



TEKNOLOGISK
INSTITUT

Foreløbig evaluering af Det Sociale Vækstprogram Rapport for Runde 1 og 2 Deltagerevaluering



Analyse og Erhvervsfremme
Juni 2014

Indhold

1.	INDLEDNING	3
1.1.	EVALUERINGENS METODE OG DATAGRUNDLAG	3
1.2.	KONKLUSIONER	4
1.3.	KONKLUSIONER PÅ INTERVIEW MED ANSATTE OG PERSONER I FORLØB	8
2.	VIRKSOMHEDERNES VURDERING AF DET SOCIALE VÆKST PROGRAM	11
2.1.	VIRKSOMHEDERNES BAGGRUND OG MOTIVATION FOR AT DELTAGE I DET SOCIALE VÆKSTPROGRAM	11
2.2.	VIRKSOMHEDERNES OVERORDNEDE TILFREDSHED OG UDBYTTE AF DELTAGELSEN	12
2.3.	VIRKSOMHEDERNES VURDERING AF DET SOCIALE VÆKSTPROGRAMS TILRETTELÆGGELSE	14
2.4.	VIRKSOMHEDERNES ØNSKER TIL PROGRAMMETS PRIORITERING	16
2.5.	VIRKSOMHEDERNES SAMARBEJDE MED FORRETNINGSUDVIKLERNE	17
2.6.	SAMARBEJDET MED CENTER FOR SOCIALØKONOMI	18
2.7.	VIRKSOMHEDERNES UDBYTTE AF DE AFHOLDTE CAMPS	19
2.8.	VIRKSOMHEDERNES UDBYTTE AF LABS	20
2.9.	VIRKSOMHEDERNES ANBEFALING AF PROGRAMMET TIL ANDRE	21
2.10.	PROGRAMMETS BETYDNING FOR VIRKSOMHEDENS SAMLEDE UDVIKLING	22
2.11.	VIRKSOMHEDERNES SAMARBEJDE MED KOMMUNERNE	26
2.12.	VIRKSOMHEDERNES FORVENTNINGER TIL FREMTIDIG UDVIKLING	28
3.	INTERVIEW MED ANSATTE OG PERSONER I FORLØB.....	30
3.1.	INTERVIEWPERSONERNES BAGGRUND.....	30
3.2.	HVORDAN BRUGERNE KOM I KONTAKT MED DEN SOCIALØKONOMISKE VIRKSOMHED	31
3.3.	INDHOLDET AF ARBEJDSOPGAVERNE	31
3.4.	HVILKE KOMPETENCER HAR ARBEJDET GIVET?.....	31
3.5.	HVAD ER DET SÆRLIGE VED AT ARBEJDE I EN SOCIALØKONOMISK VIRKSOMHED?	32
3.6.	FORVENTNINGER TIL FREMTIDEN.....	33

1. Indledning

Teknologisk Institut (herefter evaluator) præsenterer hermed evalueringsrapport for runde 1 og 2 i Det Sociale Vækstprogram, hvor i alt 12 socialøkonomiske virksomheder har deltaget. 1. runde forløb i perioden april-oktober 2013 og runde 2 fra oktober 2013 til maj 2014.

Denne deltagerevaluering er en foreløbig evaluering 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.

Det Sociale Vækstprogram er et tilbud til socialøkonomiske virksomheder, der hjælper udsatte ledige i forløb og beskæftigelse. Over 6 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 evalueringsrapport bygger dels på den indledende rapport, som omfattede runde 1 og som blev færdiggjort i januar 2014 samt nye afsnit, der omhandler virksomheder i runde 2. Efter hver runde er der gennemført interview med ledere og medarbejdere i deltagervirksomhederne. Det er disse interview, der udgør evalueringens datagrundlag.

Det Sociale Vækstprogram er det første af sin art og derfor er der gennemført justeringer i programmet på baggrund af erfaringerne fra 1. runde. Derfor omfatter rapporten særskilte delafsnit for virksomhederne i runde 1 og runde 2 således, at det er muligt at vurdere eventuelle forskelle i virksomhedernes vurderinger fra de to runder.

1.1. *Evalueringens metode og datagrundlag*

Det Sociale Vækstprogram har pioner-status, som det første af sin art, der er målrettet det meget brede felt, der kaldes socialøkonomiske virksomheder. På den ene side kan de kan betragtes som traditionelle virksomheder, der efterstræber driftsøkonomisk bæredygtighed og forretningsmæssig vækst. På den anden side er de samtidig båret af sociale formål, der betyder, at de også har en "social bundlinje", som skal balancere. Det at tilgodese både driftsøkonomi og det sociale hensyn stiller særlige krav til socialøkonomiske virksomheder og dermed også til Det Sociale Vækstprogram.

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 evaluator valgt at præsentere talrige direkte citater i sammenfatningen.

Det skal understreges, at der ikke er tale om en fuld "360-graders" evaluering af programmet, men alene en vurdering af programmet set fra deltagerens perspektiv. Eksempelvis er programmets opdragsgiver, udførerteam og samarbejdspartnere ikke interviewet som led i evalueringen. Det er således de socialøkonomiske deltagervirksomheders oplevelser, der fokuseres

på.

Evalueringen er baseret på følgende datagrundlag:

- **Kvalitative, personlige interview med de 12 deltagervirksomheders ledelse.** Hvert interview er gennemført med en semistruktureret interviewguide personligt med den/de personer fra virksomhedens ledelse, der har deltaget i programmets aktiviteter. Hvert interview har varet ca. 1½ time.
- **Kvalitative, personlige interview med personer i forløb/ansatte fra virksomhederne.** I runde 1 er der i 5 af de socialøkonomiske virksomheder udvalgt 1 eller 2 personer, som er ansatte eller er/har været i forløb. Formålet med denne lille delundersøgelse har været at opnå indblik i, hvad der er det særlige ved at være i forløb eller ansat i en socialøkonomisk virksomhed - og hvordan det opleves af den ansatte selv. Det har generelt været lidt vanskeligt for de socialøkonomiske virksomheder at få personer til at stille op til interview, og i nogle tilfælde har interviewpersonerne ønsket at have en person fra virksomhedens ledelse med som bisidder under interviewet. I en af virksomhederne, hvor målgruppen er autister, har virksomhedens ledelse vurderet, at et interview ikke er realistisk.

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

1.2. Konklusioner

Dette afsnit præsenterer evalueringens hovedresultater på tværs af både runde 1 og runde 2. Det vil herunder blive tydeliggjort, på hvilke områder der er forskelle mellem virksomhedernes vurderinger i de to runder.

Det Sociale Vækstprogram virker og har forbedret virksomhedernes forudsætninger for vækst

Virksomheder i begge runder vurderer generelt, at Det Sociale Vækstprogram er forløbet positivt, og at det tilfører virksomhederne forretningsmæssige værktøjer og kompetencer, som er meget relevante og har været meget tiltrængte. Virksomhederne beskriver, at de hidtil har været optaget af det sociale arbejde i virksomheden og det at hjælpe målgruppen, mens budgetter, indtjening, organisering og forretningsmæssig rentabilitet har haft sekundært fokus. Virksomhederne vurderer, at deltagelsen i programmet har styrket deres kompetencer og forudsætninger for at skabe en mere styret vækst i virksomheden, der både tilgodeser driftsøkonomisk bæredygtighed og hjælp til flere udsatte ledige.

Alle deltagere vil anbefale programmet til andre

Samtlige virksomheder anfører, at de klart vil anbefale andre socialøkonomiske virksomheder at deltage i programmet. Flere virksomheder har konkret anbefalet andre at deltage. Virksomhederne tilføjer dog, at de vil advare andre virksomheder om, at det kræver god tid og engagement at gennemføre vækstprogrammet.

Virksomhederne er tilfredse med programmet, men synes det er for kortvarigt

Når virksomhederne indledningsvis spørges helt åbent om, hvad de synes om programmet, så svarer de, at de generelt er tilfredse med programmets indhold og tilrettelæggelse, men at det er for kortvarigt. Dette er en meget gennemgående vurdering, især blandt virksomhederne i 2. runde.

Virksomhederne vurderer, at de oplever programmet som komprimeret, og at et halvt år ikke er nok til, at de kan nå at arbejde med de værktøjer, der præsenteres, og de processer der sættes i gang i virksomheden. Virksomhederne beskriver, at de ville foretrække at programmet varede et år, fordi dette ville give mere tid til at trække på forretningsudviklerne under programmet.

Oplevelsen af, at programmet er for kortvarigt, er langt mere udbredt blandt virksomhederne i 2. runde - end blandt virksomhederne i 1. runde - på trods af, at programmet i begge runder har været et halvt år. En mulig forklaring kan være, at programmet er blevet justeret, således at der i 2. runde lægges mere vægt på praktiske opgaver, og at deltagende virksomheders egen aktivitetsplan udgør den røde tråd. Programmets ledelse har dermed lyttet til virksomhederne fra 1. runde, som ønskede at programmets aktiviteter skulle være mere målrettede og anvendelsesorienterede i forhold til den enkelte virksomhed fra starten. Virksomhederne i 2. runde er således i højere grad blevet sat i gang med konkrete udviklingsaktiviteter, hvilket har øget behovet for tid til at arbejde med dem.

Virksomheder fra 2. runde udtrykker, at de er blevet præsenteret for mange ideer og værktøjer og at de dermed har haft rigeligt at skulle arbejde med. Flere virksomheder beskriver, at det har været vigtigt, at forretningsudviklerne kunne hjælpe dem med at prioritere hvilke aktiviteter, de skulle gå videre med.

Virksomhedernes udbytte: bedre organisering og forretningsmæssig styring

I evalueringen er virksomhederne blevet bedt om at vurdere deres udbytte af deltagelse i programmet. Virksomhederne vurderer, at de har fået forbedret virksomhedens forretningsmæssige organisering og styring og nævner bl.a. følgende typer af forbedringer:

Forbedret organisering og styring af virksomhedens aktiviteter. Programmet har fremmet en mere hensigtsmæssig og klar opdeling af virksomhedens medarbejdere og deres aktiviteter. Der er nu en mere formel opdeling af medarbejderes ansvarsområder. Tidligere blandede alle sig i alt. Flere virksomheder beskriver også, at de nu har bedre inddeling af medarbejdere efter hvor høje effektivitetskrav, der kan stilles til dem.

Forbedret analyse af omkostninger og prissætning af produkter/services. Virksomhederne beskriver, at de er blevet bedre til at opgøre omkostninger og tidsforbrug for givne aktiviteter og produkter. Virksomhederne anvender nu dette mere systematisk til at isolere givne aktiviteter og vurdere, om de er økonomisk rentable i sig selv.

Mere afklaret value proposition for virksomheden. Virksomhederne fremhæver, at det har været meget relevant for dem at arbejde med deres value proposition, dvs. det at kunne formulere, hvilken værdi virksomheden skaber og for hvilke kunder. En del af virksomhederne er nået frem til, at de produkter/services de sælger ikke er det vigtigste, men at kernen i deres værdiskabelse er at udvikle de mennesker de beskæftiger. ”Vi sælger progression af mennesker”.

Bedre ledelseskompetencer. I forhold til tidligere, lægger lederne nu mere vægt på at turde tage ubehagelige beslutninger tidligere - før problemer udvikler sig - og at tage ansvaret for beslutningerne. Før var der mere tendens til, at de dækkede sig ind bag et kollektivt ansvar for beslutninger truffet i fællesskab.

Styrkelse af salgs- og markedsføring. En del af virksomhederne har styrket salg og markedsføring, bl.a. ved at lade medarbejdere have særskilt ansvar for denne funktion og ved at satse på en flerhed af markedsføringsformer såsom pop up shops, web-shop, brug af sociale medier m.v.

Bedre analyse af og opfølgning på kunder. Virksomhederne følger nu mere systematisk op på kunderne og lytter mere til, hvad kundernes behov er, og hvordan de opfatter virksomhedens produkter og services.

Programmet har kunnet hjælpe både "nybegyndere" og erfarne" virksomheder

Programmet har i begge runder omfattet deltagervirksomheder på vidt forskellige udviklingsstadier. I den ene ende af spektret findes virksomheder, der er etableret for kun 3-5 år siden, og som stadig er i en usikker konsolideringsfase, mens andre er veletablerede virksomheder, der står over for beslutninger om udvidelser og investeringer. Der er således forskel på, hvilke problemstillinger og udviklingsbehov de nye og erfarne virksomheder bringer med sig ind i Det Sociale Vækstprogram.

De relativt nye virksomheder har fået styrket basale forretningsmæssige kompetencer til at drive og udvikle virksomheden, så dens indtjening og økonomi bliver mere styret og holdbar. De nye virksomheder fremhæver, at de konkrete værktøjer til budgetlægning og årsplanlægning er meget nyttige, og at de har haft stort udbytte af at bruge disse værktøjer på deres egen virksomhed under selve vækstforløbet. De mere etablerede virksomheder vurderer, at vækstforløbet har givet dem udbytte i form af en mere gennemtænkt udviklings- og vækststrategi.

Programmet har forbedret virksomhedernes forudsætninger for samarbejde med kommunen

Virksomhederne vurderer, at Det Sociale Vækstprogram har styrket virksomhedernes forudsætninger for samarbejde med kommunen. De vurderer, at de i kraft af programmet nu er mere opmærksomme på, hvilke dele af den kommunale forvaltning de skal kontakte, og hvordan man kommunikerer med forvaltningen. Virksomhederne synes, at de i kraft af programmet har fået bedre indblik i, hvilke informationer kommunen skal bruge når den socialøkonomiske virksomhed vil sælge ydelser til kommunen. Kommunen har især behov for præcis information om den forventede effekt af den socialøkonomiske virksomheds aktiviteter, herunder hvilke målgrupper virksomheden kan hjælpe, hvilken ressource- og funktionsmæssig udvikling virksomheden kan skabe, hvor lang tid det tager, og hvad det koster.

Det Sociale Vækstprogram har haft en engageret og lydhør ledelse

Virksomhederne er overordnet tilfredse med programmets tilrettelæggelse. Dog har nogle af virksomhederne i første runde oplevet, at omfanget af den individuelle rådgivning, de synes de var blevet lovet, ikke blev indfriet. Evaluator vurderer, at dette viser, at forventningsafstemning er vigtig således det tydeliggøres hvad virksomhederne kan forvente. Virksomheder oplevede, at forretningsudviklerne var travle mennesker. Virksomhederne er dog meget opmærksomme på, at

det var programmets første runde. Det, at det var første runde, har betydet, at ting har skullet finde deres form, og at der har skullet justeres undervejs. Enkelte virksomheder kommenterer, at man til tider har bemærket projektets ledelse diskutere programmets tilrettelæggelse indbyrdes, og hvordan det skulle gribes an. Men dette er blevet opfattet positivt og som tegn på stor lydhørhed over for virksomhedernes behov.

Virksomhederne er tilfredse med kombinationen af camps og labs

Virksomhederne er tilfredse med programmets form, dvs. kombination af camps og labs. På camps præsenteres oplæg og forskellige værktøjer, og i labs arbejdes der med den enkelte virksomheds udvikling. Virksomhederne er tilfredse med det faglige niveau på de afholdte camps, og de oplever, at oplægsholdere og forretningsudviklere generelt har god forståelse for de særlige udfordringer, som socialøkonomiske virksomheder har.

Blandt virksomhederne fremhæves det, at programmets ledelse så vidt muligt skal tage højde for, at virksomhedernes ledelser er travle mennesker, der let bliver opslugt af dagligdagens drift og glemmer de værktøjer, der er præsenteret. Enkelte virksomheder har en række praktiske forslag til forbedringer af camps, som gør det nemmere for virksomhederne at anvende de værktøjer, der præsenteres. De foreslår bl.a., at værktøjerne skal gøres elektroniske og klar til brug med indsatte eksempler. En virksomhed foreslår, at det ville gøre det nemmere at bruge værktøjerne, f.eks. kalenderplanen, hvis de blev leveret som elektroniske værktøjer med et udfyldt eksempel. Dette ville gøre det lettere for virksomhederne at bruge værktøjet med det samme under programmet.

Derudover vurderer virksomhederne i anden runde, at kommune-campen burde være lagt tidligere i forløbet. De vurderer, at fordelene ved at lægge den tidligere er, at virksomhederne dermed bedre kan forhandle med kommunerne, evt. med hjælp fra forretningsudviklerne, mens de er i programmet.

Positivt udbytte af labs og samarbejdet med forretningsudviklerne

Virksomhederne synes at de har haft et godt udbytte af labs, og at konceptet er en god ide. Det, at samle forskellige eksperter som vurderer og kommenterer virksomhedens oplæg og planer, har skabt mange ideer og indgangsvinkler, som virksomhederne ikke selv ville have fundet frem til.

Virksomhederne synes gennemgående, at de har haft et godt samarbejde med forretningsudviklerne, og at dette har givet virksomhederne et godt udbytte i deres udvikling. Blandt virksomhederne fremhæves det bl.a., at forretningsudviklerne har været gode til at sætte sig ind i virksomhedens udfordringer og til at anvise konkrete ideer og mulige udviklingsveje. Forretningsudviklerne har været gode til at formulere de konkrete problemstillinger, som virksomheden skal forholde sig til. Blandt virksomhederne er der tilfredshed med udbuddet af forretningsudviklere, som hver især har haft deres faglige styrker og specialviden.

Virksomhederne forventer vækst, men forventer udfordringer med deres målgrupper

Alle virksomhederne har ved programmets afslutning planer og forventninger om at ekspandere og udvide deres aktiviteter. Det være sig ved at tage flere udsatte ledige ind, at nå nye målgrupper af udsatte ledige og at udvikle nye produkter og serviceydelser.

De synes, at programmet har styrket deres forudsætninger for en mere styret vækst og forretningsmæssig levedygtighed. Dog er der en del af de socialøkonomiske virksomheder, der forventer politisk skabte udfordringer i relation til de målgrupper, de gerne vil hjælpe.

De forventer, at de aktuelle reformer på det sociale område, vil medføre udfordringer for virksomhedernes fremtidige marked og forretningsgrundlag. Førtidspensionsreformen og flexreformen pr. 1. januar 2013 betyder, at udsatte personer med handicap, som tidligere fik førtidspension, nu i højere grad vil blive tilbudt flexjob med delt betaling, hvor den socialøkonomiske virksomhed betaler lønnen, men ikke får kompensation for deres socialt faglige services. Før reformen var førtidspensionen den udsatte persons grundforsørgelse, mens kommunen betalte for de socialfaglige serviceydelser, den socialøkonomiske virksomhed leverede. Før reformen gav man eksempelvis typisk synshandicappede førtidspension, fordi man ikke kunne finde beskæftigelse til dem. Denne gruppe forventes nu at blive mindre, og det begrænser markedet for en del af de socialøkonomiske virksomheder.

Det Socialøkonomiske Vækstprogram vurderes som et vigtigt initiativ

Samlet vurderer virksomhederne, at Det Socialøkonomiske Vækstprogram er et vigtigt initiativ, som ikke kun har gavnet deltagervirksomhederne selv, men også selve ”branchen” som helhed.

Programmet har skabt øget fokus på området og programmets titel signalerer, at det er legitimt, at socialøkonomiske virksomheder tjener penge og har forretningsmæssig vækst. Det at deltage i programmet har for virksomhederne virket som et ”kvalitetstempel”, der har givet dem et markedsføringsmæssigt løft og bedre adgang til finansiering og nye kunder.

1.3. Konklusioner på interview med ansatte og personer i forløb

Evaluatoren har gennemført 8 interview med personer, som er ansatte og/eller har gennemgået forløb i socialøkonomiske virksomheder. (I det følgende betegnes disse som brugere). Formålet med disse interview er ikke at evaluere selve vækstprogrammet, men at opnå en nærmere viden om, hvad der kendetegner målgruppen, og hvilken betydning det har for dem at være i en socialøkonomisk virksomhed.

Brugernes baggrund er meget forskellige og illustrerer bredden af socialøkonomiske virksomheders målgrupper, der omfatter unge kriminelle mænd, unge kvinder med afbrudte uddannelser og psykiske problemer, handicappede, kvinder med anden etnisk baggrund end dansk som har været uden for arbejdsmarkedet i mange år.

Brugere skal ofte ”overtales” til at starte i socialøkonomisk virksomhed

En interessant pointe er, at en del af brugerne har skullet ”overtales” til at starte et forløb i den socialøkonomiske virksomhed. En del af forklaringen er, at de forinden har gennemlevet en socialt isoleret og stillestående tilværelse på offentlig forsørgelse, og derfor har de været bange for at gå i gang med noget nyt. Flere brugere har haft fordomme om, at den socialøkonomiske virksomhed ikke var noget for dem. Nogle brugere har f.eks. dårlige erfaringer med ”kvindearbejdspladser” og derfor skeptiske mht. at skulle arbejde i køkken/café. Andre brugere har haft lav selvtillid og ikke regnet med at de kunne påtage de opgaver, der fulgte med at arbejde.

En del af de brugere, som selv har været i forløb, og som nu er ansatte beskriver, at de ofte må overtale og hjælpe nye personer i forløb, således at de holdes fast i den udvikling, de gennemgår. Denne støtte, motivation og coaching er ligefrem en væsentlig del af deres arbejde.

Arbejdsopgaver og ansvar pålægges gradvist i et udviklingsforløb

Interviewpersonerne beskriver det som vigtigt, at de er blevet pålagt opgaver og ansvar i gradvis proces. Nogle af kvinderne, der har køkkenarbejde beskriver, at de i starten kun arbejdede få timer om ugen, fordi de ikke kunne klare mere. Men nu kan de arbejde mere end 4 gange så meget, og de oplever, at de nu har lært at håndtere stress og ansvar meget bedre.

De beskriver denne udviklingsproces som en form for udviklingsproces, hvor de i starten kunne overkomme meget lidt og ikke troede på sig selv, men hvor de gennem et godt gensidigt tillidsforhold til ledelsen kan afpasse belastningen, som de kan klare.

Kontakten med andre mennesker er det mest kompetenceudviklende i arbejdet

Interviewpersoner som arbejdere i køkkener og værksteder beskriver, at de har tilegnet sig faglige og håndværksmæssige kompetencer, og at de har lært at koncentrere sig og arbejde mere struktureret. De er blevet bedre til at håndtere stress og har derigennem fået mere selvtillid. Men uanset hvilket arbejde de udfører i virksomheden, så fremhæver alle interviewpersonerne samarbejdet og kontakten med andre mennesker, som det vigtigste ved arbejdet. Det at lære at samarbejde og kommunikere med andre mennesker har været afgørende for deres udvikling fordi der var en række forudgående år, hvor de har oplevet social isolation, svigt og tillidsbrud i forhold til omgivelserne. Flere af brugerne beskriver, at det har været vigtigt, at de har haft en god personlig relation til en ledende person i den socialøkonomiske virksomhed, som har hjulpet dem og vist dem tillid.

Alle interviewpersonerne beskriver, at kommunikationen og omgangen med andre mennesker er de vigtigste kompetencer, som de udvikler i deres arbejde. Det være sig kontakten til kolleger, som de arbejder sammen med, kunder der serviceres i restauranten samt nye personer, der er i forløb og som får coaching og støtte. Flere ansatte beskriver, at de især i arbejdet med nye personer i forløb oplever en vigtig opgave i forbindelse med at skulle motivere og støtte dem i arbejdet. I disse situationer trækker de på deres egne livserfaringer, og den udvikling de selv har været igennem.

Socialøkonomiske virksomheder har "private" styrker i forhold til offentlige løsninger

De interviewede oplever, at forløb i en socialøkonomisk virksomhed har nogle klare styrker i forhold til et tilsvarende forløb i offentligt regi.

Den afgørende styrke er, at de føler, at de har et meningsfuldt arbejde, hvor der er brug for dem. Hvis de ikke møder til tiden om morgenen i caféen eller følger opmærksomt med i kundernes bestillinger, så kan virksomheden ikke fungere. Virksomheden afhænger af dem. Denne følelse får dem til at påtage sig ansvar fordi de kan se, at der er brug for dem.

Et andet særligt træk ved at arbejde i socialøkonomisk virksomhed er, at flere af de interviewede oplever at have et tæt, personligt forhold til en bestemt person i virksomheden, som de altid kan

henvende sig til uanset hvornår på døgnet de måtte ønske det. Det kan selvfølgelig også forekomme i offentligt regi, men virksomhedernes private status kan betyde, at personer i forløb, for eksempel de unge kriminelle, kan opleve, at de ikke befinder sig lige så tæt på offentlige myndighedspersoner, som det kan være tilfældet i et offentligt projekt. I socialøkonomiske virksomheder er de ”ansatte” snarere end ”klienter”.

Derudover oplever de fleste interviewede stor social trivsel ved at være i en socialøkonomisk virksomhed, og flere har etableret venskaber, som de også ses med uden for virksomheden. En enkelt af de interviewede nævner dog, at hun har et socialt liv uden for virksomheden og ikke ønsker at blande sit privatliv og virksomheden sammen.

Socialøkonomiske virksomheder kan skabe en fremtid uden offentlig forsørgelse

Alle de interviewede har positive forventninger og planer i forhold til fremtiden. De unge kvinder, der er i vejledningsforløb i café/restaurant, har planer og forventninger om at påbegynde en erhvervsuddannelse efter forløbet. De øvrige har primært forventninger om at blive i de socialøkonomiske virksomheder som ansatte og mentorer for andre i forløb. De ser arbejdet med andre mennesker, der står i samme situation, som de selv gjorde, som spændende og som et sted, hvor de kan bringe deres erfaringer og kompetencer i spil. Alle interviewpersoner vurderer, at deres forløb i den socialøkonomiske virksomhed repræsenterer et afgørende vendepunkt i deres liv. På spørgsmålet om, hvad de ville have lavet, hvis de ikke havde været i den socialøkonomiske virksomhed, vurderer de, at de ville have fortsat en socialt isoleret tilværelse, hvor de ville være på offentlig forsørgelse. En tilværelse, hvor de ikke ville have udviklet sig, og hvor de ville have fortsat en negativ cirkel. De føler, at de er kommet videre med deres liv.

2. Virksomhedernes vurdering af Det Sociale Vækst program

2.1. Virksomhedernes baggrund og motivation for at deltage i Det Sociale Vækstprogram

Virksomheder i 1. runde

Første runde i det Sociale Vækstprogram har tiltrukket både ”gamle” og ”nyetablerede” socialøkonomiske virksomheder. Deltagervirksomhederne er på vidt forskelligt udviklingsstadium og har derfor forskellige udfordringer at arbejde med.

To relativt nyetablerede virksomheder havde ved ansøgningen april 2013 kun eksisteret ca. 1 år, og de har ansøgt programmet for at udvikle basale forretningsmæssige kompetencer til at drive og udvikle virksomheden, så dens indtjening og økonomi bliver mere styret og holdbar. De nye virksomheder erkender, at de har meget begrænsede erfaringer med at drive virksomhed, og at de derfor har ansøgt programmet for at lære at få overblik over virksomhedens omkostninger, kunne tilrettelægge handleplaner, budgetter, styrke markedsføring, forbedre virksomhedens organisation m.v.

De nyetablerede socialøkonomiske virksomheder oplever det som en spændende udfordring at skulle forene det sociale arbejde med en mere forretningsorienteret drift af virksomheden. På den ene side beskæftiger virksomhederne udsatte ledige, som har begrænsede ressourcer til at arbejde i højt tempo, og som der derfor skal tages hensyn til. På den anden skal virksomheden være driftsøkonomisk holdbar og kunne prissætte og sælge sine produkter og ydelser på et marked.

Citat fra nyetableret virksomhed: ”Vigtigt at finde balancen, hvor virksomheden kan løbe rundt og uden at slide for meget på de ansatte”.

De mere etablerede socialøkonomiske virksomheder har ansøgt programmet, fordi de gerne vil vokse og udvikle deres handleplan og virksomhedsorganisation, sådan at virksomhedens vækst sker på et planlagt og økonomisk holdbart grundlag.

Citat: ”Vi ville gerne vækste og mindske vores sårbarhed, så det her var en af vejene til gøre det virkeligt”.

Virksomheder i 2. runde

De socialøkonomiske virksomheder i 2. runde omfatter ligeledes virksomheder på vidt forskelligt udviklingsstadium. I den ene ende af spektret findes virksomheder, der er etableret for kun 3-5 år siden, og som stadig er i en usikker konsolideringsfase, mens andre er veletablerede virksomheder, der står over for beslutninger om udvidelser og investeringer.

Virksomhedernes motivation for at ansøge programmet rummer både fælles træk og forskelle. Det fælles træk for virksomhederne er, at uanset hvor modne og velvoksne de er så erkender de alle et behov for at få styrket deres forretningsmæssige tilgang til det at drive virksomhed. De erkender alle, at de været optaget af det sociale arbejde i virksomheden og det at hjælpe målgruppen, mens

budgetter, indtjening, organisering og forretningsmæssig rentabilitet har haft sekundært fokus. Virksomhedernes organisation er typisk vokset organisk som ét hele og med lav grad af formel opdeling af ansvarsområder og aktiviteter.

Samtlige virksomheder, både de nye og velvoksne, erkender et stort behov for at få styrket virksomhedens forretningsmæssige tilgang således at virksomheden får en bedre økonomisk styring og levedygtighed. For de nyetablerede virksomheder handler det om at tilføje virksomheden grundlæggende forretningsmæssig styring og markedsføring, mens det for de mere etablerede virksomheder handler om strategisk prioritering af, hvilke udvidelser og investeringer, de skal prioritere.

2.2. Virksomhedernes overordnede tilfredshed og udbytte af deltagelsen

Virksomheder i 1. runde

Virksomhederne er overordnet tilfredse med deres udbytte af deltagelsen. Virksomhedernes forskellige udviklingsstadiet betyder, at der er ret stor forskel på, hvad de synes, der er deres vigtigste udbytte af programmet.

De nyetablerede virksomheder oplever, at de har haft stort udbytte i form af basale forretningsmæssige kompetencer til at styre virksomheden, så der opnås bedre driftsøkonomi og en bedre langsigtet planlægning. Blandt de nyetablerede virksomheder fremhæves de konkrete værktøjer til budgetlægning og årsplanlægning som meget nyttige. Virksomhederne har haft stort udbytte af at bruge disse værktøjer på deres egen virksomhed under selve vækstforløbet.

For nogle af de nye virksomheder har det også været et vigtigt langsigtet udviklingsmål at få etableret en mere forpligtende samarbejdsaftale med kommunen. På dette punkt har de deltagende virksomheder kunnet lære af hinanden mht. hvilke dele af den kommunale forvaltning, der er relevante at kontakte, og ”hvordan man taler kommunens sprog”.

De mere etablerede virksomheder oplever, at de har haft moderat udbytte af en del oplæg om basale driftsøkonomiske temaer og budgetlægning m.v., fordi de i forvejen har erfaringer. Dog vurderer de etablerede virksomheder, at vækstforløbet har givet virksomheden et stort udbytte i form af en mere gennemtænkt udviklings- og vækststrategi. Sparringen med forretningsudviklingerne og de andre virksomheder opleves som en katalysator, for det udviklingsarbejde virksomheden har været i gang med.

Citat: ”Man kan vel sige det på den måde, at det at deltage officielt i programmet har været en katalysator for det. Det er måske sket hurtigere, og nogle ting er blevet båret igennem på en anden måde”.

De etablerede virksomheder karakteriserer det således, at programmet har været en vigtig anledning til at bruge tid på udviklingsopgaver, som der ellers ikke ville være afsat den samme tid til. En virksomhed beskriver således, at den under programmet fik bedre tid til at planlægge sin udvikling og at forbedre virksomhedens finansiering ved at udforme fondsansøgninger. De etablerede

virksomheder oplever, at de har haft godt udbytte af sparringen med forretningsudviklerne, og at programmets ledelse har et godt netværk, som har forbedret muligheden for at skaffe ny kapital.

De etablerede socialøkonomiske virksomheder har været igennem den proces at skulle balancere de sociale hensyn med de forretningsmæssige, og de kan tydeligt se forskellen mellem dem og de nyetablerede. De erfarne virksomheder er nået frem til den erkendelse, at man som virksomhed må have både en social og en økonomisk bundlinje.

Citat: "De nye har ikke på samme måde øje for, at man er nødt til at have to bundlinjer, der er nødt til at balancere, hvor der er mere fokus på den sociale bundlinje, og så skal de have et eller andet til at hjælpe dem med at nå den bundlinje. Hvor vi erkender, at hvis vi skal nå den bundlinje, så er den økonomiske bundlinje nødt til at være i fokus. Det bliver midlet til at nå målet".

De nye og erfarne virksomheder har lært af hinandens forskelle, som har tydeliggjort, hvad det kræver at drive socialøkonomisk virksomhed. De nyetablerede virksomheder har lært af de erfarne og erkender nu, at virksomhedens forretningsmæssige levedygtighed er vigtig for at kunne hjælpe de udsatte ledige bedst muligt. Bedre økonomi er ikke bare et mål, det er et middel.

De etablerede virksomheder er nu så bevidste om deres identitet og mission som socialøkonomisk virksomhed, at de bruger dette i deres markedsføring. Eksempelvis udtrykker en etableret virksomhed det således til kunderne: "Hver gang I køber noget hos os, så er der en udsat ledig, der får et job! Det er det, I betaler for". Pointen hermed er, at socialøkonomiske virksomheder ikke skal opfattes som almennyttige virksomheder, der arbejder for lavest mulige profit, og at kunder dermed skal betale mindre - tværtimod. Socialøkonomiske virksomheder skal faktisk have et større økonomisk overskud, således at de kan give større sikkerhed til deres udsatte ansatte, som de ikke bare kan "hyre og fyre".

Blandt de etablerede virksomheder opleves det, at man som virksomhed nu er langt klarere i sin markedsføring: "Vi er en virksomhed, der skaber arbejdspladser på kanten af arbejdsmarkedet." Det lyder enkelt og selvindlysende, men selv for en etableret virksomhed opleves det som vigtigt, at kunne formulere hvad der er "virksomhedens DNA".

Virksomheder i 2. runde

Alle virksomheder oplever, at programmet har tilført dem forretningsmæssige værktøjer og kompetencer, der er relevante for, at virksomheden bliver mere økonomisk levedygtig og rentabel.

De følgende to eksempler illustrerer, at programmet har kunnet hjælpe både etablerede og relativt nyetablerede virksomheder.

Eksempel 1: Selv en veletableret virksomhed kan få overraskelser, når de forbedrer det økonomi- og regnskabsmæssige overblik, hvilket dette citat er eksempel på:

"Vi har ikke hidtil haft fokus på at opdele vores omkostninger og indtjening på delaktiviteter. Vi troede, at vores café gav underskud, men med vores ny

regnskabsmetode kan vi se, at det gør den slet ikke". (Citat fra veletableret virksomhed)

Eksempel 2: En anden virksomhed, der er nyetableret, har indtil nu fungeret uden elektronisk økonomistyringssystem. Dette har virksomheden nu implementeret, og programmet har været en vigtig katalysator for denne proces. Virksomheden har nu etableret et økonomistyringssystem samt et crm-system til at holde styr på kunder, ordrer og leverancer. Virksomheden startede oprindeligt som et projekt og har i de første år økonomisk fungeret på fundraising. Nu står virksomheden overfor at skulle fungere forretningsmæssigt ved egen indtjening, hvilket kræver en langt større styring af virksomhedens produktionsomkostninger og salg.

Virksomhederne er generelt tilfredse med de forretningsmæssige værktøjer og kompetencer, som programmet har tilført dem og finder dem meget relevante. På det punkt er forventningerne opfyldte. Dog er der enkelte virksomheder, der er gået ind til programmet med forventning om, at programmet i højere grad kunne have anvist dem, hvilken udviklingsvej de skulle vælge og etablere en samlet plan for hvordan. På dette punkt har virksomhederne ikke fået opfyldt deres forventninger, da de ved programmets slutning erkender, at de har "ufærdigt" arbejde, der skal gøres, hvor mange processer er sat i gang. Evaluator vurderer, dette viser, at det er vigtigt at programmets ledelse tydeliggør over for virksomhederne, at programmet ikke tager nogen beslutninger for virksomhederne. Det er virksomhederne selv, der skal træffe deres egne beslutninger ved hjælp af de værktøjer programmet giver dem.

2.3. Virksomhedernes vurdering af Det Sociale Vækstprogram's tilrettelæggelse

Virksomheder i 1. runde

Virksomhederne er overordnet tilfredse med programmets tilrettelæggelse og er meget opmærksomme på, at det var programmets første runde. Det, at det var første runde, har betydet, at ting har skullet finde deres form, at der har skullet justeres undervejs. Enkelte virksomheder kommenterer, at man til tider har bemærket projektets ledelse diskutere programmets tilrettelæggelse indbyrdes, og hvordan det skulle gribes an. Men dette er blevet opfattet positivt og som tegn på stor lydhørhed over for virksomhedernes behov.

Virksomhederne nævner både styrker og svagheder ved programmet.

Styrkerne ved programmet opleves af virksomhederne især at være følgende:

- Programmets ledelse var meget engageret og lydhør over for virksomhedernes behov og ønsker. Virksomhederne oplevede det som en styrke, at programmets indhold ikke var alt for fast og firkantet, men at det kunne tilpasses undervejs.
- Programmets ledelse har et godt netværk og har kunnet sætte virksomhederne i forbindelse med relevante eksperter og kontakter, som de ikke selv ville have fundet.
- Programmets kombination af fælles sessioner og individuel virksomhedssparring karakteriseres som en god model - dog betoner virksomhederne, at den individuelle del er det vigtigste, og at de fælles sessioner bør være kortere og primært fungere som indledning til den individuelle rådgivning.

Svaghederne der især nævnes er følgende:

- Camps har haft den udfordring, at virksomhederne er meget forskellige i deres baggrund og rådgivningsbehov. Dette betyder, at indholdet af oplæggene på camps får vanskeligt ved at være relevante for alle virksomhederne. Virksomhedernes store forskellighed betyder, at de nye virksomheder synes, de fik meget ud af den dag hvor kommunerne var med, mens de erfarne virksomheder oplevede det som irrelevant, fordi de *har* været igennem den proces med at etablere samarbejde med kommunen. Flere virksomheder fremhæver, at det er vigtigt at screene virksomhederne inden programstart, sådan at man evt. kan inddele dem efter deres udviklingsstadiet og rådgivningsbehov. Dog erkender de, at der sikkert ikke er så mange virksomheder at vælge imellem, så dette kan lade sig gøre.
- Nogle oplæg på camps var for teoretiske og anlagde et for generelt og højt ”koncernpræget” virksomhedsniveau. Det var oplæg, som passede bedre på store virksomheder. Flere interviewede virksomheder fremhæver, at der er meget basale og lavpraktiske værktøjer, de har brug for at tilegne sig. Nogle af oplægsholderne burde have bedre forhåndsviden om, hvad der er det særlige ved socialøkonomiske virksomheder og vinkle deres oplæg mere ud fra det.

Citat: ”Men jeg synes, at de der oplæg, de var lidt autopilot-agtige, og de havde ikke en forståelse for, at det var socialøkonomiske virksomheder”.

Citat: ”De [oplægsholderne] kommer jo fra en anden verden af, og der kunne jeg godt tænke mig nogle oplægsholdere, der havde en viden om specifikt det forretningsområde, vi arbejder indenfor, fordi det er et helt andet game”.

- For lange, fælles camps. Virksomhedernes ledere karakteriserer sig selv som travle, og dette betyder, at de stiller krav om, at det, de bruger tiden på, skal være effektivt tilrettelagt og relevant for dem.

Citat: ”Det gik for langsomt, og det er virkelig frustrerende, når man arbejder 60 timer om ugen som virksomhedsleder at bruge en hel dag på noget, hvor man tænker, det her lærte jeg altså på første år på universitetet - og niveauet var for lavt”.

- Nogle virksomheder i første runde synes, at de ikke modtog individuel rådgivning i det omfang, som de synes de var blevet lovet.

Virksomheder i 2. runde

Virksomhederne er tilfredse med programmets form, dvs. kombination af camps og labs. På camps præsenteres oplæg og forskellige værktøjer, og i labs arbejdes der med den enkelte virksomheds udvikling. Enkelte virksomheder foreslår dog, at kombinationen af camps og labs gerne måtte være endnu mere fokuseret på den enkelte virksomheds mål og udvikling. En virksomhed udtrykker det på denne måde:

”Fint med specifikke emner på hver camp. Men i stedet for følge op på camps hver gang - så skulle man bruge labs til at strukturere processen og arbejde hen mod virksomhedens mål - uagtet, hvad der er sket på camps. I den nuværende form, da følger vi op på hver camp. Og det fører til, at man ender med - camp for camp - at starte alt for mange ideer op på én gang. Så bliver fronten 360 grader, og det er for meget”.

Virksomhedens kommentar skal forstås således, at virksomheden gerne ser, at der tidligt i vækstprogrammet sker en prioritering af de specifikke udfordringer og mål, der arbejdes med i den enkelte virksomhed - uagtet hvad der sker på camps. Ifølge virksomheden vil denne form kunne sikre en bedre prioritering af, hvilke ideer virksomheden sætter i gang, og at man kan nå at arbejde med dem under programmet.

Programmets varighed, 6 måneder, opleves at være for kort. Dette er en meget gennemgående vurdering fra alle virksomhederne - pudsigt nok mere end blandt virksomhederne i 1. runde.

Virksomhederne udtrykker det sådan, at programmet er for kort og komprimeret til, at de synes at man kan nå at arbejde nok med de værktøjer, der præsenteres. Evaluator vurderer, at dette viser, at det er vigtigt at programmets ledelse får tydeliggjort over for virksomhederne, at det dem selv, der skal træffe beslutningerne om virksomhedens udvikling og at programmet ikke kan gøre det for dem.

Virksomhederne ville foretrække, at programmet strakte sig over ca. 1 år, således at der var længere tid til at sætte ting i gang i virksomheden, mens programmet kører, således at forretningsudviklerne kunne inddrages i processerne. En del virksomheder beskriver, at de først nu for alvor skal til at i gang med at udmønte de udviklingsaktiviteter, de har fastlagt under programmet, og at de har behov for rådgivning og sparring til dette efter programmets afslutning.

2.4. Virksomhedernes ønsker til programmets prioritering

Virksomhederne er i interviewet blevet spurgt, hvilke aktiviteter Det Sociale Vækstprogram skulle have brugt hhv. mere eller mindre tid på.

Virksomhederne i 1. runde

Det gennemgående mønster i svarene er, at virksomhederne ønsker den individuelle rådgivning og sparring med forretningsudvikling prioriteret højere, mens camps skal gøres kortere og mere ”hands on”, således at virksomhederne arbejder med metoder og værktøjer, der er mere målrettet socialøkonomiske virksomheder. De fælles aktiviteter skal prioritere at være så inddragende som muligt og lægge op til at arbejde i grupper/workshops.

Citat: ”Dagene med camps skulle i stedet fokusere direkte på den enkelte virksomheds behov”

Virksomheder i 2. runde

Virksomhederne i 2. runde svarer gennemgående, at programmet har omfattet meget relevante værktøjer, og at de ikke kan pege på aktiviteter/indhold, der skal fylde mere eller mindre. De udtrykker generelt, at de har haft mest ud af samarbejdet med forretningsudviklerne, og at det er vigtigt, at denne del af programmet har god plads.

Enkelte virksomheder foreslår, at programmet gerne må give større fokus til personaleledelsen i virksomheden, hvordan man ansætter og udvælger medarbejdere, og hvordan man leder personale, således at der opretholdes en god arbejdsmoral. Det at lede personale i en socialøkonomisk virksomhed stiller særlige krav til ledelsen, som skal kunne afbalancere forretningsmæssig effektivitet med sociale hensyn og omsorg.

2.5. Virksomhedernes samarbejde med forretningsudviklerne

Virksomhederne synes gennemgående, at de har haft et godt samarbejde med forretningsudviklerne, og at dette har givet virksomhederne et godt udbytte i deres udvikling. Det vurderes som en styrke, at programmet har kunnet trække forskellige forretningsudviklere ind med en bred vifte af kompetencer.

Virksomheder i 1. runde

Blandt virksomhederne fremhæves det bl.a., at forretningsudviklerne har været gode til at sætte sig ind i den enkelte virksomheds udfordringer og til at anvise konkrete ideer og mulige udviklingsveje. Forretningsudviklerne har været gode til at formulere de konkrete problemstillinger, som virksomheden skal forholde sig til.

De nyetablerede virksomheder brugte tiden med forretningsudviklerne på at udforme konkrete årsplaner og budgetter for virksomhedens aktiviteter. For dem har det været nyt at lære helt basale værktøjer og metoder til forretningsmæssig drift og udvikling. Virksomhederne har baggrund i frivillige organisationer, som først og fremmest har været fokuseret på social indsats overfor udsatte og ikke på driftsøkonomisk planlægning.

Citat: "Tænk, vi lærte at lægge budgetter for en NGO, som har kørt i 30 år uden fastlagte budgetter".

Eksempelvis beskriver en af de nyetablerede virksomheder det således:

Citat: Forretningsudvikleren var god til at tænke kreativt og tænke muligheder - ikke så god til begrænsninger, så vi fik virkelig meget. De muligheder, som forretningsudvikleren så, var bl.a.: arrangementer, steder vi kunne sælge og måder vi kan sælge på, f.eks. snakkede vi på et tidspunkt om en slags pølsevogn.

Virksomhederne har oplevet det som positivt, at forretningsudvikleren har været god til at sætte struktur på udviklingsarbejdet, således at nye tiltag i virksomheden er blevet vurderet systematisk, og at udvikleren har holdt virksomheden fast i processen.

Virksomheder i 2. runde

Virksomhederne har generelt haft godt udbytte af samarbejdet med forretningsudviklerne, og det opleves som en styrke, at de besøger virksomheden og sætter sig ind i dens aktiviteter og udfordringer.

Virksomhederne roser generelt forretningsudviklerne som værende engagerede, fagligt dygtige og meget gode til at lytte og sætte sig ind i virksomhedernes problemstillinger. Kun en enkelt virksomhed oplevede en problematisk dialog med en forretningsudvikler, hvor der var stor afstand

mellem virksomhedens og forretningsudviklerens opfattelse af mulige løsninger af virksomhedens udfordringer. Dette problem er blevet løst ved at supplere forretningsudvikleren og få flere indover, og virksomheden har været tilfreds med denne fleksibilitet.

Blandt virksomhederne er der tilfredshed med udbuddet af forretningsudviklere, som hver især har haft deres faglige styrker og specialviden.

Citat: "Forretningsudvikler 1 brugte vi mest til forbedre vores økonomiske styring og effektivitet. Forretningsudvikler 2 var mere salgsorienteret - og han hjalp os med kundeopfølgning og salgstræning. Forretningsudvikler 3 har været med hele vejen i produktudvikling og fokusering - og hjulpet os med at lave marketingsplaner".

Citatet illustrerer hvordan den enkelte virksomhed samarbejder med forretningsudviklere på forskellige områder, og virksomhederne har generelt været tilfredse med bredden i forretningsudviklernes kompetencer.

En virksomhed foreslår, at det ville være fint, hvis virksomheden havde en gennemgående person, som var tilknyttet virksomheden under hele programmet. Evaluatoren vil her fremhæve, at virksomhederne rent faktisk har en sådan gennemgående person selvom de er tilknyttet flere rådgivere. Evaluatoren vurderer, at dette viser, at programmet skal tydeliggøre over for virksomhederne hvilken rådgiver der er den gennemgående person. Blandt virksomhederne fremhæves det, at forretningsudviklernes vedholdende opfølgning er meget vigtig for at fastholde virksomheden i de udviklingsprocesser, den sætter i gang - for ellers driver virksomheden nemt tilbage i daglig drift.

2.6. Samarbejdet med Center for Socialøkonomi

Kun virksomhederne i 1. runde er blevet spurgt om samarbejde med Center for Socialøkonomi, som er blevet nedlagt. Virksomhederne svarer gennemgående, at de har haft begrænset eller ingen kontakt med Center for Socialøkonomi. Flere virksomheder blev under interviewet i tvivl om, hvilken person der kom fra Center for Socialøkonomi. En enkelt af de socialøkonomiske virksomheder har studeret hjemmesiden hos Center for Socialøkonomi og har den oplevelse, at Centeret formidler et for overfladisk og urealistisk billede af, hvad samarbejdet med en kommune kræver for en socialøkonomisk virksomhed. Det er ikke nok, at socialøkonomiske virksomheder sætter sig ind i basale og generelle regler for offentlige udbud.

Citat: "Jeg savner jordforbindelse med de problematikker, vi rent faktisk har. For eksempel samarbejdsaftaler i forhold til kommunen. Dem der visiterer til os, det er jo kommuner, og de vil også gerne bruge os under noget der hedder LAB-lovgivningen (loven om aktiv beskæftigelsesindsats), som er ubrugelig på den lange bane, fordi det er enkeltpladskøb".

Blandt virksomhederne savnes en mere realistisk fremstilling af, at en kommune ikke blot er en samarbejdspartner, der vil køre parløb med socialøkonomiske virksomheder, men i høj grad også en direkte konkurrent.

2.7. Virksomhedernes udbytte af de afholdte camps

Virksomheder i 1. runde

Samlet set oplever virksomhederne deres udbytte af camps som blandet. Da virksomhederne har så forskelligt udviklingsstadium og udfordringer, er der nogle oplæg, som de nyetablerede virksomheder har fundet meget relevante, mens de erfarne virksomheder synes, de der ikke blev tilført noget nyt.

Gennemgående synes virksomhederne, at indholdet på camps skal være mere specifikt målrettet socialøkonomiske virksomheder og fungere som afsæt for den individuelle sparring med hver virksomhed. Med andre ord: camps skal præsentere temaer og værktøjer, som deltagerne efterfølgende anvender på hver deres virksomhed. Dette er rent faktisk også sket i programmet, så dette viser, at det er vigtigt at det præciseres, hvad værktøjerne kan bruges til.

Virksomhederne fremhæver, at de er praktikere, og at de især har udbytte af at arbejde med konkrete værktøjer, som bruges på deres egen virksomhed. Eksempelvis nævner en virksomhed, at den havde godt udbytte af at anvende det såkaldte 100 dages skema for virksomhedens aktiviteter og drift.

Blandt virksomhederne foreslås det, at de ”praktiske værktøjer” såsom 100-dages skemaet skulle præsenteres tidligere på de første camps, således at man kunne have anvendt dem på den enkelte virksomhed lige fra starten, efterhånden som man kom igennem temaerne. Det efterspørges ligeledes, at der skal være mere tid i camps til sparring mellem virksomheder, der har de samme udfordringer.

Virksomhederne synes overvejende, at camps har været for teoretiske og generelle - især den første camp. Formidlingsform og ordvalg i en del af oplæggene blev oplevet som ret akademisk og med en del ”anglo-danske” udtryk, der var indforståede.

Citat: ”Vi skulle jo sidde med en parlør i begyndelsen - og jeg ved godt, at på uni, der bruger man de der engelske ord. Vi har faktisk lavet sådan nogle lister i smug, så vi kunne sidde og følge med. Fordi nu er jeg jo ikke 20 år, og man skal altså lige forstå hvad ordene betyder i den kontekst”.

Blandt de erfarne virksomheder fremhæves især positivt udbytte af oplægget om salgsprocessen, som de synes gav gode ideer. Oplægget om value proposition gav for nogle virksomheder en vigtig pointe: Det er vigtigt, at virksomheden afklarer, hvilken værdi virksomhedens produkt skal give kunden, og at alle medarbejdere i virksomheden er bevidste om denne værdi. Den præsenterede Business Canvas model blev oplevet som relevant til at skabe systematisk overblik over virksomhedens kerneaktiviteter for at kunne identificere områder, der kan forbedres.

Virksomhederne oplevede, at de første camps var lidt for teoretiske, men at programmets ledelse var lydhør og fik rettet en del op på dette i de efterfølgende camps.

Citat: ”Men så vendte det, og det begyndte at blive meget praktisk”.

Virksomhederne har haft forskelligt udbytte af camp 5, der omfattede juridisk og finansielt tjek og sparring (”due diligence light”) ved Accura og KPMG. Blandt de erfarne virksomheder anføres det, at de i forvejen får professionel sparring i deres bestyrelse, hvor der sidder personer med juridiske

og finansielle kompetencer. De synes derfor ikke, at de blev tilført noget væsentligt nyt. Blandt de nyetablerede virksomheder er vurderingerne mere positive. Her er det bl.a. den juridiske bistand, der har været relevant.

Virksomheder i 2. runde

Virksomhederne i 2. runde er generelt tilfredse med de afholdte camps, og de synes, at der blev præsenteret mange gode og relevante værktøjer. Virksomhederne er tilfredse med det faglige niveau på de afholdte camps, og de oplever, at oplægsholdere og forretningsudviklere generelt har god forståelse for de særlige udfordringer, som socialøkonomiske virksomheder har. Blandt virksomhederne opleves det dog, at det faglige niveau nærmest kan være ”for højt” forstået på den måde, at der bliver brugt fagligt indforståede ”business-engelske ” udtryk, som let går hen over hovedet virksomhederne.

Flere virksomheder erkender i deres tilbageblik, at de burde have været bedre til at lave deres ”hjemmearbejde” mellem de afholdte camps og på den baggrund har de en række praktiske forslag til forbedringer af camps.

Værktøjerne skal gøres elektroniske og klar til brug med indsatte eksempler. En virksomhed foreslår, at det ville gøre det nemmere at bruge værktøjerne, f.eks. kalenderplanen, hvis de blev leveret som elektroniske værktøjer med et udfyldt eksempel. Dette ville gøre det lettere for virksomhederne at bruge værktøjet med det samme under programmet.

Oplægsholderens oplæg (power point slides) skal udleveres til deltagerne på forhånd - med sektioner, hvor der gøres plads til notater, gerne i elektronisk form. Virksomheden, der foreslår dette, er godt klar over, at det her er små praktiske ting, men fremhæver, at det kan være sådanne praktiske detaljer, der bevirker, at oplæg og værktøjer bliver brugt med det samme. Virksomheden tilføjer, at programmets ledelse så vidt muligt skal tage højde for, at virksomhedernes ledelser er travle mennesker, der let bliver opslugt af dagligdagens drift og glemmer de værktøjer, der er præsenteret.

Kommune-campen bør lægges tidligere i forløbet. Blandt virksomhederne vurderes det, at fordelene ved at lægge den tidligere er, at virksomhederne dermed bedre kan forhandle med kommunerne, evt. med hjælp fra forretningsudviklerne, mens de er i programmet.

2.8. Virksomhedernes udbytte af labs

Virksomhederne i 1. runde

Virksomhederne synes, at de har haft et godt udbytte af labs, og at konceptet er en god ide. Det at samle forskellige eksperter, som vurderer og kommenterer virksomhedens oplæg og planer, har skabt mange ideer og indgangsvinkler, som virksomhederne ikke selv ville have fundet frem til. Labs har også været en god anledning til at få ”realitets-testet” nogle af virksomhedens egne oplæg. Eksempelvis har en virksomhed fået testet og kommenteret sine budgetter og udkast til nyhedsbreve.

Dog har virksomhederne forslag til, hvordan konceptet kan forbedres, så virksomhedernes udbytte bliver mere systematisk. Virksomhederne oplevede, at især de første labs var prægede af, at der var

for lidt struktur, og at der blev væltet mange ideer i hovedet på dem, som ikke altid var helt gennemtænkte.

Citat "Det var mange kreative hoveder med mange ideer, som ikke tager højde for, om det er lige nu, det skal gøres, eller om der kan tjenes penge på det. Der var for lidt struktur".

En af virksomhederne foreslår, at udbyttet af labs kan forbedres, hvis der bliver gennemført en form for de-briefing, hvor virksomheden og forretningsudvikleren bearbejder de indkomne forslag og ideer. Bearbejdningen kan eksempelvis sortere og prioritere de indkomne forslag efter, hvilke der vurderes som mest relevante at tage fat på for virksomheden. Forslag og ideer kan også sorteres efter, hvorvidt de er relevante på hhv. kortere eller længere sigt.

Virksomhederne vurderer, at de i kraft af Det Sociale Vækstprogram arbejder mere systematisk i deres udvikling af virksomheden. De har lært at tænke på en mere systematisk måde, hvor nye tiltag sættes i gang, hvorefter de evalueres og vurderes mere systematisk med hensyn til deres kvalitet, økonomiske effekter og kompetencekrav til medarbejderne.

Citat: "Jeg har taget noget ind i min måde og tænke fremtid på. Hvorvidt jeg formår det, det ved jeg så ikke. Men det er helt klart, at nogle af de redskaber vi har fået omkring udregning af priser for eksempel. Jeg tænker meget mere cost-benefit nu, og jeg er blevet bedre til at synliggøre de økonomiske overvejelser, jeg har i forhold til mit personale".

Virksomhederne i 2. runde

Virksomhederne har generelt haft positivt udbytte af labs og samarbejdet med forretningsudviklerne, og labs karakteriseres som det vigtigste element i programmet, fordi det er her der arbejdes detaljeret med virksomhedens udvikling.

Virksomhederne fremhæver, at labs er afgørende for at fastholde virksomheden i de igangsatte udviklingsprocesser og sørge for, at den ikke bliver opslugt af driftsaktiviteter. Forretningsudviklerne opleves som dygtige til at sætte struktur på virksomhedens udfordringer og mulige løsninger samt at prioritere, hvilke udviklingsaktiviteter virksomheden skal arbejde videre med og i hvilken rækkefølge.

2.9. Virksomhedernes anbefaling af programmet til andre

Alle de interviewede virksomheder, både i 1. og 2. runde, vil anbefale andre socialøkonomiske virksomheder at deltage i programmet. Dog med den bemærkning, at virksomheden skal være indstillet på at bruge tid på det og at se programmet som en anledning til at gennemføre udviklingsaktiviteter i virksomheden. Virksomhederne begrundede det med, at deltagelsen i programmet helt klart bidrager til at kvalificere virksomhedens udvikling og en forbedring af virksomhedens netværk til relevante eksperter, samarbejdspartner og finansieringsmuligheder. Virksomhederne vurderer, at det især for relativt nye virksomheder giver et meget stort skub at deltage i programmet.

Flere virksomheder nævner, at programmet har forbedret deres muligheder for at søge finansiering ved flere fonde - bl.a. Veluxfonden. En af virksomhederne nævner, at forretningsudvikleren i forbindelse med gennemgangen af virksomhedens budget har været med til møde med banken.

2.10. Programmets betydning for virksomhedens samlede udvikling

De interviewede virksomheder er blevet bedt om at vurdere Det Sociale Vækstprogrammes betydning for virksomhedens udvikling. Det er selvfølgelig for tidligt at vurdere programmets betydning, da effekterne af virksomhedernes tiltag og handleplaner først viser sig på længere sigt. Indgangsvinklen i interviewene har derfor været at lade virksomhederne vurdere, om de har forbedret deres forudsætninger for en positiv fremtidig udvikling af virksomheden.

Virksomheder i 1. runde

Virksomhederne i 1. runde vurderer, at programmet har styrket deres forståelse af virksomhedens forretningsmæssige udfordringer og muligheder. De vurderer at være styrket på følgende måder:

Analysere og håndtere virksomhedens forretningsmæssige udfordringer mere systematisk. De nyetablerede virksomheder har især fået værktøjer til at lægge budgetter og til at vurdere, hvad virksomheden med et givent antal ansatte og kunder har kapacitet til at skabe af omsætning og indtjening. Ved bedre budgetplanlægning kan virksomhederne etablere en længere tidshorisont for deres aktiviteter. Tidligere var horisonten langt kortere og præget af manglende overblik over virksomhedens omkostninger.

Udarbejdelse af strategiske handleplaner for kontrolleret vækst. Virksomhederne har i forbindelse med programmet udarbejdet handleplaner for deres fremtidige forretningsmæssige udvikling. Især for de nyetablerede virksomheder har det at udarbejde handleplanen været udbytterigt, fordi deres planlægningshorisont tidligere har været kort. De fremhæver især 100-dages skemaet som et nyttigt værktøj. For de mere etablerede virksomheder er det at udarbejde handleplaner og strategi, noget man i forvejen har gjort, og derfor har det ikke tilført virksomheden noget nyt som metode. De etablerede virksomheder tilføjer, at en handleplan i virkelighedens verden ofte bliver lavet om.

En af virksomhederne fremhæver, at programmet har været en god hjælp til at lægge denne systematiske og strategiske udviklingsplan: Først vil virksomheden tilrettelægge et særligt undervisningsprogram, der indluser de udsatte ledige i virksomhedens produktion. Derudover vil virksomheden også etablere praktikaftaler med andre virksomheder. Først når dette undervisningsprogram og praktikaftalerne er implementeret, planlægger virksomheden at ekspandere ved at lave forretninger på flere lokationer.

En anden virksomhed står over for en væsentlig udvidelse/investering, hvilket indebærer risikable beslutninger om en forøgelse af omkostninger, lokaler og antal ansatte. Virksomheden vurderer, at deltagelsen i programmet har bidraget til, at den strategiske planlægning har fået mere tid og dermed er blevet bedre. Det afgørende for virksomheden er, at den kan vokse kontrolleret, og at den oprindelige virksomhedskultur og sammenhængskraft ikke svækkes, når virksomheden får flere lokationer.

Styrkelse af virksomhedens PR, markedsføring og hjemmeside. Virksomhedernes synes, at deres deltagelse i Det Sociale Vækstprogram i sig selv har givet dem en stor PR-værdi. Virksomhederne oplever, at det at være blevet udvalgt som deltager i Det Sociale Vækstprogram fungerer som et

kvalitetsstempel, der styrker virksomhedens synlighed. Flere virksomheder oplever, at de i kraft af deltagelsen har nemmere ved at skaffe finansiering og kunder.

Virksomhederne synes også, at selve igangsættelsen af Det sociale vækstprogram er en stor hjælp til "branchen" af socialøkonomiske virksomheder, fordi det synliggør dem som vigtige aktører – ikke mindst i forhold til dagsordenen om beskæftigelse af sårbare grupper.

De vurderer samtidig, at Det Sociale Vækstprogram er med til at tydeliggøre, at det er legitimt, at socialøkonomiske virksomheder tjener penge, og at disse skal ledes sådan, at de er driftsøkonomisk bæredygtige for at kunne hjælpe socialt udsatte ledige.

I forbindelse med programmet har flere virksomheder snakket om markedsføring og PR med forretningsudvikleren og igangsat en forbedring af deres hjemmesider. Alle virksomheder arbejder med at skærpe deres profil i deres markedsføring. De mere etablerede virksomheder har i kraft af programmet fået en klarere erkendelse af, hvad deres kerneforretning er, og hvordan virksomheden skal sælge sig selv. En virksomhed erkender eksempelvis, at selve "produktet" den sælger, ikke blot er det, den fremstiller - det er i lige så høj grad en arbejdsmarkedsindsats den sælger: "Hver gang I køber hos os, så skaber I arbejdspladser til udsatte ledige".

En mere afklaret value proposition. Virksomhederne har haft godt udbytte af arbejdet med value proposition, der har dannet udgangspunkt for, hvilken "historie" virksomheden skal formidle om sig selv og sine ansatte. Det har været en god hjælp at have en udenforstående forretningsudvikler med til at udvikle virksomhedens value proposition. Da man som virksomhed selv er så involveret i produktionen, kan det være svært at nå frem til en enkel og klar formidling af virksomhedens produkt og historie.

Forbedring af virksomhedens organisation og ledelse. Virksomhederne svarer, at deres deltagelse i programmet har styrket ledelsens kompetencer og rolle. Specielt i de nyetablerede virksomheder erkendes det, at ledelse af en socialøkonomisk virksomhed kræver, at ledelsen tør træffe ubehagelige beslutninger. Det kan f.eks. være beslutninger om afskedigelser, sænkning af lønninger, begrænsninger af omkostninger, klare krav og forventninger til medarbejderne m.v. Derudover skal ledelsen også nøje analysere virksomhedens leverandøraftaler ved indkøb af råvarer og spare penge ved at forhandle rabatter og købe ind i større partier m.v.

Blandt virksomhederne vurderes det også, at de i ledelsen er blevet mere opmærksomme på, hvordan de skal inddrage medarbejderne i udviklingsprocessen og tydeliggøre krav og forventninger til medarbejdere. Inddragelse af medarbejderne er vigtigt, for at virksomheden kan gennemføre større uddelegering af ansvar, således at ledelsen bliver effektiv, og medarbejderne udfordres og udvikles.

Det bliver i den forbindelse fremhævet blandt virksomhederne, at ledelse af socialøkonomiske virksomheder stiller specielle kompetencekrav til ledelsen. Da virksomhedens medarbejdere er udsatte personer med begrænsede ressourcer, er det vigtigt, at deres rekruttering og udvikling sker således, at de udfordres og arbejder i det omfang, som deres ressourcer og motivation gør det muligt.

Citat: "Det særlige, som man skal være opmærksom på, er at tilpasse kommunikationen, sådan at man ikke mister nogen undervejs. Fordi selvom vi gerne

vil have, at alle er lige, så bliver man kun lige, hvis man sikrer, at der rettes ind efter forskelligheder”.

Virksomheder i 2. runde

Alle virksomhederne i 2. runde vurderer, at deres deltagelse i programmet har haft betydning for virksomhedens samlede udvikling og forretningsmæssige levedygtighed. Virksomhederne har især haft følgende udbytte af deres deltagelse:

Forbedret organisering og styring af virksomhedens aktiviteter. Blandt virksomhederne vurderes det, at deltagelsen i programmet har fremmet en mere hensigtsmæssig og klar opdeling af virksomhedens medarbejdere og deres aktiviteter. En virksomhed beskriver eksempelvis, at den nu har opdelt virksomheden i en forretningsdel, hvor de stærkeste medarbejdere arbejder og en social del, hvor de svagere medarbejdere arbejder. Dette eksempel illustrerer, at socialøkonomiske virksomheders ansatte omfatter udsatte personer, og at der derfor er grænser for, hvor høje effektivitetskrav, der kan stilles til dem. Virksomheden arbejder med en såkaldt ”progressions-trappe” for den enkelte medarbejders udvikling.

En anden virksomhed beskriver det således:

Citat: ”Desto mere organisation og struktur vi har i virksomheden, desto mere kan vi styre progressionen af de mennesker, der arbejder her. Det har vi ikke været så bevidste om før”.

Virksomhedens kommentar skal forstås således, at virksomhedens medarbejdere er fordelt på en række arbejdsfunktioner i virksomheden med varierende kompetencekrav. Når nye medarbejdere starter, får de en arbejdsfunktion med begrænsede krav, og efterhånden som de udvikler sig, kan de blive flyttet til nye opgaver og mere krævende arbejdsfunktioner. På den måde kan den socialøkonomiske virksomhed bedre styre progressionen af den enkelte medarbejder, hvor der er balance mellem medarbejderens kompetencer, og de krav der stilles.

En tredje virksomhed beskriver, at den nu har etableret en mere formel opdeling af de ledende medarbejders ansvarsområder. Tidligere blandede alle sig i alt. ”Man skal kunne afgive ansvar til andre og have tillid til, at de løser opgaven selv”.

Forbedret analyse af omkostninger og prissætning af produkter/services. Blandt virksomhederne beskrives det, at de er blevet bedre til at opgøre omkostninger og tidsforbrug for givne aktiviteter og produkter. Virksomhederne anvender nu dette mere systematisk til at isolere givne aktiviteter og vurdere, om de er økonomisk rentable i sig selv. Ligeledes anvendes metoderne til at kunne prissætte produkter og services.

Mere afklaret value proposition for virksomheden. Virksomhederne fremhæver, at det har været meget relevant for dem at arbejde med deres value proposition, dvs. det at kunne formulere, hvilken værdi virksomheden skaber og for hvilke kunder. Kort sagt: Hvad er det virksomheden sælger? Og hvilken værdi har det for kunderne? For nogle virksomheder, har det været en vanskeligt kernespørgsmål at forholde sig til. For en socialøkonomisk virksomhed, der sælger et fysisk

produkt, der fremstilles af udsatte ledige, er spørgsmålet, om det er salget af produktet virksomheden skal leve af, eller den menneskelige udvikling og trivsel den skaber for de ansatte ledige. En socialøkonomisk virksomhed er afklaret og udtrykker det således: ”Det vi sælger, det er at udvikle en person fra a til b. Vi sælger progression og social trivsel”. En anden virksomhed udtrykker det nogenlunde på samme måde: ”Vi udvikler potentiale i mennesker og deres kompetencer på en bæredygtig økologisk måde”.

Bedre ledelseskompeter. Flere af virksomhedernes ledere anfører, at de har fået styrket deres ledelseskompeter i kraft af programmet. I forhold til tidligere lægger lederne nu mere vægt på at turde tage ubehagelige beslutninger tidligere, før problemer udvikler sig, og at tage ansvaret for beslutningerne. Før var der mere tendens til, at de dækkede sig ind bag et kollektivt ansvar for beslutninger truffet i fællesskab. Enkelte ledere tilføjer, at de hidtil har ”følt sig lidt alene” med de ledelsesmæssige problemstillinger, og at det derfor har været inspirerende at modtage ekstern sparring og nye øjne på virksomheden.

Nye kompetencer i bestyrelsen. I nogle socialøkonomiske virksomheder har programdeltagelsen også givet anledning til at styrke virksomhedens bestyrelse ved at medtage medlemmer med særlige forretningsmæssige kompetencer. Hidtil har bestyrelsens sammensætning haft sekundært fokus, og bestyrelsen har ikke været inddraget så systematisk i virksomhedens udvikling.

Styrkelse af salgs- og markedsføring. En del af virksomhederne har styrket salg og markedsføring, bl.a. ved at lade medarbejdere have særskilt ansvar for denne funktion og ved at satse på en flerhed af markedsføringsformer såsom pop up shops, web-shop, brug af sociale medier m.v.

Bedre analyse af og opfølgning på kunder. Blandt virksomhederne beskrives det, at de nu har mere fokus på at analysere, hvem virksomhedens kunder er, og hvilke kunder der er de vigtigste at satse på. De socialøkonomiske virksomheder har primært haft deres fokus på det sociale arbejde med målgruppen, og derfor har kunder i mindre grad været genstand for systematisk opfølgning. En leder i en veletableret virksomhed udtrykker således:

Citat: ”Hvor banalt og selvindlysende det end lyder, så har det været noget nyt for mig blot at lytte til vores kunder. Hvad de synes om os og vore produkter - og hvilke behov de har”.

Virksomhederne følger nu mere systematisk op på kunderne og lytter mere til, hvad kundernes behov er, og hvordan de opfatter virksomhedens produkter og services. En virksomhed beskriver, ”at de nu er vi blevet klogere på, hvorfor kunder foretrækker os, og hvad der er vores styrker”. En af de veletablerede virksomheder har gennemført en kundeundersøgelse for at kunne udvide sit udbud af produkter.

2.11. Virksomhedernes samarbejde med kommunerne

Virksomheder i 1. runde

Blandt virksomhederne vurderes det, at Det Sociale Vækstprogram har styrket virksomhedernes forståelse af samarbejdet med kommunerne, og hvordan det kan forbedres. En virksomhed vurderer, at de i kraft af programmet nu er mere opmærksomme på, hvilke dele af den kommunale forvaltning de skal kontakte, og hvordan man kommunikerer med forvaltningen. Dog fremhæves ét blandt virksomhederne, at kommuner ikke bare kan betragtes som samarbejdspartnere, der har sammenfaldende interesser med den socialøkonomiske virksomhed.

Kommuner karakteriseres som svære at samarbejde med for socialøkonomiske virksomheder af flere grunde:

- Kommuner er konkurrenter til socialøkonomiske virksomheder og har egne projekter, som de skal bruge udsatte ledige til.
- Kommuner vil ofte spare, og dette kan føre til uforudsigelighed fra år til år mht. omfanget af samarbejdet.
- Det er ikke transparent, hvor høje en kommunes omkostninger er i deres egne projekter for udsatte ledige. Derfor er socialøkonomiske virksomheder vanskeligt stillet i forbindelse med udbud, fordi det er svært for dem at bevise, at de er billigere end kommunen.
- De store udbud af tilbud til et stort antal ledige kan være vanskelige at byde på for mindre socialøkonomiske virksomheder, der kun har kapacitet til få ledige - ofte med en særlig profil.

Blandt virksomhederne vurderes det, at det vanskelige ved at samarbejde med en kommune er, at den ikke agerer som en samlet aktør, der sammensætter en langsigtet samordnet indsats.

Derimod består den af forskellige forvaltninger "siloe" med hver deres perspektiver. Dette opleves som problematisk i forhold til de udsatte ledige, som ofte repræsenterer både beskæftigelses-, sundhedsmæssige, sociale og psykiske problemer.

Mange socialøkonomiske virksomheders marked beror i høj grad på samarbejde med kommunerne, hvilket betyder, at offentlige prioriteringer, besparelser og reformer hurtigt kan ændre forudsætningerne. Afhængigheden af den offentlige sektor er i sig selv et usikkerhedsmoment, der kan gøre det vanskeligt for virksomhederne at opnå finansiering.

Citat: "Der var nogle fonde, der ikke rigtig gad lege med os - fordi vi var for afhængige af det offentlige system".

Blandt de socialøkonomiske virksomheder forventes det, at aktuelle reformer, der gennemføres på det sociale område, vil medføre udfordringer for virksomhedernes fremtidige marked og forretningsgrundlag. Førtidspensionsreformen og flexreformen pr. 1. januar 2013 vil betyde, at udsatte personer med handicap, som tidligere fik førtidspension, nu i højere grad vil blive tilbudt flexjob med delt betaling, hvor den socialøkonomiske virksomhed betaler lønnen, men ikke får

kompensation for deres socialt faglige services. Før reformen var førtidspensionen den udsatte persons grundforsørgelse, mens kommunen betalte for de socialfaglige serviceydelser, den socialøkonomiske virksomhed leverede. Før reformen gav man eksempelvis typisk synshandicappede førtidspension, fordi man ikke kunne finde beskæftigelse til dem. Denne gruppe forventes nu at blive mindre.

Virksomhederne i 2. runde

De fleste af virksomhederne i 2. runde vurderer, at programmet har styrket deres forudsætninger for et bedre samarbejde med kommuner. Dog vurderer de, at kommune-campen kom på et for sent tidspunkt i programmet.

Virksomhederne synes, at de i kraft af programmet har fået bedre indblik i, hvordan kommuner fungerer på det sociale og beskæftigelsesmæssige område, og hvilke informationer kommunen skal bruge, når den socialøkonomiske virksomhed vil sælge ydelser til kommunen. Kommunen har især behov for præcis information om den forventede effekt af den socialøkonomiske virksomheds aktiviteter for personer i særligt tilrettelagte beskæftigelsesforløb. Kommunen skal vide, hvilke målgrupper virksomheden kan hjælpe, hvilken ressource- og funktionsmæssig udvikling af personen virksomheden kan skabe, hvor lang tid det tager, og hvad det koster. Derfor skal den socialøkonomiske virksomhed præcist kunne beskrive og begrunde, hvordan den arbejder med givne målgrupper og hvordan den skaber resultater.

En af de veletablerede virksomheder fremhæver, at det i programmet var meget lærerigt at få lejlighed til at høre, hvordan kommunen vurderede den socialøkonomiske virksomhed, og hvad den lagde vægt på i samarbejdet.

En typisk udfordring for socialøkonomiske virksomheder knytter sig til hvilken målgruppe af udsatte ledige, den arbejder med. Målgrupper såsom fysisk handicappede, udviklingshæmmede, autister m.fl., som har klare diagnoser, er ”nemme”, da kommuner jf. serviceloven skal tilbyde disse grupper beskyttet beskæftigelse. Derimod er det mere problematisk, hvis den socialøkonomiske virksomhed arbejder målgrupper, der har ”diffuse” problemer. Det kan f.eks. være kvinder med anden etnisk og kulturel baggrund, som er traumatiserede, har begrænset arbejdsidentitet, sprogproblemer og psykosomatiske symptomer. I realiteten har de meget begrænsede forudsætninger for at kunne opnå eller klare et job på ordinære vilkår, men formelt set har de status som almindelige ledige kontanthjælpsmodtagere, som har sværere ved at opnå kommunal betaling for beskyttet beskæftigelse.

En anden typisk udfordring for socialøkonomiske virksomheder er deres relativt begrænsede størrelse. Derfor har de begrænset kapacitet og mulighed for at få andel i kommunale udbud af beskæftigelsesindsatser for udsatte ledige, fordi kommuner udbyder dem i ”store bundter”.

2.12. Virksomhedernes forventninger til fremtidig udvikling

Alle virksomheder har forventninger og ønsker om, at de vil ekspandere. De fremhæver, at virksomhedens vækst og driftsøkonomiske bæredygtighed er en vigtig forudsætning for at kunne hjælpe flere udsatte ledige.

Virksomheder i 1. runde

Virksomhederne har bl.a. forventninger om at ekspandere på følgende måder:

Gennemføre et øget antal forløb for udsatte ledige. Alle virksomheder vil gerne tage udsatte ledige ind, men tilføjer, at de kun i begrænset omfang har indflydelse på, hvor mange ledige de får henvist fra kommunerne. Som tidligere nævnt er dette en del af usikkerheden ved markedet for socialøkonomiske virksomheder. Flere af virksomhederne har planer om at udvide samarbejdet til flere kommuner.

Tage nye målgrupper ind. De interviewede socialøkonomiske virksomheder har hver især deres særlige typer af udsatte ledige, som de har erfaring med. Det være sig eksempelvis piger med psykiske problemer, unge mænd med risiko for kriminel baggrund, kvinder med anden etnisk baggrund, handicappede, normaltbegavede personer med autisme m.fl.

Virksomhederne er bevidste om, at deres specifikke erfaring med bestemte grupper er deres styrke, når de samarbejder med kommunen.

Flere af virksomhederne overvejer at tage nye typer målgrupper ind, men de er dog forsigtige og vil gerne bevare deres profil som ”eksperter” i en bestemt målgruppe. De overvejer derfor at tage målgrupper ind, som er beslægtede med de målgrupper, de i forvejen har. Eksempelvis er der en virksomhed, der hidtil har erfaring med kontanthjælpsmodtagere i matchgruppe 2, og som nu gerne vil udvide med førtidspensionister og familieforsørgede. Gerne en større blanding med forskellige ressourcer.

En anden virksomhed, der har erfaring med normaltbegavede autister, overvejer at udvide ved at tage personer ind med ADHD. Dette skal dog ske i synergi med den eksisterende virksomhed.

En tredje virksomhed, der har erfaring med unge med risiko for kriminalitet, har planer om at udvide med unge, som også problemer med misbrug.

Udvikling af nye tilbud og forløb. At tage nye målgrupper ind er nært forbundet med udviklingen af nye typer ydelser og forløb. Virksomhederne vurderer, at de løbende udvikler og tilpasser deres ydelser, men nye målgrupper vil typisk kræve nye lokaler, faciliteter og værksteder.

Virksomhederne er meget bevidste om, at de som socialøkonomiske ikke er opholdssteder, men at de har et udviklende og lærende sigte, der skal kunne fungere på forretningsmæssigt grundlag. Salg af nye produkter og services.

Virksomhederne har planer om at udvikle og sælge nye produkter og services. Eksempelvis overvejer en af virksomhederne at sælge teambuilding, hvor de tilbyder virksomhederne mulighed for at komme ind og lave mad i virksomhedens køkken.

Blandt de mere etablerede virksomheder ses også den tendens, at de er blevet opmærksomme på, at deres erfaringer kan sælges i form af rådgivningsvirksomhed.

Citat: ”*Jo mere viden og erfaring vi får, jo mere kan vi også fungere som kompetence og videncenter, hvor man også begynder at trække på vores viden*”.

Virksomhederne i 2. runde

Alle virksomhederne i 2. runde forventer at vokse i de kommende år og at udvide antallet af medarbejdere i virksomheden, herunder både udsatte målgrupper i beskyttede forløb samt ordinære ansatte. Dog tilføjes det blandt flere virksomheder, at udvidelserne vil afhænge af, hvordan det går med virksomhedens salg, samarbejdet med kommunen og vigtige kunder. Med andre ord, virksomhederne vil kun tage flere i forløb, i det omfang at virksomheden forretningsmæssigt har råderum til det.

Beskæftigelseslovingen sætter også rammer for antallet af personer, der kan ansattes med løntilskud. Eksempelvis oplyser en virksomhed, at med virksomhedens nuværende samlede antal ansatte må virksomheden maksimalt have ca. 2-3 ansatte i løntilskud.

Derudover forventer virksomhederne også at ekspandere på følgende måder:

Nye målgrupper af ansatte. En del af virksomhederne forventer at udvide de målgrupper, de beskæftiger i virksomheden. Eksempelvis ønsker en virksomhed at ansætte førtidspensionister i beskyttet beskæftigelse, hvis det lykkes at finde personer i denne gruppe med de rette faglige kompetencer. En anden virksomhed overvejer at udvide sin målgruppe ved at tage medarbejdere ind, som har psykiatriske diagnoser, fordi virksomhedens landbrugsproduktion tilbyder arbejde med gode terapeutiske elementer. En tredje virksomhed vurderer, at det hidtil har været lidt tilfældigt hvilken udsat målgruppe, den beskæftigede. Pt. har virksomheden ansat en del med én type fysisk handicap, virksomheden vurderer, at den lige så godt kunne have flere typer handicappede.

Nye produkter/services. En del af virksomhederne planlægger udvidelser i deres nuværende produkter og services samt etablering af helt nye markedsområder. En virksomhed, der bl.a. beskæftiger udviklingshæmmede, har overvejelser om at etablere et rejsebureau for udviklingshæmmede. Baggrunden er, at virksomheden i forvejen har solid erfaring med gennemførelse af ekskursioner/udflugter for målgruppen. En anden virksomhed, der arbejder med jordbrugsproduktion, har planer om at udvide virksomhedens tilbud med oplevelsesprodukter.

Virksomhederne fremhæver, at programmet har givet dem mere systematiske værktøjer til at vurdere og afprøve, om givne aktiviteter giver overskud. Derfor har de nu bedre forudsætninger for en styret vækst.

3. Interview med ansatte og personer i forløb

Dette afsnit sammenfatter resultaterne af en række interview med personer, som er ansatte og/eller har gennemgået forløb i socialøkonomiske virksomheder. Formålet med disse interview er ikke at evaluere selve vækstprogrammet, men at opnå en nærmere viden om, hvad der kendetegner målgruppen, og hvilken betydning det har for dem at være i en socialøkonomisk virksomhed.

Vi vil i dette afsnit behandle følgende:

- Interviewpersonernes baggrund.
- Hvordan kom brugerne i kontakt med den socialøkonomiske virksomhed?
- Indholdet af deres arbejdsopgaver.
- Hvilke kompetencer har arbejdet givet?
- Hvad er det særlige ved at arbejde i en socialøkonomisk virksomhed?

3.1. *Interviewpersonernes baggrund*

Interviewpersonernes baggrund er meget forskellig og viser den bredde, som socialøkonomiske virksomheders målgruppe har:

- 2 unge mænd på hhv. 23 og 25 år, med anden etnisk baggrund end dansk, som tidligere har været kriminelle. De har tidligere været i forløb i virksomheden og er nu ansatte i virksomheden som undervisere og mentorer for andre unge i målgruppen.
- 1 mand på 53 år, som blev synshandicappet som 21 årig. Han kom i lære i virksomheden som 25 årig og er siden blevet værkfører og underviser for nye ansatte. Han er desuden blevet meget aktiv i diverse organisationer relateret til synshandicappede.
- 2 unge kvinder på hhv. 23 og 25 år, som har haft nogle år bag sig med psykiske problemer og afbrudte uddannelser. De er pt. ved at gennemføre forløb i virksomheden, som har tilknyttet en café og restaurant. Nu er de under vejledning og opkvalificering efter LAB-lovens kapitel 10 og skal senere i virksomhedspraktik efter LAB-lovens kapitel 11.
- 1 kvinde på 44 år, med anden etnisk baggrund end dansk. Hun kom i flere praktikforløb i virksomheden efter at have været arbejdsløs i næsten 20 år. Hun er efterfølgende blevet ansat i virksomheden.
- 1 kvinde på 32 år, der har afbrudt uddannelse som social- og sundhedshjælper. I løbet af 20'erne har hun fået 2 børn og har en række afbrudte praktikforløb bag sig. Derudover har hun også haft psykiske problemer, vanskeligt ved at tilpasse sig og lavt selvværd. Nu er hun i praktikforløb efter LAB-loven § 42.
- 1 kvinde på 50 år, som er ansat som udlært køkkenmedhjælper og ungdomsvejleder.

De interviewede udgør således en blanding af personer, der p.t. er i forløb, og personer der har været i forløb, og som nu er ansatte i den socialøkonomiske virksomhed. Evaluatoren vurderer, at denne blanding giver et godt billede af, hvorledes personer over tid kan udvikle sig i en socialøkonomisk virksomhed.

3.2. Hvordan brugerne kom i kontakt med den socialøkonomiske virksomhed

Brugerne er typisk kommet i kontakt med den socialøkonomiske virksomhed ved, at en vejleder eller sagsbehandler har henledt brugerens opmærksomhed på stedet, og spurgt om det ikke var noget for ham eller hende. Nogle af brugerne har forinden gennemlevet en socialt isoleret tilværelse på offentlig forsørgelse, og derfor har de været bange for at gå i gang med noget nyt.

En interessant pointe er, at en del af brugerne har skullet ”overtales” til at starte et forløb i den socialøkonomiske virksomhed. Flere brugere har haft fordomme om, at den socialøkonomiske virksomhed ikke var noget for dem. Nogle brugere har f.eks. dårlige erfaringer med ”kvindearbejdspladser”, og er derfor skeptiske mht. at skulle arbejde i køkken/café. Andre brugere har haft lav selvtilid og ikke regnet med at de kunne påtage de opgaver, der fulgte med at arbejde.

En del af de brugere, som nu er ansatte, beskriver, at de ofte må overtale og hjælpe nye personer i forløb, således at de holdes fast i den udvikling, de gennemgår.

3.3. Indholdet af arbejdsopgaverne

De interviewede indgår i virksomhedernes kerneaktiviteter. I de virksomheder, som har café og restaurant, arbejder de med madlavning, borddækning, afrydning, kunders bestilling af mad, igangsætning af andre køkkenmedarbejdere m.v.

I virksomheden, hvor der produceres fysiske produkter, arbejder den ansatte nu som værkfører og vejleder ved igangsætning af nye medarbejdere.

I virksomheden, hvor der arbejdes med sportsaktiviteter m.m. for unge, der har været kriminelle, arbejder de ansatte som vejledere, mentorer og rollemodeller for andre unge, der er i forløb i organisationen. De beskriver det som en form for konsulentrolle, hvor de nu medvirker i diverse projekter for kommunen, som skal få de unge ud af kriminalitet.

Interviewpersonerne beskriver det som vigtigt, at de er blevet pålagt opgaver og ansvar i gradvis proces. Nogle af kvinderne, der har køkkenarbejde, beskriver, at de i starten kun arbejdede få timer om ugen, fordi de ikke kunne klare mere. Men nu kan de arbejde mere end 4 gange så meget, og de oplever, at de nu har lært at håndtere stress og ansvar meget bedre.

Uanset hvilket arbejde de udfører i virksomheden, så fremhæver alle interviewpersonerne samarbejdet og kontakten med andre mennesker, som det vigtigste ved arbejdet. Det at lære at samarbejde og kommunikere med andre mennesker har været afgørende for deres udvikling, fordi der var en række forudgående år, hvor de har oplevet social isolation, svigt og tillidsbrud i forhold til omgivelserne. Flere af brugerne beskriver, at det har været vigtigt, at de har haft en god personlig relation til en ledende person i den socialøkonomiske virksomhed, som har hjulpet dem og vist dem tillid.

3.4. Hvilke kompetencer har arbejdet givet?

Interviewpersonerne er blevet bedt om at beskrive, hvad de synes, de er særligt gode til, og hvilke kompetencer, de synes, at arbejdet giver dem.

Interviewpersoner som arbejdere i køkkener og værksteder beskriver, at de har tilegnet sig faglige og håndværksmæssige kompetencer, og at de har lært at koncentrere sig og arbejde mere struktureret. De er blevet bedre til at håndtere stress og har derigennem fået mere selvtillid.

Alle interviewpersonerne beskriver, at kommunikationen og omgangen med andre mennesker er de vigtigste kompetencer, som de udvikler i deres arbejde. Det være sig kontakten til kolleger, som de arbejder sammen med, kunder der serviceres i restauranten samt nye personer, der er i forløb og som får coaching og støtte. Flere ansatte beskriver, at de især i arbejdet med nye personer i forløb oplever en vigtig opgave i forbindelse med at skulle motivere og støtte dem i arbejdet. I disse situationer trækker de på deres egne livserfaringer og den udvikling, de selv har været igennem.

Citat: "Jeg er god til at læse mennesker, og jeg er god til at få dem til at falde til ro, og få dem til at se ting fra den lyse side. Fordi jeg kan bruge mig selv, og folk ved, hvor jeg har været henne, og hvad jeg har lavet".

Citat: "Jeg tror, at det er kundekontakten, altså det at have med mennesker at gøre. Jeg er absolut blevet bedre til det. Før jeg blev syg, der var jeg nok også god til det. Men det er blevet meget bedre. Jeg har fået det meget bedre, sådan rent psykisk".

Citat: "Jeg er blevet bedre til at snakke, jeg er blevet bedre til at formulere mig, jeg er blevet bedre til at være med andre mennesker, som ikke har været ligesom mig. Det var meget svært før. Det at arbejde med mennesker er en kompetence, der kan føre meget udvikling med sig".

En af interviewpersonerne har igennem årene fået udvidet sit job med flere opgaver og ansvarsområder relateret til det at arbejde med mennesker.

Citat: "Sidenhen har jeg fået to andre jobs også. Jeg er også ansat efter servicelovens § 54, hvor jeg er støtteperson for et forældrepar, som har en søn i pleje. Og der deltager jeg med forældrene i møder og hjælper dem med at argumentere for deres holdninger og meninger. Det er ikke altid, at jeg er enig i det, men jeg skal jo føre deres sag, og det gør jeg så. Kommunen overbeviste mig om, at de evner havde jeg rigeligt, og da forældrene absolut meget gerne ville have mig, så blev det sådan.

(..)Derudover har jeg en voksenpædagogisk grunduddannelse, som jeg dengang ikke kunne forstå, at jeg skulle have, fordi jeg kan da ikke undervise nogen steder".

Citatet viser, at det at arbejde med mennesker, er et væsentligt kompetenceområde i socialøkonomiske virksomheder, og at det er et område med udviklingsmuligheder.

3.5. Hvad er det særlige ved at arbejde i en socialøkonomisk virksomhed?

De interviewede er blevet spurgt, hvad de eventuelt oplever som særligt ved at arbejde i en socialøkonomisk virksomhed, herunder hvad de oplever som anderledes i forhold til praktikforløb i offentligt regi.

De interviewede fremhæver, at noget af det vigtigste er, at de føler, at de har et *meningsfuldt arbejde, hvor der er brug for dem*. Eksempelvis kvinderne i caféen oplever, at hvis de ikke møder om morgenen eller følger opmærksomt med i kundernes bestillinger, så kan virksomheden ikke

fungere. Virksomheden afhænger af dem. Denne følelse får dem til at påtage sig ansvar, fordi de kan se, at der er brug for dem. De oplever, at de arbejder i en privat virksomhed, og at denne virksomheds drift og salg er direkte afhængig af deres indsats.

Et andet særligt træk ved at arbejde i en socialøkonomisk virksomhed er, at flere af de interviewede oplever at have et tæt, personligt forhold til en bestemt person i virksomheden, som de altid kan henvende sig til, uanset hvornår på døgnet det er. Derudover fremhæves det også som en styrke, at forløbet i virksomheden har en vis varighed.

Citat: "Jeg har været i masser af forløb. Det har været det samme, med sådan noget jobpraktik og alt muligt. Haft en kontaktperson og været i projekter og sådan noget. Men det var sådan noget hurtigt, der varede måske en måned - tre uger, og så røg vi ud igen. Så det var noget, som jeg ikke fik noget ud af".

Citat: "Jeg følte, at der var en, der stolede på mig, og som var der for mig, og som ikke var falsk. Og som ikke bare kom fordi, han skulle lige lave et projekt og lave nogle penge, men han havde hjertet med sig. Og jeg kunne ringe til ham kl. tolv om natten eller et om natten, hvis jeg havde brug for noget eller problemer eller bare ville have en til at snakke med".

Tilsammen peger dette på, at en af de afgørende styrker ved socialøkonomiske virksomheder er, at de tilbyder meningsfuldt arbejde, og at personer i forløb oplever, at der er brug for dem. En anden styrke er, at de som private virksomheder givetvis nemmere kan tilbyde private, personlige relationer, hvor der vises tillid samtidig med, at der stilles klare krav relateret til arbejdet. Virksomhedernes private status kan betyde, at personer i forløb, for eksempel de unge kriminelle, kan opleve, at de ikke befinder sig lige så tæt på offentlige myndighedspersoner, som det kan være tilfældet i et offentligt projekt. Personer i forløb oplever tillid samtidig med, at der ikke bliver spurgt til formel dokumentation.

Citat: "Men det var første gang, hvor jeg lærte, at der var nogen, der stolede på mig, og ikke spurgte mig om papirer og det ene med det andet. Og der følte jeg, jamen hvis jeg fucker det op der, og ikke tager ansvar for det som jeg var blevet tilbudt, jamen så kommer jeg jo aldrig videre".

Derudover oplever de fleste interviewede stor social trivsel ved at være i en socialøkonomisk virksomhed, og flere har etableret venskaber, som de også ses med uden for virksomheden. En enkelt af de interviewede nævner dog, at hun har et socialt liv uden for virksomheden, og ikke ønsker at blande sit privatliv og virksomheden sammen.

3.6. Forventninger til fremtiden

Alle de interviewede har positive forventninger og planer i forhold til fremtiden. De unge kvinder, der er i vejledningsforløb i café/restaurant, har planer og forventninger om at påbegynde en erhvervsuddannelse efter forløbet. De øvrige har primært forventninger om at blive i de socialøkonomiske virksomheder som ansatte, da de synes, at arbejdet med mennesker er spændende og rummer gode udviklingsmuligheder, hvor de virkelig kan bruge sig selv.

Alle interviewpersoner vurderer, at deres forløb i den socialøkonomiske virksomhed repræsenterer et afgørende vendepunkt i deres liv. På spørgsmålet om, hvad de ville have lavet, hvis de ikke havde været i den socialøkonomiske virksomhed, vurderer de, at de ville have fortsat en socialt isoleret tilværelse, hvor de ville være på offentlig forsørgelse. En tilværelse, hvor de ikke ville have udviklet sig, og hvor de ville have fortsat en negativ cirkel. De føler, at de er kommet videre med deres liv.

Citat: ”Jeg vil sige, at fra marts af hvor jeg startede, der så det hele jo meget sort ud, jeg havde stadigvæk ikke den der livsgejst. Men nu er jeg jo kommet så langt, at jeg faktisk begynder på en uddannelse til sommer. Så det er jo et kæmpe stort skridt for mig. Jeg har jo aldrig haft det så godt, som jeg egentlig har det nu”.