

det **SOCIALE**
VÆKST *program*

Inspiration til forretningsudvikling af socialøkonomiske virksomheder

Baseret på de foreløbige erfaringer fra Det Sociale Vækstprogram 2013-2014

Arbejdsrapport, august 2014

Indhold

Introduktion	3
Del 1: Socialøkonomiske virksomheder	7
Socialøkonomiske virksomheder i Danmark	7
Tre socialøkonomiske forretningsmodeller	8
Typiske udfordringer	9
Del 2: Udviklingsforløb: Rekruttering og udvælgelse	13
Information og ansøgning	14
Screening	15
Vurdering og udvælgelse	15
Del 3: Socialøkonomiske virksomheder: Hvad er et socialt forretningsudviklingsforløb?	17
1. Lean start-up	21
2. Erfaren forretningsudvikler og mesterlærer	22
3. Review, fokus og forventningsafstemning	22
4. Ledelsesprofil	23
5. Værktøjskasse	23
6. Træning og test i praksis: kurser, camps og labs	26
7. 100-dages-plan	32
8. Matchmaking: netværk og pitchdag	32
9. Udviklingskapital	33
10. Opfølgende sparring og rådgivning	33
Appendiks: Om Det Sociale Vækstprogram	34

Hvad er en socialøkonomiske virksomhed?	6
Socialøkonomiske virksomheder som arbejdsplads	7
Optimale forretningsområder	9
Sociale modeller	10
Socialøkonomiske versus andre vækstvirksomheder	12
Gode råd om rekruttering	16
Gode råd om teamet	22
Indhold på camps	28
Indhold på kurser	29
Socialøkonomiske virksomheders samarbejde med kommuner	30

Introduktion

Dette arbejdsrapport henvender sig til personer, der vil arbejde med at forretningsudvikle socialøkonomiske virksomheder i strukturerede programmer og forløb. Det kan være ansatte i væksthuse, lokale erhvervsudviklingsinstitutioner og erhvervsorganisationer. Eller det kan være netværk af socialøkonomiske virksomheder, der ønsker at blive stærkere til at udvikle deres forretning.

Det er ikke en endegyldig opskrift på udvikling og vækst i socialøkonomiske virksomheder, men alene ment som generel inspiration på baggrund af specifikke erfaringer.

Arbejdsrapporten er udarbejdet på baggrund af de foreløbige erfaringer fra runde 1 og 2 af Det Sociale Vækstprogram – et struktureret udviklingsforløb, der sigter på at hjælpe socialøkonomiske virksomheder til øget forretningsmæssig bæredygtighed og vækst.

I programmets to første runder har i alt 12 socialøkonomiske virksomheder gennemgået en intensiv lærings- og udviklingsproces, hvor de har fået styrket og professionaliseret deres organisation og ledelse, markedsforståelse, økonomistyring, salgsarbejde, kunderelationer mv.

Programmet er i 2013-14 gennemført af Den Sociale Kapitalfond Management i samarbejde med Symbion/Accelerace og Center for Socialøkonomi, med bidrag fra KPMG (nu EY), Accura og Teknologisk Institut. Programmet er blevet ledet af en styregruppe bestående af repræsentanter for Styrelsen for Arbejdsmarked og Rekruttering under Beskæftigelsesministeriet, Erhvervsstyrelsen under Erhvervs- og Vækstministeriet, Socialstyrelsen under Ministeriet for Børn, Ligestilling, Integration og Sociale Forhold, Center for Socialøkonomi, Symbion samt Den Sociale Kapitalfond Management.

De værktøjer, forslag, metoder og modeller, der præsenteres i dette arbejdsrapport, bygger på den viden og de praktiske erfaringer, der indtil videre er indsamlet og opbygget i forbindelse med udviklingen og eksekveringen af Det Sociale Vækstprogram for de første 12 deltagervirksomheder i 2013-14.

Erfaringsbasen omfatter både programteamets og samarbejdspartnerne observationer undervejs, indsamling af foreløbige økonomiske og beskæftigelsesmæssige nøgledata fra deltager-virksomhederne før, under og efter programdeltagelse, skriftlige evalueringer og mundtlige deltagerinterview under forløbet samt en omfattende deltagerevaluering ved programafslutning udført af Teknologisk Institut.

De foreløbige erfaringer fra selve programmet er præsenteret i en mere udførlig form i en særskilt rapport, der kan findes på www.densocialekapitalfond.dk

På baggrund af de foreløbige resultater har Styrelsen for Arbejdsmarked og Rekruttering i forlængelse af udbuddet besluttet at forlænge programmet, så det vil omfatte i alt 32 deltagervirksomheder frem til 2016.

Arbejdet med at udvikle program og læring fra erfaringerne fortsætter således de kommende år, og vi forventer at udarbejde en opdateret udgave af dette arbejdsrapport i hhv. 2015 og 2016. I 2016 udkommer desuden den endelige evaluering fra Teknologisk Institut.

Arbejdsrapporten er udarbejdet af programdirektør Ulrik Haumann, programkoordinator Maja Brita Hauan, kommunikationsansvarlig Kasper Munk Rasmussen og adm. direktør Lars Jannick Johansen med input fra medlemmerne af styregruppen for Det Sociale Vækstprogram i juni-august 2014.

Dette dokument består af tre dele

Del 1 beskriver målgruppen. Hvad kendetegner en socialøkonomisk virksomhed? Hvordan ser det samlede felt af socialøkonomiske virksomheder ud herhjemme? Hvilke udfordringer står de typisk med?

Del 2 omhandler rekruttering af deltagere: Hvordan bærer man sig ad med at identificere, screene og udvælge mulige deltagere til et forretningsudviklingsforløb?

Del 3 skitserer mulige elementer i et forretningsudviklingsforløb. Hvilke emner og værktøjer er det relevant at arbejde med? Hvordan prioriterer man de udfordringer, der skal arbejdes med? Hvordan finder man balancen mellem fælles læring og de enkelte virksomheders specifikke udfordringer?

På programmets hjemmeside under www.densocialekapitalfond.dk kan man også finde en "værktøjskasse" med eksempler på anvendte metoder og værktøjer til forretningsudvikling.

Del 1: Socialøkonomiske virksomheder

Socialøkonomiske virksomheder i Danmark

Ifølge CABI er der ca. 300 socialøkonomiske virksomheder med beskæftigelsesformål i Danmark.¹ I 2013 foretog Udvalget for Socialøkonomiske Virksomheder en kortlægning af socialøkonomiske virksomheder generelt, der satte tallet til 292.² Og ifølge SFI kan antallet af socialøkonomiske virksomheder, der ansætter udsatte ledige, være så lavt som 115, med i gennemsnit 5 ansatte på særlige vilkår.³

Antallet er dog formentlig i vækst: Den Sociale Kapitalfond Management vurderer, at der hvert år etableres op mod 150-200 nye virksomheder herhjemme, der både sælger produkter/ydelser og har et socialt formål – en stor del af dem på beskæftigelsesområdet.⁴

¹ Seniorkonsulent Ellen Jensen: "Fokus på socialøkonomiske virksomheder", CABI, august 2012.

² Udvalget for socialøkonomiske virksomheder, september 2013. Appendiks 2: Kortlægning af socialøkonomiske virksomheder i Danmark.

³ SFI rapport om Socialøkonomiske Virksomheder i Danmark, 2013.

⁴ Analyse af 220 socialøkonomiske virksomheder og sociale iværksætterprojekter, som Den Sociale Kapitalfond Management har kortlagt og screenet i perioden april 2011 til december 2012.

Hvad er en socialøkonomisk virksomhed?

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

- have et socialt formål,
- være erhvervsdrivende,
- være uafhængig af det offentlige,
- være inddragende og ansvarlig i sit virke og have en social håndtering af sit overskud ved at anvende sit resultat efter skat til
 - a) reinvestering i egen virksomhed,
 - b) investering i eller donationer til andre registrerede socialøkonomiske virksomheder,
 - c) donationer til organisationer med et almennyttigt eller almenvelgørende formål eller
 - d) en begrænset udbetaling af udbytte eller anden form for overskudsdeling mellem ejerne af virksomheden.

Socialøkonomiske virksomheder som arbejdsplads

Teknologisk Institut har i forbindelse med evalueringen af Det Sociale Vækstprogram gennemført en række interview med personer, som er ansatte og/eller har gennemgået forløb i deltagervirksomhederne. Formålet med disse interview er 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 forskellig og illustrerer bredden af socialøkonomiske virksomheders målgrupper, der bl.a. spænder over unge tidligere kriminelle mænd, unge kvinder med afbrudte uddannelser og psykiske problemer, handicappede og kvinder med anden etnisk baggrund end dansk, som har været uden for arbejdsmarkedet i mange år.

Der er især 5 kendetegn ved virksomhederne som arbejdsplads.

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

Det er ikke altid let at få brugerne til at starte med at arbejde i en socialøkonomisk virksomhed. En del af forklaringen er, at mange forinden har gennemlevet en socialt isoleret og stillestående tilværelse på offentlig forsørgelse. Brugerne har derfor haft lav selvtillid og ikke regnet med, at de kunne påtage sig de opgaver, der fulgte med at arbejde. Støtte, motivation og coaching er derfor en væsentlig del af arbejdet.

Arbejdsopgaver og ansvar pålægges gradvist i et udviklingsforløb

Interviewpersonerne beskriver det som vigtigt, at de er blevet pålagt opgaver og ansvar i en gradvis proces. Nogle brugere fortæller, 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. Arbejdet i socialøkonomiske virksomheder udgør en udviklingsproces.

Kontakten med andre mennesker er det mest kompetenceudviklende i arbejdet

Tilegnelsen af faglige kompetencer, håndtering af stress og bedre selvtillid er nogle af gevinsterne ved arbejdet i det sociale økonomiske virksomheder, men generelt fremhæver alle interviewpersonerne samarbejdet og kontakten med andre mennesker som det vigtigste for deres udvikling. Ofte har de i årevis oplevet social isolation, svigt og tillidsbrud fra omgivelsernes side.

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

Forløbet i en socialøkonomisk virksomhed har klare styrker i forhold til et tilsvarende forløb i offentligt regi. Det er især afgørende, at brugerne føler, at de har et meningsfuldt arbejde, hvor der er brug for dem. Et andet særligt træk ved at arbejde i socialøkonomisk virksomhed er oplevelsen af at have et tæt, personligt forhold til en bestemt person i virksomheden, som de altid kan henvende sig til. De er "ansatte" snarere end "klienter".

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 eksempelvis planer og forventninger om at påbegynde en erhvervsuddannelse efter forløbet. Alle interviewpersoner vurderer, at deres forløb i den socialøkonomiske virksomhed repræsenterer et afgørende vendepunkt i deres liv, og at hvis de ikke havde været i den socialøkonomiske virksomhed, ville de have fortsat en socialt isoleret tilværelse, hvor de ville være på offentlig forsørgelse.

Tre socialøkonomiske forretningsmodeller

Man kan groft sagt inddele de socialøkonomiske virksomheder på beskæftigelsesområdet i tre "arketypiske" kategorier ud fra deres grundlæggende forretningsmodeller som defineret ud fra to centrale parametre:

- Hvilket finansieringsgrundlag virksomheden primært satser på (fundraising/forretning):
- Hvilket marked virksomhederne primært orienterer sig efter (offentligt/privat):

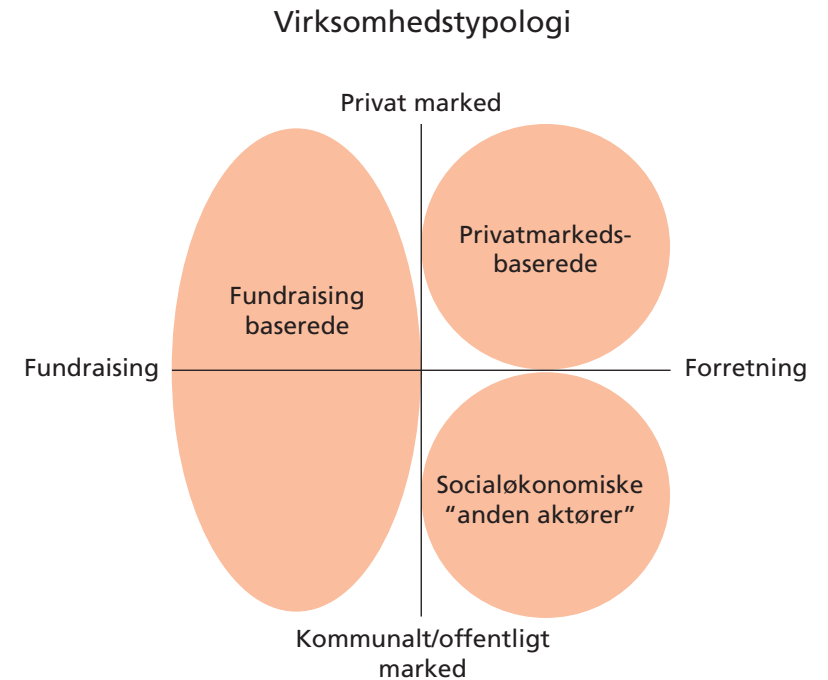
Se også figuren til højre.

FUNDRAISINGBASEREDE: Virksomhederne med denne forretningsmodel har ofte rod i NGO- og civilsamfundsverdenen. De er typisk drevet af et socialt snarere end et kommercielt udgangspunkt. De er typisk i udgangspunktet afhængige af fondsmidler til driften.

"ANDEN AKTØRER": Virksomhederne i denne kategori er leverandører og udbydere af beskæftigelsesrettede forløb for udsatte borgere til kommunerne. De leverer også produkter og services på det private marked som led i deres beskæftigelsesmæssige forløb, men indtjeningen kommer i overvejende grad fra det kommunale marked.

PRIVATMARKEDSBASEREDE: Den tredje grundlæggende forretningsmodel findes i overvejende grad hos virksomheder med stiftere med en kommerciel baggrund og udgangspunkt i særlige brancher - og med en bevidst strategi om ikke at være afhængige af fonde, puljemidler eller salg på det begrænsede offentlige marked.

Med disse typiske udgangspunkter, kombinerer virksomhederne som regel flere modeller i forskellige "blandingsforhold" over tid.



Kilde: Den Sociale Kapitalfond Management

Typiske udfordringer

De socialøkonomiske virksomheders udviklingsbehov, udfordringer og muligheder varierer typisk, alt efter hvilken forretningsmodel der er den dominerende:

DE FUNDRAISINGBASEREDE har typisk stærke socialfaglige kompetencer og kan fremvise gode sociale resultater for meget udsatte borgere. Ofte er salg af produkter og ydelser primært et socialfagligt værktøj. Derfor skal de typisk arbejde med meget fundamentale ændringer af deres mindset, kultur og værdier for at styrke deres forretningsmæssige grundlag.

”ANDEN AKTØRER” har brug for at holde trit med de beskæftigelsesmæssige rammer i form af reformer og lovgivning. De bliver udfordrede, hvis kommuner hjemtager de opkvalificerende ydelser. Dette presser virksomhederne til at fokusere mere på salg af produkter og services på det private marked. Dette kræver ofte en større omstilling og en rebalancering af virksomhedens fokus og kompetencer.

PRIVATMARKEDSBASEREDE er kendetegnet ved forretnings- og markedsmæssig indsigt og erfaring og et relativt ”kommercielt” mindset. Det giver ofte relativt gode vækstmuligheder, men der skal i mange tilfælde arbejdes med at styrke dette og kombinationen med socialfaglige indsats samt samspillet med kommunerne om rekruttering og kompetenceudvikling af udsatte ledige.

Det er generelt vanskeligt at drive socialøkonomisk virksomhed på et markedsmæssigt grundlag. Man skal på én gang støtte og udvikle kompetencerne hos medarbejdere, der kræver en særlig rummelighed, og udvikle en skalerbar forretning, der kan klare sig på et kommercielt marked præget af hård konkurrence. Det tager tid og koster penge at få ”den sociale model” på plads. Virksomheder med alle tre udgangspunkter har således behov for, eller stor nytte af donationer, eller anden støtte til udvikling af nye initiativer.

Optimale forretningsområder

Deltagervirksomhederne i Det Sociale Vækstprogram har arbejdet på en række forskellige brancher og markeder samt med en række forskellige produkter og services. Erfaringerne fra programmet peger imidlertid på følgende karakteristika ved særligt ”velegnede” forretningsområder for socialøkonomiske virksomheder på beskæftigelsesområdet:

- Nichemarkeder på både B2B og B2C området, hvor produktet kan opnå en særstatus og udfylde et ”hul” i markedet overfor forbrugerne. Ideelle er markeder, hvor der er potentiale for og klangbund blandt kunderne for at ”købe socialt”.
- Kvalitetsprodukter – i forlængelse af ovenstående – hvor kvalitet og brand kan begrunde at der er tale om ”premium price” og ikke konkurreres alene på omkostninger (og medarbejdereffektivitet) .
- Arbejdsintensive erhverv – inden for service, let produktion og detailhandel – hvor der er en høj grad af manuelle funktioner og høj ”manpower-intensitet” samt flere forskellige jobfunktioner

Det skal understreges, at listen ikke er udtømmende, men alene indeholder eksempler som et resultat af de foreløbige erfaringer.

Sociale modeller

I Det Sociale Vækstprogram har deltagervirksomhederne haft flere forskellige "sociale modeller" eller måder, hvorpå udsatte ledige inkluderes på arbejdspladsen og indgår i virksomhedens medarbejderkreds og forretningsgrundlag. De kan – groft sagt – opdeles i tre "arketyper" modeller:

a) Virksomheden "udnytter" særlige karakteristika ved den udsatte målgruppe til at fremstille særlige produkter/services, der matcher disse. Den sociale og forretningsmæssige model er dermed "født" integreret. Det kan f.eks. være personer med autismespektrumdiagnoser, hvis særlige evner til mønstergenkendelse anvendes til løsning af særlige it-opgaver.

b) Virksomheden tilpasser produktionen til udsatte personer generelt – og søger i kombinationen af målgruppe(r), produkt og produktionstilrettelæggelse at minimere evt. ekstra "transaktionsomkostninger". Produkt og målgruppe er som udgangspunkt ikke "født" sammen – men den sociale og forretningsmæssige model integreres af virksomheden, hvilket typisk også afspejler sig i branding mv.

c) Virksomheden anvender primært fremstilling af produkter/services som et socialfagligt værktøj, hvor selve produktet/service har relativt mindre betydning såvel socialfagligt som økonomisk for virksomheden. Produkt og målgruppe er ofte ikke "naturligt" integreret i modellen, der typisk anvendes af "anden aktører" på området.

I Det Sociale Vækstprogram har der været særligt fokus på at arbejde med og udvikle modellerne a) og b), herunder at styrke integrationen af den sociale og forretningsmæssige model.

Erfaringen er at begge modeller kan "virke" og blive økonomisk bæredygtige – samt at det sociale og forretningsmæssige potentiale i hver enkelt virksomhed afhænger meget af virksomhedens ledelse, udsatte målgruppe og arbejdsmarkedsmulighederne knyttet hertil samt samarbejdet med de enkelte kommuner.

Det kan kræve tid og penge at få udviklet den sociale model i den enkelte virksomhed og få denne til at fungere optimalt. På baggrund af erfaringerne fra Det Sociale Vækstprogram er der imidlertid en række karakteristika, der ofte går igen ift. de to modeller:

Succesfulde sociale modeller: Typiske kendetegn

Fagligt	Socialt
Produkt/service som medarbejderne oplever som relevant og kan være stolte af.	Synliggørelse af ansvar og virksomhedens og kollegaernes "afhængighed" af den enkeltes indsats.
Udførelse af opgaver som matcher målgruppens kompetencer.	Faste mødetider og arbejdstider .
Mulighed for hurtig oparbejdelse af arbejdsmæssige rutiner.	Faste "spisetider" sammen i grupper.
Mulighed for faglig progression og kompetenceudvikling for udsatte medarbejdere.	Klar afgrænsning mellem arbejde og "social-kollegial tid".
	Ledelse der er omsorgsfuld og opmærksom men også stiller krav og viser faglig respekt.

Udfordringerne bliver ikke mindre af at de socialøkonomiske virksomheder ofte ønsker at kombinere flere forskellige forretningsmodeller i én virksomhed. Desuden går en række fælles udviklingsbehov på tværs af virksomhederne. Sammenfattende savner de socialøkonomiske virksomheder en eller flere af de forudsætninger, der er nødvendige for at skabe en bæredygtig og voksende forretning:

KOMMERCIELLE ERFARINGER OG METODER. De mangler forudsætningerne for at udvikle og sælge et holdbart og skalerbart forretningskoncept på markedet.

INDSIGT I MULIGHEDERNE I SAMARBEJDET MED DET OFFENTLIGE SYSTEM. De har behov for at lære mere om og styrke deres samarbejde med kommunerne, der typisk er en afgørende partner i visitationen af udsatte grupper til forløb og ansættelse.

NETVÆRK OG PARTNERSKABER. De har brug for hjælp til at identificere nye kunder og samarbejdspartnere.

Det er disse områder, det er naturligt at fokusere på i et forretningsudviklingsprogram for socialøkonomiske virksomheder.

Socialøkonomiske vs. andre vækstvirksomheder

Symbion har i forbindelse med udviklingen af Det Sociale Vækstprogram beskrevet de grundlæggende forskelle mellem de socialøkonomiske virksomheder og de vækstvirksomheder, der normalt deltager i Symbions såkaldte Accelerace-program. De vigtigste typiske forskelle fremgår af skemaet nedenfor.

	Socialøkonomiske virksomheder	Acceleraceiværksættere / startups
Forretningsmodel	Dobbelt-sided – høj kompleksitet	Enkel og robust
Strategi	At være rigtig meget for ganske få	At have et begrænset tilbud, men til rigtig mange
Ambitioner med forretning	Bæredygtighed og trivsel	Ekstremt høje. Acceleration. Stor økonomisk gevinst
Domæneindsigt	Lav på kommerciel forretning	Høj på kommerciel forretning og markedsspecifik
Konceptualisering af produkt	Fokus på individualisering – ikke skalerbar	Stærke koncepter og forenkling – skalerbar forretning
Værdiskabelse	Kommunedrevet	Kundedrevet
Kunder	Fokus på brugere af ydelser	Fokus på betalende kunder
Output – kommercielle produkter	Forbrugerservices og -produkter	Teknologi
Marked	Lokalt	Globalt
Founderbaggrund	Socialrådgiver/ pædagog/andet	Tech / ICT/ science / kommerciel

Kilde: Lone Gammelgaard Schwartz, Symbion / Accelerace.

De socialøkonomiske virksomheder arbejder med flere forretningsmodeller

Flere socialøkonomiske virksomheder kombinerer to forretningsmodeller. Den ene er centreret omkring kommunerne og primært baseret på salg af afklaringsforløb, STU mv. Den anden tager udgangspunkt i et kommercielt produkt/marked som hos andre vækstvirksomheder. Dette betyder, at kompleksiteten i at drive og udvikle virksomheden stiger voldsomt.

Den (social)faglige baggrund står i vejen for forretningsmæssig udvikling

De socialøkonomiske virksomheder tænker ofte ikke kommercielt, i accelereret vækst, koncepter og systemsalg. De har generelt et lavere kommercielt ambitionsniveau, drevet af en social tilgang, der kan have baggrund i enten en social faglighed eller personlig erfaring med målgruppens udfordringer. Virksomhederne drives med "hjertet", og det vægtes højere end det forretningsmæssige, hvorfor vigtige beslutninger kan konflikte med eller ligefrem hindre den forretningsmæssige udvikling.

Individualisering modvirker en skalerbar forretning

Mange socialøkonomiske virksomheder tænker deres strategi, værdiskabelse, kunder og marked meget "lokalt". Samarbejdet er ofte baseret på en enkelt eller få kommuner, der visiterer borgerne. Virksomheden er som udgangspunkt startet med en enkelt kommune som kunde og har mindre fokus på produktet og markedet. Vækstvirksomheder tænker skalerbarhed ind fra starten; som globalisering af produkter og services, der har baggrund i kunders behov og kan sælges til mange kunder på et "frit" marked og på kommercielle vilkår.

Del 2: Rekruttering og udvælgelse

Når man arbejder med strukturerede forretningsudviklingsforløb for socialøkonomiske virksomheder, vil det optimale være at udvælge virksomheder med størst potentiale for at udvikle og "flytte" sig – forretningsmæssigt og beskæftigelsesmæssigt. Ideelt set skal de:

- Have en klar og afprøvet forretningsmodel med potentiale for såvel kommerciel udvikling som skabelse af social progression og beskæftigelsesmæssige resultater for udsatte ledige.
- Have ledelsesmæssigt "commitment" til udvikling samt klart definerede roller og ansvar i ledelseslaget.
- Have styr på basale forhold omkring styring af økonomi, produktion, organisation, mv. At finde disse kræver en rekrutterings- og udvælgelsesproces, hvor man identificerer, vurderer og udvælger de bedste deltageremner. I Det Sociale Vækstprogram har denne proces haft 4 hovedtrin:
 1. Informations- og rekrutteringskampagne
 2. Ansøgningsskema
 3. Screening
 4. Vurdering og udvælgelse

Information og ansøgning

I rekrutteringsprocessen bør man afprøve flere forskellige tilgange for at sikre det stærkest mulige rekrutteringsgrundlag. Det kan være:

- Gennemgang af eksisterende emnebaser og netværk af socialøkonomiske virksomheder.
- En målrettet netværkscampagne, som både rammer eksisterende socialøkonomiske virksomheder, iværksættmiljøer mv. over hele landet, kommer bredt ud i civilsamfundet og inddrager kommunerne.
- En mediekampagne med omtaler og evt. annoncer, rettet mod sociale netværk og relevante online-medier.
- Samarbejde med og evt. (del)sponsoring af relevante events, hvor udviklingsforløbet kan annonceres, og hvor viden og erfaringer om programmet kan deles.

På baggrund af informationsaktiviteterne gennemføres en ansøgningsproces, hvor en brutto-gruppe af de mest kvalificerede ansøgere udvælges til nærmere undersøgelse.

Screening

For de virksomheder, der lever op til de grundlæggende kriterier (f.eks. lovgivningens definition af socialøkonomiske virksomheder, se side 7), skal der foretages en indledende screening i forhold til deres situation og potentiale.

Et godt redskab til dette er VækstHjulet til Socialt Iværksætteri, som er et dialogværktøj til forretningsudvikling, hvor man vurderer virksomheder med udgangspunkt i fire grundlæggende indsatsområder, som alle virksomheder arbejder med, når de vokser:⁵

1. Forretningskoncept
2. Organisation
3. Kunderelationer
4. Virksomhedsdrift

De virksomheder, som på denne baggrund vurderes at have det største potentiale for at udvikle deres forretning og skabe beskæftigelse for særligt udsatte grupper, udgør bruttolisten af virksomheder til videre udvælgelse.

Vurdering og udvælgelse

Den endelige udvælgelse bør baseres på research, dybdeinterview og gerne inddrage et eksternt panel af repræsentanter for samarbejdspartnere og andre udvalgte kerneinteressenter, der på en særlig "præsentationsdag" har en nærmere dialog med virksomhederne og bidrager til at afklare en række nøglespørgsmål. Det kan eksempelvis være følgende:

⁵ Growth Company: Vækstark for socialt iværksætteri, version 1.0, 2011

Kommercielt potentiale:	Socialt potentiale:	Personligt potentiale:
Forretningsmodel	Vurdering af den sociale målgruppe og dens udfordringer og muligheder	Motivation og forventning til deltagelsen
Markedsvurdering		Teamets generelle forretningsforståelse
Produktvurdering	Skabelsen af reelle arbejdspladser	Teamkomposition og -kompetencer
Afsætningskanaler og kunder	Interesse og samarbejde med centrale kommuner	Teamets socialfaglige kompetencer
Budgetter	Forholdet mellem den sociale model og leveranceapparat	
Realitetstjek på forretningsplan	Progressions- og skaleringsmuligheder af den sociale model	

I udvælgelsen kan man også skele til sammensætningen af hele deltagergruppen. Et godt udgangspunkt for et succesfuldt forløb er et homogent deltagerfelt. For stor spredning besværliggør undervisning og giver mindre synergi mellem virksomhederne.

Efter udvælgelsen kan der med fordel indgås en kort **deltagerkontrakt**, der angiver vilkår og betingelser for deltagelse. Det anbefales, at hver virksomhed stiller med 2 deltagere i hele forløbet, hvoraf mindst én af deltagerne bør være gennemgående.

Gode råd om rekruttering og udvælgelse

Vær tydelig omkring det unikke ved den måde, programmet binder det sociale sammen med det forretningsmæssige.

Vær opmærksom på geografisk diversitet og læg derfor informationsindsatsen på begge side af Storebæltsbroen.

Alle virksomheder i "bruttogruppen" skal interviewes og have besøg af forretningsudviklerne, så man kan vurdere ledelsen og virksomheden så grundigt som muligt.

Afsæt derfor god tid til screenings- og udvælgelsesprocessen.

Opstil klare kriterier for deltagelse og benyt screenings værktøjer, der kan kommunikeres klart og tydeligt.

Husk, at grundig screening mindsker risiko for uønskede overraskelser.

Del 3: Udviklingsforløb

Hvad er et socialt forretningsudviklingsforløb?

”Vækstprogrammer” eller ”acceleratorer” dækker typisk over strukturerede og tidsafgrænsede forløb, hvor iværksættere eller etablerede virksomheder tilbydes forskellige former for rådgivning, træning og støtte til at styrke udviklingen af deres forretning. I Danmark findes der en række tilbud, bl.a. Accelerace og StartUp Bootcamp, for lovende iværksættere og potentielle vækstvirksomheder på it-området.

Det Sociale Vækstprogram er imidlertid det første forretningsudviklingsprogram, der er målrettet socialøkonomiske virksomheder i Danmark.

Et vækstprogram for socialøkonomiske virksomheder adskiller sig fra andre forretningsudviklingsforløb ved, at der arbejdes med to dimensioner. Ved siden af den økonomiske bundlinje er der en social bundlinje, der handler om at skabe beskæftigelse for udsatte ledige.

Hovedudfordringen er her, at disse mennesker netop er udsatte, fordi de har forudsætninger, som gør, at der i den enkelte virksomhed må tages særlige hensyn. Det kan være fysisk eller psykisk handicap eller sociale problemer såsom misbrug og kriminalitet.

Et vækstprogram skal således skabe balance mellem disse hensyn og virksomhedernes produktivitet og rentabilitet, så virksomhederne også på sigt kan overleve og vokse. Dette stiller nogle helt særlige krav til medarbejdere og indhold.

Programmet kræver derfor en række elementer, som man ikke ser i andre acceleratorforløb. Det kan eksempelvis være undervisning i beskæftigelses- og sociallovgivning, sparring med kommunenetværk med fokus på samarbejdsforholdet mellem kommuner og socialøkonomiske virksomheder, samt hvordan man gennemfører organisatoriske forandringer med en særlig målgruppe.

De forretningsudviklere, der tilknyttes virksomhederne må også kunne kombinere deres forretningsmæssige ekspertise med social forståelse, viden om kommuners struktur og styringsprincipper, indkøbspolitikker og mulige samarbejdsmodeller.

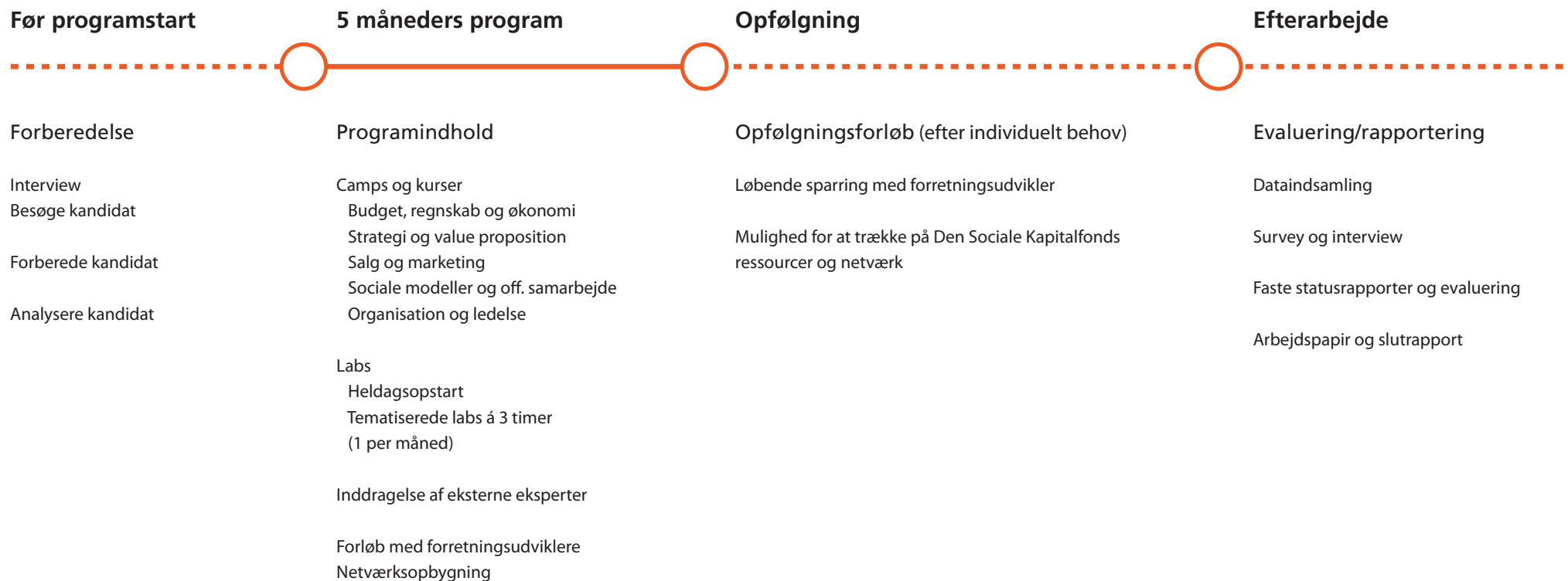
Erfaringerne fra Det Sociale Vækstprogram i 2013-2014 peger på 10 "kerneelementer", som helt eller delvist kan indgå i et effektivt og struktureret forretningsudviklingsprogram for socialøkonomiske virksomheder:

- 1. LEAN STARTUP:** Forretningsudviklingen kan med fordel bygge på lean startup-metoden, der anskuer udviklingen som en læringsproces, hvor man løbende eksperimenterer, afprøver ideer i praksis og justerer planerne efter de erfaringer, der opnås undervejs.
- 2. ERFAREN FORRETNINGSUDVIKLER OG MESTERLÆRER:** Dette er en hjørnesteen og afgørende "kompetenceinvestering" i udviklingsforløbet, der sikrer, at virksomhederne ikke står stille i processen, men kan nå deres mål.
- 3. REVIEW, FOKUS OG FORVENTNINGSAFSTEMNING:** Der er brug for at kortlægge, hvad der er virksomhedens vigtigste udfordringer og muligheder, så man kan prioritere og fokusere indsatsen. Arbejdet kan f.eks. munde ud i 1-3 fokusområder for det samlede programforløb.
- 4. LEDELSESPROFIL:** Personen bag ideen/virksomheden er noget af det, der betyder allermost for vækstpotentialet. Kortlægning af ledelsesprofilen kan derfor være uhyre gavnligt for den enkelte deltagers videre udvikling.

- 5. VÆRKTØJSKASSE:** Udviklingsforløbet skal udstyre deltagerne med konkrete værktøjer og metoder til forretningsudvikling, som de nemt kan omsætte til konkrete aktiviteter hjemme i virksomheden.
- 6. FORRETNINGSUDVIKLING I PRAKSIS:** Programmet kan opbygges af kurser, camps og labs, der kombinerer teoretisk undervisning, praktiske hypoteser samt planlægning- og opfølgingsmøder.
- 7. 100-DAGES-PLAN:** En handlingsplan danner overblik. Den kan både bruges som et procesværktøj for virksomheden og forretningsudviklerne og som et internt kommunikationsværktøj i virksomheden.
- 8. MATCHMAKING OG NETVÆRK:** Programmet skal give deltagervirksomhederne en stærkere platform for at rekruttere nye partnere og kunder samt styrke deres netværk.
- 9. UDVIKLINGSKAPITAL:** En stærk ressource i udviklingsforløbet kan være en donationspulje med udviklingskapital for deltagerne, hvor de kan hente (begrænsede) midler til at teste de mest lovende forretningsideer af i praksis.
- 10. OPFØLGENDE SPARRING OG RÅDGIVNING:** Tiden efter selve udviklingsforløbet er essentiel, når man skal sikre konsolidering og eksekvering af de tiltag og projektideer, der er sat i gang.

Eksempel på et udviklingsforløb: Det Sociale Vækstprogram runde 3

I tredje runde af Det Sociale Vækstprogram, som omfatter 5 deltagervirksomheder, og løber fra august til december 2014, indgår elementerne på følgende vis:



Kilde: Den Sociale Kapitalfond Management

1. Lean Start-Up

Grundprincippet bag forretningsudviklingen kan med fordel bygge på lean startup-metoden. Denne anskuer virksomhedsudviklingen som en iterativ eller gentagende læringsproces, hvor nye input, eksperimenter, samarbejde med kunder og dialog hele tiden fører til justeringer i produktet, i forretningsmodellen, i strategien osv. Den bygger grundlæggende på tre simple trin:

1. Byg – gør ideer konkrete
2. Mål – gå ud og test om de virker
3. Lær – spørg hvorfor og hvad I har lært

Konkret kan processen omfatte følgende elementer:

- Identifikation af hypoteser omkring forretningen – dvs. opstilling af centrale antagelser om f.eks. kunder, prissætning, indtjeningskilder, teknologi osv.
- Fastlæggelse af de konkrete eksperimenter, der skal til for at afprøve de centrale hypoteser med henblik på at be- eller afkræfte disse hos kunderne.
- Tolkning af eksperimenter med henblik på at gå videre – eller opstille nye hypoteser.
- Fastlæggelse af koncepter for produkt, salg mv. på baggrund af de gennemførte eksperimenter.

Erfaringerne tyder på, at virksomheder typisk skal igennem en række af denne type iterationer, før de finder den forretningsmodel, som ender med at blive en succes. Med den rigtige træning kan man lave disse tests og tilpasninger langt hurtigere og mere effektivt med bedre resultater.

2. Erfaren forretningsudvikler og mesterlærer

En hjørnesteen og afgørende "kompetenceinvestering" i et udviklingsforløb er, at hver deltager-virksomhed får sin "egen" erfarne forretningsudvikler tilknyttet. Forretningsudviklerne kan være personer, der har solid erfaring som forretningskonsulenter, ledere og (sociale) iværksættere, arbejder med og for virksomhedens ledelse gennem hele forløbet. De skal sikre, at virksomhederne ikke står stille i processen, men kan nå deres mål.

Det samlede team af forretningsudviklere bør komplementere hinandens kompetencer, så man kan allokere dem baseret på virksomhedens udviklingsbehov. Det anbefales, at forretningsudviklerne arbejder i teams af 2, hvor den ene er lead og den anden co-lead. Forretningsudviklerne skal tilsammen arbejde 1-2 dage ugentligt for og med virksomheden.

3. Review, fokus og forventningsafstemning

Udviklingsforløbet kan indledes med en heldagslab, hvor hver virksomhed og 2-3 forretningsudviklere gennemfører en 360-graders evaluering af virksomheden på alle strategiske områder, bl.a. ud fra VækstHjulet for Socialt Iværksætteri. Den skal afdække og analysere, hvilke udfordringer og muligheder virksomheden står over for, og munde ud i 1-3 hovedantagelser og fokusområder for det samlede programforløb.

Her kan man også introducere metoder og værktøjer, der skal bruges som fundament for det videre arbejde på camps og labs. Det skal skabe klarhed om virksomhedernes niveau, fokus og udfordringer.

Inden programstart bør man også gennemføre et finansielt review af hver virksomhed på baggrund af budgetter, regnskaber, saldobalance, bestyrelsesreferater, strategiplaner, vedtægter mv. Det skal bl.a. afdække deltagernes behov for kompetenceløft inden for økonomi og danne grundlag for, hvad der er brug for at fokusere på i det senere økonomistyringskursus.

Gode råd om teamet

Sammensæt et team af forretningsudviklere med leder- og konsulentbaggrund og/eller faglige spidskompetencer, der supplerer hinanden.

Organiser arbejdet i teams for at sikre vidensdeling og et grundigere "blik" på virksomhedens udvikling.

Etabler et forum, hvor forretningsudviklerne kan mødes og dele erfaringer om de enkelte virksomheder.

Brug eksterne eksperter til undervisning på camps og kurser, så forretningsudviklerne kan bruge tiden mest hensigtsmæssigt i de praktiske øvelser med virksomhederne.

Erfaringerne fra Det Sociale Vækstprogram viser, at det finansielle review med fordel kan suppleres med et juridisk review, hvor det er relevant.

4. Ledelsesprofil

En af de vigtigste erfaringer fra iværksætter- og acceleratorprogrammer er, at personen bag ideen/virksomheden er noget af det, der betyder allermest for vækstpotentialet. Det er også erfaringen fra Det Sociale Vækstprogram, at ledelsesmæssig sparring og ledelsesudvikling er en nøgle til udvikling. Virksomhedslederne har typisk behov for at styrke deres ledelsesmæssige kompetencer i forhold til medarbejdere, ledelse og bestyrelse.

En indledningsvis profilanalyse af alle deltagere, eksempelvis en DISC-analyse, for at afdække styrker og kompetencer i den personlige profil, kan være uhyre gavnligt for den enkelte deltagers videre udvikling.

5. Værktøjskasse

Udviklingsforløbet skal udstyre deltagerne med konkrete metoder og værktøjer til forretningsudvikling, som de kan anvende i praksis i virksomheden.

En række traditionelle forretningsudviklingsværktøjer findes i versioner, som er særligt tilpasset socialøkonomiske virksomheder. Nogle af de vigtigste er:

VÆKSTHJULET TIL SOCIALT IVÆRKSÆTTERI: Væksthjulet er udviklet af Erhvervsstyrelsen og Growth Company og er et redskab til 360 graders analyse og udvikling af sociale virksomheder.⁶

⁶ <http://www.sfr.dk/~media/SFR/Files/Filer%20til%20indholdssider/Udbud-soc-oek-virksomheder-dec-2012/Vaeksthjulet-til-socialt-ivaerksaetteri%20pdf.ashx>

SOCIAL BUSINESS MODEL CANVAS: Et udviklingsværktøj, der giver en overskuelig oversigt over en virksomheds aktiviteter og muligheder for at skabe konkurrencefordele på markedet.⁷

STADIER I DEN SOCIALE FORRETNINGSMODENHED: Vurderer virksomhedens udviklingsstadium og tilstand. Modellen, der er udviklet af Den Sociale Kapitalfond Management, kan på en simpel måde illustrere, hvor virksomheden befinder sig i sin udvikling, og hvilke fremskridt den gør gennem forløbet.

TYPER AF SOCIALØKONOMISKE VIRKSOMHEDER: Modellen, der er beskrevet på side 9 og frem, kan bruges til at styrke deltagervirksomhedernes selvforståelse og indbyrdes dialog.

Disse værktøjer kan kombineres med nogle af de mere generelle analyse- og forretningsudviklingsværktøjer, som præsenteres nedenfor. Det er ikke alle værktøjer, der er relevante for alle virksomheder, og brugen af værktøjerne skal derfor tilpasses den enkelte virksomheds modenhed og strategiske udfordringer.

SWOT-ANALYSE: Skaber et simpelt overblik over en virksomheds konkurrencesituation og strategiske handlingsmuligheder – gennem fokus på interne styrker og svagheder samt eksterne muligheder og trusler.⁸

INTERESSENTANALYSE: Genererer viden om og overblik over relevante aktører/interessenter og identificerer potentielle interessekonflikter. Værktøjet giver den socialøkonomiske virksomhed grundlaget for at forbedre sine rammevilkår ved at udøve indflydelse på de interessenter, der træffer beslutninger med virkning for virksomhedens marked.⁹

⁷ www.socialbusinessmodelcanvas.com

⁸ Se bl.a. www.startvaekst.dk/ledelse-swot

⁹ <http://www.mannaz.com/da/projektledelse/projektmodel/analysefasen/interessentanalysen/>

SITUATION, PRIORITERING OG FOKUS ("DE 6 FOKUSOMRÅDER"): Skaber et overblik over de 6 driftsområder, en virksomhed hele tiden har i spil: Strategi, organisation, økonomi, salg/markedsføring, produktion og lovgivning. Værktøjet giver ledelsesteamet og virksomheden et grundlag for at prioritere og fokusere.

HANDLINGSPLAN (100-DAGES-PLAN): Hjælper virksomheden til at prioritere, hvad der er vigtigt at levere inden for de næste 100 dage, og hvem der er ansvarlige for de enkelte aktiviteter. Værktøjet er også et godt internt kommunikationsredskab.

VALUE PROPOSITION: Indkredser, hvad der gør den socialøkonomiske virksomhed unik. Hvilken værdi leverer virksomheden til kunderne? Værktøjet giver virksomheden en bedre forståelse af sine egne værdier og natur, hvilket kan bruges både internt og eksternt.¹⁰

HYPOTESEMODELLER: Hjælper med at hurtigt at udvikle konkrete ideer og hypoteser, teste dem over for kunder og partnere og omsætte feedbacken til udvikling af produkter, ydelser og den samlede forretning.¹¹

FORRETNINGSOMRÅDER OG INDTÆGTSKILDER: Som socialøkonomisk virksomhed er det vigtigt at have et klart billede af de forskellige indkomstkilder. Værktøjet kan give inspiration til hvilke fokusområder, der kan øge omsætningen.¹²

¹⁰ Se bl.a. www.socialbusinessmodelcanvas.com/

¹¹ Se bl.a. <http://ivaerksaetteren.dk/flx/artikler/artikel/forretningsplan-for-ivaerksaettere-2-0-1037/>

¹² Se VækstHjulet® til socialt iværksætteri.

DRIFTS-, LIKVIDITETS- OG BALANCEBUDGETTER: Er helt essentielle for at skabe overblik over og forståelse af virksomhedens økonomi – men er ikke altid udarbejdet eller gennemarbejdet.

Et typisk indsatsområde vil være at udvikle budgetterne til at være aktivitets- og forretningsområde-baserede for at se, hvor virksomhederne tjener deres penge.¹³

BESTYRELSESREVIEW, -SAMMENSÆTNING, OG -KOMMUNIKATION: Hjælper med at vurdere bestyrelsens kompetencer, sammensætning og arbejdsform – så man kan vurdere, om man får nok værdi ud af sin nuværende bestyrelse.¹⁴

På www.densocialekapitalfond.dk findes en oversigt med eksempler på værktøjerne. Vi anbefaler derudover, at man i det enkelte tilfælde selv opsøger yderligere materiale om de værktøjer, der er relevante.

6. Træning og test i praksis: Kurser, Camps og Labs

Træning i brug af værktøjerne i praksis og test af vigtige antagelser og ideer til forretningsudvikling hos de socialøkonomiske virksomheder i tråd med Lean StartUp kan med fordel ske i målrettede test- og træningsforløb.

I Det Sociale Vækstprogram er det sket med inspiration fra Symbion/Accelerace i form af tre typer af sessioner med hver deres format og formål: camps, labs og kurser.

¹³ Se bl.a. www.startvaekst.dk/hvordan-gor-jeg

¹⁴ Se VækstHjulet® til socialt iværksætteri.

Camps

Camps er intensive udviklingsworkshops, der samler alle deltagere over to døgn. Her lærer de succesfulde forretningsmetoder af erfarne eksperter, bliver introduceret til konkrete værktøjer, og arbejder målrettet med deres sociale forretningskoncepter. De teoretiske indlæg bliver fulgt op af praktiske øvelser, der tager udgangspunkt i hver enkelt virksomhed. Forretningsudviklerne faciliterer og leder øvelserne og sikrer, at brugen af metoderne forankres hos virksomheden.

Kurser

Ud over camps kan deltagerne undervejs samles til kurser om typiske "svage punkter" for sociale iværksættere. Kurserne kan være en frivillig eller en obligatorisk del af programmet, afhængigt af behovet hos deltagervirksomhederne.

Labs

Efter hver camp mødes deltagervirksomhederne hver især med et team af forretningsudviklere til et særligt mål- og planlægningsmøde, et lab.

På baggrund af ny læring fra camps og erfaringerne fra tidligere tests udvikles nye antagelser om den enkelte virksomheds potentialer – og der opstilles konkrete mål og handleplaner for at prøve dem af. Her tilrettelægges tests og sprints, og der fastlægges fokus og planer for den kommende måned.

Gode råd om camps, kurser og labs:

Metoder og værktøjer skal være konkrete og nemme at omsætte i praksis.

Camps og kurser skal indeholde både fælles læring og øvelser, der er individuelt tilpassede til hver enkelt virksomhed.

Forretningsudviklere skal aktivt deltage i alle øvelser med virksomheden.

Inddragelse af tidligere deltagere på udvalgte camps styrker netværket virksomhederne imellem.

Indhold på camps

Indholdet i de enkelte programrunder og camps skal tilpasses deltager-virksomheders konkrete behov. I Det Sociale Vækstprogram's tredje runde (efteråret 2014) vil de komme til at dække følgende temaer:

Camp 1: Value proposition

Formålet er, at virksomhederne får en dybdegående forståelse af deres værdier og det, der hver især gør dem unikke. Dette er en central udfordring for de fleste socialøkonomiske virksomheder og et vigtigt grundelement i en virksomheds salgsarbejde og -strategi.

Campen omfatter:

- 1) Udarbejdelse af personprofiler, som danner grundlag for at arbejde med deltagerens forståelse af virksomheden, samt kortlægning af deres talenter og potentielle svagheder og styrker.
- 2) En kortlægning af virksomhedens værdier og en introduktion til, hvordan man arbejder med vision og mission i hverdagen.

Resultatet af camp 1 er, at hver virksomhed formulerer sit kundeløfte (value proposition) og forstår, hvordan dette er kernen i forretningen.

Camp 2: Salgsstrategi

Mellem camp 1 og 2 ligger et salgskursus, der binder de to camps sammen (se også Kurser nedenfor).

Camp 2 bygger videre på den salgstræning, der indledes på dette kursus, og virksomheden udarbejder en salgsstrategi samt en plan for, hvordan den implementeres.

Camp 2 fokuserer på, hvordan man omsætter planer til handling og undgår klassiske "implementeringsfælder".

Camp 3: Vækststrategi

Formålet med Camp 3 er at få afklaret virksomhedernes fremadrettede vækststrategi. Virksomhederne arbejder med at kortlægge samspillet mellem ledelse, bestyrelse og andre partnere i vækststrategien.

Camp 3 handler om en effektiv og inkluderende organisation som grundlaget for succes: Hvordan skaber man en effektiv organisation, som samtidig inkluderer de udsatte ledige? Hvad kræver det som leder? Hvordan vurderer man den udsatte målgruppes potentiale? Hvilke muligheder rummer nye samarbejder med kommunerne?

Camp 3 omfatter bl.a. følgende emner:

"VÆKSTPLAN". Virksomhederne udvikler nye handlingsplaner for tiden efter udviklingsforløbet, og det afklares, hvilke ressourcer eller hvilken udvikling de har behov for, for at kunne eksekvere planen.

LEDELSE OG ORGANISERING. På baggrund af de nye planer arbejdes der også med en afklaring af roller og ansvar i ledelsesteamet samt andre organisatoriske udfordringer. Dette kan f.eks. vedrøre organisationens leveranceapparat og kompetencer.

BESTYRELSESSAMARBEJDE. Virksomhedernes bestyrelser deltager i dele af Camp 3 for at sikre, at ledelse og bestyrelse har en fælles forståelse af de fremadrettede planer.

Indhold på kurser

Det Sociale Vækstprogram's tredje runde forventes at rumme følgende kursusrække:

Kursus 1: Økonomistyring

Kurset giver en indføring i grundlæggende økonomistyring og udstyrer virksomhederne med en række praktiske modeller.

Emnerne kan omfatte: basal økonomistyring (balance, pengestrøm, resultat og moms), budget og regnskab som styringsværktøj, herunder drifts- og likviditetsbudget, nøgletal og resultatopgørelse mv.

Kursets præcise indhold fastlægges ud fra en vurdering af virksomhedernes fremsendte budgetter og regnskab. Deltagerne præsenteres ved samme lejlighed for resultaterne af den finansielle analyse.

Kursus 2: Salgstræning

Salgstræningskurset afholdes mellem Camp 1 og 2 og fungerer som bindeled mellem disse. Deltagerne får en indføring i centrale salgsværktøjer og -modeller. De får salgstræning i form af rollespil og pitch-træning, der optages på video med feedback efter hver optagelse.

Kursus 3 + 4: Beskæftigelseslovgivning og Sociale modeller

Kursus 3 omhandler beskæftigelseslovgivning og giver en indføring i centrale logikker og lovgivningsmæssige rammer på beskæftigelsesområdet.

Kursus 4 omhandler sociale modeller og giver en oversigt over tilskud og ordninger, forløb for de relevante målgrupper samt de kommunale spilleregler, behov og krav. Der præsenteres 4-5 forskellige sociale modeller som en "social vejviser" til kommunale strukturer.

Samarbejdet med kommunerne om de udsatte ledige er en typisk udfordring. Derfor kan der til forløbet tilknyttes en "kommunepartner" med ekspertise inden for beskæftigelsesområdet og det kommunale system. Denne partner kan etablere en fast kommune-netværksgruppe, som inddrages på kursus 3 som sparringspartner for virksomhederne.

For virksomhederne vil det speede testprocesserne op og styrke netværkskabelsen. For kommunerne kan det give et unikt kendskab til de social-økonomiske virksomheder og mulighed for at etablere nye samarbejder.

Socialøkonomiske virksomheders samarbejde med kommuner

Af Anne Worning, tidligere direktør for Center for Socialøkonomi og tidligere formand for Dansk Socialrådgiverforening

Hvor ordinære virksomheder i højere grad kan fokusere på afsætning til et marked, har socialøkonomiske virksomheder kommunerne som en central interessant. Interaktionen med kommunerne er dog ikke noget, der forløber gnidningsfrit. Ifølge en SFI-rapport om feltet har ca. 4 ud af 10 virksomheder oplevet udfordringer omkring kommunikation og samarbejde med kommunerne.

Manglende kendskab

Det offentlige system kan virke tilfældigt og uforståeligt for de socialøkonomiske virksomheder. De kender til lovgivning som styringsinstrument for kommunerne, men ikke til den lange række af andre styringsformer, der indgår i kommunernes styrelse, såsom beskæftigelsesplaner, benchmarkingtemaer, budgetter og rådgivende udvalg som LBR, handicapråd mv. Det kan skabe forvirring i forhold til de skiftende signaler, virksomhederne modtager fra politikere og forvaltningens forskellige niveauer. Ofte er vækstvirksomhederne i tvivl om, hvem de samarbejder med. De kender måske et enkelt navn, men udskiftningen blandt kommunernes jobcentermedarbejdere sker hastigt, så den personlige kontakt mistes let.

Berøringsangst

Der er tale om en vis berøringsangst fra virksomhederne ift. kommunerne, som kan skyldes to forskellige verdener præget af forskellige rationaler, succeskriterier, sprog og kultur. At banke døre ind til beslutningstagerniveau, hvor der kan indgås mere bindende og længerevarende aftaler er ikke en strategi, virksomhederne i særlig grad har benyttet. Virksomheder, der

fungerer som underleverandører for andre socialøkonomiske virksomheder, har her særlige udfordringer, fordi de ikke er i direkte dialog med kommunerne, uanset at de kommunale rammebetingelser også spiller en stor rolle for disse virksomheder.

Aftaleforhold

Kommunerne har igennem ca. 20 år arbejdet sammen med for-profit virksomheder på beskæftigelsesområdet i en bestiller-udfører-model. Det betyder, at kommunerne er vænnet til at arbejde med markedsbaserede firmaer. De markedsbaserede aftaler er dog ikke nødvendigvis den bedste samarbejds- og aftaleform for socialøkonomiske virksomheder. Disse aftaler er kendetegnet ved, at kommunen køber enkelttydelser af en anden aktør eller selvejende institution. Begge tilfælde er karakteriseret ved, at mange af disse aktører er landsdækkende, så investeringer og prisstrukturer skabes big-scale. Mange SØV'er er derimod små og lokale. Her kan andre samarbejdsaftaler tages i brug, eksempelvis en kommunal partnerskabskontrakt, som kunne give virksomheden et økonomisk fundament. Men ofte har virksomhederne ikke kendskab til disse muligheder.

Muligheder for samarbejde

Kommunerne udarbejder mange offentlige udbud på områder, hvor socialøkonomiske virksomheder kan være spillere. Ikke bare som leverandør af sociale og beskæftigelsesrelaterede ydelser, men også inden for f.eks. indkøb. Mulighederne for socialøkonomiske virksomheder ligger blandt andet i:

- Udvikling af nye metoder og tilbud i forhold til en skiftende lovgivning (mentorskab, korttidsindsats, helhedsindsats, støttende forløb). I dag er den virksomhedsrettede indsats eksempelvis i fokus, og her tilbyder socialøkonomiske virksomheder afklaring og beskæftigelse på samme tid.
- Når alle målgrupper skal være aktive, stiller det krav om en bred palet i indsatsens omfang, intensitet og forløb. Her kan fleksible socialøkonomiske virksomheder have en fordel.
- I forhold til mindre målgrupper kan socialøkonomiske virksomheder eventuelt udvikle tilbud, der kan udbydes på tværs af kommunerne.
- Brug af sociale klausuler, udbud mv. Et stigende antal kommuner har klausuler om ansættelse og indkøb, og har indkøbspolitikker, der rummer afsnit om social ansvarlighed.

7. 100-dages-plan

Et vigtigt element i udviklingsforløb er handlingsplaner, der skaber overblik over de udviklingsaktiviteter, en virksomhed sætter i gang. En plan hjælper ledelsen med at prioritere og sætte fokus på, hvad der er vigtigt at levere, og hvem der er ansvarlige for de enkelte aktiviteter. En plan kan bruges som et fælles procesværktøj for virksomheden og forretningsudviklerne såvel som et internt kommunikationsværktøj i virksomheden.

Tidsperspektivet kan spænde fra få uger til flere år. I udviklingsforløb af et halvt års varighed kan man f.eks. operere med en 100-dages-plan, der kan bruges som udgangspunkt for ugentlige statusmøder, hvor virksomheden følger op på planen, ser på fremdrift, justerer og løser udfordringer.

Planen er ikke en "bibel", som skal diktere prioriteringer og adfærd, men kan og skal justeres i overensstemmelse med løbende testresultater m.v.

8. Matchmaking: Netværk og pitchdag

For at sikre, at de socialøkonomiske virksomheder også efter udviklingsforløbet får den nødvendige ledelsesmæssige sparring, kan man som en del af programmet tilbyde rådgivning om etablering af bestyrelse eller advisory board med relevante kompetencer for hver deltager-virksomhed. Alternativt kan de få hjælp til at opbygge et kompetencenetværk med bl.a. kommuner og kunder.

Hele programforløbet kan evt. afsluttes med en pitchdag, hvor man samler relevante investorer, långivere og donorer for at matche deltager-virksomhederne med mulige kunder, samarbejds-partnere mv. Det kan give deltager-virksomhederne en stærk platform til at rekruttere nye partnere og kunder samt styrke deres netværk.

Grundlaget for virksomhedernes præsentation kan være key findings fra forløbet samt en ny 100-dagesplan for tiden efter programmet.

9. Udviklingskapital

En potentielt afgørende ressource i udviklingsforløbet er en donationspulje med udviklingskapital for deltagerne, hvor de kan hente (begrænsede) midler til at teste de mest lovende forretningsideer i praksis.

Manglende adgang til kapital sætter ofte sociale iværksættervirksomheder i stå. Med en donationspulje vil deltagerne i udviklingsforløbet få en afgørende fordel. Midlerne kan sikre kapitalgrundlaget for etablering og test af forretningsideer i en stram form og på ansvarlig og prisbillig vis, uden at virksomhederne skal "satse hele butikken".

10. Opfølgende sparring og rådgivning

Efter udviklingsforløbet er der brug for opfølgende rådgivning og sparring for at sikre konsolidering og eksekvering af de tiltag og projektideer, der er sat i gang under forløbet, samt test og tilpasning af 100-dages-planer, forretningskoncepter mv. I praksis kan man gøre dette ved at:

- Tage udgangspunkt i det projekt, virksomhederne har ansøgt donationskapital til. Ved at følge projektet tæt gennem 3 måneder efter udviklingsforløbets egentlige afslutning kan man sikre, at donationen ikke ender som en driftsstøtte, men som egentlig finansiering af reelle initiativer og forretningsudvikling.
- Indbygge 14- eller 30-dages-møder med forretningsudvikleren. Møderne kan typisk være bilaterale, men vil jævnligt være for hele gruppen for at styrke netværk og læring mellem virksomhederne.

Appendiks: Om Det Sociale Vækstprogram

Det Sociale Vækstprogram er et udvælgelses- og udviklingsforløb for socialøkonomiske virksomheder, der styrker de forretningsmæssige kompetencer og værktøjer hos virksomhedens ledelse, analyserer og tester vigtige forretningsideer og -antagelser om virksomheden, og styrker virksomhedens netværk og samarbejdsrelationer.

Formålet er at skabe sundere virksomheder, der er mere bæredygtige, mindre sårbare og dermed på sigt mere vækstparate – og ad den vej skabe flere arbejdspladser og beskæftigelsesrettede forløb til udsatte ledige. Programmet fokuserer derfor i høj grad på udvikling af grundlæggende forretningsforståelse og optimering af virksomhedernes eksisterende drift som basis for fremtidig vækst.

For at sikre optimal kvalitet og en omkostningsbevidst fordeling af arbejde og ressourcer gennemføres udviklingsforløbet for virksomheder på ca. 6 måneder. Det betyder, at programmet er intenst, men tidsmæssigt overskueligt. Dette giver en effektiv ressource-udnyttelse samt bedre muligheder for læring og justering af programmet undervejs.

Det Sociale Vækstprogram består af tre overordnede dele:

Først **en omfattende rekrutterings- og screeningproces**, hvor vi identificerer de bedste deltageremner på baggrund af kravene i udbudsbetingelserne og vurderer dem efter Væksthjulet for Socialt Iværksætteri.

Dernæst **et intensivt udviklingsforløb** på 5 måneder. Målet er at forløse det udviklingspotentiale, der er identificeret, og som løbende vurderes ved at bruge Væksthjulet. Deltagervirksomhederne lærer de bedste metoder til succesfuld forretningsudvikling og afprøver dem i praksis i tæt samarbejde med erfarne forretningsudviklere fra vores team. Der trækkes undervejs

på ekspertrådgivning og netværksgrupper, og de hjælpes også i kontakt med mulige kunder, samarbejdspartnere og investorer. Den intensive programdel ledsages af et opfølgingsforløb på 3 måneder med mindre intensiv sparring.

Samarbejdspartnerne opsamler viden og erfaring løbende, og der gennemføres til sidst **en ekstern deltagerevaluering** samt udarbejde årlige arbejdsrapporter.

Det Sociale Vækstprogram er baseret på erfaringerne fra bl.a. Accelerace-programmet, hvor deltagervirksomhederne lærer succesfulde metoder til forretningsudvikling ved at træne dem i praksis.

Udgangspunktet er Symbions erfaringer gennem fem år med udviklingsforløb for en lang række virksomheder på mange forskellige markeder, der tyder på, at udviklingen af succesfulde virksomheder er en læringsproces.¹⁵ Nærmere bestemt en iterativ eller gentagende læringsproces, hvor nye input, eksperimenter, samarbejde med kunder og dialog hele tiden fører til justeringer i produktet, i forretningsmodellen, i strategien osv. Denne læringsproces er bl.a. beskrevet af Eric Ries som lean startup-metoden.¹⁶

De foreløbige erfaringer og resultater fra Det Sociale Vækstprogram's første 2 runder i 2013-14 med 12 deltagervirksomheder, er beskrevet i en selvstændig erfaringsrapport.

¹⁵ Symbion: "Accelerace: Viden og erfaringer so far", 2011.

¹⁶ Ries, Eric, The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses.

Den Sociale Kapitalfond Management

Vester Voldgade 108, 1.

1552 København V

+45 36 95 97 96

info@socialkapitalfond.dk