

det **SOCIALE**
VÆKST *program*

Erfaringsrapport

Foreløbige erfaringer fra
Det Sociale Vækstprogram 2013-14

Indhold

Forord	3
Sammenfatning	5
Introduktion til Det Sociale Vækstprogram	8
Rekruttering og udvælgelse	11
Deltagervirksomhederne	16
Tilrettelæggelse og udførerteam	19
Resultater	26
Kvantitative forhold	29
Kvalitative forhold	32
Forventninger til fremtiden	34
Vidensdeling	38
Appendiks: Aktivitets- og netværksliste 2013-14	40

Forord

Det Sociale Vækstprogram er et udvælgelses- og udviklingsforløb for socialøkonomiske virksomheder, der arbejder med udsatte ledige i Danmark. 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 med repræsentanter for Styrelsen for Arbejdsmarked og Rekruttering under Beskæftigelsesministeriet, Erhvervsstyrelsen under Erhvervs- og Vækstministeriet, Socialstyrelsen under Ministeriet for Børn, Ligestilling, Integration og Sociale Forhold, Center for Socialøkonomi, Symbion samt Den Sociale Kapitalfond Management.

Programmet er resultatet af et udbud om udvikling af socialøkonomiske virksomheder, som blev foretaget af Styrelsen for Arbejdsmarked og Rekruttering i december 2012 med en finansiering på 8,5 millioner kr. fra Satspuljen. På baggrund af de foreløbige resultater har Styrelsen for Arbejdsmarked og Rekruttering besluttet et udnytte en option i udbuddet om at forlænge programmet, som derfor fortsætter i yderligere 4 runder med i alt 20 nye socialøkonomiske virksomhedsdeltagere i 2014-16.

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

Samtidig skal programmet bidrage med ny viden og udvikling af en effektiv model til at identificere og udvikle flere socialøkonomiske virksomheder i fremtiden.

Det Sociale Vækstprogram er det første systematiske udvælgelses- og udviklingsprogram for socialøkonomiske virksomheder på beskæftigelsesområdet i Danmark. Derfor har der været stort fokus på at afprøve "forventede bedste metode" samt opsamle og dele viden, erfaringer og læring herfra.

Denne rapport dokumenterer de foreløbige erfaringer fra det første år med Det Sociale Vækstprogram, hvor i alt 12 virksomheder har deltaget i to programrunder på hvert et halvt års varighed. Rapporten er en del af et evalueringsarbejde i flere trin.

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

I tillæg til denne rapport er udarbejdet et arbejdspapir med mere generel inspiration til forretningsudvikling af socialøkonomiske virksomheder. Dette beskriver de generelle perspektiver og "lessons learned" for andre organisationer som ønsker at gennemføre forretningsudviklingsprogrammer for socialøkonomiske virksomheder. Arbejdspapiret er suppleret af en værkstøjskasse med eksempler på modeller og værktøjer til forretningsudviklingsanalyser.

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

Desuden vil erfaringer løbende blive delt med relevante aktører, herunder involverede ministerier, regionale væksthuse, lokale erhvervsservicecentre samt interesserede vidensorganisationer og aktører på området.

Vi vil gerne takke styregruppens medlemmer for sparring og input i forbindelse med erfaringsrapporten. Hvor intet andet er angivet, bærer Den Sociale Kapitalfond Management alene ansvaret for indholdet.

København, august 2014

Kasper Munk Rasmussen, kommunikationsansvarlig

Ulrik Haumann, programdirektør

Maja Brita Hauan, programkoordinator

Lars Jannick Johansen, adm. direktør

Sammenfatning

Programmet

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

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

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

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

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

Disse camps er blevet fulgt op med individuelle sparring-sessioner – "labs" – hvor flere forretningsudviklere har hjulpet den enkelte virksomhed med at udvikle og tilrettelægge tests af nye antagelser og ideer. Deltagerne har desuden fået sparring fra nogle af Danmarks førende revisorer og advokater inden for finansielle, erhvervsretslige samt beskæftigelsesretslige forhold. Som en del af programmet er der formidlet kontakt mellem virksomhederne og forskellige kerneinteressenter – særligt kommuner, men også fonde, kommercielle virksomheder og andre socialøkonomiske virksomheder.

Programmet er nyt i dansk kontekst og derfor har der undervejs været fokus på at lære af erfaringerne, opsamle viden, og udvikle programmets indhold. Deltagerne har generelt været meget tilfredse med programmets grundlæggende tilgang og design, men deres tilbagemeldinger har også peget på behov for at justere og udvikle en række områder. Det gælder bl.a. opfølgning, vægtning af teoretisk vs. praktisk indhold samt forventningsafstemning med forretningsudviklerne om deres tilstedeværelse i virksomhederne undervejs. Dette vil der blive arbejdet videre med i 2014-16.

Resultater

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

Denne rapport er udarbejdet i perioden umiddelbart efter afslutningen af programmets anden runde. Det er endnu for tidligt at opgøre den langsigtede effekt, men baseret på data og vurderinger fra virksomhederne selv, er der tegn på, at programmet "virker":

På en række kvantificerbare – økonomiske og beskæftigelsesmæssige – områder har virksomhedernes således undergået en udvikling under programmet:

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

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

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

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

Endeligt har Det Sociale Vækstprogram bidraget med ny viden og praktiske erfaringer om udfordringer og muligheder for socialøkonomiske virksomheder generelt, samt om forretningsudvikling og acceleratorprogrammer for denne gruppe af virksomheder specifikt.

Deltagende virksomheder 2013-14

Runde 1:

- Blindes Arbejde
- BOAS Specialister
- Comback Consult
- Frida Kahlo Huset
- Kaffé Fair
- Send flere krydderier

Runde 2:

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

Introduktion til Det Sociale Vækstprogram

Det Sociale Vækstprogram er et udvælgelses- og udviklingsforløb for socialøkonomiske virksomheder, der arbejder med udsatte ledige i Danmark. Programmet skal accelerere den forretningsmæssige udvikling for socialøkonomiske virksomheder ved at bidrage med udvikling af kompetencer og værktøjer til at styrke den forretningsmæssige bæredygtighed af og vækst i virksomhederne – og ad den vej skabe flere beskæftigelsesrettede forløb og arbejdspladser til udsatte ledige.

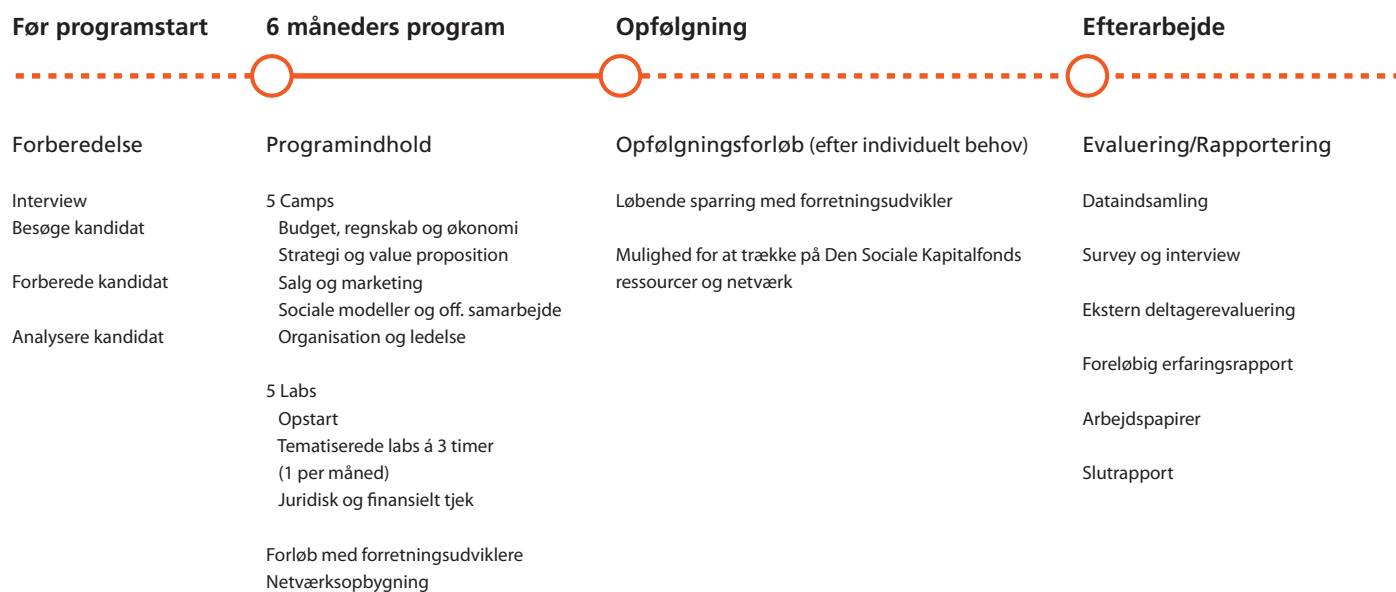
Formålet er at skabe sundere virksomheder, der er mere bæredygtige, mindre sårbare og på sigt mere vækstparate. Programmet fokuserer derfor i høj grad på udvikling af grundlæggende forretningsforståelse og optimering af virksomhedernes eksisterende drift samt "træning" af ledelsen i "lean startup"-inspirerede tilgange til forretningsudvikling som basis for fremtidig vækst.

Samtidig har programmet i 2013-14 haft som mål at skabe grundlaget for en forløbsmodel, en værktøjskasse og et netværk af kapaciteter, som kan bruges i fremtidige forretningsudviklingsforløb for andre socialøkonomiske virksomheder.

Programmet består af tre overordnede dele (se også figur på næste side):

- **Først EN OMFATTENDE REKRUTTERINGS- OG SCREENINGPROCES**, hvor vi identificerer de bedste deltageremner på baggrund af specifikke deltagerkriterier, og vurderer dem efter bl.a. Væksthjulet for Socialt Iværksætteri – et specialværktøj til forretningsudvikling af sociale virksomheder udviklet af Erhvervsstyrelsen og Growth Company.
- **Dernæst ET INTENSIVT UDVIKLINGSFORLØB**. Deltagervirksomhederne lærer de bedste metoder til succesfuld forretningsudvikling og afprøver dem i praksis i tæt samarbejde med erfarne forretningsudviklere fra vores team. De kan undervejs trække på ekspertrådgivning og netværksgrupper, og de hjælpes også i kontakt med mulige kunder, samarbejdspartnere og investorer.
- **Til slut DELTAGEREVALUERING** på baggrund af den viden og erfaring, der er genereret løbende. I de første to runder har Teknologisk Institut forestået deltagerevaluering, mens Den Sociale Kapitalfond Management bl.a. har sikret løbende dataindsamling.

Programforløb: Runde 1 og 2



Kilde: Den Sociale Kapitalfond Management

Det Sociale Vækstprogram er målrettet etablerede virksomheder og fokuserer på deres konkrete erfaringer, problemer og muligheder. Vi har i de to første runder lagt vægt på at udvikle både forretningen og ledelsesteamet.

Forløbet bygger på Den Sociale Kapitalfond Managements erfaringer med investering og rådgivning af sociale virksomheder, på Symbions flerårige erfaring med succesfuld udvikling af iværksættervirksomheder i Accelerace-programmet, og på danske og internationale erfaringer med "acceleratorprogrammer" for virksomheder.

Symbion har gennem fem år gjort sig erfaringer med udviklingsforløb for en lang række virksomheder på mange forskellige markeder. De tyder på, at udviklingen af succesfulde virksomheder er en iterativ læringsproces¹, hvor nye input, eksperimenter, samarbejde med kunder og dialog hele tiden fører til justeringer i produktet, forretningsmodellen, strategien osv. Denne læringsproces er bl.a. beskrevet som lean startup-metoden.²

¹ Symbion: "Accelerace: Viden og erfaringer so far", 2011.

² Ries, Eric: "The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses", Crown Business Publishing, New York 2011.

På baggrund heraf har Det Sociale Vækstprogram i de to første runder haft følgende nøgleelementer.

- **DEDIKERET FORRETNINGSUDVIKLER.** Hver virksomhed får gennem hele forløbet tilknyttet sin egen professionelle forretningsudvikler, der hver uge møder virksomheden til en arbejds-session om konkrete mål og udfordringer, ideer og løsninger.
- **CAMPS OG LABS.** To dage om måneden mødes deltagervirksomhederne til camps, hvor de bliver undervist i emner som value proposition, salg og marketing, samarbejde med det offentlige, organisation og ledelse. Til hver camp arbejdes der i praksis med værktøjer og modeller inden for de nævnte områder. Derudover afholdes månedlige labs – korte udviklingsmøder, hvor virksomhederne udvikler og planlægger nye forretningsideer, som de prøver af til næste måneds lab.
- **PROFESSIONEL RÅDGIVNING.** Virksomhederne får sparring af nogle af Danmarks førende revisorer og advokater inden for finansielle, erhvervsretslige samt beskæftigelsesretslige forhold.
- **NETVÆRK.** De får desuden faciliteret kontakt til kommuner, fonde, långivere, virksomheder og andre socialøkonomiske virksomheder.

Rekruttering og udvælgelse

Målsætninger og kriterier

Rekrutteringsprocessen er grundlaget for et succesfuldt vækstprogram. Formålet med rekrutteringsprocessen forud for hver runde har været at sikre den bedste mulige deltagerkreds af socialøkonomiske virksomheder til Det Sociale Vækstprogram. Vi har i rekrutteringen arbejdet ud fra følgende målsætninger:

- Det Sociale Vækstprogram er krævende, og der er relativt få virksomheder i målgruppen. Derfor har det været en selvstændig målsætning at have et tilstrækkeligt antal ansøgere, der opfylder de grundlæggende deltagerkriterier.
- Det var været en særlig målsætning at sikre, at særligt lovende og potentialerige socialøkonomiske virksomheder ansøgte.
- Det har været et mål at sikre en vis grad af selvsortering, således at virksomheder, som er umotiverede eller ukvalificerede i forhold til deltagerkriterierne, selv vælger ikke at søge – for at skuffe færrest mulige.
- Endelig er det en målsætning, at "nye" virksomheder, som lever op til kriterierne, men ikke nødvendigvis har opfattet sig selv som socialøkonomiske eller som potentielle deltagere, også ansøger.

De formelle kriterier for deltagelse i programmet har været at potentielle deltagere skal:

- Have et socialt formål, som gavner ansættelse og fastholdelse af udsatte ledige på arbejdsmarkedet i Danmark
- Selv ansætte udsatte borgere i målgruppen eller have dem i forløb
- Have et salg af ydelser og/eller produkter, som sælges på markedsvilkår
- Geninvestere størstedelen af sit overskud i sig selv eller sit sociale formål
- Være organisatorisk uafhængige af den offentlige sektor
- Have et CVR-nr.
- Overholde EU's statsstøtteregler
- Kunne klare sig uden offentlige midler og være bæredygtige
- Være etablerede og have et uudnyttet potentiale
- Have behov for støtte og vejledning

De mest udsatte ledige

Begrebet "de mest udsatte ledige" omfatter her personer, der ikke kan opnå tilknytning til arbejdsmarkedet alene ved hjælp af den ordinære indsats, det vil sige:

1. Fleksjobvisiterede med lille arbejdssevne, som f.eks. kun kan arbejde få timer
2. Førtidspensionister
3. Personer i ressourceforløb
4. Udsatte kontanthjælpsmodtagere i matchgruppe 3, herunder eksempelvis unge, som er i risiko for at ende på førtidspension, indvandrere, som er i risiko for at ende på førtidspension, samt nyankomne flygtninge med særlige udfordringer, som f.eks. traumer.
5. De mest udsatte kontanthjælpsmodtagere i matchgruppe 2
6. Udsatte personer uden for systemet (f.eks. hjemløse, misbrugere, selvforsørgende langt fra arbejdsmarkedet).

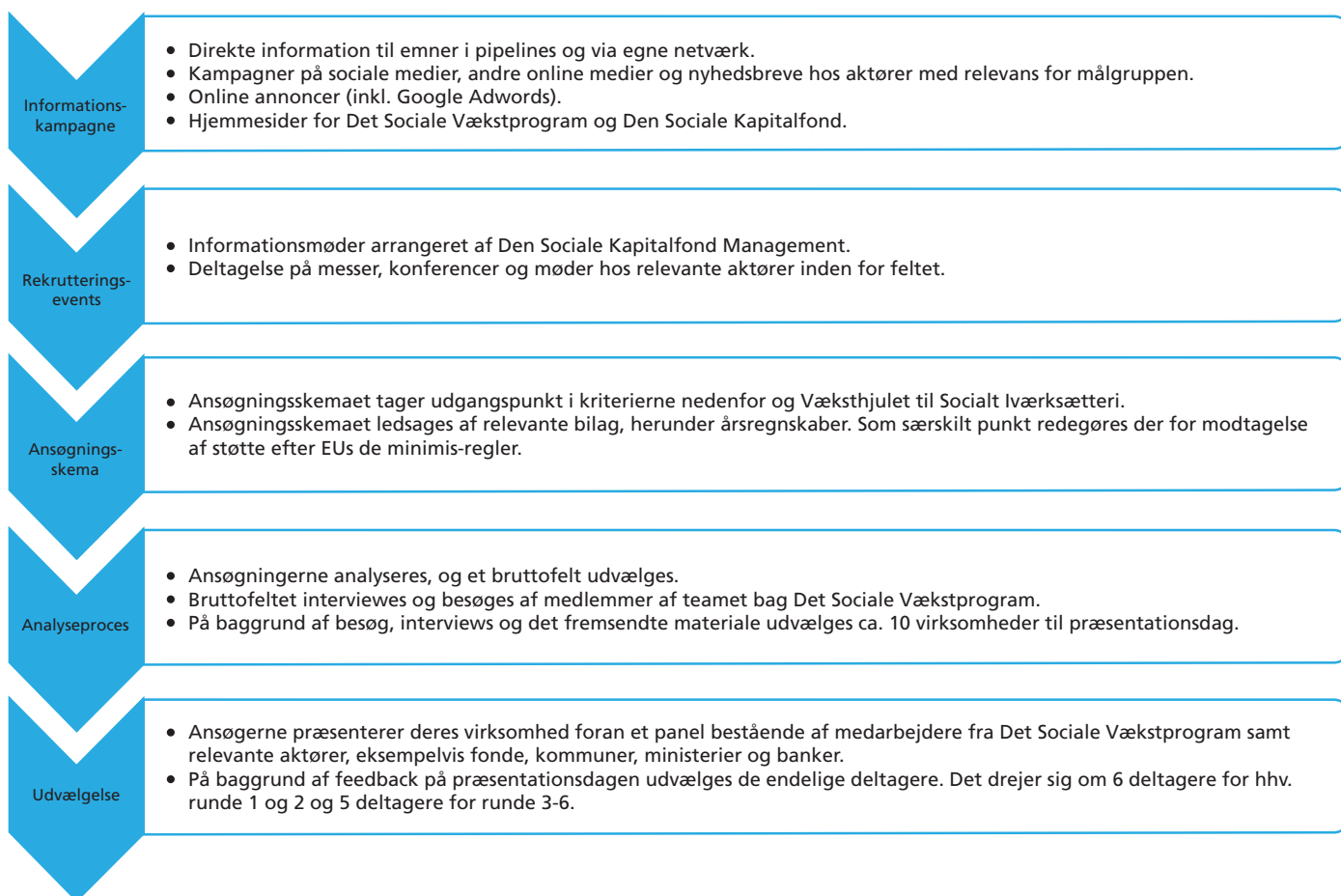
Kilde: Udbudsbekendtgørelse nr. 2012/5 246-404679

Kampagne og proces

Som en del af rekrutteringsprocessen har vi før hver runde gennemgået eksisterende emnebasen og netværk af socialøkonomiske virksomheder. Derudover har vi gennemført en målrettet rekrutteringskampagne, som rettede sig mod væksthuse, erhvervscentre, iværksætttermiljøer mv. over hele landet, kom bredt ud i civilsamfundet og aktivt inddragede kommunerne. I hver runde er der afholdt informationsmøder i København, Aarhus, Odense og Aalborg. Processen er beskrevet i figuren på næste side.

I forbindelse med udvælgelsen af deltageraktiviteterne er det sikret, at de gældende statsstøtteregler overholdes og hver enkelt virksomhed redegjorde for modtagelse af de minimis-støtte inden for virksomhedens 3 sidste regnskabsår. Dette sker for at sikre, at virksomhederne ikke ved deltagelse i programmet overskrider de gældende regler for modtagelse af de minimis-støtte.

Efter udvælgelsen er hver virksomhed blevet matchet med en af Det Sociale Vækstprogram's forretningsudviklere. De har underskrevet en kort deltagerkontrakt, der angiver vilkår og betingelser for deltagelse, og mødtes med forretningsudvikleren for at begynde udviklingsforløbet.



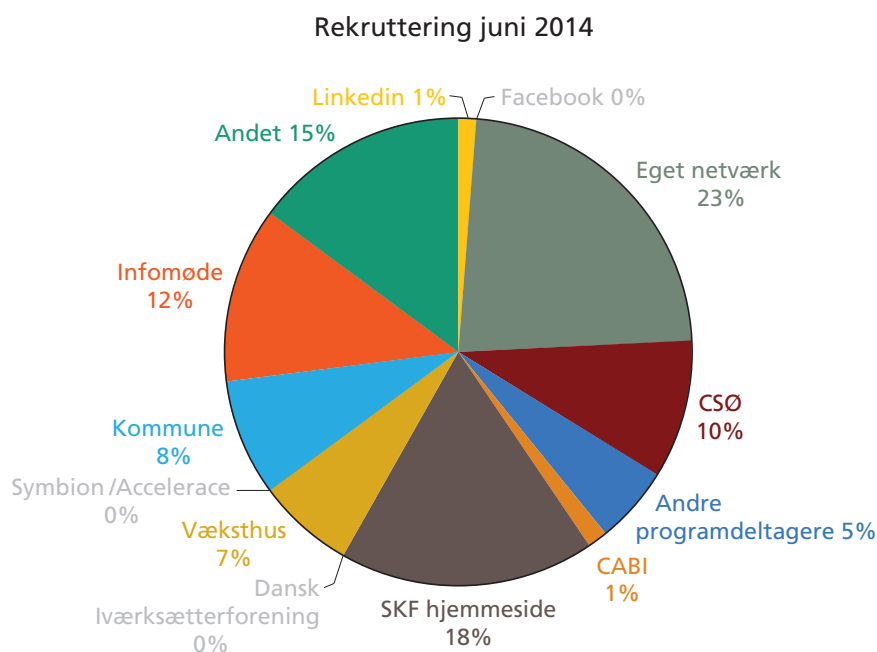
Stor andel søger programmet

Ved ansøgning til første og anden runde modtog vi henholdsvis 37 og 28 ansøgninger. Dette har været på linje med vores interne succeskriterier. 37 svarer til knap 15 pct. af alle de socialøkonomiske virksomheder, som ifølge CABI's vurdering eksisterer på beskæftigelsesområdet, eller 32 pct. af alle de socialøkonomiske virksomheder, SFI har identificeret.³ Ansøgningsfeltet har i begge omgange indeholdt en god variation med både store og små, nye og gamle virksomheder, dog generelt med mere modne virksomheder i anden runde. I figuren nedenfor ses antallet af indkomne ansøgninger i de forskellige runder inkl. runde 3, som havde ansøgningsfrist i juni 2014.

	Runde 1 April 2013	Runde 2 December 2013	Runde 3 Juni 2014
Ansøgere	37	28	36
Andel af SØV'er ifølge SFI	ca. 32%	ca. 24%	ca. 31%
Andel af SØV'er ifølge CABI	ca. 15%	ca. 10%	ca. 15%

³ Se "Socialøkonomiske virksomheder i Danmark", SFI 2013 og "Fokus på Socialøkonomiske Virksomheder", CABI 2012.

Blandt de 36 virksomheder, der har ansøgt om at deltage i tredje runde (juni 2014) har vi foretaget en analyse af, hvordan ansøgerne har fået kendskab til programmet. Fordelingen fremgår af figuren nedenfor.



Kilde: Den Sociale Kapitalfond Management

Som det fremgår, har flest virksomheder fået kendskab til programmet gennem deres netværk, hvilket tyder på, at programmet efterhånden er godt kendt i miljøet omkring de socialøkonomiske virksomheder.

Endvidere understreger analysen vigtigheden af at møde virksomhederne direkte på informationsmøder. Disse har desuden givet ansøgerne mulighed for at afklare eventuelle spørgsmål og antagelser omkring programmet, hvilket har sparet nogle for at bruge tid og ressourcer på en ansøgning, der alligevel ville være faldet på de formelle krav.

Endelig har en del virksomheder fået kendskab til Det Sociale Vækstprogram gennem kommuner og regionale væksthuse. Det understreger behovet for at bevare et tæt samarbejde med disse aktører, eventuelt i en mere formaliseret form.

Læring

De vigtigste erfaringer fra de hidtidige tre rekrutteringsprocesser er:

- Fokus på motivation og handlemulighed: Det er afgørende, at der foretages grundige indledende analyser, der klarlægger virksomhedens mulighed for og vilje til at handle samt afdækker eventuelle organisatoriske problemer, uklar rolle- og ansvarsfordeling eller økonomiske udfordringer.
- Det personlige møde er afgørende: Nogle afgørende aspekter kan ikke læses ud af virksomhedernes ansøgninger. Derfor skal samtlige virksomheder på bruttolisten interviewes, helst ved besøg i den enkelte virksomhed.
- Det er afgørende at komme bredt ud: En læring er, at mange af de kvalificerede sociale virksomheder befinder sig uden for de socialøkonomiske netværk. Derfor betyder væksthuse og det traditionelle erhvervsliv meget som informations- og rekrutteringskanaler.
- Referencer er afgørende: De mest troværdige kilder er ofte virksomheders samarbejdspartnere og kunder. Derfor skal der tages kontakt til referencer, inden en virksomhed optages i programmet.
- Eksterne paneldeltagere giver nye perspektiver: Eksterne paneldeltagere til vurdering af virksomhederne er et godt supplement til teamet bag Det Sociale Vækstprogram. Deres diversitet og faglige fokus synliggør aspekter af virksomhederne, som vi ikke selv har haft opmærksomhed på.
- Feedback skaber udvikling: Det er vigtigt at give grundig feedback til alle ansøgere - også dem, der får afslag. Det giver dem mulighed for at foretage justeringer og på den måde stå bedre i forhold til fremtidige runder af programmet, hvilket er med til at styrke programmets rekrutteringsgrundlag.
- En god ansøgningsproces giver en god programstart: Jo grundigere kendskab til de udvalgte virksomheder inden programstart, desto hurtigere vil det være muligt at identificere det, der skal arbejdes med i programmet. Dermed kan programstarten accelereres.

Deltagervirksomhederne

Deltagerne i Det Sociale Vækstprogram 2013-14

De virksomheder, der blev udvalgt til at deltage i de første runder af Det Sociale Vækstprogram, er meget forskellige på en lang række parametre. Det gælder virksomhedernes bancher, forretningsmodeller og sociale målgrupper, deres alder, omsætning og antal ansatte (herunder antallet af udsatte i forløb eller beskæftigelse) såvel som deres organisatoriske robusthed, forretningsforståelse, ledelseskraft, kompetencer og geografiske placering.

I første runde af programmet foretog vi et bevidst valg om, at deltagerne både skulle omfatte relativt nyetablerede virksomheder (hhv. knap 6 og 9 måneder) og veletablerede virksomheder med mere end 20 års levetid. Vi modtog mange ansøgninger fra nyetablerede virksomheder med et spændende potentiale, og vi ville gerne afprøve om kombinationen af "ny" og "gammel" kunne skabe dynamik, vidensdeling og erfaring-sudveksling.

Deltagervirksomhedernes størrelse spænder fra 2 til ca. 60 ansatte og deres omsætning varierer fra ca. 1 million kr. til ca. 22 millioner kr. (2013 tal). Der er ligeledes en stor spredning på målgrupper, antal ansatte fra målgruppen og antal i beskæftigelsesforløb.

Hvad brancher angår, er de 12 deltagere fordelt på 5 cafeer og cateringvirksomheder, 5 produktions- og servicevirksomheder samt 2 økologiske landbrug/gartnerier.

Der har også været spredning i deltagervirksomhedernes selskabsform: 4 erhvervsdrivende fonde, 3 almennyttige foreninger med socialt formål, 2 anpartsselskaber, 1 selvejende institution, 1 andelsselskab (smba) og 1 enkeltmandsvirksomhed.

Forskellige forretningsmodeller

Nogle virksomheder er "født" i den sociale sektor og civilsamfundet. Disse er typisk i udgangspunktet meget orienteret mod fundraising som finansierings- og "forretnings"-grundlag. Andre er "født" kommercielle og har et stærkere fokus på salg af produkter og ydelser som udgangspunkt. På samme måde er nogle meget orienteret mod salg af beskæftigelsesrettede ydelser til det offentlige – såkaldte "anden aktører" – mens andre er fokuseret på salg af produkter og services til det private marked. Over tid kombinerer deltagerne begge modeller i forskellige "blandingsforhold" og sælger både beskæftigelsesrettede ydelser til kommuner, samt produkter og services på det private marked.

I programmet deler alle dog en social motivation såvel som en ambition om at styrke de forretningsmæssige aspekter af virksomheden herunder i højere grad at basere driften på et markedsrettet grundlag.

Udviklingsstadium og tilstand

Udover de mere faktuelle beskrivelser af virksomhederne, er der også foretaget en nærmere analyse af dels det forretningsmæssige stadium som virksomhederne befinder sig på, dels den organisatoriske tilstand, virksomhederne befinder sig i:

Stadium

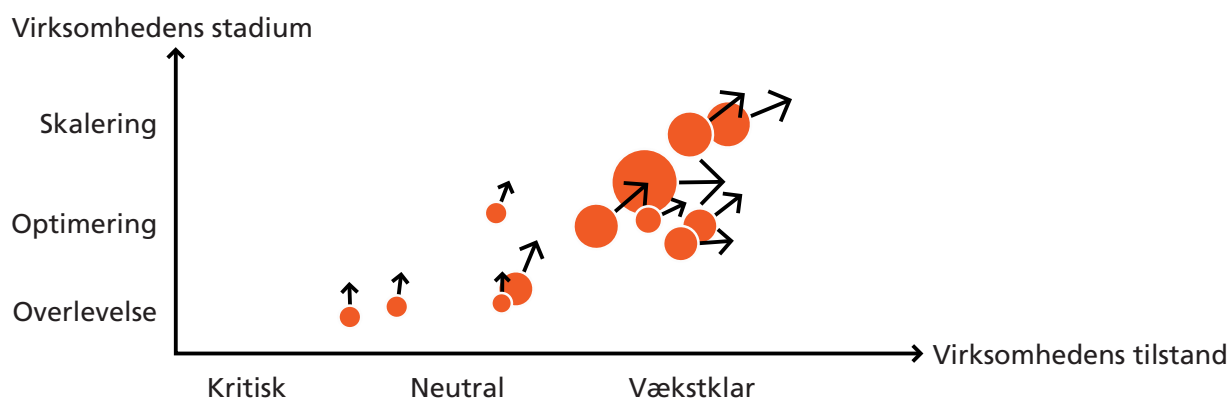
- Overlevelse (spinkel økonomi, udfordret forretningsgrundlag)
- Optimering (klar forretningsmodel, hvor drift og eksekvering skal optimeres)
- Skalering (vældende vækstorienteret virksomhed, evt. med potentiale for flere forretningsben, spin-off mv.)

Tilstand

- Kritisk (stærkt presset organisation og ledelse, behov for organisatoriske ændringer, mv.)
- Neutral (virksomheden kører, men står på nogle områder stille eller udvikler sig langsomt)
- Vækstklar (organisation og ledelse er velfungerende, på plads, og at kompetencer er til stede mv.)

Indplacering af virksomhederne i modellen er baseret på en 360-graders vurdering af deres forretningskoncept, kunderelationer, virksomhedsdrift og organisation, herunder lederne personlige profiler og forudsætninger for at drive og lede en virksomhed med medarbejdere, der både rummer ordinært ansatte og udsatte ledige fra målgruppen.

I nedenstående figur repræsenterer hver kugle en deltagervirksomhed ved programstart, mens størrelsen på kuglen er en repræsentation af omsætningens størrelse ved starten af programmet, og pilen angiver i hvilken retning virksomheden har udviklet sig.



Kilde: Den Sociale Kapitalfond Management

De fleste deltagende virksomheder befinder sig på stadierne optimering og skalering, hvilket er naturligt, idet programmet er målrettet virksomheder, der er parate til at udvikle deres drift og accelerere deres vækst og ikke eksempelvis virksomheder, der har fokus på overlevelse. I runde 1 havde vi bevidst større spredning på virksomhederne for at teste, om der kunne opnås en synergi. Det har dog vist sig at større homogenitet blandt deltagerne er bedre i forhold til undervisning, sparring, performance mv.

Enkelte virksomheder var i udgangspunktet ganske udfordrede og skulle gennem en proces med "(re)etablering" og fokus på overlevelse, inden de var klar til at fokusere på vækst.

Nogle virksomheder har haft en urealistisk vurdering af egen formåen og eksekverings-ejne. Selv de større og mere etablerede virksomheder er ikke alle vækstklare.

Det kan netop være årsagen til, at de opsøger vækstprogrammet i erkendelse af, at de har brug for hjælp til at klarlægge en strategi og handlingsplan. Enkelte virksomheders tilstand har krævet en ekstraordinær indsats. Dette har ikke været muligt at klarlægge i den indledende screening-proces, men det er gradvist dukket op i forløbet efter grundig gennemgang af processer, regnskaber, økonomi, personlig ledelsesprofil mv.

Nogle virksomheder har et stort behov for at udvikle deres egne ledelsesmæssige kompetencer i forhold til håndtering af organisation, medarbejdere, ledelse og bestyrelse. Virksomhedslederne er ofte meget fokuserede på de udsatte borgere og udfordringerne i arbejdet med at udvikle dem, men har ikke haft fokus på deres egen personlige udvikling og de ledelsesmæssige krav, der stilles for at drive en virksomhed og få den til at vokse. Disse krav omfatter f.eks. at skulle ansætte og afskedige medarbejdere, at sikre at de rette kompetencer er til stede på alle niveauer i organisationen, at træffe svære beslutninger og at prioritere.

I runde 2 har vi derfor foretaget en personlighedstest af deltagerne for at afdække styrker og svagheder i ledernes personlige profiler. Dette har været gavnligt for forretningsudviklernes arbejde med virksomhederne samt deltagernes selvforståelse og afdækning af deres kompetencebehov. Flere virksomheder har på eget initiativ foretaget en personlighedstest af resten af ledelsen med henblik på udvikling og samarbejde i hele ledelsesteamet.

Tilrettelæggelse og udførerteam

Det særlige ved et socialt forretningsudviklingsforløb

Det Sociale Vækstprogram adskiller sig fra alle andre forretningsudviklingsforløb i Danmark ved, at der i programmet arbejdes med to dimensioner. Ved siden af den økonomiske bundlinje, har virksomhederne således en social bundlinje, som 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 fysiske eller psykiske handicap eller sociale problemer såsom misbrug og kriminalitet. Det Sociale Vækstprogram skal således indtænke balancen mellem disse hensyn og virksomhedernes produktivitet og rentabilitet. Dette stiller nogle helt særlige krav til programmets medarbejdere og indhold. Programmet inkluderer derfor en række elementer, som man ikke ser i andre acceleratorforløb. Det er eksempelvis 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.

Derudover skal forretningsudviklerne i Det Sociale Vækstprogram kombinere indsigt i forretningsudvikling og social forståelse. Denne viden holder vi løbende opdateret gennem kurser i beskæftigelses- og sociallovgivning og dennes påvirkning på de socialøkonomiske virksomheders hverdag. Forretningsudviklerne holdes desuden grundigt opdateret i kommunernes opbygning og struktur, indkøbspolitikker og mulige samarbejdsmodeller.

Overordnet vurdering

Generelt er der stor tilfredshed med at deltage i programmet. Særligt er det tilknytningen af kompetente forretningsudviklere, der synes at skabe størst værdi for virksomhederne. Virksomhederne fremhæver, at de drager stor fordel af forretningsudviklernes spidskompetencer, herunder økonomistyring, salg og marketing samt virksomhedens selvforståelse (identitet, value proposition, værdier og formål).

Endvidere fremhæves det bredt, at forretningsudviklerne er konstruktive, iverige og værdifulde som sparringspartnere, når det kommer til konkret problemløsning og prioriterings spørgsmål. Dog skal der forventningsafstemmes tydeligere i forhold til, hvor meget tid forretningsudviklerne kan tilbringe i virksomhederne.

I forhold til programlængden vurderer flere virksomheder, at programmet er for kort, og at der er for meget indhold presset sammen på kort tid. Det gør sig især gældende for deltagere fra programmets anden runde. Det betyder, at der er en risiko for at de ting, der er udviklet i programmet, implementeres på en uhensigtsmæssig måde – eller slet ikke. Flere virksomheder efterlyser konkret mulighed for fortsat sparring med den forretnings-udvikler, der kender virksomheden, eksempelvis i form af telefonisk kontakt og 3-6 møder over en halvårlig opfølgingsperiode. Dette har vi taget hensyn til og tilbyder det nu til alle virksomheder fra og med runde 2 (de virksomheder, der afsluttede programmet i maj 2014).

Camps og labs

Der er gennemført særlige spørgeskemaundersøgelser efter hver camp. De viser overordnet tilfredshed med camps og labs i både runde 1 og runde 2.

Virksomhederne er generelt tilfredse med de værktøjer og metoder, der bliver introduceret, og finder emner og øvelser relevante for deres virksomhed og behov. De efterlyser dog, at nogle emner og øvelser bliver mere deltager- og praksisrettede, og påpeger, at der i nogle tilfælde er forskelle på relativt nystartede og mere etablerede virksomheders udbytte.

Der er bred enighed om, at lab-sessionerne mellem camps er med til at fastholde fokus og holde deltagerne "ved ilden", således at der er fremdrift i de forskellige tiltag, der arbejdes med. Igen fremhæves det, at forretningsudviklernes indsigt og evne til at tilpasse formatet til virksomhedernes dagligdag øger udbyttet. Der er endvidere kommet flere input til, hvordan det kan gøres skarpere: Mere tid, mere fokus på igangværende opgaver, mere fleksibilitet i forhold til format og emner mv.

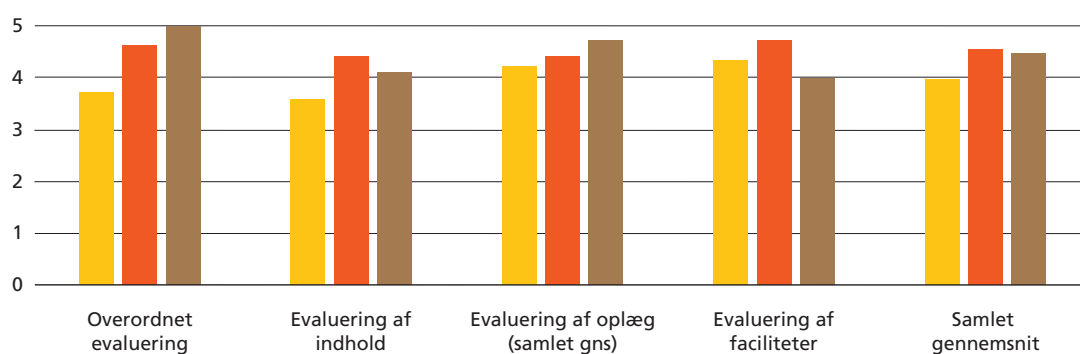
Formatet på de enkelte camps er blevet diskuteret grundigt, og der er generelt et ønske om, at teorien holdes kort, så der gives plads til at fordybe sig yderligere i den enkelte virksomheds konkrete problemstillinger. Vi arbejder konstant på at finde den rette balance mellem teori og øvelser, da formålet er, at der introduceres nødvendige forretningsmæssige metoder og værktøjer, som kan forankres i virksomhederne.

Det er forskelligt, hvor meget virksomhederne har fået ud af camps. Teknologisk Instituts evalueringer viser, at dette specielt gælder virksomhederne i runde 1, hvor deltagerne er på ret forskellige stadier i deres udvikling. Antagelsen var, at de yngre virksomheder kunne lære af de mere etablerede. I praksis var niveauforskellen mellem virksomhederne dog for stor og nogle modne virksomheder fandt dele af camp-indholdet for let, mens nogle yngre fandt det for svært.

I forhold til indholdet ses de praktiske øvelser som særligt udbytterige. Virksomhederne føler, at det giver dem konkrete værktøjer, de kan tage med sig og omsætte til aktiviteter hjemme i virksomheden.

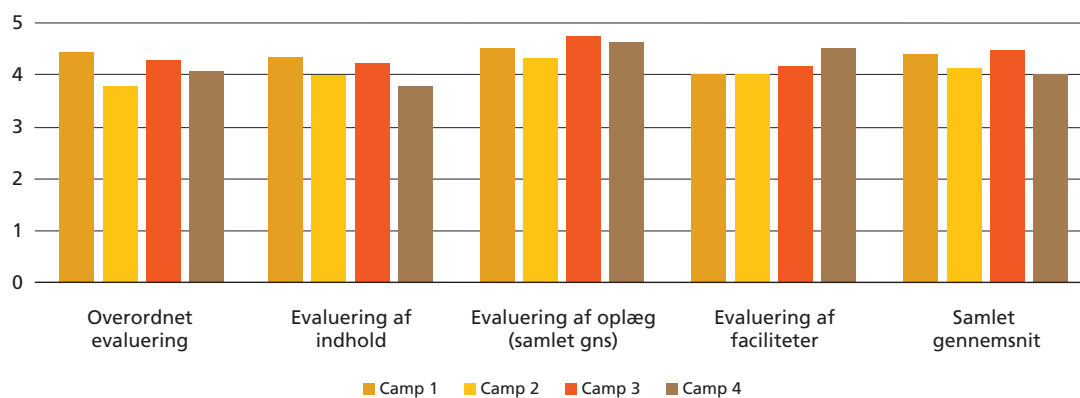
Et andet mere indirekte udbytte af camps er, at netværket mellem virksomhederne styrkes. Det har ført til flere konkrete samarbejder mellem socialøkonomiske virksomheder.

Runde 1: Samlet evaluering af camps



Kilde: Den Sociale Kapitalfond Management

Runde 2: Samlet evaluering af camps⁴



Kilde: Den Sociale Kapitalfond Management

⁴ Der er ikke gennemført spørgeskema undersøgelse ifm. camp 1 runde 5, samt camp 5 runde 2.

Teamet bag programmet

I arbejdet med Det Sociale Vækstprogram har vi forsøgt at sammensætte det optimale team af medarbejdere med forretningsmæssige kompetencer på højt niveau. Dette har vi suppleret med forskellige ressourcepersoner, der har viden om de øvrige udfordringer, som socialøkonomiske virksomheder møder.

Programmet blev i runde 1 og 2 drevet af Den Sociale Kapitalfond Management (SKFM), med Center for Socialøkonomi (CSØ) og Symbion som de primære underleverandører. Der samarbejdes også med Teknologisk Institut (evaluering) samt Accura og KPMG (nu EY) (support og rådgivning vedr. due diligence).

SKFM har været ansvarlig tilbudsgiver og ledet den samlede opgaveløsning, herunder koordination, rapportering og styregruppebetjening. Teamet har tilrettelagt og stået for gennemførelsen af udviklingsforløbet inkl. rekruttering og screening samt camps og labs (med løbende sparring fra de to underleverandører).

Teamet har været præget af høj diversitet hvad angår kompetencer, uddannelse og karrierebaggrund. Forretningsudviklerteamet har omfattet både en ingeniør, en coach og en ph.d. i antropologi fra Columbia University – og de erhvervmæssige erfaringer spænder fra McKinsey til Mandag Morgen, fra Quartz til KMD.

Alle seniormedarbejdere har omfattende praktisk erfaring med både forretningsudvikling og socialt iværksætteri/beskæftigelsesområdet.

Center for Socialøkonomi har varetaget informations- og rekrutteringsevents samt præsentations- og pitchdage. Centeret har derudover leveret adgang til sit store socialøkonomiske netværk i rekrutteringsprocessen og fungeret som kommunekonsulent.

Symbion har, med sin omfattende erfaring med at udvikle og facilitere udviklingsforløb for vækstvirksomheder, været en vigtig sparringspartner i udformningen af programindhold til camps, og fungeret som hovedfacilitator og indholdsleverandør på gennemførelsen af camps og labs.

Hos de to underleverandører spænder teamets uddannelsesbaggrund over jura, erhvervsøkonomi og voksenpædagogik, med erhvervmæssige erfaringer fra eksempelvis Socialministeriet, Glostrup Kommune og Coloplast.

Deltagervirksomhedernes vurdering af teamet

De deltagende virksomheder vurderer generelt sammensætningen af teamet bag Det Sociale Vækstprogram meget positivt.

Virksomhederne roser forretningsudviklerne som engagerede, fagligt dygtige, 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 på virksomhedens udfordringer. Dette blev løst ved at supplere med andre forretningsudviklere, 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.

”[Forretningsudvikler 1] brugte vi mest til at forbedre vores økonomiske styring og effektivitet. [Forretningsudvikler 2] var mere salgsorienteret – 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”⁵

Citatet illustrerer, hvordan den enkelte virksomhed samarbejder med forretningsudviklere på forskellige områder, og virksomhederne har generelt været tilfredse med bredden i forretningsudviklernes kompetencer.⁶ Forretningsudviklerne vurderes som meget professionelle, og der sættes stor pris på, at deres forskellige kompetencer kan inddrages efter behov.

Det er den daglige sparring med forretningsudviklerne, virksomhederne vurderer som mest givende. Det fremhæves bredt, at forretningsudviklerne er konstruktive, iverige (nogle gange næsten for iverige) og en meget værdifuld sparringspartner, når det kommer til konkret problemløsning og prioriterings spørgsmål. Af samme årsag efterspørges der endnu mere tid med forretningsudviklerne ude i virksomhederne.

⁵ Teknologisk Instituts evaluering af Det Sociale Vækstprogram 2014:18.

⁶ Teknologisk Instituts evaluering af Det Sociale Vækstprogram 2014:17f.

At sparringen med forretningsudviklerne tillægges så stor værdi, kan til dels hænge sammen med, at deltagervirksomhedernes ledelse ikke tidligere har haft mulighed for anden sparring. Derfor har de truffet beslutninger, uden at det nødvendige planlægnings- og analysearbejde har været udført inden. Omvendt har sparringen med forretningsudviklerne hævet kvaliteten af beslutningerne, der nu træffes på baggrund af grundige analyser af cost-benefit og deres sammenhæng med virksomhedens value proposition og identitet i øvrigt.

Virksomhederne nævner endvidere, at forretningsudviklernes fokus på de økonomiske og forretningsmæssige aspekter af virksomheden har været med til positivt at udfordre og provokere virksomhedernes selvforståelse, og at de på den måde har fået mere forståelse for budgetlægning, salg, kunderelationer og vigtigheden af at træffe beslutninger ud fra økonomiske rationaler. Enkelte virksomheder efterspørger, at forretningsudviklerne i endnu højere grad provokerer og stiller krav til virksomhederne i forhold til vigtigheden at drive en økonomisk bæredygtig forretning.

Vi vurderer, at det er vigtigt at fastholde et forretningsudvikler-team, der har forskellige kompetencer inden for eksempelvis økonomi, pr, salg, ledelse osv., så de kan inddrages og supplere hinanden, hvor der er behov for det. Endvidere er det fordelagtigt, at forretningsudviklerne har en omfattende erhvervs erfaring.

Forretningsudviklerne er blevet suppleret med eksperter på enkelte områder, bl.a. regnskabsassistance, marketing og beskæftigelseslovgivning. En nærmere oversigt over de ressourcer, der har været inddraget, findes i aktivitets- og netværkslister i appendiks.

Konklusion: Tilrettelæggelse af Det Sociale Vækstprogram

Struktur og opbygning af udviklingsforløbet i de to første runder af Det Sociale Vækstprogram har i al væsentlighed været uændret – fordi udviklingen i virksomhederne og deres egne tilbagemeldinger har understreget, at det grundlæggende virker godt. Vi har dog foretaget en række justeringer for at opnå et endnu bedre udviklingsforløb. Ændringerne omfatter bl.a. tidsplan, indhold på de enkelte camps og rækkefølgen af de enkelte temaer for at tilpasse dem bedre til socialøkonomiske virksomheders særlige behov.

Nedenfor gennemgås de vigtigste justeringer, der er foretaget undervejs og/eller skal følges fremadrettet:

- **HURTIG INDSNÆVRING.** Forretningsudviklerne skal fortsætte det gode og tætte samarbejde med virksomhederne og have fokus på at hjælpe virksomheden til en hurtig indsnævring og afgrænsning af, hvad der skal arbejdes med i programmet.
- **TIDLIG "DUE DILIGENCE LIGHT".** Efter runde 1 blev den økonomiske "due diligence light" flyttet fra sidst i forløbet og frem til tidligt inden camp 1 i samarbejde med KPMG (nu EY), hvilket har givet øget indblik i og forståelse for virksomhedernes økonomiske situation og udfordringer. Juridisk "due diligence light" ved Accura var i runde 1 obligatorisk og lå sidst i forløbet, mens det i runde 2 blev gjort frivilligt for deltager-virksomhederne som afslutning på programmet.
- **MERE INDIVIDUET.** For at gøre programmet mere overskueligt for virksomhederne reduceres antallet af camps, og strukturen ændres. Camps opdeles fremover i fælles-sessioner med fokus på værktøjerne til den entrepreneurielle metode og tematiske "mini-labs", hvor deltagerne får skræddersyet sparring inden for f.eks. marketing, organisation eller økonomi fra de forretningsudviklere og partnere, som besidder specialistviden på området. Dette suppleres med værktøjsorienterede og faktisk orienterede kurser. Værktøjer udleveres elektronisk i forbindelse med forberedelse af camps og kurser. Labs skal fortsat bruges til at følge op på hypoteser, mål og resultater – essensen af de metoder, der arbejdes med gennem programmet⁷ – mens generel ledelsesmæssig sparring, som virksomhederne også efterspørger, med fordel kan finde sted uden for de "formelle" labs.
- **ØGET FOKUS PÅ LEDERPROFILER.** Virksomhedslederne har typisk behov for at udvikle deres ledelsesmæssige kompetencer, bl.a. i forhold til medarbejdere, ledelse og bestyrelse. Der er i anden runde foretaget en personlighedstest for at afdække styrker og kompetencer i den personlige profil. Dette har været uhyre gavnligt for både deltagere og forretningsudviklere, og flere virksomheder har foretaget yderligere tests af resten af ledelsen.
- **3 MÅNEDERS OPFØLGNING.** For at sikre en god programafslutning og for at bistå virksomhederne med implementeringsfasen, tilbydes alle virksomheder fremover tre måneders mindre intensiv opfølgning med den tilknyttede forretningsudvikler.
- **PROFFESIONELLE FORRETNINGSUDVIKLERE.** Der skal fastholdes et højt niveau, stor ekspertise og "tyngde" i teamet af forretningsudviklere, da dette af deltagerne anses for et centralt plus ved programmet.

⁷ Eksempelvis Lean Startup og den entrepreneurielle metode.

Resultater

Succeskriterium og -måling

Det Sociale Vækstprogram er det første større program i Danmark, hvor der målrettet er blevet arbejdet med at styrke socialøkonomiske virksomheders forretning.

Det overordnede succeskriterium for programmet er, at det på sigt skal skabe mere bæredygtige socialøkonomiske virksomheder og hjælpe flere udsatte ledige i job - og derigennem skabe positiv social og samfundsmæssig "merværdi" ift. de omkostninger, programmet indebærer. Desuden skal det skabe viden om, hvad der virker (og ikke virker) i arbejdet med at forretningsudvikle socialøkonomiske virksomheder.

Hovedspørgsmålet er derfor, om programmet har en varig effekt på virksomhedernes udvikling, herunder deres organisatoriske tilstand, økonomiske levedygtighed, deres vækst, samt deres evne til at skabe nye arbejdspladser og arbejdsmarkedsrettede forløb for udsatte ledige i og uden for virksomhederne.

Programmet bygger som udgangspunkt ikke på specifikke succeskriterier på disse områder, da der ikke er noget reelt sammenligningsgrundlag i form af andre danske programmer – og da f.eks. brug af kontrolgrupper ud fra styregruppens vurdering ikke er metodisk holdbart pga. det lille og forskelligartede virksomhedsfelt.

Endvidere er diversiteten i feltet generelt og gruppen af deltagervirksomheder specifikt en særlig udfordring for kvantitative målinger. Målene med deltagelse i programmet har således været stærkt varierende: For nogle har det handlet om at sikre den basale levedygtighed, mens det for andre har handlet direkte om vækst i veletablerede forretninger.

En anden udfordring er, at det ofte tager tid – typisk flere år – at udvikle og "vækste" en virksomhed. "Straksmålinger" umiddelbart efter programafslutning som dem, der ligger til grund for denne erfaringsrapport, fortæller langt fra hele historien om programmets effekt. Den vil først kunne ses tydeligt på sigt.

Endelig er det svært at fastslå kausaliteten i udvikling af komplekse organisationer – som socialøkonomiske virksomheder med mange interessenter typisk er. Det kan f.eks. være svært at fastslå med 100 procent sikkerhed, at en given omsætningsvækst skyldes programdeltagelsen og ikke bunder i andre forhold.

For at imødegå disse udfordringer inden for de givne rammer, bygger den foreløbige evaluering og resultatvurdering på tre "hovedkilder" (se også boks):

1. Data om økonomiske og beskæftigelsesmæssige forhold hos virksomhederne ved programopstart, undervejs, samt ved afslutning af programmet (og for runde 1 deltagerne endvidere efter afslutning).
2. Spørgeskemaer, interview og observationer af deltagervirksomhederne fra programteamet undervejs i processen.
3. Ekstern deltagerevaluering ved Teknologisk Institut umiddelbart efter afslutning af hver runde, med bl.a. virksomhedernes egne udsagn og vurderinger af hvilke resultater og effekter, de selv vurderer, programmet er årsag til.

Teknologisk Institut gennemfører endvidere en slutevaluering og –rapport i 2016, hvor de mere langsigtede effekter på de 12 deltagervirksomheder i runde 1 og 2 undersøges, analyseres herunder samfundsgevinsterne ved programmet nærmere.

Datagrundlag

Indsamling af kvantitative data til programmet har bl.a. omfattet følgende:

Indsamling af økonomiske og beskæftigelsesmæssige nøgletal: Herunder om omsætning, indtægtskilder, udvalgte balanceposter, resultat og likviditet, samt beskæftigelsesmæssige nøgletal, herunder antallet af medarbejdere, medarbejdernes arbejdsmarkeds mæssige baggrund, fordeling af medarbejdere på evt. ordninger, antal deltagere i forløb og forløbsdeltageres arbejdsmarkeds mæssige baggrund, etc. Der er indsamlet:

- Egne opgjorte tal fra alle virksomhederne forud for programopstart ifm. ansøgningsskema
- Egne opgjorte tal fra virksomhederne rapporteret månedsvist hvor muligt undervejs i programmet til forretningsudviklerne
- Egne opgjorte tal fra alle virksomhederne rapporteret ved programafslutning
- Indhentning af seneste tilgængelige årsrapport (2012 eller 2013) forud for programdeltagelse – samt, for runde 1, efter programdeltagelse (2013) – suppleret af skriftlige og mundtlige oplysninger. Eksempelvis har en enkelt deltagervirksomhed i runde 1 oplyst sin omsætning mundtligt, da årsregnskaberne alene viser bruttofortjeneste.

Alle beskæftigelsesrelaterede data er naturligvis samletal per virksomhed, der er anonymiseret ift. enkeltpersoner og behandlet fortroligt.

I denne rapport fokuserer opgørelse af den økonomiske udvikling på runde 1 deltagere, hvor verificerede tal på baggrund af 2012- og 2013-regnskabet er tilgængelige. Ift. den beskæftigelses mæssige udvikling omfatter opgørelsen både runde 1 og 2, da denne baserer sig på virksomhedernes egne tal før og efter programdeltagelse.

Interview: Der er gennemført semistrukturerede personlige eller telefoniske interview med alle deltagervirksomheders direktører/ledere ifm. udvælgelse samt telefoniske semistrukturerede interview af 30-60 minutters varighed ifm. hver rundes programafslutning af programteamet.

Observationer: Der er ført løbende dialog med deltagerne og udarbejdet "portfolio trackers" med observationer og vurderinger om alle deltagervirksomheder ca. hver måned undervejs i hver runde. Desuden er der udarbejdet statusnotater om deltagervirksomhederne til Styregruppen ved opstart og afslutning af hver programrunde.

Spørgeskemaer: Der er gennemført 2-3-siders spørgeskemaundersøgelser efter hver camp i begge runder, med undtagelse af camp 1 og 5 i runde 1, samt camp 5 i runde 2 (hvor der blev gennemført mundtlige samtaler/interview med virksomhederne).

Ekstern deltagerevaluering: Teknologisk Institut har efter afslutning af hver runde gennemført eksterne deltagerevalueringer af alle virksomheder, omfattende semistrukturerede interview med de 12 deltagervirksomheders ledelser af ca. 1,5 time samt en mindre delundersøgelse med semistrukturerede personlige interview med 1-2 udsatte ansatte eller forløbsdeltagere i 5 virksomheder fra runde 1.

På den korte bane tyder disse kilder på, at programmet – trods de nævnte forbehold – har haft en mærkbar positiv effekt på deltagervirksomhedernes forretningsmæssige udvikling og inklusion af udsatte ledige.

Den kvantitative udvikling i deltagervirksomhedernes økonomi og beskæftigelsesindsats, samt den kvalitative udvikling ift. deltagernes generelle "sundhedstilstand", beskrives i det følgende. Derefter gennemgås virksomhedernes fremtidsperspektiver og videns-delingen i programmet.

Kvantitative forhold

Økonomisk udvikling

Virksomhederne er generelt inde i en positiv økonomisk udvikling efter deltagelsen i Det Sociale Vækstprogram. Virksomhederne oplever, at de forretningsmæssigt er blevet styrket, og i de fleste tilfælde afspejler det sig allerede i forbedret resultat, omsætning og salgsbaseret andel af omsætningen. Langt hovedparten af virksomhederne har endvidere igangsat initiativer, der må forventes at skabe yderligere forbedringer af de økonomiske nøgletal i regnskaberne for 2014.

Som det fremgår af nedenstående figur er omsætningen vokset hos fem ud af seks deltagere i Det Sociale Vækstprogram's første runde. Omsætningen er for disse virksomheder vokset med i gennemsnit ca. 37% eller ca. 1.199 tkr. fra 2012 til 2013.

Deltagervirksomhedernes performance

Deltagervirksomhederne i første runde oplevede i 2012-2013 en vækst i omsætningen på i gennemsnit ca. 37% - fra i gennemsnit ca. 3.254 tkr. til 4.453 tkr.

Til sammenligning voksede omsætningen for socialøkonomiske virksomheder på beskæftigelsesområdet generelt ifølge SFI med ca. 25% i perioden 2009-2010 – fra i gennemsnit 4.995 tkr. til 6.185 tkr. SFI bemærker dog at tallet kun er baseret på 14 virksomheder i en registerundersøgelse og er påvirket af få meget store virksomheder i populationen, som havde været meget påvirket af finanskrisen i 2008-2009 og derefter begyndte at vokse igen.

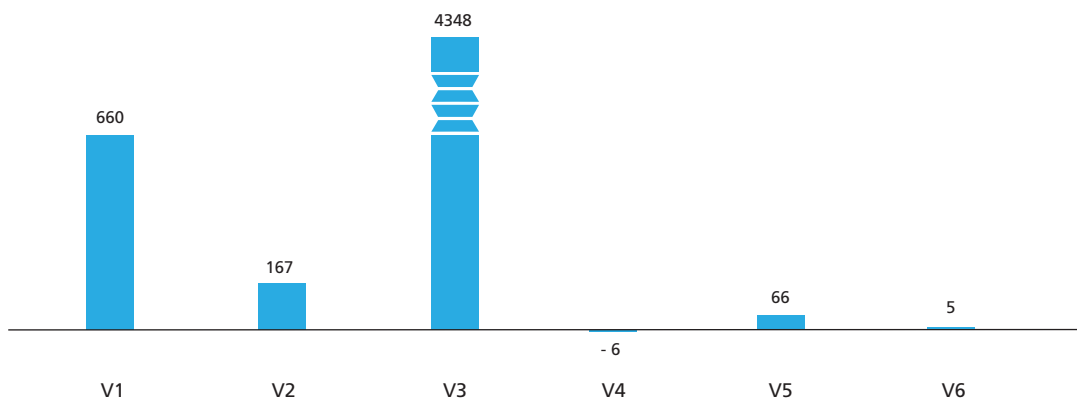
Resultatet før skat hos deltagervirksomhederne i runde 1 voksede med i gennemsnit ca. 213 tkr. eller ca. 1.117%, fra i gennemsnit -19 tkr til +194 tkr. Til sammenligning voksende resultat før skat hos SFI's 14 analyserede virksomheder fra 2009 til 2010 med 1.541 tkr. eller ca. 2270% - fra -1.612 tkr. til -71 tkr. i gennemsnit. Igen skal SFI-tallene tages med ovennævnte væsentlige forbehold.

Kilder: Den Sociale Kapitalfond Management pga. deltagervirksomhedernes årsregnskaber, SFI: Socialøkonomiske virksomheder i Danmark, 2013

Det skal bemærkes, at to deltagervirksomheder har været relativt nystartede og derfor er vokset hurtigt fra et lavt udgangspunkt: I absolutte tal er omsætningen for V1 vokset fra 128.921 kr. til 979.337 kr., og for V3 fra 19.694 kr. til 876.056 kr.

Runde 1: Deltagervirksomhedernes omsætning

Udvikling i samlet omsætning 2012-13 i procent



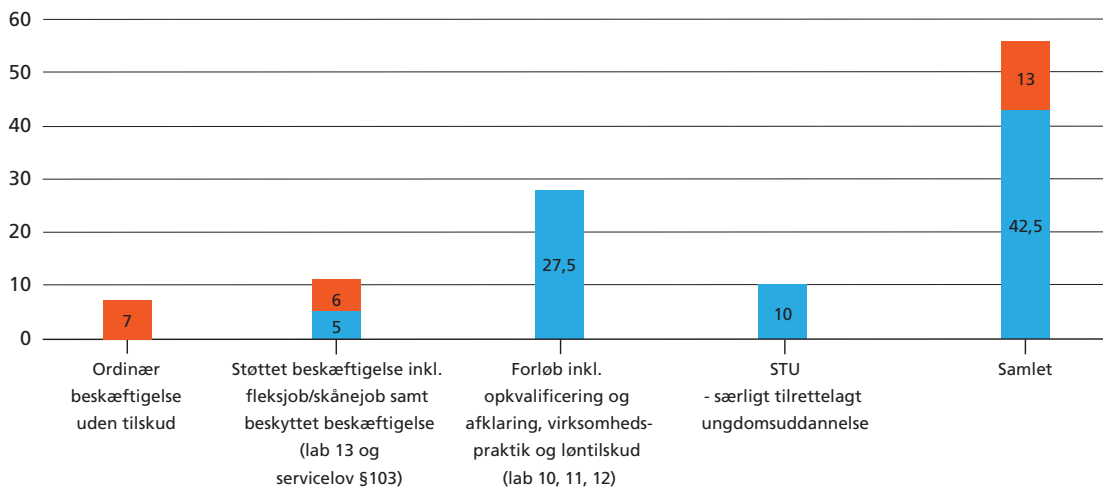
Kilde: Den Sociale Kapitalfond Management

Den samlede omsætningsvækst for de 6 deltagervirksomheder har været på ca. 7.193 tkr. Alle deltagende virksomheder fra runde 1 har endvidere oplevet forøget salg og omsætning af produkter og services til den del af det private og offentlige marked, som ikke omfatter salg af beskæftigelsesrettede ydelser (såkaldt "anden-aktør"-ydelser). Den gennemsnitlige vækst i salget af produkter og services er på ca. 312 tkr. For 4 af 6 virksomheder er der også sket en relativ vækst i dette salgs andel af totalt salg i perioden.

5 ud af 6 virksomheder har forbedret deres resultat før skat i perioden - med en samlet forbedring på i alt 1.279 tkr. Virksomhederne har desuden generelt fået forbedret deres kapitalgrundlag gennem deltagelsen i programmet. Dels gennem en forbedring af virksomhedernes bankaftaler, eksempelvis en udvidet kreditramme. Dels gennem nye kontakter mellem fonde og virksomheder. 3 ud af 6 virksomheder under programmets første runde har modtaget nye donationer fra større danske fonde (OAK-Foundation, Bestsellerfonden og VELUX FONDEN) til en værdi af i alt ca. 6.4 mio. kr. Foreløbigt en virksomhed yderligere har desuden modtaget donation efter programmet på 2.9 mio kr.

Flere virksomheder var økonomisk udfordrede på det tidspunkt, hvor de indtrådte i programmet, og her har fokus været på at konsolidere forretningen frem for at sætte helt nye aktiviteter i gang. Såvel forretningsudviklere som virksomheder vurderer, at deltagelsen i nogle tilfælde har været med til at sikre en virksomheds overlevelse ved at bidrage til en præcis diagnose af situationen, udvikling af handlingsplaner, styrkelse af professionel dialog med kerneinteressenter (f.eks. banker), etc.

Vækst i antal fuldtids job/forløb fordelt på type



Kilde: Den Sociale Kapitalfond Management

■ Runde 1 ■ Runde 2

Beskæftigelsesmæssig udvikling

I Det Sociale Vækstprogram har deltagervirksomhederne i perioden april 2013 til maj 2014 øget beskæftigelsesmulighederne for udsatte mennesker.

Samlet set er der skabt 11 støttede og 7 ordinære arbejdspladser i de 12 deltager-virksomheder svarende til en stigning på hhv. ca. 14% og 4%. Alle 11 støttede og 5 af de ordinære jobs er besat af personer fra målgruppen. Desuden er der skabt 27,5 fuldtids (svarende til flere enkeltpersoner) beskæftigelsesforløb eller ca. 15% flere, og 10 uddannelsesforløb eller ca. 37% flere, i de 12 deltagende virksomheder per maj 2014 siden starten i hhv. april og november 2013. Se figur ovenfor.

Kvalitative forhold

Forbedrede forudsætninger for vækst

Virksomhederne fra begge runder af programmet vurderer, "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 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."⁸ Denne vurdering fra virksomhederne selv deles af forretningsudviklerne, der vurderer, at virksomhedernes tilstand under programmet har udviklet sig som følger .

Konkrete forbedringer

I følge virksomhederne selv skyldes dette bl.a konkrete forbedringer på følgende områder:

- **Professionalisering af salgsarbejde:** 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 mv. Virksomhederne følger nu mere systematisk op på kunderne. De lytter mere til kundernes behov og opfattelse af virksomhedens produkter og services.
- **Forbedret analyse af omkostninger og prissætning:** I følge Teknologisk Instituts evaluering oplever virksomhederne, 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. Det drejer sig eksempelvis om produktsortiment, leverandøraftaler, prisstrukturer og prissætning samt analyser af, hvilke kundegrupper virksomheden skal satse på. Nye initiativer i virksomhederne vurderes nu i højere grad efter deres rentabilitet. Ofte var det, ifølge virksomhederne, ikke tilfældet før i tiden.
- **Bedre strategisk beslutningsgrundlag:** Flere virksomheder nævner, at de forskellige modeller og metoder, der er blevet introduceret i løbet af programmet, har givet virksomhederne et mere kvalificeret grundlag for at træffe strategiske beslutninger.

⁸ Teknologisk Instituts evaluering af Det Sociale Vækstprogram 2014:5.

- **Ændret mindset:** Virksomhederne beskriver, at de hidtil har været optaget af det sociale arbejde og det at hjælpe målgruppen, mens budgetter, indtjening, organisering og forretningsmæssig rentabilitet har haft sekundært fokus. Virksomhederne nævner, at forretningsudviklernes fokus på de økonomiske og forretningsmæssige aspekter af virksomheden har været med til positivt at udfordre og provokere virksomhedernes selvforståelse, og at de på den måde har fået større forståelse for vigtigheden af økonomisk planlægning, salg, og økonomisk rationelle beslutninger.
- **Klarere ansvar og arbejdsdeling:** 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. Efter deltagelsen i programmet lægger lederne mere vægt på at turde tage ubehagelige beslutninger, før problemer udvikler sig. De angiver også, at de nu i højere grad tager ansvaret for beslutninger, hvor der tidligere var en tendens til, at de dækkede sig ind bag et kollektivt ansvar for beslutninger truffet i fællesskab. Flere virksomheder beskriver også, at de nu har bedre inddeling af medarbejdere efter hvor høje effektivitetskrav, der kan stilles til dem.
- **Bevidsthed om værdiskabelse:** Virksomhederne fremhæver endvidere, at det har været meget relevant for dem at arbejde med deres value proposition: Hvilken værdi skaber virksomheden 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.
- **Organisatoriske ændringer:** Organisatoriske ændringer er kommet til udtryk på forskellig vis i de enkelte virksomheder. Af konkrete eksempler, hvor programmets forretningsudviklere har været involveret, kan nævnes:
 - Ny sammensætning af bestyrelse og advisory board
 - Bedre brug af bestyrelsen gennem forbedret samarbejde
 - Tydeligere ansvars- og rollefordeling i ledergruppen
 - Nye partnerskaber mellem socialøkonomiske virksomheder
 - Nye samarbejder mellem kommuner og socialøkonomiske virksomheder
 - Udvikling og implementering af værdisæt i virksomhederne

- **Styrket ledelse:** Virksomhederne oplever generelt, at de arbejder mere professionelt med de organisatoriske og ledelsesmæssige aspekter af virksomhedsdrift efter deltagelsen i Det Sociale Vækstprogram. Deres ledelsesmuligheder er desuden blevet styrket med implementering af styringsværktøjer, eksempelvis månedsvise afdelingsbudgetter. De efterlyser dog mere sparring generelt (ikke nødvendigvis i vækstprogrammet) i forhold til human resource-aktiviteter, gerne specifikt målrettet udsatte grupper.
- **Bedre forudsætninger for samarbejde med kommuner:** Virksomhederne vurderer, at Det Sociale Vækstprogram har styrket deres forudsætninger for samarbejde med kommunerne. De vurderer, at de gennem programmet er blevet mere opmærksomme på, hvilke dele af den kommunale forvaltning, de skal kontakte, og hvordan man kommunikerer med forvaltningen. De har fået bedre indblik i, hvilke informationer kommunen skal bruge, ikke mindst præcis information om den forventede effekt af den socialøkonomiske virksomheds aktiviteter: Hvilke målgrupper virksomheden kan hjælpe, hvilken ressource- og funktionsmæssig udvikling virksomheden kan skabe, hvor lang tid det tager, og hvad det koster.⁹

Forventninger til fremtiden

Fremadrettet har samtlige virksomheder forventninger og ønsker om at ekspandere, og de oplever at deres forudsætninger for dette er blevet styrket. Virksomhederne fremhæver, at vækst og driftsøkonomisk bæredygtighed er en vigtig forudsætning for at kunne hjælpe flere udsatte ledige.

Såvel forretningsudviklere som ledelse i de deltagende virksomheder vurderer, at programmet har stillet dem stærkere i forhold til fremtidig vækstmuligheder. For nogle virksomheder har dette allerede vist sig i form af økonomiske og sociale resultater. I andre virksomheder, særligt fra runde 2, har det hidtidige udbytte primært vist sig i form af en mere forretningsmæssig tankegang og nye processer i virksomheden.

⁹ Teknologisk Instituts evaluering af Det Sociale Vækstprogram 2014:5.

Mere konkret planlægger virksomhederne at:

- **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. Dette er 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 erfaringer med forskellige typer af udsatte ledige. Det kan være piger med psykiske problemer, unge mænd med risiko for kriminalitet, kvinder med anden etnisk baggrund end dansk, handicappede, 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 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.

- **UDVIKLE 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.

Udvalgte resultater af Det Sociale Vækstprogram Runde 1, april-oktober 2013

V1

- Forberedelse af åbning af ny restaurant med ny struktur og investeringsmidler.
- Udvikling af strategi og test af marketingsmuligheder.
- Nyt uddannelsesprogram.

V4

- Forbedret forretning i kraft af ny salgsstrategi og prissætning af produkter.
- Stigning i salg på 25% på 6 måneder.
- Ny bestyrelsessammensætning.

V2

- Udvikling af organisation og ledelse, herunder rollefordeling, bestyrelse og advisory board.
- Forbedret adgang til kapital.
- Udvikling og salg af nye koncepter og ydelser.

V5

- Ny salgs-, markedsførings- og branding-strategi.
- Skalering gennem åbning af ny afdeling og nye samarbejder med kommuner.
- Oprettelse af nye uddannelses- og beskæftigelsesrettede forløb.

V3

- Ny salgsstrategi og nye salgsaktiviteter.
- Samarbejde med nye kommuner.
- Analyse af forretningsmodel og omkostningsniveau.

V6

- Kerneforretning ændret fra underskud til overskud.
- Analyse og udvikling af organisation og produktionsprocesser.
- Klar til skalering gennem opstart af nye afdelinger.

Udvalgte resultater af Det Sociale Vækstprogram Runde 2, november 2013-maj 2014

V7

- Foretaget kundeundersøgelser og igangsat arbejde med nyt CRM-system.
- Tydeligere identitet og en fælles forståelse for formål og mission.
- Investeringsbudget og plan for kapitaludvidelser de næste 1½ år.

V10

- Ny salgs- og prisstrategi.
- Nye samarbejder med restauranter mv.
- Branding- og marketingsaktiviteter.

V8

- Reduceret spild i produktionen, forbedret effektivitet og mersalg.
- Årsbudget suppleret med måneds- og afdelingsbudgetter.
- Bedre ansvars- og rollefordeling i ledergruppen.

V11

- Økonomisk gennemgang og optimering af organisationen med sigte på øget rentabilitet.
- Analyse af roller og ansvar i organisationen.
- Optimering af salgsarbejde.

V9

- Opdyrket nye kunderelationer og indførelse af CRM-light.
- Ny salgsstrategi, inkl. fremtidig positionering på markedet.
- Salgstræning.

V12

- Gennemført kundeanalyser og materialer til kunder.
- Plan for udvidelse af produktionen.
- Nye afdelingsopdelte budgetter.

Vidensdeling

I arbejdet med Det Sociale Vækstprogram har vi oplevet stor efterspørgsel på den viden og de erfaringer, der er blevet skabt gennem programmet. Således har vi modtaget henvendelser fra flere europæiske lande, samt en lang række regionale og lokale aktører landet over. Erfaringerne er desuden blevet inddraget i forhold til regeringsudvalget om socialøkonomi.

For at efterkomme ovenstående har Den Sociale Kapitalfond Management igangsat en række initiativer. Dels udarbejdes løbende statusnotater til Styrelsen for Arbejdsmarked og Rekruttering samt styregruppen bag Det Sociale Vækstprogram, hvor erfaringer med de enkelte virksomheder opsamles. Dels er der udarbejdet en omfattende deltagerevaluering af Teknologisk Institut samt denne erfaringsrapport med komplet netværksliste over alle, som har været inddraget, så de kan kontaktes ved efterfølgende udviklingsforløb. Endelig er erfaringerne perspektiveret i et selvstændigt arbejdsrapport med inspiration til fremtidige forretningsudviklingsforløb for socialøkonomiske virksomheder.

Den Sociale Kapitalfond Management står desuden generelt til rådighed for at deltage i oplæg og præsentationer af projektets erfaringer. Programmets medarbejdere deltager løbende i arrangementer for socialøkonomiske virksomheder, hvor erfaringerne søges udbredt. Eksempler på disse er:

- Møder i netværk af sociale virksomheder og iværksættere, eksempelvis Socialøkonomisk Netværk, Sociale Entreprenører i Danmark, iværksætttermiljøer mv.
- Møder med offentlige og semi-offentlige aktører, eksempelvis Virksomhedsforum For Socialt Ansvar (VFSA), regionale væksthuse samt en række kommuner.
- Deltagelse på offentlige arrangementer, eksempelvis Folkemødet 2014, Socialøkonomisk Årspris og Dansk Erhvervs konference om socialøkonomi i september 2013.
- Tidligere deltagervirksomheder bruges på forskellig vis som ambassadører for programmet. Eksempelvis opfordres de til at udbrede erfaringerne til socialøkonomiske virksomheder i deres netværk, ligesom de anvendes på ad-hoc basis ved informations- og netværksarrangementer.

Fremadrettet

Det overvejes løbende, hvordan erfaringerne fra Det Sociale Vækstprogram udbredes fra deltagervirksomhederne, så disse kan komme det generelle felt af socialøkonomiske virksomheder til gavn. Fremadrettet vil det eksempelvis ske i samarbejde med CABI. Et andet vigtigt fremadrettet tiltag er at styrke viden og opmærksomhed blandt lokale erhvervsservicecentre og væksthuse rundt om i landet. Derfor vil Den Sociale Kapitalfond Management fremadrettet invitere disse til fælles, regionale seminarer om forretningsudvikling af socialøkonomiske virksomheder.

Endvidere udarbejdes der i 2015 og 2016 opdaterede udgaver af arbejdsrapporten med inspiration til forretningsudvikling af socialøkonomiske virksomheder på baggrund af de seneste erfaringer, ligesom der udarbejdes slutrapport i 2016 fra Teknologisk Institut, som skal tjene til at opsamle og dele viden om programmet.

Appendiks

Aktivitets- og netværksliste 2013-14

Programteam

Den Sociale Kapitalfond Management

Ulrik Haumann	Programdirektør, Det Sociale Vækstprogram
Morten Sylvest Olesen	Senior forretningsudvikler (runde 1)
Marianne Hyltoft	Senior forretningsudvikler
Keld Holm	Senior forretningsudvikler
Mette Nielsen	Senior forretningsudvikler (runde 2)
Thomas Albrechtsen	Kommunikationsansvarlig (til juli 2013)
Kasper Munk Rasmussen	Kommunikationsansvarlig (fra august 2013)
Maja Brita Hauan	Programkoordinator
Lars Jannick Johansen	Adm. direktør

Center for Socialøkonomi

Anne Worning	Direktør (fra juli 2013)
Anne Sandbeck	Chefkonsulent (til november 2013)
Vibeke Dømler Beske	Chefkonsulent (til december 2013)

Symbion

Peter Torstensen	Adm. direktør
Lone Gammelgaard	Konsulent

Eksterne oplægsholdere

Runde 1

Mads Øvlisen (tidl. adm.dir. for Novo Nordisk, formand for Udvalget for Social- økonomiske Virksomheder)	Camp 1: Oplæg om perspektiverne for/ved socialøkonomiske virksomheder i velfærdssamfundet
Knud Foldschack (Advokaterne Foldschack & Forchhammer)	Camp 2: Oplæg om erfaringer fra det socialøkonomiske felt
Torben Dreier (FO-Aarhus)	Camp 3: Oplæg om FO-forretnings- områder
Uffe Elbæk (tidl. kulturminister)	Camp 4: Oplæg om motivation og ledelse
Kenneth Jensen (KPMG – nu EY)	Camp 4: Oplæg om KPMG's CSR-erfaringer
Mette Nielsen (tidl. Ogilvy)	Camp 4: Oplæg om marketing og branding
Henrik Juul Hansen og Christian Eichen (Accura)	Camp 5: Juridisk due diligence
Jakob Aksglæde og Mads Steensen (KPMG – nu EY)	Camp 5: Økonomisk due diligence

Runde 2

Helle Lehman (Lehman & Partners)	Camp 1: Kortlægning af DISC-profiler på deltagerne
Poul Kelberg (Comeback)	Camp 1: Oplæg om Comebacks erfaringer fra runde 1
Morten Bjerregård (KPMG – nu EY)	Camp 1: Økonomiundervisning, analyse og sparring på deltagernes budget og regnskab
Rasmus Kofoed (Kadeau)	Camp 1: Historien om Bornholms Mosteri
Patrick Isaak (tidl. Saatchi & Saatchi)	Camp 2: Oplæg og sparring om virksomhedernes value proposition
Ane Stig (Future Wise)	Camp 3: Oplæg om PR og marketing
Jannie Dyring (Ph.d., cand. jur., MMCR)	Camp 4: Oplæg om beskæftigelseslovgivning samt individuel rådgivning af deltagervirksomheder
Marianne Ehlers (DynamicCircles)	Camp 4: Opstart af alumnenetværk
Morten Hansen (Bornholms Mosteri)	Camp 5: Oplæg og sparring om ledelse af socialøkonomiske virksomheder

Eksterne oplægsholdere

Den Sociale Kapitalfond Management runde 1 og 2

Ulrik Haumann	Programdirektør, Det Sociale Vækstprogram
Morten Sylvest Olesen	Senior forretningsudvikler (runde 1)
Marianne Hyltoft	Senior forretningsudvikler
Keld Holm	Senior forretningsudvikler
Mette Nielsen	Senior forretningsudvikler (runde 2)
Thomas Albrechtsen	Kommunikationsansvarlig (til juli 2013)
Kasper Munk Rasmussen	Kommunikationsansvarlig (fra august 2013)
Maja Brita Hauan	Programkoordinator
Lars Jannick Johansen	Adm. direktør

Center for Socialøkonomi runde 1 og 2

Anne Worning	Direktør (fra juli 2013)
Anne Sandbeck	Chefkonsulent (til november 2013)
Vibeke Dømler Beske	Chefkonsulent (til december 2013)

Symbion runde 1 og 2

Peter Torstensen	Adm. direktør
Lone Gammelgaard	Konsulent

Kommunegruppe

Anne Haarløv	Jobcenterchef, Roskilde Kommune
Birte Muhs	Udviklingschef, Kolding Kommune
Bjarne Andersen	Arbejdsmarkedschef, Køge kommune
Ea Nilsen	Sekretariatschef, beskæftigelse, Århus Kommune
Elin Birk	Leder for fastholdelse og forebyggelse, Borger og arbejdsmarked, Vordingborg Kommune
Jens Højlund	Jobcenterchef, Odsherred Kommune
John Kvistgård	Projektmedarbejder, Ikast-Brande Kommune
Johnny Madsen	Arbejdsmarkedschef, Frederiksberg Kommune
Jørgen Hastrup	Jobcenterchef, Silkeborg Kommune
Karen Elisabeth Høeg	Chefkonsulent, Center Handicap Socialpsykiatri og Misbrug, Slagelse Kommune
Kim Seerup	Jobcenterchef, Næstved Kommune
Mette Vaaben Mortensen	Direktør, Ballerup Kommune
Netta Benyedia	Fuldmægtig, Aalborg Kommune
Thomas Bisballe	Erhvervsudvikling, Københavns Erhvervsservice

Paneldeltagere ved præsentationsdage, runde 1 og 2

Bo Jacobsen	Erhvervskundechef, Arbejdernes Landsbank
Claus Skytt	Afdelingsdirektør, Merkur Andelskasse
Frank Ulmer Jørgensen	Fondbørn, VELUX Fondene
Janus Krarup	Erhvervschef, Københavns Kommune
Jeppe Honoré Isaksen	Erhvervsrådgiver, Københavns Erhvervsservice
Marianne Saxtoft	Seniorrådgiver, CABI
Signe Block Krarup	Netværkskoordinator/Rådgiver, CABI
Susanne Westhausen	Adm. direktør, Kooperationen
Thomas Bisballe	Erhvervsrådgiver, Københavns Erhvervsservice

Aktiviteter og eksterne ressourcer med deltagerne

V1	<p>Thomas Enggaard: Regnskabsrådgivning over 3 måneder. Er fortsat som regnskabsmedarbejder efterfølgende.</p> <p>Mette Nielsen (tidl. Ogilvy): Inddraget til at hjælpe med processerne for virksomhedens marketingsindsats.</p>
V2	<p>Mette Nielsen (tidl. Ogilvy) og Mads Ohrt (freelance, tidl. McCann): Udarbejdet folder til salgs- og marketingformål.</p>
V3	<p>Mads Ohrt (freelance, tidl. McCann): Tilknyttet i forhold til salgs- og marketingsindsats.</p>
V4	<p>Mette Nielsen (tidl. Ogilvy) og Heidi Volke: Tilknyttet i forbindelse med udarbejdelse af salgsstrategi og optimering af produktkatalog.</p>
V5	<p>Mette Nielsen (tidl. Ogilvy): Udviklingsmøder om konceptualisering og indretning af café.</p> <p>Derudover inddragelse af 5 mystery shoppers, der gav tilbagemelding på service, kvalitet og oplevelse ved cafébesøg.</p>
V6	<p>Pernille Holm (tekstildesigner): Har hjulpet med at kortlægge behov for et produktionsværksted. Hun arbejder også efterfølgende med virksomheden og udformning af designkollektion.</p> <p>Camilla Hey: Tilknyttet som fotograf.</p>
V7	<p>Louise Von Munk har arbejdet med etniske kvinder samt etableret og været ansvarlig for tekstilvirksomheder i Asien i over 20 år): Er tilknyttet som rådgiver en dag per uge fremover.</p>
V8	<p>Mette Nielsen (tidl. Ogilvy): Indledende møder om konceptudvikling.</p>

Vidensdeling ved rekruttering – udvalgte eksempler

Egne infomøder	4 møder runde 1: Ålborg, Århus, Odense og København 2 møder runde 2: Århus og København
Minicamp	1 arrangement pr. runde: København
Møder og oplæg hos :	CABI Foreningen for Social Innovation Foreningen Sociale Entreprenører Danmark KBH+ netværket Københavns Erhvervsservice Roskilde Kommune Slagelse Kommune Socialøkonomisk Netværk Nordjylland Startvækst (Erhvervsstyrelsen) The Hub Væksthus Midtjylland Væksthus Nordjylland

Vidensdeling i øvrigt – udvalgte eksempler

Konferencer og seminarer

Stand ved Iværk & Vækst

Stand og oplæg ved Konference Socialøkonomi – Sammen om udviklingen af fremtidens velfærdssamfund, Dansk Erhverv

Paneldeltagelse hos Master i Socialt Entreprenørskab, RUC

Oplægsholder i netværksmøder i Væksthus Midtjylland og Væksthus Nordjylland

Presse

Programdirektør Ulrik Haumann interviewet i P4 København og P4 Nordjylland
Busines.dk: "Socialøkonomiske virksomheder skal have hjælp til vækst"
Information: "Sociale virksomheder får ny støtte til udsatte ledige"
Nordjyske Stiftstidende: "Vækstprogram forlænges"
Nordjyske Stiftstidende: "Hjælp til hjælpsomme virksomheder"

Medieomtale af deltagere – udvalgte eksempler

Café Chaplin	Lokalavisen Nordsjælland: "Socialt skulderklap til Café Chaplin" Helsingør Dagblad: "Café Chaplin med i vækstprogram"
Blindes Arbejde	Information: "Sociale virksomheder får ny støtte til udsatte ledige"
Boas	Jyllands-Posten. "Jeg føler mig værdsat nu"
Comeback	Berlingske: "Kronik: Sådan får vi Muhammed ud af banden" Dr.dk: "Indvandrerbander skal have eget exitprogram" Politiken: "Bandeexit fejler ofte" Poul Kelberg gæst i TV2 Lorry, DR2, Radio24/7
Grantoftegaard	Foodculture.dk: "Socialt landbrug får hjælp til forretningen" Ballerup Bladet: "Grantoftegaard vil gøre sig mere uafhængig"
Kaffé Fair	Midt-Vest Avis: "Kaffé Fair udvalgt til social indsats"
Råd & Dåd	Nordjyske Stiftstidende: "Råd & Dåd får hjælp"
Send Flere Krydderier	Dr.dk: "Sociale ildsjæle lærer at tænke kommercielt" Berlingske: "Krydderikøkken vil styrke forretningen"

Den Sociale Kapitalfond Management

Vester Voldgade 108, 1.

1552 København V

+45 36 95 97 96

info@socialkapitalfond.dk