet med kommunen var fantastisk. Har gjort, at vi holder møde med (en konkret) kommune om fremtidigt arbejde. En indfaldsvinkel til samarbejde med en ny kommune. Like!"

En enkelt deltager havde ikke sin egen hjemkommune eller en kommune fra nærområdet repræsenteret i workshoppen, hvilket efter deltagerens vurdering havde stor betydning for udbyttet:

"Altså, vi fik da noget udbytte af det, men det var lidt et rollespil. Man sidder overfor hinanden og spiller nogle forskellige roller. Det hang nok sammen med, at der ikke var kommuner med herfra. Vi kunne jo se på de virksomheder, der havde nogle af "deres" kommuner med. De fik betydeligt mere ud af det"

Dog berettede en anden deltager i en lignende situation, der endda blev parret med en kommune fra den stik modsatte ende af landet, om et godt og lærerigt forløb.

Camp 3 om virksomhedsdrift: Seance om jura-delen

Størstedelen af virksomhederne rapporterede om et godt udbytte af campens første del om jura. To af virksomhederne havde inden campen været usikre på, hvad de skulle bruge jura-delen til, men kunne efter campen se en klar værdi i det, de havde lært. En af de øvrige deltagere køber sig til ekstern revision, administration og juridisk bistand, og fik således et begrænset udbytte ud af workshoppen.

"Der var noget inspiration at hente i forhold til jura. Også noget jeg med forretningsudvikleren blev enig om, at arbejde videre med. Det handler om selskabsform og optimering af driften... Det er noget, jeg stadig arbejder videre med, og som startede på den camp"

Camp 3 om virksomhedsdrift: Seance om økonomi og rapportering

En af de fem virksomheder, der deltog i campen, rapporterede om et positivt udbytte af den del, der omhandlede rapportering og økonomi. Deltageren fremhævede især nogle konkrete værktøjer, og at disse hjalp virksomheden til at analysere deres egen virksomhed og rapportere om fremdriften på en

række områder. To af virksomhederne fandt niveauet i undervisningen for lavt i forhold til det stadie, deres virksomhed befinder sig på, og de kompetencer de har på området i virksomhederne:

”Det skød lidt under målet i forhold til, at vi er nået længere i vores virksomhed end det, som der var i fokus. Det er meget svært at ramme virksomheder i start- up processen, som måske endnu ikke har et cvr nummer og så sådan nogle som os, som omsætter for over 10. mio. om året og har mange ansatte. Det er svært at lave en camp, så alle får noget med hjem”

Af de resterende to virksomheder, har én af dem som forretningsområde, at tilbyde virksomheder bistand inden for økonomi og bogholderi. Virksomheden besidder derfor allerede kompetencer på området og havde derfor kun begrænset udbytte af kurset.

Derudover valgte én virksomhed på grund af tidspres ikke at deltage i campen.

Camp 3 om virksomhedsdrift: Seance om brownpaper øvelse

Udbyttet af brownpaperøvelsen på camp 3 varierede meget fra virksomhed til virksomhed. I den ene ende af spektret rapporterede en virksomhed, at den ”intet” udbytte fik af øvelsen, mens en anden deltagervirksomhed havde brownpaperet hængende på kontoret efter forløbet, og bruger den i det daglige til at guide deres drift og udvikling. Yderligere en virksomhed fandt øvelsen relevant, men har pga. tidspres endnu ikke haft lejlighed til at få den færdiggjort og implementeret.

Mødet med tidligere deltagere fra Social StartUp eller Det Sociale Vækstprogram

Denne del af programmet vurderede de fem virksomheder ligeledes vidt forskelligt. To var gennemgående begejstrede, én var neutral, og de resterende to rapporterede om et begrænset udbytte.

De positive af virksomhederne fremhævede især, at det var godt at møde andre, der var kommet ud på den anden side, og som kunne berette om, hvordan programmet havde været med til at løfte virksomheden. Dette gav ”blod på tanden”. Et andet vigtigt udbytte var, at der blev skabt en samhørighed og fællesskabsfølelse blandt virksomhederne, og at det var rart at se, at man var så mange, der kæmpede den samme kamp.

”Det var spændende med det fællesskab, der var mellem os i rummet. Mødet med de gamle virksomheder gav noget omkring lysten til at kæmpe videre på trods (af hårde odds). Det gav en samhørighedsstemning. Det var mere det, der var udbyttet, end det var konkret læring”



De mindre positive virksomheder havde vanskeligt ved at se den konkrete værdi i mødet, og hvordan de andres erfaringer med programmet skulle kunne omsættes til konkret værdi for deres virksomhed. I stedet ville de ønske, at tiden var blevet brugt på noget andet – f.eks. mere tid med forretningsudviklerne.

”Det var lidt propaganda-agtigt for mig. Jeg er ligeglad med dem, som har kørt det igennem. Det kan måske opfattes egoistisk, men jeg får ikke noget ud af andres succes historier”

To af virksomhederne nævnte (uden at være blevet adspurgt herom), at de i stedet hellere ville have tilbragt mere tid med de andre fire nuværende deltagere i programmet.

3.4. Udbytte af de afholdte labs

De afholdte labs blev generelt vurderet positivt. Virksomhederne oplevede generelt de afholdte labs som udbytterige, fordi de gav mulighed for i praksis at arbejde med de værktøjer og metoder, som de var blevet præsenteret for på de foregående camps, og at overføre dem til deres egen virksomhed. På den måde opnåede virksomhederne en mere konkret og anvendelsesorienteret forståelse af de teoretiske værktøjer og metoder, de var blevet præsenteret for.

”Vi fik lagt fundamentet for at ændre vores organisering på det ene af labs’ene – et stykke arbejde som vi så efterfølgende fik konkretiseret og implementeret i samarbejde med forretningsudviklerne”

En enkelt af de interviewede nævnte, at man i deltagervirksomheden havde benyttet lejligheden til at invitere hele virksomhedens ledelse til at arbejde med værktøjerne, hvilket således var med til at forankre programmets indhold bredt i organisationen.

Tre af virksomhederne vurderede dog, at de afholdte labs kun gav dem moderat udbytte. De begrundede det med, at de havde behov for mere specialiseret viden og rådgivning end hvad den del af programmet kunne levere – altså mere tid med forretningsudvikleren.

3.5. Udbytte af deltagelse i virksomhedsnetværket ved CABI

Programmet har tilknyttet et netværk af kommuner med ambitioner på det socialøkonomiske område. Formålet med netværket er at bygge bro mellem kommuner og sociale/socialøkonomiske virksomheder. Netværket skal desuden bidrage til vidensdeling mellem kommuner. I hver runde af programmet afholdes en workshop, hvor kommuner og virksomheder mødes, og hvor det er muligt for virksomhederne at stille spørgsmål til kommunerne.

De interviewede virksomheder har ikke haft interaktion med netværket ud over den workshop med kommunerne, der indgik i camp 2 (og som er beskrevet i afsnit **Fejl! Henvisningskilde ikke fundet.**). Virksomhederne oplever således ikke netværket som et *netværk*, men nærmere som en række kommuner, der har indvilliget i at stille op til kommuneworkshoppen i hver runde.

Som nævnt tidligere i rapporten vurderedes interaktionen med kommunerne på den afholdte workshop som værdifuld, og faciliteringen af dette møde er ligeledes blevet oplevet som tilfredsstillende. Det er snarere brugen af ordet "netværk", der har skabt forvirring.

"Altså, vi oplevede kun en eftermiddag på en camp, hvor der mødte kommuner op. Vi oplevede det ikke rigtig som et decideret netværk"

3.6. Inddragelse af eksterne eksperter eller konsulenter

Kun tre af de ti deltagervirksomheder har i den periode, Vækstprogrammet har kørt, inddraget eksterne eksperter eller konsulenter. I det ene tilfælde drejede dette sig om støtte til markedsføring, der kom i stand efter en bevilling på 300.000 kroner fra SATS-puljen. Lederen vurderer, at indsatsen har hjulpet virksomheden med at blive mere synlige overfor eksisterende og potentielle kunder, og at bevillingen ikke ville være blevet givet, hvis ikke de havde deltaget i Det sociale vækstprogram:

"Jeg tror, at deltagelsen i Det Sociale Vækstprogram har virket som lidt af en blåstempling af os, så det er lettere at komme igennem og få del i de midler, der er derude".

En anden af deltagervirksomhederne har iværksat samarbejde med forskellige eksperter i regnskab og likviditetsstyring, mens en tredje har modtaget bistand til revision.

Af de virksomheder, der ikke har modtaget ekstern bistand, har en enkelt udtrykt behov for dette i fremtiden til udvikling af hjemmeside og digital markedsføring, og er i øjeblikket på udkig efter konkrete samarbejdsmuligheder. En anden leder efter ekstern bistand målrettet specifikt på udvikling og drift inden for turisme og oplevelsesøkonomi.

3.7. De enkelte aktiviteterets vigtighed og prioritering

Deltagernes generelle opfattelse var, at jo mere målrettede og specifikt rettede mod deres konkrete virksomhed, aktiviteterne er, jo mere relevante er de. Derfor var det også forløbene med forretningsudviklerne, der blev fundet særligt relevante.

De afholdte labs fik stor ros af virksomhederne i runde 3, mens deltagernes vurderinger var lidt mere forbeholdne i runde 4. Denne forskel synes primært at relatere sig til, at en del af virksomhederne i runde 4 har haft andre individuelle behov end virksomhederne i runde 3, og derfor har oplevet dele

af programmet som mindre relevant. Der blev ikke nemlig ikke lavet nævneværdige indholdsmæssige justeringer af indholdet på de afholdte labs mellem de to runder.

I forhold til camps var vurderingen generelt mere positiv i runde 4 end i runde 3. Dette synes ikke mindst at kunne relateres til, at programmet for de afholdte camps var blevet trimmet mellem de to runder, og at en oplægsholder var blevet udskiftet.

Programmet skal især prioritere tiden med forretningsudviklerne

Adspurgt om, hvilke aktiviteter programmet burde bruge hhv. mere eller mindre tid på, gav de fleste virksomheder (otte ud af ti) udtryk for, at de gerne ville have brugt endnu mere tid med forretningsudviklerne:

"Vores forløb med forretningsudviklerne har været rigtig, rigtig godt, og det har ført til konkret handling bagefter. Virkelig godt. Jeg vil næsten sige: lad os få noget mere af det her, og lidt mindre af det andet."

Hvor tiden skulle tages fra, var der dog ingen bred enighed om. Nogle virksomheder – og særligt fra runde 3 – ønskede at skrue ned for de afholdte camps, mens andre – særligt fra runde 4 – ønskede at tage tiden fra de afholdte labs.

Hvilke camps og labs man ønskede at skære ned for, var forskelligt fra virksomhed til virksomhed. Dog ønskede de mere erfarne virksomheder gennemgående, at der blev brugt mindre tid på de elementer på de afholdte camps, der relaterer sig til opstart og mere grundlæggende indhold inden for forretningsdrift.

"Man skulle have brugt mindre tid på fælles aktiviteter hvor nystartede virksomheder blandes med erfarne som vores."

Andre virksomheder ønskede at skrue op for forløbene med forretningsudviklerne, uden til gengæld at tage tid fra labs og camps.

"Camps og besøget af forretningsudviklerne har været godt på hver sin måde. Det med at have indlægsholdere har været vanvittigt godt og mødet med kommunerne har været virkelig givende. Labs har givet mindst, men omvendt er jeg ikke parat til at sige, at der skal skrues ned for dem. Det er vigtigt, at man angriber tingene på forskellige måder..."

To af virksomhederne fandt overhovedet ingen grund til at ændre på prioriteringen af de forskellige aktiviteter: *"Jeg ville ikke lave noget om. Jeg har taget det hele til mig!"*



3.8. Udfordringer som virksomheden ønsker hjælp og sparring til i fremtiden

Selvom virksomhederne oplever, at programmet har styrket dem på en række områder, har en del af dem efter programmets afslutning fortsat udfordringer, som de har behov for hjælp til. Enten fordi programmet ikke er designet til at afhjælpe disse, fordi programmet ikke har adresseret disse udfordringer tilstrækkeligt, eller fordi de ændringer, der er skabt som følge af programmet, har skabt nye udfordringer for virksomhederne. Virksomhederne peger på vidt forskellige udfordringer, som de har brug for hjælp til i fremtiden.

Tre af virksomhederne pegede på brug for mere hjælp til organisatoriske udfordringer, herunder især hvordan de skal strukturere og styre deres aktuelle vækst og til at adressere nogle af de styringsmæssige og ledelsesmæssige udfordringer, der er forbundet med væksten. Ligeledes efterlyste to virksomheder hjælp til en lettere og mere effektiv administration fordi de som socialøkonomiske virksomheder oplever at være belastede af større administrative krav end andre virksomheder, det være sig bl.a. specielle ansættelsesvilkår, kontakt til myndigheder om sociale forhold, dokumentation, mv.

To af virksomhederne efterspurgte fortsat hjælp til at arbejde med de målgrupper, de har ansat – bl.a. i forhold til kendskab til diagnoser og pædagogiske værktøjer.

To andre virksomheder ønskede hjælp til forretningsmæssige udfordringer, det være sig markedsføring (især online), samt økonomistyring, budgetlægning og likviditetsstyring.

En enkelt af deltagervirksomhederne har en stor del af deres forretning placeret i udlandet – og det er i denne del af forretningen, at de oplever de største udfordringer i forhold til sund drift. Virksomheden blev i starten af programmet stillet i udsigt, at der skulle arbejdes med den udenlandske afdeling på lige fod med den danske, og der blev endda aftalt en tur til den udenlandske afdeling med forretningsudvikleren, for at påbegynde dette arbejde. Deltagervirksomheden beretter, at det herefter med kort varsel blev meddelt, at det ville stride mod programmets bestemmelser at yde bistand til udenlandske afdelinger, hvorfor alle planer om at arbejde med den udenlandske afdeling øjeblikkeligt blev stoppet. Dette medførte, at deltagervirksomheden ikke fik indfriet de forventninger til programmet, den var blevet stillet i udsigt, og at den således fortsat har omfattende forretningsmæssige udfordringer.

4. Det Sociale Vækstprogramms betydning for virksomhedernes forretningsmæssige udvikling

Hvor vi i ovenstående afsnit præsenterede deltagerens oplevelse af selve programmet og dets indhold, vender vi nu blikket mod den betydning, som programmet har fået og forventes at få for deltagervirksomhederne. Har programmet gjort dem bedre til at forstå deres egne udfordringer og forretningsmæssige muligheder? Er de blevet i stand til at arbejde mere systematisk med udvikling og innovation? Og har de fået etableret en handleplan, der udstikker en god og realistisk kurs for deres fremtidige virke?

4.1. Programmets indflydelse på virksomhedernes forståelse af forretningsmæssige udfordringer

Stort set alle deltagervirksomheder, ni ud af de ti, vurderer at programmet har været med til at øge deres forståelse for de forretningsmæssige udfordringer, som virksomheden står overfor på en bred vifte af områder, herunder strategi, økonomi, organisation, produktion, salg og markedsføring samt lovgivningsmæssige rammer.

Større fokus på prissætning, organisering og ledelse

I flere af virksomhederne har man kigget kritisk på de priser, som kunderne er blevet tilbudt, og på områder af forretningen, som rent forretningsmæssigt ikke hang sammen. Virksomhederne oplever, at det har været meget nyttigt at lære hvordan man beregner hvilke priser der skal sættes for at kunne dække omkostningerne. Sådanne metoder er især blevet oplevet som relevante af de relativt nystartede virksomheder. Man er desuden blevet bevidst om betydningen af ledelse og om den måde virksomheden er organiseret på:

”Vi er blevet meget skarpere på, hvor vores udfordringer ligger. Vi fandt bl.a. ud af, at vores organisation ikke er helt hensigtsmæssigt skruet sammen i forhold til der, hvor vi gerne vil hen. Det er vi nu gået i gang med at arbejde med, og det har vi meget store forventninger til”

Bedre afbalancering af den forretningsmæssige og sociale dimension

Virksomhedernes besvarelser peger gennemgående på, at programmet har styrket deres fokus på den forretningsmæssige dimension, som nu bliver bedre afbalanceret i forhold til den sociale dimension. Virksomhederne tænker nu i højere grad forretningen først og de sociale hensyn bagefter, i erkendelse af, at man ikke er i stand til at løse de sociale problemstillinger tilfredsstillende uden en sund bagvedliggende forretning.

”Vi har fået et ændret mind-set, og vi er blevet mere professionelle. Nu udregner vi kostpriser og er altid opmærksomme på det forretningsmæssige aspekt i alt hvad vi gør.”

Mere analytisk blik på egen virksomhed

Virksomhederne vurderer generelt, at de er blevet bedre til at kaste et analytisk blik på deres egen organisation, og identificere nødvendige indsatser i forskellige dele af forretningen. De føler sig efter programmet bedre afklarede omkring, hvad der er vigtigt i deres forretning, og de føler sig bedre i stand til at identificere fremmende og hæmmende faktorer, som skal adresseres fremadrettet.

”Vi er blevet skarpere på, hvad der egentlig betyder noget. Altså, vi var jo ikke helt blanke på det før, men det har været rigtig godt for os, at reflektere over (...). Vi lærte simpelthen at kigge på det ovenfra med friske øjne, og så kunne vi se, at det jo ville give rigtig god mening at gøre noget ved nogle ting”

Flere har som følge af programmet fået en øget forståelse for, hvad det vil sige at drive sund forretning og denne dimensions betydning i forhold til at kunne adressere sociale problemstillinger. To af virksomhederne nævner, at de er blevet bevidste om nogle barrierer, som hæmmede dem i forhold til vækst og effektivisering, men som viste sig enten let løselige eller primært at findes i deres hoveder.

4.2. Programmets indflydelse på virksomhedernes evne til at se nye forretningsmæssige muligheder

Halvdelen af virksomhederne svarer, at programmet har haft positiv indflydelse på deres evne til at se nye forretningsmæssige muligheder. De resterende virksomheder svarer, at programmet ikke har hjulpet dem til at se nye forretningsmæssige muligheder. To af dem svarer dog, at de selv har identificeret nye forretningsmæssige muligheder sideløbende med eller efter forløbet, men at dette ikke kan relateres til programmet.

De nye forretningsmæssige muligheder som programmet har hjulpet virksomhederne til at se vedrører især nye markeder og målgrupper. To af virksomhederne, der tidligere næsten udelukkende solgte til private kunder, rapporterer, at de i højere grad er blevet opmærksomme på, at kommunerne er potentielt vigtige aftagere. Dette drejer sig både om salg af de varer og serviceydelser, som de sælger, men også om at få økonomisk dækning for de personer, virksomhederne har i ansættelse eller forløb. En anden af virksomhederne blev af den tilknyttede forretningsudvikler gjort opmærksom på, at der var et stort uudnyttet potentiale i salg til private virksomheder, som hidtil slet ikke var virksomhedens målgruppe. Dette medførte en målrettet

indsats over for denne målgruppe, som allerede umiddelbart efter virksomhedens deltagelse i programmet kastede positive resultater af sig.

4.3. Programmets betydning for virksomhedernes evne til at arbejde systematisk med at udvikle og afprøve nye idéer

Halvdelen af virksomhederne svarede ja til spørgsmålet om, hvorvidt forløbet havde medført, at de arbejder mere systematisk med at udvikle, afprøve og implementere nye idéer. Blandt de resterende virksomheder vurderede størstedelen, at de altid havde arbejdet systematisk med at udvikle og afprøve nye idéer, og at programmet derfor ikke har styrket dem på det punkt.

De virksomheder, der oplever at programmet har styrket deres systematik nævnte især, at de havde fået mere struktur på deres udviklingsprocesser, og at de i dag gennemløber nogle trin i deres vurderinger af potentialet og i realiseringen, som de ikke tidligere har gjort. Dette har for flere af disse virksomheder medført en bedre prioritering af udviklingsprocesserne og en højere realiseringsgrad.

”Om vi arbejder mere systematisk med nye idéer? Jamen, det gør vi vel. Når der er et nyt samarbejde på tapetet på et nyt område, så har vi nu en proces, vi lige skal igennem først. Idéen skal modnes og tingene skal gennemregnes. Så det går vi mere systematisk til end vi før har gjort.”

”Vi er blevet mere strukturerede og målrettede i vores innovationsprocesser, som vi nu faktisk får gennemført i forhold til før i tiden, hvor det nogen gange gik lidt i stå inden vi var 100 % i mål”

4.4. Programmets betydning for etablering af realistisk handleplan for virksomheden

Virksomhedslederne opfattede generelt de handlingsplaner, der blev udviklet med dem under forløbet som værende realistiske at implementere. Dette skyldes ifølge virksomhederne især, at forretningsudviklerne var gode til at ”blive en del af virksomheden” og foreslå løsninger, der var passende i forhold til dens udviklingsstadie og kapacitet.

”Jeg synes i hvert fald, at planen er realistisk. Nu arbejder vi så på, at få bestyrelsen mere med. De er mest trygge, hvis vi inddeler den langsigtede 2020 plan i kortere bidder, så det er vi i gang med”

Det var dog ikke alle virksomheder, der under forløbet fik lavet en større, detaljeret og langsigtet handleplan. Dette afhang af deres konkrete behov og ønsker. Nogle ønskede at lave handleplanen selv efter deres deltagelse i programmet, andre fik opsat nogle overordnede målsætninger for de

kommende år, uden at det dog var en egentlig handleplan, mens andre igen slet ikke ønskede at arbejde med langsigtede handleplaner.

”Jeg er ikke så stor tilhænger af handleplaner med mange kasser. Det har været en mere organisk proces efter vores eget ønske”

Et par af virksomhederne fik udviklet langsigtede handleplaner, men har efterfølgende ikke fået arbejdet med dem.

”Planen er bestemt realistisk, men vi har som sagt ikke fået ført den ud i praksis. Vi har måttet aflyse en del af de ugentlige opfølgingsmøder her på det seneste på grund af travlhed.”

4.5. Programmets styrkelse af virksomheden på konkrete nøgleområder

Udover ovenstående mere generelle vurderinger, blev virksomhederne spurgt om programmet har styrket deres forudsætninger på en række specifikke områder.

Økonomistyring

Over halvdelen af deltagervirksomhederne vurderede, at de generelt har fået bedre styr på deres økonomi som følge af deres deltagelse i programmet. Tre af virksomhederne nævnte bedre kalkulationer af priser og omkostninger som den vigtigste forbedring. En anden fremhævede særligt en øget forståelse af, hvordan man kan styre virksomheden ud fra budgettet, mens en tredje nævnte en bedre styring af virksomhedens pipeline som den helt afgørende gevinst.

”Vi er i dag meget mere optaget af systematisk styring af vores pipeline og de opgaver, der kommer ind. Nu følger vi meget mere op på de tilbud vi har ude og kontakter totalentreprenørerne for at høre, hvad der er på vej af opgaver”

Bedre forståelse af samarbejder med kommuner

To af virksomhederne vurderer, at programmet har haft direkte effekt i forhold til at styrke deres samarbejde med kommunerne. En af disse virksomheder kom i kontakt med en kommune på camp 2 og er i dag ved at etablere et samarbejdsprojekt. Den anden virksomhed rapporterer, at den har fået udvidet sin forståelse for, hvordan kommunerne tænker og har på den baggrund fået iværksat en række lovende salgsinitiativer.

Blandt de øvrige virksomheder svarer tre, at de i forvejen havde et godt og tæt samarbejde med kommunerne, og at samarbejdet derfor ikke umiddelbart kunne styrkes af programmet.

Samlet set er det således kun en moderat del af virksomhederne, som programmet har formået at styrke i samarbejdet med kommunerne. Evaluator vurderer dog, at forklaringen på dette er, at dette i vid udstrækning skyldes, at virksomhederne har forskellig udviklingsstatus i forhold til deres samarbejde med kommunen: Nogle har allerede et samarbejde, nogle er modne, men mangler kontakter, og andre er ikke klar til det endnu.

Selvom programmet foreløbig kun har styrket nogle af virksomhederne i deres samarbejde med kommunerne, så vurderede virksomhederne dog generelt, at de er blevet mere opmærksomme på de markedspotentialer, som kommunerne rummer, og som de vil kunne realisere på længere sigt. Flere har desuden forhåbninger til, at dette område kommer til at blive vigtigere for dem i fremtiden. Nogle af virksomhederne tilføjer, at et øget samarbejde med kommunerne også beror på ydre rammebetingelser, f.eks. at offentlige udbudsforretninger stiller krav om socialøkonomisk engagement.

”Hvis kommunerne i deres udbud for alvor begynder at stille krav om, at leverandørerne enten er eller handler socialøkonomisk, så begynder vi pludselig at have en rigtig god chance for at øge vores salg...”

Forbedring af virksomhedens PR og markedsføring

PR- og markedsføring er det område, hvor de fleste af deltagervirksomhederne (7 af 10) vurderer sig styrket som følge af deres deltagelse i programmet. Virksomhederne anførte, at de som følge af programmet er blevet bedre til at bruge de muligheder for kommunikation, som forskellige online-platforme præsenterer. De nævnte bl.a. at de har optimeret deres brug af LinkedIn og virksomhedernes egne hjemmesider. Dertil kommer en øget bevidsthed omkring sprogbrug og visuelle virkemidler i deres kommunikation, og en bevidsthed om, hvordan man kan kommunikere på forskellige måder til forskellige målgrupper. Den Sociale Kapitalfonds kommunikationsmedarbejdere blev gennemgående oplevet som meget engagerede og professionelle, og som dygtige til at fange virksomhedernes konkrete behov for kommunikation.

En positiv sidegevinst er desuden, at flere virksomheder vurderer, at de har fået styrket deres brand blot ved at have deltaget i programmet. Flere potentielle kunder har fået øjnene op for dem, og stoler i højere grad på, at de er en sund virksomhed, der går professionelt til tingene:

”Vi har et godt brand, og vores deltagelse i programmet har ført til nogle aktiviteter, der har styrket vores brand yderligere”

En enkelt virksomhed modtog støtte til ekstern bistand fra et PR-bureau som følge af en SATS-puljebevilling.

Forbedring af virksomhedens organisering og ansvarsfordeling

Seks ud af ti virksomheder vurderede, at programmet har styrket dem væsentligt på denne parameter. I fire virksomheder har man iværksat større organisatoriske omstruktureringer, som rulles ud over de kommende måneder.

Omstruktureringerne har medført forskellige forbedringer, herunder bedre sammenhæng og samarbejde mellem den enkelte virksomheds afdelinger, aflastning af virksomhedens direktør og en klarere og mere effektiv beslutningsproces. I den femte virksomhed er man blevet opmærksom på nødvendigheden af at gennemføre organisatoriske omstruktureringer, men har endnu ikke iværksat disse. I den sjette virksomhed er det primært ansvarsfordelingen mellem virksomhedens ledere, der er blevet tydeligere, selvom der ikke er foretaget deciderede organisatoriske forandringer.

”Organiseringen var blandt de første fokusområder, vi arbejdede med. Der er i dag kommet en afdelingsansvarlig i hver afdeling, som aflaster (vores direktør). Der er kommet en mere lokal ledelse, hvilket er særdeles effektivt, Det giver meget kortere beslutningsgange og aflaster (vores direktør) rigtig meget omkring personaleansvaret. De nye afdelingsledere har udviklet deres kompetencer rigtig meget som en del af den nye organisering og ansvarsfordeling”

Udvikling af virksomhedens ledelseskompetencer

Seks af virksomhederne vurderer, at der er sket en klar styrkelse af deres ledelseskompetencer som følge af deres deltagelse i programmet. De vurderer, at de som følge af omstruktureringer, omprioriteringer eller øget opmærksomhed på vigtigheden af ledelsesaspektet, har fået mere overskud og er blevet mere nærværende i ledelsen. De beskriver, at de er blevet bedre til at træffe ”ubehagelige beslutninger” og til at prioritere, hvad der er vigtigt at bruge tid på, og hvad man godt kan nedprioritere.

”Ja, vi er da blevet styrket en smule på ledelsesfronten. Vi er blevet mere bevidste om at skære igennem og turde træffe de svære beslutninger om f.eks. afskedigelser. Og så er vi blevet styrket med en administrativ medarbejder, som frigiver tidsmæssige ressourcer til ledelse”

De resterende virksomheder svarer, at programmet ikke har styrket deres ledelsesmæssige kompetencer, men at den primære grund er, at de i forvejen havde veludviklede kompetencer på området.

Bedre mulighed for ekstern finansiering

På spørgsmålet om, hvorvidt programmet har styrket deres mulighed for ekstern finansiering svarer de fleste af virksomhederne, at de kun har en begrænset interesse i at tilvejebringe ekstern finansiering, og har således hverken ønsket eller oplevet en styrkelse på dette område.

Virksomhederne ser generelt ikke tilførsel af ekstern finansiering som en af de vigtigste faktorer for, at de kan opnå vækst. Tværtimod ønsker flertallet af dem helst at være frigjort fra ekstern kapital. Dels fordi det kan virke som en "sovepude", der kan hæmme incitamentet for at skabe en økonomisk bæredygtig forretning, og dels fordi det kan gøre virksomheden afhængig af ekstern indflydelse.

"Det har vi slet ikke arbejdet med. Vi vil helst ikke være afhængige af donationer og eksterne investorer"

"Det er ikke rigtig relevant for os. Vi har vores SATS-pulje bevilling. Vi mangler egentlig ikke penge. Så det er ikke fordi, at programmet ikke er lykkedes med det, det har bare ikke været aktuelt"

To af virksomhederne har oplevet, at deres deltagelse i programmet har "blåstemplet" dem som en socialøkonomisk virksomhed med potentiale, og derigennem har åbnet nogle døre til investorer. En af disse modtog som følge heraf en donation fra SATS-puljen til ekstern markedsføringsbistand.

En enkelt virksomhed svarede, at man ønsker at tiltrække ekstern finansiering, og at den i kraft af programmet var blevet dygtigere til at arbejde med finansieringsspørgsmålet. Samtidig havde det øgede indblik i finansieringsmarkedet gjort det klart for ledelsen, hvor svært det egentligt er, at tiltrække ekstern kapital fra de traditionelle kilder.

"(Programmet) har lært mig, hvordan en bank tænker, og det har faktisk gjort mig ret frustreret. Nu kan jeg se, det ikke kan betale sig at bruge tid og energi på at forfølge dem. Vi har også talt en del om business angels, og det er måske nærmere her energien skal bruges, men det er virkelig svært"

5. Virksomhedernes fremtidige udvikling

Alle virksomhederne har vækst som deres mål, og efter deres deltagelse i programmet har de alle konkrete planer om at ansætte flere, etablere nye enheder eller at udvide deres portefølje af produkter og ydelser.

Virksomhederne er dog meget opmærksomme på, at de helst skal have en styret vækst, hvor de først skal have konsolideret virksomheden og have styr på den interne organisering og drift.

5.1. Mål for vækst og beskæftigelse af udsatte ledige

Samtlige af de 10 deltagervirksomheder forventer at vokse og at kunne ansætte eller tage flere udsatte ledige i forløb over de kommende år.

Enkelte af virksomhederne satte tal på deres forventninger, og de mest optimistiske af virksomhederne forventer en markant vækst i antallet af udsatte ledige som de vil sætte i forløb eller beskæftigelse over de kommende par år:

”Vores mål er at vokse sådan, at vi er 100 medarbejdere ved årsskiftet og at få en ny afdeling i 2016 et andet sted i Danmark”.

”Vi håber på at kunne øge antallet af ansatte i flexjob til 40 ved udgangen af 2016. Ved udgangen af 2017 er målet 100 flexjobbere”

Andre virksomheder var mere beskedne i deres estimater, om end de stadig forventede en betydelig forøgelse af den nuværende arbejdsstyrke:

”Om tre år regner jeg da med, at vi har omkring 15-20 ekstra udsatte medarbejdere. Her er der stort potentiale. Der er egentlig arbejde nok, men vores udfordring er at få fleksjobbere, der har kvalifikationerne”

”Jo. Vi regner helt klart med, at vi har mange flere fra målgrupperne ansat – både i forløb og i beskæftigelse. Lige nu har vi 3-4 af den slags ansatte. Vi regner nok med en fordobling af det tal i løbet af et til to år”

Blandt de øvrige virksomheder angiver én virksomhed at have planer om at tage en ny lærling (fra udsatte grupper) ind hver måned, og også at ansætte nogle af dem fremadrettet. En anden virksomhed ansatte to fleksjobbere under programmets forløb, har fire mere under ansættelse og forventer også i fremtiden at udvide den del af arbejdsstaben.

Det var dog ikke alle virksomheder, der kunne sætte tal på deres forventede vækst og beskæftigelse. De begrundede det med en række usikkerhedsfaktorer relateret til deres kommende vækst, bl.a. oprettelse af nye afdelinger, beskæftigelses- og uddannelseslovgivning, mv. Dog var ingen af dem i tvivl om, at de regner med vækst:

”Ja. Vi forventer at åbne flere afdelinger af virksomheden, og forventer især at få flere ind i forskellige former for beskæftigelse. Vi har p.t. næsten for mange i forløb, så det bliver beskæftigelse, vi kommer til at kigge på fremadrettet. Konkret hvor mange er dog vanskeligt at sige noget om på nuværende tidspunkt”

”Ja, vi vil tage alle de udsatte ledige, vi kan få (i forløb)... selvfølgelig skal vi kunne følge med, men det regner jeg også med, at vi kan”

”Vi regner helt klart med at kunne tage flere ind, men jeg kan ikke sige hvor mange...”

5.2. Balance mellem udsatte og ordinært ansatte

Selvom virksomhederne gerne vil vokse og dermed hjælpe flere ledige, så forekommer der også forbehold imod kun at ansætte udsatte personer med en udsat profil. To af virksomhederne anfører, at det er essentielt, at der er en sund balance mellem andelen af ordinært ansatte og ansatte på særlige vilkår.

Det anføres bl.a., at beskæftigelse af udsatte ledige kræver særlige hensyn i den daglige ledelse. Man skal være tålmodig og gentage instruktioner og beskeder mange gange i det daglige arbejde. De interviewede virksomheder fremhæver, at man som leder ikke kan forvente, at de udsatte ledige har samme mødestabilitet og arbejdstempo som de ordinært ansatte.

En af virksomhederne anførte således, at den ikke vil have folk på særlige vilkår til at udgøre en større del af deres ansatte end de gør i dag.

”Vi er meget opmærksomme på balancen. Hvis dem, der har det svært, fylder for meget, kan man gå og bekræfte hinanden i dårligheden og så bliver det en negativ spiral, hvor folk trækker hinanden ned i stedet for at styrke hinanden. Men selvfølgelig, hvis vi vokser, så kan vi også tage flere ind. Og der ligger vækst i kortene, og det vil selvfølgelig gøre os i stand til at tage flere ind.

I forhold til deres fremtidige forventninger er virksomhederne generelt mest fokuserede på, at få flere udsatte borgere ansat i langsigtet beskæftigelse (herunder flexjob), mens de er mindre interesserede i at øge antallet af borgere i forskellige former for forløb. De begrundede det med at fastansatte er en mere stabil og pålidelig form for arbejdskraft, hvor der kan opbygges

kompetencer og erfaring over tid, og som kan inddrages i mere langstrakte aktiviteter. Derimod er forløbene mere kortvarige og usikre for virksomhederne.

”Vi skal i fremtiden gennemføre færre forløb for udsatte ledige i de enkelte afdelinger end vi gør i dag. Vil gerne have bedre balance mellem antallet af udsatte i ansættelse og antallet af ledige i forløb i de enkelte afdelinger.”

5.3. Nye målgrupper af ansatte

Virksomhederne forventer i vid udstrækning fortsat at fokusere på de grupper af udsatte ledige, som de i forvejen har erfaringer med. Cirka halvdelen af virksomhederne henvender sig i forvejen en meget bred målgruppe med forskellige typer af udfordringer, og de oplever derfor ikke et potentiale for at udvide målgruppen.

”Vi vil fortsat have en meget forskelligartet skare. Når kommunen dukker op med én, lytter vi efter, hvilke begrænsninger og interesser, der er, og så skal vi nok finde en vej. Vi har haft to med aspergers inden for de sidste par år. Dem elsker jeg at arbejde med.”

De resterende virksomheder fokuserer i højere grad på bestemte typer af udsatte ledige, der passer mere specifikt til deres forretningsmodel. Blandt disse virksomheder forventes det, at målgruppen kan udvides med nye typer af udsatte ledige, der ligger tæt på den hidtidige målgruppe.

Eksempelvis beskæftiger en af virksomhederne udsatte ledige, som er belastet af psykiske problemer og traumer, og som derfor foretrækker rutinepræget og stabilt arbejde. Virksomheden har nu planer om at udvide målgruppen til også omfatte krigsveteraner, som har fået fysisk funktionsnedsættelse og/eller psykiske problemer f.eks. i form af post-traumatisk-stress. En anden potentiel målgruppe er exit-fanger, som har fysiske eller psykiske problemer, der hæmmer deres mulighed for at få ordinær beskæftigelse.

En anden virksomhed vil i højere grad fokusere på at ansætte ledige med anden etnisk baggrund:

”Vi kommer til at arbejde mere inden for integrationsområdet, hvor vi bl.a. vil samarbejde med sprogskolerne”.

Et par af virksomhederne vurderer, at de i fremtiden i højere grad vil fokusere på borgere, der er mindre belastede, og dermed tættere på jobmarkedet, end dem, de tidligere tog ind. Derudover vil de internt i virksomheden mere systematisk fordele de udsatte ledige efter, hvor krævende arbejdsopgaver, de kan håndtere. Virksomhederne vurderer, at dette er nødvendigt for at kunne tilgodese både forretningsmæssige og sociale hensyn på en balanceret måde.



”Vi kommer i højere grad til at tage fleksjobbere, der er tættere på arbejdsmarkedet. Dem længst væk fra arbejdsmarkedet vil kommunerne ikke betale for. Så vi kommer til at tage dem, der er mere jobparate. Det bliver en form for aktivering, vi kan lave, for her har kommunerne bedre muligheder for at være med, f.eks. give mentorstøtte, o.l.”

Få af virksomhederne beretter, at de kommer til at tilbyde nye typer af forløb til deres målgrupper. Som sagt synes det fremadrettede fokus for langt de fleste virksomheder primært at være på beskæftigelse.

Evaluator vurderer, at programmet har medvirket til at styrke virksomhederne i deres interne visitering og i udviklingen af de udsatte lediges kompetencer. Eksempelvis vil en af virksomhederne styrke den interne visitering af udsatte ledige ved at indplacere dem på en udviklingstrappe og blive mere systematiske i arbejdet med at udvikle udsatte ledige til et nyt kompetenceniveau. En anden virksomhed, der arbejder inden for turistbranchen, vil i fremtiden øge samarbejdet med en lokal uddannelsesinstitution ved at være praktiksted for turistuddannelsen.

5.4. Nye produkter og kundetyper

Nye produkter og serviceydelser

Samtlige virksomheder forventer over de kommende år at udvikle og tilbyde nye produkter eller serviceydelser og de vurderer, at deres deltagelse i Vækstprogrammet har styrket deres forudsætninger for dette. Samtidig har programmet øget deres bevidsthed om, hvad der udgør deres kerneforretning og således inden for hvilket område de nye produkter og serviceydelser skal udbydes. For andre har det altid været en del af virksomhedens DNA konstant at kunne tilbyde nye produkter og services.

”Vi lever af at være banebrydende og konstant at opfinde nye og bedre løsninger, så det er en meget grundlæggende del af vores virksomhed”

Flere af virksomhederne beretter om, at eksisterende kunder ytrer ønske om at benytte deres virksomhed på områder, som de i dag ikke opererer indenfor:

”Vi oplever en del efterspørgsel på kantinedrift og økonomi- og regnskabsstyring, som vi jo i dag slet ikke beskæftiger os med. Jeg kunne godt se os omfavne de områder fremadrettet, men i første omgang vælger vi dog at fokusere på de eksisterende services”

Mersalg til eksisterende kunder

Virksomhederne forventer generelt, at de i fremtiden vil have fokus på mersalg. Virksomhederne er i kraft af programmet blevet mere opmærksomme på mulighederne for at sælge flere ydelser til deres eksisterende kunder. Nogle virksomheder har udvidet deres vifte af produkter og ydelser, hvilket også gør det nemmere at henlede kundernes opmærksomhed på andre samarbejds muligheder.

”Ja, det kommer vi til at fokusere en del på. Og med en bredere vifte af ydelser har vi jo også mulighed for at tilbyde de eksisterende kunder noget mere end de får nu.”

Men også for virksomheder, der ikke har udvidet deres produktkatalog nævneværdigt, er der kommet større fokus på mersalg:

”Vi er blevet opmærksomme på potentialet ved mersalg, på betydningen af bedre information om, hvad vi ellers kan og på at levere en bedre service”

”Ja, vi kommer til at fokusere på både gensalg og på at udvide samarbejdet med eksisterende kunder”

Nye kunder

Samtlige virksomheder forventer, at de vil få nye typer af kunder over de kommende år. Det er meget forskelligt, hvilke nye kundegrupper, de enkelte virksomheder vil forsøge at imødekemme. F.eks. ønsker én virksomhed, der i dag lever af at sælge til private enkeltpersoner, i højere grad at rette forretningen mod private virksomheder, mens en anden virksomhed, der hidtil primært har solgt ydelser til private virksomheder, i højere grad at rette fokus mod kommunerne.

Kommunernes rolle som potentielle kunder har generelt fået øget opmærksomhed hos deltagervirksomhederne efter deres deltagelse i Det Sociale Vækstprogram. Der er gennemgående forventninger om, at nå ud til betragteligt flere kommuner, end de gør i dag.

”På kommunesiden er målsætningen at samarbejde med 20 kommuner inden udgangen af 2017. I dag arbejder vi med to”

Virksomhederne oplever dog, at samarbejdet med kommunerne rummer udfordringer. På den ene side er kommunerne vigtige samarbejdspartnere, der betaler virksomhederne for at have udsatte ledige i forløb, og som kan aftage virksomhedens produkter og ydelser. På den anden side kan det være komplekst at etablere samarbejdsaftaler med kommunerne, der er bundet af traditioner, forvaltningslovgivning og en kommunal styringslogik.



”Det vi arbejder med er så indlysende godt både for borgeren og for kommunens økonomi. Men udfordringen er vejen ind til kommunerne. Dørene er ikke blevet åbnet. Der har ikke været det netværk ud til nogle i kommunerne.”

”Vi vil gerne ud til flere kommuner, men om det lykkes, ved vi ikke. Vi mangler at knække koden til, hvordan vi får lavet ligeværdige partnerskabsaftaler med dem. Kommunerne betragter os som anden aktører, for det er det begreb, de kender til. Det vil vi gerne have ændret på, og før det sker, tror jeg ikke, vi kan lave økonomisk fornuftige aftaler for begge parter. Helt i starten troede vi, vi skulle leve af, at sælge forløb til kommuner, men den idé har vi droppet for lang tid siden”

”Nogen gange finder vi kommunerne spænde ben for det, vi prøver at gøre. Hele den kommunale beskæftigelsesmølle har været traumatiserende for flere af vores ansatte, som vi skal bruge mange ressourcer på at hive op igen (...) Og så betaler kommunen for gratis adgang for skolebørn hos nogle af vores konkurrenter, hvilket i hvert fald ikke gør det nemmere for os at sælge til skoleklasser”.

Ovenstående citater viser, at det vigtigt og relevant, at det sociale vækstprogram har brugt tid på at lade virksomhederne møde kommunerne og få indblik i deres indgangsvinkel til det socialøkonomiske område.

5.5. Konsolidering og fokusering på kerneforretningen

Virksomhederne anfører, at de er blevet mere bevidste om deres kerneforretning og inden for hvilket område de nye produkter og kunder skal opdyrkes.

En virksomhed vurderer eksempelvis, at dens kerneforretning er at påtage sig ensformigt pakkeri-arbejde. Ved at fokusere på dette kan virksomheden nu markedsføre sig ved, at den gerne påtager sig pakkeri-arbejde, som ordinært ansatte finder kedeligt og ligger over deres kompetencefelt, og at de udgør et alternativ til outsourcing.

En anden virksomhed udfører også servicearbejde for andre virksomheder. Indtil nu har den udført serviceopgaver inden for kantine/café og kiosk, men på længere sigt vil den måske også udvide med serviceydelser inden for bogholderi og vedligeholdelse af grønne områder. Virksomheden har en udpræget lokal vækststrategi og vil derfor gerne påtage sig en bred vifte af serviceopgaver inden for lokalområdet.

En tredje virksomhed i turistbranchen har som følge af programmet skærpet sit fokus på børnefamilier, hvor den tidligere ikke havde nogen bestemt målgruppe. Ligeledes har virksomheden i kraft af programmet erkendt, at den ikke er en traditionel turistvirksomhed, men at den i lige så høj

grad skal leve af, at levere undervisningsforløb til elever, der har problemer i det ordinære uddannelsessystem.

5.6. Afhængighed af offentlige midler

Virksomhederne er blevet spurgt om, hvorvidt deres deltagelse i programmet har gjort dem mere uafhængige af offentlige midler. Et overvejende flertal af virksomhederne svarer, at de aldrig har været afhængige af offentlige midler, og at programmet således ikke har gjort en forskel på denne parameter.

"Vi har aldrig været afhængig af offentlige penge, så det har programmet ikke haft nogen effekt på"

Virksomhederne opfatter gennemgående ikke offentlige tilskud som attraktive. Tværtimod frygter de, at sådanne tilskud kan komme til at virke som både 'sovepuder' og 'spændetrøjer'.

"Vi har (...) aldrig været afhængige af offentlige midler, og det vil vi blive ved med (ikke at være). Det er vigtigt, at vi ikke får støtte, for så kommer "kommunisterne" bare og vil bestemme".

En enkelt af virksomhederne, der modtager betragtelige midler fra SATS-puljen, udtaler, at de som følge af programmet er blevet mere opmærksomme på vigtigheden af denne uafhængighed, og at de er blevet hjulpet på vej i den rigtige retning.

"Altså, vi har jo som en indskrevet mission om, at vi skal være så lidt afhængige af den slags finansiering som muligt. Så det vil vi rigtig gerne, men det skal også være realistisk. Og det går da også den rigtige vej. Det første år vi eksisterede havde vi en omsætning på 40.000, og i år har vi en omsætning på over 2 mio., så vi kan i stigende grad klare os selv. Så måden vi kommer til at gøre det på, kunne være at afknoppe afdelinger, der er selvkørende til selvstændige virksomheder. Så jo, den kurs er da lagt, og det har været godt at sparre med (forretningsudvikleren) om det."



6. Fordele og ulemper ved at være socialøkonomisk virksomhed

Deltagervirksomhederne er blevet spurgt, hvordan de oplever det, at være socialøkonomisk virksomhed, og hvorvidt der er fordele og ulemper forbundet med det.

6.1. Fordele

Generelt oplever virksomhederne ikke de store fordele ved at være socialøkonomiske virksomheder frem for f.eks. almindelige private virksomheder eller almennyttige foreninger. Dog har nogle af virksomheder oplevet goodwill hos enkelte – og særligt kommunale kunder.

”Kommunerne har meget fokus på socialøkonomiske virksomheder lige nu. De henvender sig til os og inviterer os til forskellige events. Det har også ført til nogle konkrete samarbejder. (...).

”Den største goodwill får vi, er når vi samarbejder med kommuner. Også ved projektansøgninger er det godt at nævne, at virksomheden er socialøkonomisk. Det tæller da...”

Det at være socialøkonomisk virksomhed kan også være en fordel, når der søges efter underleverandører i den private sektor:

”Vi oplever, at nogle virksomheder bevidst leder efter underleverandører, som tager et socialt ansvar. For eksempel samarbejder vi med (stor dansk virksomhed) på disse betingelser”

En enkelt virksomhed beskrev det som en stor fordel, at få adgang til de specielle kompetencer, der findes blandt den del af befolkningen, der ikke passer ind på det ordinære arbejdsmarked.

”Det giver adgang til nogle ressourcer man ellers ikke har adgang til. Der sidder folk rundt omkring i Danmark som har noget unikt, men som ikke bliver brugt, for de ikke passer ind i systemet. De har ikke en akademisk uddannelse, så derfor har (ifølge andre arbejdsgivere) ikke hvad der skal til, når de bliver vejret. F.eks. indenfor IT.”

Selvom virksomhederne generelt ikke oplever den store positive forskelsbehandling, er de fleste dog overbeviste om, at deres status som socialøkonomisk nok skal gavne dem på lang sigt. Ikke mindst i takt med at fænomenet bliver mere kendt, at registreringsordningen fører til konkrete fordele, og at især kommunerne begynder at indrette deres udbuds- og indkøbspraksis efter det.

”Ja, vi oplever da goodwill fordi vi tager så stort socialt ansvar. Det er dog svært at omsætte til kapital. Men det skal nok komme! Folk kan godt se, at det er et godt koncept. Men i det kommunale er man stadig bundet og det er et meget rigtigt system”

Den største fordel virksomhederne beskriver, er dog følelsen af, at gøre en forskel for mennesker, der har brug for det:

”Det er en fordel! Når jeg sidder sammen med min kone om aftenen, har jeg haft en god dag, fordi jeg har gjort en forskel”

6.2. Ulemper

De fleste af de ovenfor citerede virksomheder, der oplever positiv særbehandling på grund af deres status som socialøkonomiske virksomheder, understreger samtidig, at det kun er sjældent, de oplever goodwill, og at det sjældent opvejer de negative elementer, der er forbundet med tilværelsen som socialøkonomisk virksomhed.

”Man skal ikke lave socialøkonomiske virksomheder fordi det er nemt. Og heller ikke nødvendigvis en super god forretning. Men det bliver forhåbentligt. Det er idealismen der gør, at vi alligevel laver en socialøkonomisk virksomhed”

På den negative side oplever virksomhederne bl.a. følgende udfordringer:

Flere kunder tror, at socialøkonomiske virksomheder er billigere

Flere af virksomhederne nævner, at eksisterende og potentielle kunder indimellem tror, at de er almennyttige virksomheder, som de kan købe hos til en lavere pris end på det 'normale' marked, når de nu samtidig støtter udsatte borgere. Det kan også indimellem være vanskeligt, at overbevise kunderne om, at de er lige så professionelle som deres almindelige private konkurrenter.

”Det kan være svært at overbevise store private virksomheder om, at vi er professionelle og ansvarlige. De tror vi er et lille cafe- eller pudeprojekt”

At det er omkostningsfuldt at ansætte personer på særlige vilkår eller at have folk i forløb

Selvom flere kunder tror, at de socialøkonomiske virksomheder tjener godt på offentlige tilskud til gengæld for ansættelse af udsatte borgere (og således kan tilbyde en reduceret pris), er virkeligheden ifølge virksomhederne dog lige omvendt: En socialøkonomisk virksomhed skal faktisk have en større økonomisk indtjening og margin for at kunne sikre en tryk og stabil arbejdsplads for de udsatte ledige. For mange af de udsatte ledige har begrænset mental robusthed, og tåler derfor dårligt en usikker arbejdsplads, hvor opgaverne varierer fra dag til dag, og hvor de kan blive sendt hjem når som helst. Dertil kræver det mange ressourcer til både administration og pædagogik at have den type borgere i forløb og beskæftigelse. De ansatte er ofte beskæftiget på forskellige ordninger, som har forskellige krav og kræver forskellige administrative procedurer. Og så kræver det

ekstra ressourcer til instruktion, konflikthåndtering, individuelle trivselssamtaler, mv. at have med udsatte målgrupper at gøre.

At kommunerne ikke anvender sociale klausuler, når de køber ind

Et par af virksomhederne havde haft forventninger om, at registreringsordningen og den øgede opmærksomhed på det socialøkonomiske område, ville føre til, at kommunerne bl.a. ville anvende sociale klausuler eller krav om socialøkonomiske virksomheder som leverandører i deres udbud. Dette er dog ikke sket.

”Der er faktisk ikke mange fordele (ved at være socialøkonomiske). Vi har registreret os, men der er jo ikke rigtig nogen, der har brugt listen over SØV’er i deres udbud e.l. (...) Og fra kommunalt hold er det jo lidt underligt. For på den ene side ”leverer” de jo fleksjobbere til os, men på den anden side vil de i deres indkøb ikke rigtig tage højde for, at vi har udsatte borgere ansat.”

At definitionen af socialøkonomiske virksomheder hæmmer dem i konkurrencen

Flere af de adspurgte virksomheder angiver (endda uden direkte at være blevet adspurgt herom), at definitionen af socialøkonomiske virksomheder er en hæmsko for deres virke. Hvis de skal drage fordel af deres status som socialøkonomiske (f.eks. i udbud, offentlige indkøb, fremtidige skattefordele, o.l.), skal de leve op til fem konkrete krav, hvoraf ét af dem er, at størstedelen af deres overskud skal geninvesteres i virksomheden selv eller i dens sociale formål. Virksomhederne må således ikke – i modsætning til almindelige private virksomheder - udbetale en større del af deres overskud til virksomhedens ejer eller evt. aktionærer og investorer. Dette hæmmer deres incitament til at tjene penge og det hæmmer investeringslysten hos potentielle investorer.

”Den største ulempe er, at socialøkonomiske virksomheder skal presses ind i en officiel definition, der angiver, at de ikke må tjene penge på samme måde som normale virksomheder, f.eks. i form af aktieudbytte til aktionærer og udbytte til investorer. Der er en modsætning mellem at sende SØV’er i gennem program, hvor de skal lære at opføre sig mere business-agtigt, og så samtidig definere, at de skal re-investere stort set alt i virksomheden igen”

”Den formelle danske definition af socialøkonomiske virksomheder anerkender jeg ikke!. Den lægger op til at man kun må tage en minimal procentdel ud af virksomheden til sig selv. Det er nonsens – for det er mig, der personligt garanterer for virksomheden, og det er mig, der er ansvarlig, når noget går godt eller skidt. Definitionen er rent kommunist-pjat”

At der kan være problemer med fagbevægelsen, som kræver indgåelse af overenskomst

To af de interviewede har haft eller har igangværende problemer med fagbevægelsen, som kræver, at virksomhedens ansatte bliver organiseret og kommer under deres overenskomst. Virksomhederne går med til det, men de har dog den opfattelse, at fagbevægelsen "kæmper den forkerte kamp" og ikke burde opfatte de socialøkonomiske virksomheder, der beskæftiger udsatte ledige på lige fod med øvrige virksomheder i branchen.

En virksomhed argumenterer således:

"De medarbejdere, vi har, er jo ikke faglærte lager- og logistikmedarbejdere. Vores kundevirksomhed giver os de lette opgaver og vi tager således ikke arbejde fra deres egne organiserede lager-arbejdere. Det, de laver, kan vores medarbejdere slet ikke lave".

De socialøkonomiske virksomheders argument er, at de udsatte ledige udfører arbejdet under lavere krav til produktivitet og faglig kompetence, og derfor har vanskeligt kan oppebære samme løn som ordinært og fagligt uddannede ansatte.

7. Afsluttende vurderinger af Det Sociale Vækstprogram

På spørgsmålet om, hvad de vurderer som det mest centrale udbytte af programmet, fremkom virksomhederne med meget forskellige svar, hvilket viser, at programmet har været succesfuldt i forhold til at levere rådgivning, der er tilpasset den enkelte virksomheds behov og situation.

På spørgsmålet om, hvorvidt programmet har indfriet deres forventninger, var vurderingen ligeledes positiv. Flere af deltagervirksomhederne fortæller endda, at programmet har oversteget deres forventninger. De fremhæver især, at programmet dækkede mange flere facetter af det, at drive socialøkonomisk virksomhed, end de havde regnet med, og at den individuelle rådgivning var langt mere målrettet og betydningsfuld for deres fremtidige succes end de havde regnet med. Kun en enkelt virksomhed rapporterede, at de langt fra havde fået indfriet deres forventninger bl.a. under henvisning til inkompetence hos undervisere og forretningsudviklere samt dårlig administration af programmet.

Da de blev adspurgt om, hvilke forventninger, der ikke var blevet indfriet, svarede cirka halvdelen, at de ikke kunne pege på nogen. Blandt de øvrige virksomheder svarede to, at de havde forventet også at blive styrket på den sociale dimension, og at de godt kunne have brugt hjælp til de problemstillinger, der følger med at have udsatte borgere som ansatte eller i forløb. En enkelt virksomhed var (som nævnt i afsnit 3.1) blevet stillet i udsigt, at programmet også ville kunne adressere deres udenlandske afdeling, hvilket senere viste sig ikke at være muligt, og som således resulterede i skuffelse.

Afslutningsvis er virksomhederne blevet spurgt, om de vil anbefale andre at deltage i programmet. Alle på nær én virksomhed svarer ja, og vurderer generelt, at programmet har været godt og har leveret kompetent og relevant rådgivning. De vurderer, at programmet har hjulpet dem til en mere fokuseret og styret udvikling og vækst.

Evaluator vurderer således overordnet, at runderne 3 og 4 fuldt har levet op til programmets overordnede formål.