TEKNOLOGISK INSTITUT

Slutrapport

Evaluering af Det Sociale Vækstprogram

Teknologisk Institut

Titel:
Evaluering af det Sociale Vækstprogram

Udarbejdet for:

Udarbejdet af:
Teknologisk Institut
Analyse og Erhvervsfremme
Teknologiparken
Kongsvang Allé 29
8000 Aarhus C

www.teknologisk.dk

November 2016

Forfatter: Martin Eggert Hansen

Indholdsfortegnelse

1. Indledning 5

1.1. Evalueringens datagrundlag 5

2. Konklusioner 7

2.1. Programmets betydning for deltagervirksomhedernes udvikling 7

2.2. Programmets tilrettelæggelse og form 10

2.3. Deltagervirksomhedernes udbytte af programmet og forretningsmæssige udvikling 12

2.4. Socialøkonomiske virksomheders betydning for udsatte personer 15

3. Præsentation af Det Sociale Vækstprogram 17

3.1. Deltagerkriterier og definition af socialøkonomiske virksomheder 17

3.2. Vækstprogrammets indhold og virkemidler 18

3.3. Programmets justering over tid 20

4. Programmets deltagervirksomheder og deres udvikling 21

4.1. Analyse og typologisering af deltagervirksomheder 21

4.2. Oversigt over deltagervirksomheder i Det Sociale Vækstprogram 2013-2016 25

4.3. Deltagervirksomhedernes vækst og udvikling 2013-2016 27

5. Deltagervirksomhedernes vurdering af programmet 30

5.1. Deltagervirksomhedernes vurdering af Det Sociale Vækstprogram tilrettelæggelse 30

5.2. Virksomhedernes udbytte af programmets camps 31

5.3. Virksomhedernes vurdering af samarbejdet med forretningsudviklerne 32

5.4. Virksomhedernes udbytte af labs 33

6. Deltagervirksomhedernes udbytte af programmet 35

6.1. Det Sociale Vækstprograms betydning for virksomhedens forretningsmæssige udvikling 35

6.2. Bedre organisering og ledelse af virksomheden 36

6.3. Mere analytisk blik på egen virksomhed og organisering af udviklingsaktiviteter 37

6.4. Styrkelse af salg og opfølgning på kunder 38

6.5. Virksomhedernes udvikling og vækst 39

6.6. Nye målgrupper af ansatte 40

6.7. Nye produkter og kundetyper 40

6.8. Mersalg til eksisterende kunder 41

6.9. Styrkelse af samarbejde med kommuner 41

7. Deltagervirksomheders langsigtede effekter 45

7.1. Virksomhedernes organisation og ledelse er blevet mere differentieret 45

8. Socialøkonomiske virksomhedernes betydning for udsatte personer 49

8.1. Interviewpersonernes baggrund 49

1. Indledning

I denne rapport præsenterer Teknologisk Institut (herefter evaluator) slutevaluering af Det Sociale Vækstprogram, som er gennemført i 2013-2016. Det Sociale Vækstprogram er et udvælgelses- og udviklingsforløb for socialøkonomiske virksomheder, der arbejder med udsatte ledige i Danmark. Programmet er 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.

Teknologisk Institut har løbende evalueret de gennemførte runder i Det Sociale Vækstprogram i perioden 2013-2016 og formålet med denne slutevaluering er at vurdere programmets samlede gennemførsel og betydning for de deltagende virksomheder.

Slutevalueringen vurderer følgende hovedpunkter:

- Programmets målopfyldelse. Hvorvidt har programmet opfyldt sine mål om at udvælge socialøkonomiske virksomheder med vækstpotentiale og styrke deres vækst og forretningsmæssige levedygtighed således at de hjælper flere udsatte personer på arbejdsmarkedet? Det belyses herunder hvilken vækst og udvikling der er sket i deltagervirksomhederne i 2013-2016 og hvilken betydning programmet har haft for forskellige typer af socialøkonomiske virksomheder.
- Programmets tilrettelæggelse og form. Hvorledes har programmets form og virkemidler fungeret og hvorledes vurderes de af deltagervirksomhederne? Det belyses herunder hvorledes virksomhederne vurderer programmets fælles aktiviteter og den individuelle rådgivning ved forretningsudviklerne.
- Virksomhedernes udbytte af programmet og forretningsmæssige udvikling. Hvordan har programmet styrket virksomhedernes forretningsmæssige udvikling, organisering og ledelse samt virksomhedernes samarbejde med kommuner?
- Socialøkonomiske virksomheders betydning for udsatte personer. Hvilken betydning kan udviklingsforløb i socialøkonomiske virksomheder have for udsatte personer og hvad er det særlige som socialøkonomiske virksomheder kan tilbyde i forhold til offentlige udviklingsforløb?

1.1. Evalueringens datagrundlag

Evalueringen er baseret følgende datagrundlag:

- Kvalitative interview med samtlige socialøkonomiske virksomheder. Interviewene er gennemført efter hver af de 6 runder 2013-2016 umiddelbart efter hver rundes afslutning. Interviewene har omfattet ledende personer i virksomhederne, der deltog i programmets aktiviteter.
- Kvantitativ analyse af data om deltagervirksomhedernes økonomi og udvikling i antal ansatte løbende indsamlet af Den Sociale Kapitalfond i perioden 2013-2016.

- Desk research. Evaluator har gennemgået dokumentationsmateriale, tilfredshedsundersøgelser og analyser m.v. udarbejdet af Den Sociale Kapitalfond under programmets gennemførelse.
- Opfølgende interview med "de gamle" deltagervirksomheder fra programmets første to runder. For disse virksomheder er der gået relativt længst tid siden de afsluttede programmet. Disse interview er gennemført september-oktober 2016 og belyser hvorledes virksomhederne har udviklet sig siden programmet og hvilken betydning programmet har haft for virksomhederne i tilbageblik.

Derudover har evaluator i forbindelse med slutevalueringen gennemført interview med programmets ledelse. Disse interview har fokuseret på ledelsens vurdering af det samlede programs gennemførelse og baggrunden for de justeringer, der er gennemført undervejs.

2. Konklusioner

I det følgende præsenteres slutevalueringens hovedkonklusioner opdelt på rapportens hovedafsnit.

2.1. Programmets betydning for deltagervirksomhedernes udvikling

Programmet har styrket socialøkonomiske virksomheders forretningsmæssige udvikling og vækst

Evalueringen viser overordnet, at Det Sociale Vækstprogram som acceleratorprogram har indfriet sine hovedmål om at udvælge socialøkonomiske virksomheder med vækstpotentiale og at styrke deres forretningsmæssige levedygtighed, således at de beskæftiger og hjælper flere udsatte personer på arbejdsmarkedet. De indsamlede oplysninger fra deltagervirksomhederne 2013-2016 viser, at de har haft vækst i både økonomi og antallet af medarbejdere. Programmets deltagervirksomheder fra runde 1-5[1] har samlet haft en stigning i antallet af medarbejdere og personer i uddannelse/opkvalificering på 281 personer fra det tidspunkt, hvor virksomhederne ansøgte om deltagelse i et af programmerne, og frem til 31.12.2015. Dette svarer til en stigning på 32 %. Antallet af udsatte personer, der er ansat i deltagervirksomhederne, er sammenlagt steget med 69 personer. Samtidig har deltagervirksomhederne fået tilknyttet 158 personer flere i uddannelses-, opkvalificerings- og afklaringsforløb.

De 20 deltagervirksomheder i runde 1-4 har i perioden 31/12-14 til 31/12-15 haft en gennemsnitlig stigning i omsætningen på kr. 1,9 mio. kr., hvilket svarer til en vækst på ca. 25 % i forhold til ansøgningstidspunktet.

Godt halvdelen af virksomhederne i runde 1-4 har i perioden væsentligt forbedret deres resultat før skat. Samtidig havde 13 ud af 20 haft en stigning i resultatet fra 2014 til 2015. Den absolutte ændring i resultatet varierer dog betydeligt, nærmere bestemt fra ca. – 1 mio. kr. til ca. +1,6 mio. kr.

Samlet set viser disse resultater, at Det Sociale Vækstprograms virkemidler og interventionslogik har haft den ønskede effekt. Det skal dog fremhæves, at resultaterne skal tolkes med varsomhed, da det stadig er relativt tidligt at opgøre virksomhedernes udvikling efter programmet afslutning. Væksten i antallet af medarbejdere er således forventeligt højere blandt virksomheder fra programmets første runder sammenlignet med de efterfølgende runder, da der er gået længere tid for de førstnævnte virksomheder.

Programmet har styrket socialøkonomiske virksomheder med vidt forskellige udfordringer

Socialøkonomiske virksomheder er en dynamisk størrelse, som konstant udvikler sig og fremtræder i mange forskellige former og forretningsmodeller. De socialøkonomiske virksomheder kan typologiseres efter, hvorvidt de retter sig mod det private eller det offentlige marked, og i hvilken grad de har et socialt eller kommercielt udgangspunkt. De "klassiske"

[1] Programmets runde 6 er først afsluttet i 2016 og er derfor ikke omfattet af opgørelsen.

socialøkonomiske virksomheder er overvejende drevet af et socialt udgangspunkt og omfatter 1) fundraising-baserede virksomheder, der typisk har en væsentlig del af deres drift baseret på fondsmider og donationer, og 2) "anden aktør-virksomheder", der har hovedparten af deres indtægt på det offentlige/kommunale marked som udbydere af beskæftigelsesrettede forløb for udsatte borgere til kommunerne. I modsætning hertil har 3) "privatmarkedsbaserede virksomheder" et kommercielt udgangspunkt, hvor indtjeningen sker på ordinære markedsvilkår ved salg af produkter eller serviceydelser. Disse virksomheder har typisk en bevidst strategi om ikke at være afhængige af fonde, puljemidler eller salg på det offentlige marked.

Det Sociale Vækstprogram har formået at styrke den forretningsmæssige udvikling og det sociale arbejde hos socialøkonomiske virksomheder af vidt forskellig type og med vidt forskellige udviklingsbehov. Programmet har styrket de "klassiske" socialøkonomiske virksomheder, der har haft det sociale arbejde som udgangspunkt, og som har skullet tilegne sig forretningsmæssige kompetencer for at styrke virksomhedens økonomiske levedygtighed og øge dens uafhængighed af offentlige midler og donationer. Disse virksomheder har programmet tilført værktøjer til mere forretningsmæssig ledelse, styring af økonomi, segmentering af kunder, markedsføring og udvikling af virksomhedens organisation.

Samtidig har programmet også styrket de privatmarkedsbaserede virksomheder, som typisk adskiller sig fra de klassiske virksomheder ved, at de i forvejen har stærke forretningsmæssige kompetencer, fordi de har et kommercielt udgangspunkt. Disse virksomheder har programmet formået at styrke med hjælp til organisering af virksomhedens sociale del, således at den har bedre sammenhæng og vekselvirkning med virksomhedens kommercielle, markedsrettede del. De privatmarkedsbaserede socialøkonomiske virksomheders organisering kombinerer typisk en ordinær virksomhedsdel, der har kommercielt udgangspunkt og ordinært ansatte, med en socialøkonomisk virksomhedsdel, som er "indlejret" i virksomheden.

Virksomhederne vurderer generelt, at deres deltagelse i Det Sociale Vækstprogram har hjulpet dem på vej med at løse de udfordringer og realisere de potentialer, som var baggrunden for, at de søgte programmet.

Programmets har haft en hensigtsmæssig udvælgelse af deltagervirksomheder med vækstpotentiale: flere privatmarkedsbaserede virksomheder

Programmets udvælgelse af deltagervirksomheder har over de seks runder i 2013-2016 udviklet sig i retning af en øget repræsentation af privatmarkedsbaserede socialøkonomiske virksomheder og relativt færre "klassiske" socialøkonomiske virksomheder baseret på fundraising og det offentlige marked. Dette har været en bevidst strategi fra programmets ledelse, da de første runder af programmet modtog mange ansøgninger fra klassiske socialøkonomiske virksomheder, der selv er bevidste om, at de er socialøkonomiske virksomheder.

Efter at have realiseret denne indledende bunke af ansøgninger, vurderede programmets ledelse, at der måtte gøres en indsats for at motivere ansøgninger fra nye typer af socialøkonomiske virksomheder med vækstpotentiale. Programmets ledelse indledte derfor opsøgende kontakt og netværksdannelse blandt erhvervsfremmeaktører på regionalt og kommunalt niveau for at identificere virksomheder, der ikke formelt er registrerede som

socialøkonomiske virksomheder, men som lever op til listen af kriterier for virksomheder, der tager socialt ansvar.

Evaluator vurderer, at Det Sociale Vækstprogram har valgt en hensigtsmæssig strategi, der udvider den traditionelle opfattelse af, hvad socialøkonomiske virksomheder er, og som søger at fremme socialøkonomi ved en omvendt logik: I stedet for at fremme socialøkonomi ved at få socialøkonomiske virksomheder til at agere mere forretningsmæssigt, så kunne man forsøge at få virksomheder med styr på det forretningsmæssige til at udvikle det sociale.

Programmet har fremmet en forretningsmodel med vækstpotentiale: privatmarkedsbaseret opsøgende service

Evaluator vurderer, at udviklingen i programmets udvælgelse har været hensigtsmæssig – både i forhold til at fremme socialøkonomiske virksomheder med vækstpotentiale og for at styrke det sociale arbejde. Der kan ses det mønster, at en del af de privatmarkedsbaserede virksomheder opnår vækst med den forretningsmodel, at de sælger en bred vifte af serviceydelser – som fx rengøring – ofte til lokale virksomheder. Et gennemgående træk ved de nævnte virksomheder er, at de baserer deres marked på, hvilke serviceopgaver lokale virksomheder har behov for, og at de opnår vækst ved til stadighed at udvide deres portefølje af serviceopgaver. Eksempelvis leverer Virksomhedsporten både pakning, vedligehold, IT-opgaver og markedsføring m.v. og spreder sig over mange forskellige brancher. Derudover leverer Virksomhedsporten også ydelser på social-, sundheds- og beskæftigelsesområdet. Et andet eksempel er virksomheden STERK, der leverer kantinedrift for institutioner og virksomheder. Et tredje eksempel er Borups Pakkeri, der leverer pakkeservice for ordinære virksomheder, og som foretager en væsentlig del af arbejdsopgaverne ude på virksomhedernes lokaliteter. Et fjerde eksempel er Flexfabrikken, som leverer service til lokale virksomheder inden for markedsføring, salg, økonomi og HR.

Interview blandt virksomhederne indikerer, at denne forretningsmodel har både kommercielle og sociale styrker: *Den kommercielle styrke er, at* virksomheden opnår vækst i form af jobskabelse ved at sprede sig over mange forskellige arbejdsopgaver for lokale virksomheder. Forretningsmodellen passer godt sammen med den stigende tendens til outsourcing af serviceydelser. Ydermere indebærer forretningsmodellen over tid mulighed for, at kunderelationer kan udvikle sig til faste serviceaftaler/partnerskaber med gensidige fordele. *Den sociale styrke ved forretningsmodellen* er, at den socialøkonomiske virksomhed kan tilbyde udsatte ledige en stor variation i typen og sværhedsgraden af arbejdsopgaver og dermed afpasse arbejdsbelastningen til den udsatte persons ressourcer. Derudover har den brede portefølje af arbejdsopgaver den fordel, at den socialøkonomiske virksomhed kan blive en mere attraktiv samarbejdspartner for kommunen/jobcentret, fordi det alt andet lige er nemmere at finde arbejdsopgaver, som passer til den udsatte ledige.

Virksomhedernes organisation etablerer vekselvirkning mellem kommerciel og social del

En nærmere analyse af de privatmarkedsbaserede socialøkonomiske virksomheder viser, at deres virksomheds organisering typisk kombinerer en ordinær virksomhedsdel, der har kommercielt udgangspunkt og ordinært ansatte, med en socialøkonomisk virksomhedsdel, som er "indlejret" i virksomheden. Kombinationen muliggør en vekselvirkning mellem virksomhedens kommercielle og socialøkonomiske del. Et eksempel er virksomheden Conzept,

der omfatter både en traditionel tømrervirksomhed med ordinært ansatte samt en skoledel, hvor unge udsatte modtager undervisning i tømrerbyggeri og konstruktion. De to dele supplerer hinanden, således at den ordinære tømrervirksomhed gradvist tager de unge fra skoledelen i praktik og beskæftigelse i tømrervirksomheden, efterhånden som de har personlige og faglige forudsætninger for det.

2.2. Programmets tilrettelæggelse og form

Programmets tilrettelæggelse og form har været velfungerende

Det Sociale Vækstprogram er i sin tilrettelæggelse en kombination af et individuelt tilpasset rådgivnings- og udviklingsforløb for den enkelte virksomhed samt fællesaktiviteter for alle deltagervirksomhederne. Den individuelle virksomhedsrådgivning og de fælles aktiviteter indgår i en seriel vekselvirkning: Ca. fem gange i hver runde er deltagervirksomhederne samlet til fælles workshops eller "camps" med foredrag, undervisning, gruppearbejde suppleret med individuelt arbejde mv. Hver camp følges op af med individuelle sparring-sessioner – "labs" – hvor flere forretningsudviklere hjælper den enkelte virksomhed med at udvikle og tilrettelægge test af nye antagelser og ideer.

Deltagervirksomhederne er generelt positive i deres vurdering af programmets tilrettelæggelse og finder, at det er en styrke, at det omfatter individuelle rådgivningsforløb og labs kombineret med fællesaktiviteter i form af camps. Virksomhederne vurderer, at dette koncept skaber en god vekselvirkning, hvor det faglige indhold og de præsenterede værktøjer fra camps efterfølgende relateres til den enkelte virksomheds konkrete udfordringer og udviklingsbehov. Programmets kombination af fælles sessioner og individuel virksomhedssparring karakteriseres således som en god model. Dog betoner virksomhederne, at den individuelle del er det vigtigste.

Deltagervirksomhederne roser programmets ledelse som engagerede, kompetente og meget lydhøre over for virksomhedernes tilbagemeldinger og ønsker. Der er løbende gennemført detaljerede tilfredshedsundersøgelser af alle programmets runder, hvor hver eneste camp og oplægsholder er blevet vurderet. En gennemgang af tilfredshedsundersøgelserne viser, at deltagervirksomhederne generelt er tilfredse med langt de fleste af programmets aktiviteter og tilbud.

Samarbejdet med forretningsudviklerne vurderes særligt positivt og udbytterigt

Alle deltagervirksomhederne vurderer samarbejdet med forretningsudviklerne som programmets mest centrale og udbyttegivende del. Forretningsudviklerne opleves som meget kompetente og gode til at sætte sig ind i virksomhedens vilkår, udfordringer og udviklingsbehov. Mange virksomheder fremhæver, at de gerne havde brugt den samlede programtid på den individuelle sparring med forretningsudviklerne.

Deltagervirksomhederne oplever det som en styrke, at forretningsudvikleren besøger virksomheden i hele dage og sætter sig dybt ind i virksomhedens udfordringer og forbedringsmuligheder – lige fra store strategiske problemstillinger til mindre forbedringsmuligheder fx i form af reduktion af spild, bedre indretning af lokaler m.m. Flere deltagervirksomheder bemærker, at samarbejdet med forretningsudviklere ligefrem kan være hårdt, fordi dennes rådgivning sætter fokus på virksomhedens svage punkter. Alt, hvad der kan optimeres og

forbedres ved virksomheden, har forretningsudviklernes opmærksomhed. Mange af virksomhederne kan give eksempler på, at forretningsudvikleren har bemærket forhold, der kunne optimeres, som virksomheden ikke havde lagt mærke til på trods af års erfaring.

Programmet har hjulpet mange virksomheder til at finde nye samarbejdspartnere og ny viden

Mange virksomheder vurderer, at programmet har hjulpet dem med at finde samarbejdspartnere med relevant viden, som har kunnet hjælpe dem videre med deres udviklingstiltag. Eksempelvis havde en virksomhed planer om at etablere et nyt forretningsområde med salg af fødevarer. Da virksomheden var uden erfaring indenfor detailhandel var det til stor hjælp at programmets forretningsudvikler kunne foranledige kontakt til ledelsen af en større detailhandelskæde samt juridisk ekspertise indenfor fødevarekontrol. Virksomhederne roser generelt programmet og dets forretningsudviklere for at have et stort netværk som de har kunnet inddrage.

Programmets ledelse har gennemført hensigtsmæssige justeringer af programmet undervejs

Selvom virksomhederne overordnet er tilfredse med programmets form, peger de også på en række svagheder. Adspurgt om, hvilke elementer i programmet virksomhederne synes, der skulle prioriteres mere eller mindre tid på, svarer virksomhederne generelt, at tiden til den individuelle sparring gerne må prioriteres mest muligt til fordel for tiden brugt på camps og fællesaktiviteter.

Derudover oplever de fleste virksomheder programtiden på ca. fem måneder som for kort og komprimeret til, at de synes, at man kan nå at arbejde nok med de værktøjer, der præsenteres. Mange af virksomhederne beskriver, at de ved programafslutning står over for at implementere en lang række beslutninger og planer, der er udviklet sammen med forretningsudvikleren under programperioden. Virksomhederne har derfor udtrykt behov for at modtage rådgivning efter programmets afslutning i forbindelse med, at de gennemfører de tiltag i virksomheden, de besluttede under programmet.

Evaluator vurderer, at programmets ledelse har gennemført hensigtsmæssige justeringer af programmet, som har imødekommet virksomhedernes ønsker.

For det første har programmets ledelse reageret på virksomhedernes ønske om færre fællesaktiviteter til fordel for mere tid til individuel rådgivning. På baggrund heraf har programmet i et vist omfang reduceret antallet af camps og fællesaktiviteter efter de første runder.

For det andet er programmet blevet suppleret med et tilbud om tre måneders opfølgende rådgivning efter programmets slutning – et tilbud, som alle virksomheder har taget imod.

For det tredje er programmets rekruttering og udvælgelse af deltagervirksomheder blevet udvidet med en "bootcamp", hvor en større gruppe ansøgervirksomheder får lejlighed til at præsentere deres potentialer og udviklingsstrategi, og hvor de modtager feedback fra forretningsudviklere og repræsentanter fra Den Sociale Kapitalfond. På baggrund af de 30 deltagere i bootcamp udvælges herefter fem deltagere til Det Sociale Vækstprogram og

tre-fem deltagere til Social StartUp. Evaluator vurderer, at denne udvidede rekrutteringsproces er hensigtsmæssig. Dels fordi programmet forbedrer sit udvælgelsesgrundlag, og dels fordi flere socialøkonomiske virksomheder får tilbagemeldinger, de kan bruge i deres udvikling. Evaluator vurderer, at den udvidede rekrutteringsproces betyder, at programmet dermed kommer flere virksomheder til gode end de få, der udvælges til hver runde, hvilket typisk kan være svagheden ved acceleratorprogrammer.

2.3. Deltagervirksomhedernes udbytte af programmet og forretningsmæssige udvikling

Evaluator vurderer, at Det Sociale Vækstprogram har formået at styrke den forretningsmæssige udvikling hos vidt forskellige typer socialøkonomiske virksomheder og med vidt forskellige udviklingsbehov. Det samlede billede er, at alle virksomheder er vokset og har videreudviklet deres organisering og forretningsgrundlag, så de har opnået større økonomisk bæredygtighed og kan hjælpe flere udsatte personer. De fleste virksomheder tillægger deres deltagelse i programmet væsentlig betydning for denne udvikling. Nogle virksomheder har gennemført tiltag i virksomheden, der er besluttet sammen med forretningsudvikleren, og som ellers ikke ville være gennemført. Andre virksomheder vurderer, at de gennemførte tiltag sikkert ville være gennemført alligevel, men at programmet har fremskyndet og kvalificeret dem.

Udvikling af virksomhedens organisering og ledelse

Mange virksomheder er af programmet blevet hjulpet til at udvikle deres organisation, så den bedre understøtter virksomhedens strategi og forretningsmæssige udvikling. I de "klassiske" socialøkonomiske virksomheder har der typisk været en flad, samlet organisation, hvor man var fælles om mange beslutninger, og hvor der ikke var skarpt opdelte roller for, hvem der havde ansvaret for givne opgaver. Disse virksomheder er typisk blevet hjulpet til at etablere en klarere organisering af ledelse og ansvarsfordeling i virksomheden. For en del af disse virksomheder har programdeltagelsen også givet anledning til at styrke virksomhedens bestyrelse ved at medtage medlemmer med særlige forretningsmæssige kompetencer.

De privatmarkedsbaserede virksomheders organisation er typisk blevet hjulpet til en bedre organisering af virksomhedens kommercielle og socialøkonomiske del. Dette er vigtigt, da virksomhedens kommercielle og socialøkonomiske del skal tilgodese forskellige hensyn: Den kommercielle del skal tilgodese virksomhedens markedsmæssige overlevelse, effektivitet og levedygtighed, mens den socialøkonomiske del skal tilgodese den udsatte lediges udvikling under hensyntagen til dennes forudsætninger og ressourcer.

Opfølgende interview med virksomheder fra programmets første runder viser, at de fleste virksomheders organisation efter programmet er blevet udviklet i retning af en større differentiering i flere organisatoriske enheder med hver sin ledelse. Den øgede organisatoriske opdeling afspejler, at virksomhederne er vokset og har fået flere forretningsområder og eksterne kunde- og samarbejdsrelationer. Denne udvikling sker både i privatmarkedsbaserede virksomheder og i klassiske socialøkonomiske virksomheder, som tidligere havde fundraising og kommunale forløb som vigtigste indtægtsgrundlag.

”Lean start up”-metoden har sat sig spor i virksomhedernes måde at arbejde med udvikling på

En central tankegang i programmet er "lean start-up"-metoden, som betyder, at succesfulde virksomheder udvikler sig ved en iterativ og bevidst styret læringsproces, hvor nye input, eksperimenter, samarbejde med kunder og dialog hele tiden fører til justeringer i produktet, forretningsmodellen, strategien osv.

Programmet har fremmet en "lean start up"-innovation i virksomhederne, således at de med udgangspunkt i deres eksisterende knowhow, forretningsområde og lokalefaciliteter udvikler nye produkter og serviceydelser, der kan etableres relativt hurtigt uden større og risikable investeringer. Eksempelvis har en virksomhed i restaurationsbranchen i kraft af sin deltagelse i programmet udviklet medlems- og rabatordninger med særlige tilbud til erhvervskunder.

Evaluator vurderer, at ”lean start up”-metoden også har påvirket deltagervirksomhederne således, at de nu arbejder mere systematisk og analytisk med at udvikle og afprøve ideer. Dette betyder bl.a., at virksomhederne nu i højere grad isolerer udviklingstiltag både økonomisk og organisatorisk, således at deres forretningsmæssige levedygtighed bedre kan afprøves uden at risikere den samlede virksomhed. Eksempelvis har en virksomhed etableret et nyt og økonomisk krævende udviklingstiltag i et interessentskab med flere andre virksomheder, som hver især ejer en del af tiltaget. Denne måde at organisere et større tiltag på var en helt ny tilgang hos virksomheden og var inspireret af rådgivningsforløbet med forretningsudvikleren.

Virksomhederne oplever samlet set, at de har fået mere struktur på deres udviklingsprocesser, hvilket har medført en bedre prioritering af, hvilke tiltag, der sættes i gang, og en højere realiseringsgrad.

Bedre økonomistyring

En stor del af deltagervirksomhederne vurderer, at de generelt har fået bedre styr på deres økonomi som følge af deres deltagelse i programmet. Dette gælder både relativt nyetablerede virksomheder og modne erfarne virksomheder. De relativt nyetablerede og uerfarne virksomheder nævner især, at de har lært sig at lave bedre kalkulationer af priser og omkostninger. De større, erfarne virksomheder har typisk styrket deres økonomistyring i form af hyppigere og mere systematisk regnskabsopfølgning for forskellige dele af virksomheden.

Styrkelse af deltagervirksomhedernes samarbejde med kommuner

Programmets deltagervirksomheder vurderer gennemgående, at programmet har styrket deres forudsætninger for samarbejde med kommuner. Blandt deltagervirksomhederne har det dog været forskelligt, hvor langt de var nået i etablering af samarbejde med kommunerne, da de søgte programmet. Nogle af de socialøkonomiske virksomheder har inden programmet haft et længerevarende samarbejde med kommuner, mens det for andre virksomheder har været et helt nyt område. En del af de socialøkonomiske virksomheder er i kraft af programmet kommet i kontakt med og har indledt samarbejde med en eller flere kommuner.

Mange af deltagervirksomhederne vurderer, at introduktionen til kommunenetværket ved Cabi var udbytterig, og at de i kraft af programmet har fået bedre indblik i, hvordan kommuner fungerer på det sociale og beskæftigelsesmæssige område, og hvilke informationer kommunen skal bruge, når den socialøkonomiske virksomhed vil sælge ydelser til kommunen.

Et godt samarbejde skal opfylde forskellige behov hos parterne

Generelt er der blandt virksomhederne en positiv vurdering af Det Sociale Vækstprograms bidrag til at styrke samarbejdet med kommunerne. Flere virksomheder fremhæver, at programmet har gjort det tydeligt for dem, at det er vigtigt, at man som virksomhed er lydhør og sætter sig ind i kommunens behov og tankegang – som hos enhver anden kunde. Samtidig har programmet gjort det klart for virksomhederne, at det er vigtigt, at de gennemtænker samarbejdet med kommunen som en del af deres forretningsstrategi. Det kræver, at man som virksomhed gør sig det klart, hvad det kommunale samarbejde kan tilføre virksomheden.

Evalueringen viser, at et godt samarbejde mellem kommunen og den socialøkonomiske virksomhed kan være til gensidig fordel, men at de to parter hver især har behov, som skal opfyldes.

Kommunen har især behov for præcis information om den forventede effekt af den socialøkonomiske virksomheds aktiviteter for personer i særligt tilrettelagte beskæftigelsesforløb. Kommunen skal vide, hvilke målgrupper virksomheden kan hjælpe, hvilken ressource- og funktionsmæssig udvikling af personen virksomheden kan skabe, hvor lang tid det tager, og hvad det koster. Derfor skal den socialøkonomiske virksomhed præcist kunne beskrive og begrunde, hvordan den arbejder med givne målgrupper, og hvordan den skaber resultater.

Den socialøkonomiske virksomhed har behov for, at kommunens visitation dels tilfører dem udsatte personer fra den målgruppe, virksomheden har erfaring med at hjælpe. Dels at visitationen tilfører virksomheden motiveret arbejdskraft med de rette forudsætninger i forhold til arbejdets krav.

Især de privatmarkedsbaserede socialøkonomiske virksomheder er meget fokuserede på, at samarbejdet med kommunen/jobcenteret bidrager til forsyning af motiveret arbejdskraft med potentiale for varig ansættelse i netop deres virksomhed/branche.

Til forskel herfra har de "klassiske" fundraising-baserede virksomheder i højere grad det mål med udsatte personers beskæftigelse, at de udvikles og afklares med henblik på at komme *videre* – det være sig i uddannelse eller beskæftigelse i anden virksomhed eller branche.

2.4. Socialøkonomiske virksomheders betydning for udsatte personer

Evalueringens hovedfokus er programmets betydning for virksomhederne og hvorvidt det skaber vækst i disse således at de hjælper flere udsatte personer (i det følgende benævnt som brugere). I forbindelse med evalueringen af de første runder i programmet gennemførte evaluator en række eksplorative interview blandt udsatte personer i virksomheder for at afdække, hvad det har betydet for dem at blive visiteret til og at udvikle sig i en socialøkonomisk virksomhed. Resultaterne indikerer, at Det Sociale Vækstprogram indirekte har gavnet de udsatte personer, da programmet har hjulpet virksomhederne med en bedre organisering, som skaber bedre balance mellem virksomhedens forretningsmæssige og sociale del.

Visitationen til socialøkonomiske virksomheder er ofte udfordret af brugernes manglende kendskab
Et interessant gennemgående træk er, at visitationen af brugerne til at starte i en socialøkonomisk virksomhed ofte indledningsvis har været udfordret af både brugernes og de offentlige visitatorers manglende kendskab til, hvad en socialøkonomisk virksomhed er. En del af de interviewede brugerne har skullet "overtales" til at starte i et forløb i den socialøkonomiske virksomhed, fordi de har været usikre på, hvad det var, og fordi kommunens/jobcentrets medarbejdere kun delvist har været i stand til at forklare det nærmere.

Disse resultater viser, at det i samarbejdet mellem den socialøkonomiske virksomhed og kommunen er vigtigt, at kommunens visitation er baseret på et nøje kendskab til de socialøkonomiske virksomheder og de krav, som arbejdet i dem stiller. Dette er især vigtigt ved visitationen til private markedsbaserede socialøkonomiske virksomheder, som er særligt afhængige af rekruttering af arbejdskraft, der kan fastholdes i virksomheden. Til forskel herfra er de klassiske socialøkonomiske virksomheder oftere mere fokuseret på at udvikle udsatte personer til at komme videre i beskæftigelse i anden virksomhed eller uddannelse.

Arbejdsopgaver og ansvar i socialøkonomiske virksomheder pålægges gradvist i et systematisk tilrettelagt udviklingsforløb
Alle de interviewede brugere beskriver, at de i den socialøkonomiske virksomhed har været igennem en betydelig faglig og menneskelig udvikling, hvor de i kraft af arbejdet har styrket deres erhvervsevne, trivsel og livskvalitet. I tilbageblik beskriver brugerne det som vigtigt, at denne udvikling er sket gradvist således, at arbejdsopgavernes belastning har været afpasset med deres ressourcer og er blevet øget efterhånden i en systematisk tilrettelagt proces. Disse resultater viser vigtigheden af, at de udsatte personers arbejde og udvikling i socialøkonomiske virksomheder sker i et systematisk tilrettelagt forløb, hvor der løbende følges op med MUS-samtaler og vurdering af brugernes udvikling.

Evalueringen viser, at mange af deltagervirksomhederne i kraft af programmet nu har etableret mere systematiske udviklingsforløb og dokumenterer de udsatte personers status og progression gennem opfølgningsværktøjer. Ligeledes har programmet hjulpet mange af virksomhederne til en bedre organisering og ledelse, som giver bedre mulighed for at skabe bedre balance mellem virksomhedens forretningsmæssige og sociale hensyn.

Arbejdet i socialøkonomiske virksomheder udvikler både faglige og sociale kompetencer
De interviewede brugere beskriver, at de i socialøkonomiske virksomheder tilegner sig både faglige, håndværksmæssige og sociale kompetencer. Samlet set vurderer de, at de får styrket deres generelle erhvervsevne, hvor de har lært at koncentrere sig og arbejde mere struktureret. Uanset hvilket arbejde de udfører i virksomheden, så fremhæver alle interviewpersonerne samarbejdet og kontakten med andre mennesker som det vigtigste ved arbejdet.

Socialøkonomiske virksomheder har private styrker i forhold til offentlige tilbud
De interviewede brugere oplever, at det at arbejde og have et forløb i en socialøkonomisk virksomhed har nogle klare styrker i forhold til et tilsvarende forløb i offentligt regi.

De interviewede fremhæver, at noget af det vigtigste er, at de føler, at de har et meningsfuldt arbejde, hvor der er brug for dem. Virksomheden er afhængig af dem i de daglige opgavers udførelse i forhold til kunderne. Denne følelse får dem til at påtage sig ansvar, fordi de kan se, at der er brug for dem.

Socialøkonomiske virksomheder kan skabe en fremtid uden offentlig forsørgelse
Alle interviewpersoner vurderer, at deres forløb i den socialøkonomiske virksomhed repræsenterer et afgørende vendepunkt i deres liv. På spørgsmålet om, hvad de ville have lavet, hvis de ikke havde været i den socialøkonomiske virksomhed, vurderer de, at de givetvis ville have fortsat en socialt isoleret tilværelse, hvor de ville være på offentlig forsørgelse.

3. Præsentation af Det Sociale Vækstprogram

Det Sociale Vækstprogram er et udviklingsforløb, der udbydes til socialøkonomiske virksomheder, som kan opnå deltagelse ved ansøgning. Udviklingsforløbet varer 6 måneder, hvor virksomheden får hjælp til at udvikle sin forretning med udgangspunkt i virksomhedens særlige udfordringer. Målet med udviklingsforløbet er, at virksomheden opnår en styrkelse af sine forretningsmæssige kompetencer og dermed bliver bedre til at skabe sociale resultater på et økonomisk bæredygtigt grundlag. Der udvælges 5-6 socialøkonomiske virksomheder til hver runde af programmet på baggrund af virksomhedernes ansøgninger.

I sin form og interventionslogik kan Det Sociale Vækstprogram karakteriseres som et **acceleratorprogram**. Programmet tilbyder rådgivning, sparring og finansiel donation til virksomheder, der er etablerede og som har vækstambitioner. Et acceleratorprogram adskiller sig således fra inkubatorer, som støtter nyetablerede virksomheder i deres opstart med en form for beskyttet miljø, f.eks. i form fælles lokalefaciliteter og rådgivningstilbud, som virksomheden deler med andre virksomheder i opstartsfasen. Den teoretiske fordel ved acceleratorformen som erhvervsfremme er, at den i princippet gør det muligt at udvælge og hjælpe et større antal virksomheder, som har vist en vis levedygtighed i relativt korte programforløb på 3-6 måneder.

Det Sociale Vækstprogram bygger på Den Sociale Kapitalfond Managements erfaringer med investering og rådgivning af sociale virksomheder og på partneren Symbions flerårige erfaring med udvikling af iværksættervirksomheder i Accelerace-programmet. Acceleratortilgangen i Det Sociale Vækstprogram er baseret på den såkaldte "lean start up" metode, hvor udviklingen af succesfulde virksomheder sker som en iterativ og bevidst styret læringsproces, hvor nye input, eksperimenter, samarbejde med kunder og dialog hele tiden fører til justeringer i produktet, forretningsmodellen, strategien osv.

3.1. Deltagerkriterier og definition af socialøkonomiske virksomheder

Programmet henvender sig til etablerede socialøkonomiske virksomheder med vækstambitioner. Det vil sige, at den ansøgende virksomhed skal være indstillet på at bruge tid og ressourcer på et intensivt udviklingsforløb over 6 måneder og have ambitioner om at udvikle den sociale virksomhed, så den skaber bedre resultater og gør en forskel for flere udsatte ledige ved at drive forretning.

Socialøkonomiske virksomheder, på engelsk kaldet social enterprises, er en relativt ny og anderledes virksomhedsform og samtidig et internationalt fænomen med voksende udbredelse. Socialøkonomiske virksomheder adskiller sig fra frivilligt arbejde ved, at de tjener penge ved at sælge produkter eller serviceydelser på almindelige markedsvilkår, men de bruger overskuddet til at skabe arbejdspladser for udsatte eller ved at fremme miljø og sundhed.

Den danske regerings definition på en socialøkonomisk virksomhed er inspireret af den internationale udvikling og lægger sig tæt op af den definition, den engelske brancheorganisation for social enterprises opererer med.[2] Den danske regerings definition er: "Socialøkonomiske virksomheder er private og driver erhverv med det formål gennem deres virke og indtjening at fremme særlige sociale formål" (Udvalget for Socialøkonomiske Virksomheder, 2013).[3]

For at leve op til definitionen på en socialøkonomisk virksomhed skal virksomheden derfor opfylde følgende kriterier:

1. **Socialt formål:** Virksomhedens primære formål skal have samfundsgavnlig karakter med et socialt, beskæftigelses-, sundheds-, miljømæssigt eller kulturelt sigte, som desuden fremmer aktivt medborgerskab.
2. **Væsentlig erhvervsdrift**: Virksomheden har et væsentligt element af erhvervsdrift ved salg af serviceydelser eller produkter, som udgør en betydelig del af dens omsætning.
3. **Uafhængighed af det offentlige:** Virksomheden fungerer uden væsentlig offentlig indflydelse på ledelsen og driften af virksomheden.
4. **Inddragende og ansvarlig ledelse:** Virksomheden involverer ansatte, kunder, samarbejdspartnere og interessenter og har en etisk forsvarlig ledelse.
5. **Social overskudshåndtering:** Virksomheden bruger primært sit overskud til at fremme sociale formål, reinvestere i egen virksomhed eller i andre socialøkonomiske virksomheder. En begrænset andel af overskuddet kan udbetales som udbytte til investorer.

Deltagervirksomhederne i Det Sociale Vækstprogram skal ansætte og/eller lave forløb for udsatte ledige. Udsatte ledige defineres som personer, der ikke kan opnå tilknytning til arbejdsmarkedet alene ved hjælp af den ordinære indsats. Det vil sige:

- Fleksjobvisiterede med lille arbejdsevne, som f.eks. kun kan arbejde få timer
- Personer i ressourceforløb
- Udsatte kontanthjælpsmodtagere, herunder unge og indvandrere, der er i risiko for at ende på førtidspension, samt nyankomne flygtninge med særlige udfordringer som f.eks. traumer
- De mest udsatte kontanthjælpsmodtagere
- Førtidspensionister
- Udsatte personer uden for systemet (f.eks. hjemløse, misbrugere, selvforsørgede langt fra arbejdsmarkedet).

3.2. Vækstprogrammets indhold og virkemidler

Det Sociale Vækstprogram er i sin tilrettelæggelse en kombination af et individuelt tilpasset rådgivnings- og udviklingsforløb for den enkelte virksomhed samt fælles aktiviteter for deltagervirksomhederne. Der udvælges 5-6 deltagervirksomheder i hver runde af programmet.

[2] Den engelske definition af social enterprises kan læses her: http://www.socialenterprise.org.uk/about/about-social-enterprise
[3] http://socialvirksomhed.dk/filer/anbefalingsrapporter-og-bilag/anbefalingsrapport.pdf

Rekruttering og udvælgelse af virksomheder
Rekrutteringen af virksomhederne til programmet har været et vigtigt fundament for et vellykket programforløb. Derfor er der i rekrutteringsprocessen blevet lagt vægt på at udvælge særligt lovende og potentialerige socialøkonomiske virksomheder, som er motiverede for at bruge tid på at gennemføre et krævende programforløb. Ved at gøre programmet krævende opnås der også en form for "selvsortering", hvor umotiverede virksomheder afstår fra at ansøge. Socialøkonomiske virksomheder er en dynamisk størrelse, som hele tiden udvikler med samfundet og opstår i nye former. Det er derfor vigtigt, at programmet afspejler denne udvikling og derfor er det en målsætning, at programmet også ansøges af "nye" virksomheder, som lever op til kriterierne, men ikke nødvendigvis har opfattet sig selv som socialøkonomiske eller som potentielle deltagere.

Deltagervirksomhederne modtager i løbet af programmet følgende:

- **Individuel rådgivning og sparring med forretningsudvikler**: Hver virksomhed får tilknyttet sin egen professionelle forretningsudvikler gennem hele forløbet. Hver uge mødes virksomheden og forretningsudvikleren til en arbejdssession om virksomhedens konkrete mål og udfordringer, ideer og løsninger.
- **Fælles camps for deltagervirksomhederne**: Alle deltagervirksomheder mødes flere gange i forløbet til camps, hvor de deler erfaringer og værktøjer til udvikling af sociale virksomheder. Temaerne for de fælles camps er bl.a. sociale modeller og kommunalt partnerskab, afsætning og virksomhedsdrift. Indholdet af de fælles camps tilpasses virksomhedernes konkrete behov.
- **Labs - individuelle møder med team af forretningsudviklere**: Hver virksomhed mødes i forløbet med et team af forretningsudviklere, som sparrer med den enkelte virksomhed på særlige udfordringer og muligheder. I forløbet indgår et afslutningslab, hvor der udarbejdes en konkret aktivitets- og handleplan for virksomhedens udvikling efter Det Sociale Vækstprograms afslutning.
- **Udviklingsmidler**: Hver deltagervirksomhed får mulighed for at søge en donation på kr. 100.000 til at søsætte nogle af de initiativer, som virksomheden udvikler via programmet ved programmets afslutning.
- **Professionel virksomhedsrådgivning**: Udover programmets egne forretningsudviklere tilbydes virksomhederne sparring med erfarne revisorer og advokater inden for finansielle, erhvervsretslige samt beskæftigelsesretslige forhold.
- **Netværk**: I løbet af programmet vil virksomheden kunne udvikle kontakt- og netværk til blandt andet kommuner, socialøkonomiske virksomheder og andre potentielle kerneinteressenter.
- **Opfølgende sparring efter programafslutning**. Alle deltagervirksomheder tilbydes tre måneders opfølgende sparring.

Det Sociale Vækstprogram består således af individuel virksomhedsrådgivning og fællesaktiviteter, der indgår i en seriel vekselvirkning: Ca. fem gange i hver runde er deltagervirksomhederne samlet til fælles workshops eller "camps" med foredrag, undervisning, gruppearbejde suppleret med individuelt arbejde mv. Hver camp følges op af individuelle sparringsessioner – "labs" – hvor flere forretningsudviklere hjælper den enkelte virksomhed med at udvikle og tilrettelægge tests af nye antagelser og ideer. Derudover tilbydes virksomhederne professionel virksomhedsrådgivning inden for bl.a. finansielle, beskæftigelsesmæssige og juridiske 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.

3.3. Programmets justering over tid

Programmets overordnede form, kombinationen af individuel sparring med forretningsudviklere og fælles aktiviteter i camps, har været uændret gennem programmets 6 runder i perioden 2013-2016.

Dog har programmets ledelse "optimeret" formen ved følgende justeringer:

Rekrutteringsprocessen efter runde 1-2 er blevet udvidet med indledende bootcamp. Hver runde udvælger 5 socialøkonomiske virksomheder, hvilket kan karakteriseres som en "smal tragt", da der i flere tilfælde modtages op til 100 ansøgninger pr. runde. Hvor de 5 virksomheder tidligere blev udvalgt direkte til programmet fra ansøgerbunken, afholdes der nu tre dages bootcamp, hvor ca. 30 ansøgere til Det Sociale Vækstprogram og Social StartUp deltager. På bootcampen får virksomhederne lejlighed til at præsentere deres virksomheder, potentialer og udviklingsstrategi, value proposition m.m. Virksomhedernes præsentationer kommenteres og modtager feedback fra forretningsudviklere og repræsentanter fra Den Sociale Kapitalfond. Efter bootcampen udvælges 5 deltagere til Det Sociale Vækstprogram og 3-5 deltagere til Social StartUp. Fordelen ved denne udvidede rekrutteringsproces er, at programmet forbedrer sit udvælgelsesgrundlag, og at flere socialøkonomiske virksomheder får tilbagemeldinger, som de kan bruge i deres udvikling.

Bredere opsøgende motivering af nye typer ansøgere til programmet
De første runder i programmet modtog mange ansøgninger fra "klassiske" socialøkonomiske virksomheder, der har den sociale indsats som udgangspunkt, og som er bevidste om, at de er socialøkonomiske virksomheder. Efter at have realiseret denne indledende "pukkel" af ansøgninger vurderede programmets ledelse, at der måtte gøres en indsats for at motivere ansøgninger fra nye typer af virksomheder. Programmets ledelse ville derfor motivere flere ansøgninger fra markedsbaserede virksomheder, der har det forretningsbaserede som udgangspunkt, men som tager socialt ansvar, og som kan skabe vækst på dette grundlag. Med andre ord: I stedet for at fremme socialøkonomi ved at få socialøkonomiske virksomheder til at agere forretningsmæssigt, så kunne man forsøge at få virksomheder med styr på det forretningsmæssige til at udvikle det sociale.

Programmets ledelse indledte derfor opsøgende kontakt og netværksdannelse blandt erhvervsfremmeaktører på regionalt og kommunalt niveau for at identificere virksomheder, der ikke formelt var registrerede som socialøkonomiske virksomheder, men som levede op til listen af kriterier beskrevet ovenfor.

3 måneders opfølgende sparring efter programdeltagelse
Hver runde i Det Sociale Vækstprogram er et intensivt forløb på 6 måneder, og mange deltagervirksomheder står ved programmets afslutning typisk med en lang række beslutninger og tiltag, der skal implementeres. Deltagervirksomhederne efterspørger derfor, at de får lejlighed til at fortsætte den individuelle sparring under implementeringen. Programmets ledelse har imødekommet dette behov ved at tilbyde virksomhederne 3 måneders opfølgende sparring efter deres programdeltagelse. Dette tilbud har alle virksomheder taget imod.

4. Programmets deltagervirksomheder og deres udvikling

Socialøkonomiske virksomheder er en sammensat og dynamisk størrelse, der optræder i mange forskellige former og med vidt forskellige forretningsmodeller. I den ene ende af spektret findes socialøkonomiske virksomheder, som primært er opstået ud fra et socialt udgangspunkt og primært har baseret sin indtjening på donationer og fonde og med tiden supplerende indtjening ved salg af produkter og ydelser. I den anden ende af spektret findes kommercielle og fuldt markedsbaserede virksomheder, der kan kaldes socialøkonomiske, fordi de tager et socialt ansvar ved at beskæftige udsatte ledige og ved at opfylde de øvrige formelle kriterier.

4.1. Analyse og typologisering af deltagervirksomheder

For at kunne belyse programmets effekt og betydning er det derfor vigtigt at forstå den variationsbredde deltagervirksomhederne har og dermed også deres forskellige udviklings- og rådgivningsbehov.

Dette afsnit analyserer og karakteriserer deltagervirksomhederne, og de forskellige typer socialøkonomiske virksomheder de repræsenterer. Tabel 4-1 i afsnit 4.2 viser en oversigt over samtlige deltagervirksomhederne i Det Sociale Vækstprogram runde 1-6.

Deltagervirksomhederne repræsenterer et bredt spektrum socialøkonomiske virksomheder
Oversigten nedenfor viser, at programmets 6 runder tilsammen har haft deltagelse af et meget bredt spektrum af socialøkonomiske virksomheder, der omfatter både n*yetablerede og modne virksomheder* med bred repræsentation af forskellige brancher og aktiviteter.

Nyetablerede og modne virksomheder: Hver runde har haft deltagelse af nyetablerede virksomheder med 1-2 års erfaring samt modne virksomheder med 5-10 års erfaring eller mere. Nogle af virksomhederne er så nye, at de har brugt programdeltagelsen til udvikling af konkret strategi og forretningsplan for virksomhedens etablering på markedet. Blandingen af nye og erfarne virksomheder er en udfordring for programmets fælles undervisningsaktiviteter, da de to grupper virksomheder typisk har forskelligt rådgivningsbehov i forhold til deres udviklingsstadie. Samtidig kan det dog være en styrke, at nyetablerede virksomheder kan lære af erfaringsudveksling med mere modne virksomheder.

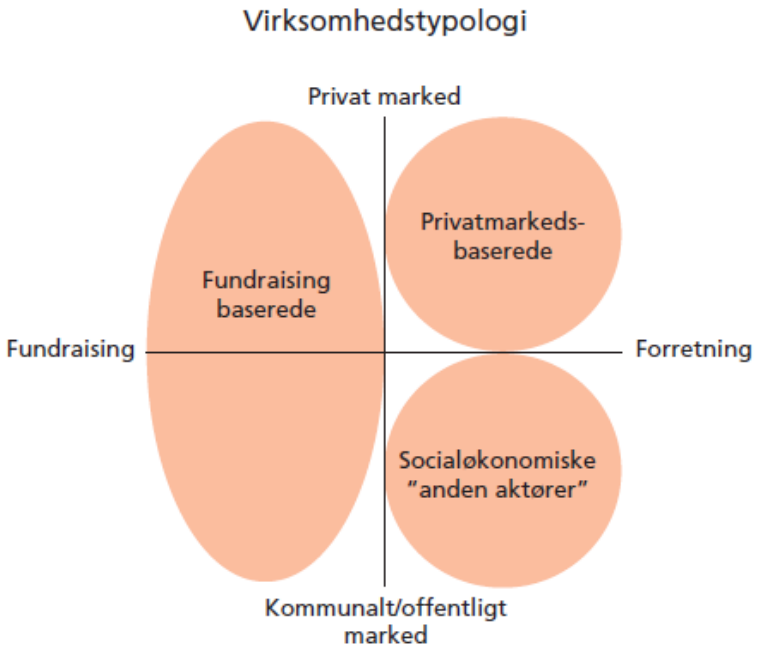
Bred repræsentation af brancher og aktiviteter: De deltagende virksomheder repræsenterer et bredt felt af forskellige brancher, der kan opdeles i følgende:

- Primære erhverv som f.eks. økologisk landbrugsvirksomhed (f.eks. Birkemosegaard og Grantoftegaard)
- Cafe og catering (f.eks. Kaffé Fair og Cafe Chaplin)
- Håndværksproduktion og salg (f.eks. Blindes Arbejde og Place de Bleu)
- Entreprenør- og byggevirksomhed (f.eks. Conzept og FA Stillads)
- Servicevirksomhed for lokale virksomheder (f.eks. Borups Pakkeri, STERK og Huset Venture)
- IT-service (f.eks. BOAS Specialisterne)
- Turist- og oplevelsesvirksomhed (f.eks. Slotssøbadet, JyllandsAkvariet, Esrum Kloster og Bornholms Middelaldercenter)
- Husholdningsservice (f.eks. Nabovask).

Typologisering af socialøkonomiske virksomheder
Udover deres branchetilhørsforhold kan socialøkonomiske virksomheder også typologiseres efter deres markedsorientering, og i hvilken grad de har et socialt eller kommercielt udgangspunkt.

Figuren nedenfor viser en typologi for socialøkonomiske virksomheder:

Figur 4.1: Typologi for socialøkonomiske virksomheder



Kilde: "Inspiration til forretningsudvikling af socialøkonomiske virksomheder Baseret på de foreløbige erfaringer fra Det Sociale Vækstprogram 2013-2014". Arbejdspapir, Den Sociale Kapitalfond, 2014.

Ud fra denne model kan socialøkonomiske virksomheder typisk opdeles i:

Baserede på fundraising: Virksomhederne med denne forretningsmodel har ofte rod i NGO- og civilsamfundsverdenen og er typisk drevet ud fra et socialt snarere end et kommercielt udgangspunkt. De har typisk en højere grad af afhængighed af fondsmider til driften end de andre virksomhedstyper. Et eksempel på denne virksomhedstype er Place de Bleu, som dels har indtægt fra produktion og salg af tekstilhåndværk dels finansiering fra fonde.

"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. Et eksempel på denne type virksomhed er Comeback Consult, der er samarbejdspartner for kommuner, jobcentre og institutioner for unge, og leverer afklarings- og motiveringsforløb for utilpassede unge mellem 16 og 35 år, som evt. har problemer med kriminalitet og misbrug. En del af de unge, som gennemgår forløb og mentoruddannelse, bliver efterfølgende ansat

som konsulenter i Comeback Consult, hvor de vejleder andre unge i kraft af deres personlige erfaringer.

"Privatmarkedsbaserede": Denne forretningsmodel findes i overvejende grad hos virksomheder med stiftere med en kommerciel baggrund, og hvor virksomhedens indtjening sker på ordinære markedsvilkår ved salg af produkter eller serviceydelser. Disse virksomheder har typisk en bevidst strategi om ikke at være afhængige af fonde, puljemidler eller salg på det offentlige marked.

Ud fra disse tre grundtyper kombinerer virksomhederne som regel flere modeller i forskellige "blandingsforhold" over tid. Eksempelvis har SchoolsOnTheRun i sit udgangspunkt primært arbejdet for offentlige kunder (kommuner og uddannelsesinstitutioner), men virksomheden forventer grundlæggende at fungere på kommercielle vilkår. Et andet eksempel er No76 Brasserie og Restaurant, der primært har sin indtjening fra ordinær restaurationsvirksomhed, men som nu etablerer samarbejdsaftale med kommunen om praktik- og afklaringsforløb for udsatte unge.

Flere privatmarkedsbaserede socialøkonomiske virksomheder - især med opsøgende service

Evaluator vurderer, at der blandt programmets deltagervirksomheder over de 6 runder 2013-2016 er sket en øget repræsentation af privatmarkedsbaserede socialøkonomiske virksomheder og relativt færre fundraising baserede virksomheder. De første runder havde således deltagelse af en del caféer og håndværksproducerende virksomheder, der overvejende har deres indtægt fra fundraising og levering af uddannelse og afklaringsforløb til det offentlige. Til forskel herfra er de fleste virksomheder i runde 5 virksomheder, der overvejende opererer ved salg til det private marked på ordinære markedsvilkår.

Evaluator vurderer også, at der kan ses det mønster, at en del af privatmarkedsbaserede virksomheder adskiller sig fra de "klassiske" socialøkonomiske virksomheder (caféer og håndværksproduktion) ved, at de opnår succes med den forretningsmodel at sælge en bred vifte af serviceydelser - ofte til lokale virksomheder. I stedet for at etablere egenproduktion og serviceydelser på egne lokaliteter, som er forbundet med væsentlige opstartsomkostninger, så opsøger de socialøkonomiske virksomheder i stedet arbejdsopgaverne ude hos det ordinære erhvervsliv. Et eksempel herpå er virksomheden STERK, der leverer kantinedrift for institutioner og virksomheder. Et andet eksempel er Borups Pakkeri, der leverer pakkeservice for ordinære virksomheder, og som foretager en væsentlig del af arbejdsopgaverne ude hos virksomhederne selv. Et tredje et eksempel er Virksomhedsporten, som udfører en bred vifte af serviceopgaver for lokale virksomheder, det være sig pakning, produktion, rengøring, vedligehold og markedsføring. Et fjerde eksempel er Flexfabrikken, som leverer service til lokale virksomheder inden for markedsføring, salg, økonomi og HR.

Et gennemgående træk ved de nævnte virksomheder er, at de baserer deres marked på, hvilke serviceopgaver lokale virksomheder har behov for, og at de opnår vækst ved til stadighed at udvide deres portefølje af serviceopgaver. Eksempelvis leverer Virksomhedsporten både pakning, vedligehold, IT-opgaver og markedsføring mv. - og spreder sig over mange forskellige brancher. Virksomhedsporten leverer også ydelser på social-, sundheds- og beskæftigelsesområdet.

Den fleksible forretningsmodel hos disse virksomheder har både kommercielle og sociale styrker:

Den kommercielle styrke er, at virksomheden opnår vækst i form af jobskabelse ved at sprede over mange forskellige arbejdsopgaver for lokale virksomheder. Ydermere indebærer forretningsmodellen over tid mulighed for, at kunderelationer kan udvikle sig til faste serviceaftaler/partnerskaber med gensidige fordele. Eksempelvis har Borups Pakkeri og System Frugt etableret et partnerskab med gensidige fordele: System Frugt får løst sine rekrutteringsudfordringer, og varerne kommer hurtigere ud til kunderne. Borups Pakkeri får til gengæld en stabil kunde og opgaver, der kontinuerligt breder sig til nye områder. Ydermere får begge virksomheder styrket deres omdømme og sociale profil.

Den sociale styrke ved forretningsmodellen er, at den socialøkonomiske virksomhed kan tilbyde udsatte ledige en stor variation i typen og sværhedsgraden af arbejdsopgaver og dermed afpasse arbejdsbelastningen til den udsatte persons ressourcer. Ved at afpasse arbejdsbelastning og sværhedsgrad til den udsatte persons ressourcer er der mulighed for at tilrettelægge progressive udviklingsforløb. Derudover har spredningen i arbejdsopgaver den fordel, at den socialøkonomiske virksomhed kan blive en mere attraktiv samarbejdspartner for kommunen, fordi det alt andet lige er nemmere at finde arbejdsopgaver, som passer til den udsatte ledige.

Samtidig er forretningsmodellen ledelsesmæssigt krævende, fordi der skal ledes et stort antal personer med forskellige ressourcer, der spreder sig over mange forskellige arbejdsområder og kunder. Det kræver, at virksomhedens organisation etablerer en effektiv ledelsesstruktur, der giver mulighed for tæt instruktion og opfølgning af medarbejderne. Dette er vigtigt for at sikre kvalitet og kundetilfredshed, samtidig med at arbejdet er afpasset til medarbejderens ressourcer og udvikling.

Virksomhedernes organisation etablerer vekselvirkning mellem kommerciel og social del

En nærmere analyse af de privatmarkedsbaserede socialøkonomiske virksomheder viser, at deres virksomhedsorganisering typisk kombinerer en ordinær virksomhedsdel, der har et kommercielt udgangspunkt og ordinært ansatte, med en socialøkonomisk virksomhedsdel, som er "indlejret" i virksomheden. Kombinationen muliggør en vekselvirkning mellem virksomhedens kommercielle og socialøkonomiske del.

Et eksempel er virksomheden *Conzept*, der omfatter både en traditionel tømrervirksomhed med ordinært ansatte samt en skoledel, hvor unge udsatte modtager undervisning i tømrerbyggeri og konstruktion. De to dele supplerer hinanden således, at den ordinære tømrervirksomhed gradvist tager de unge fra skoledelen i praktik og beskæftigelse i tømrervirksomheden, efterhånden som de har personlige og faglige forudsætninger herfor.

Et andet eksempel er *Esrum Kloster & Møllegaard*, som fra 1997 har været en turisme –og oplevelsesvirksomhed, og hvor Kilden indgår som den socialøkonomiske virksomhed. De to delvirksomheder, som er ejet af hver sin fond, fungerer i et samspil således, at unge udsatte fra Kilden kan indgå i arbejdsopgaver i oplevelsesvirksomheden f.eks. ved større arrangementer såsom middelalderfestivaller og ølfestivaler m.m. Dette samspil skaber fordele for den ordinære oplevelsesvirksomhed, som har fleksibel adgang til arbejdskraft efter behov, samtidig med at de udsatte har mulighed for at opnå praktik og erfaring i en rigtig virksomhed alt efter deres forudsætninger.

Et tredje eksempel er *Salling Genbyg*, som er etableret med udgangspunkt i moderfirmaet Salling Entreprenørfirma, der fungerer på ordinære kommercielle vilkår. Salling Entreprenørfirma har 46 ansatte. Fordelen ved at indlejre det socialøkonomiske Salling Genbyg som datterselskab i moderselskabet er, at man må have 1 praktikant pr. 5 ansatte. De 46 ansatte tæller dermed med i antallet, og gør det dermed muligt at have flere praktikanter. Salling Genbyg tilbyder udsatte en mulighed for at komme tilbage på arbejdsmarkedet ved at arbejde med nænsom nedbrydning og genanvendelse af byggematerialer. Virksomheden har et samarbejde med Erhvervsakademi Dania om etablering af en ny uddannelse i nænsom nedbrydning.

4.2. Oversigt over deltagervirksomheder i Det Sociale Vækstprogram 2013-2016

Tabel 4-1 viser en oversigt over deltagervirksomhederne i det Det Sociale Vækstprogram, herunder deres navn, etableringsår, hovedaktivitet og forretningsmodel.

Tabel 4-1: Oversigt over deltagervirksomhederne i det Det Sociale Vækstprogram

Navn (runde)	Etableret	Hovedaktivitet	Beskrivelse
Send Flere Krydderier (1)	2012	Cateringvirksomhed	Virksomhedens medarbejdere er kvinder fra etniske minoriteter uden tidligere tilknytning til arbejdsmarkedet
Kaffé Fair (1)	2006	Cafe og catering	Kaffe Fair giver udsatte unge erfaring med at drive café og catering, mens de får vejledning samt undervisning i dansk og matematik.
Frida Kahlo Huset (1)	2013	Cafe og catering	Cafeen beskæftiger udsatte kvinder mellem 18 og 30 år, og giver dem hjælp og vejledning til at begynde på en uddannelse eller finde en plads på arbejdsmarkedet.
Comeback Consult (1)	2010	Anden aktør i kommunal beskæftigelsesindsats	Virksomheden arbejder for jobcentre, kommuner og institutioner med at hjælpe marginaliserede unge - bl.a. fra misbrug og kriminalitet. Der tilbydes udvikling bl.a. gennem sport, misbrugsbehandling samt afklaring og handleplan.
BOAS Specialister (1)	2004	IT-service	BOAS uddanner og beskæftiger personer med autismeprofil til it-opgaver, bl.a. inden for kontrol- og test af programmer.
Blindes Arbejde (1)	2005	Håndværksproduktion og salg af børster og koste	Hos Blindes Arbejde producerer synshandicappede medarbejdere kurve og koste og passer online-shoppen via en computer med talesyntese.
Råd og Dåd (2)	1994	Økologisk landbrug, gårdbutik	Det økologiske landbrug, gårdbutik, værksted og genbrug beskæftiger marginaliserede på arbejdsmarkedet.
Place de Bleu (2)	2010	Håndværksproduktion og salg af tekstilvarer	På systuen arbejder indvandrerkvinder, der ikke tidligere har været i kontakt med arbejdsmarkedet. Systuen leverer puder, tæpper og tasker til butikker over hele verden.
Grantoftegaard (2)	1991	Økologisk landbrug, gårdbutik	Det økologiske landbrug, gårdbutik, værksted og genbrug beskæftiger marginaliserede på arbejdsmarkedet.
Glad Design (2)	1999	Designvirksomhed	I designvirksomheden arbejder udviklingshæmmede illustratorer sammen med uddannede grafikere. Der leveres bl.a. illustrationer og grafik til detailhandelen.

Navn (runde)	Etableret	Hovedaktivitet	Beskrivelse
Café Chaplin (2)	2003	Café	Cafeen beskæftiger mennesker med fysiske eller psykiske handicaps og skaber øget livskvalitet for både dem selv og gæsterne.
Allehånde (2)	2009	Café og catering	Cafeen uddanner og beskæftiger unge hørehæmmede inden for gastronomi med henblik på, at de kan komme videre på arbejdsmarkedet
Borups Pakkeri (3)	2003	Pakkeri - servicevirksomhed	Borups Pakkeri udfører store og små opgaver for andre virksomheder inden for pakning, montering og distribution. Borups Pakkeri beskæftiger mennesker med nedsat tempo og arbejdsevne
Slotssøbadet (3)	2006	Wellness -og konferencecenter	Slotssøbadet omfatter svømmehal, badeland, wellnesscenter og konferencecenter, som beskæftiger mennesker på kanten af arbejdsmarkedet og udvikler deres forudsætninger for at komme videre
STERK (3)	2015	Kantinedrift - servicevirksomhed	Virksomheden driver social kantinedrift ved at beskæftige udsatte personer på kanten af arbejdsmarkedet
Bornholms Middelaldercenter (3)	1996	Turistattraktion - oplevelsescenter	Oplevelsescenteret beskæftiger og udvikler en bred gruppe af personer, som af forskellige årsager har svært ved at finde en plads på arbejdsmarkedet.
Actura (3)	2006	IT-virksomhed	Virksomheden beskæftiger personer med autisme, som udvikler IT-produkter inden for velfærdsteknologi, bl.a. hjælpemidler, der bruges af handikappede.
Huset Venture Nordjylland (4)	2007	Regnskabsservice	Virksomheden udfører regnskabsservice for andre virksomheder og beskæftiger personer med nedsat arbejdsevne
FA Stillads (4)	2010	Stilladsservicevirksomhed	Danmarks første certificerede stilladsvirksomhed, som uddanner og beskæftiger personer på kanten af arbejdsmarkedet i samarbejde med AMU, jobcentre og fængsler
Virksomhedsporten (4)	2012	Servicevirksomhed for lokale virksomheder	Virksomhedsporten beskæftiger personer på kanten af arbejdsmarkedet inden for bl.a. pakning, produktion, rengøring, vedligehold og markedsføring
JyllandsAkvariet (4)	1994	Turistattraktion	Virksomheden beskæftiger personer med forskellige udfordringer på arbejdsmarkedet og personer med nedsat arbejdsevne i fleksjob.
Baisikeli (4)	2003	Cykelværksted og butik	Virksomheden indsamler og eksporterer brugte cykler til Afrika, hvorved der skabes uddannelse og arbejdspladser i både Danmark og Afrika.
SchoolsOnTheRun (5)	2012	Eventvirksomhed	Virksomheden leverer motions- og musikevents til skoler og uddannelsesinstitutioner og sælger løbetrøjer. Virksomheden beskæftiger enkelte personer i fleksjob og har et stort antal frivillige.
Salling Genbyg (5)	2015	Entreprenørarbejde, jord-, kloak-, belægnings-, gartner-, støbe-, og nedbrydningsarbejde	Salling Genbyg er en nyetableret virksomhed under moderfirmaet Salling Entreprenørfirma A/S. Salling Genbyg beskæftiger og uddanner udsatte ledige såsom flygtninge, tidligere kriminelle, psykisk syge og førtidspensionister.
No76 Brasserie og Restaurant (5)	2014	Restaurationsvirksomhed	Restauranten samarbejder med Food College Aalborg og Jobcenter Aalborg og tilbyder praktikforløb og beskæftigelse til unge udsatte, som kan få mentorhjælp til hhv. skolearbejde, afklaring af uddannelsesforløb, søgning af læreplads, boligsøgning mv.

Navn (runde)	Etableret	Hovedaktivitet	Beskrivelse
Kilden, Esrum Kloster (6)	1997	Turistattraktion, butik og fødevareproduktion	Esrum Kloster & Møllegaard omfatter den socialøkonomiske virksomhed Kilden, der driver klostercafeen og producerer klostervarer. Cafeen drives både af ordinært ansatte og udsatte unge. Derudover har Kilden en grøn gartnerlinje for unge, der er på STU med dagrenovation.
Conzept (5)	2002	Tømrer- og malervirksomhed	Conzept er en socialpædagogisk tømrervirksomhed, som beskæftiger og uddanner marginaliserede unge på arbejdsmarkedet. Derudover tilbyder virksomheden ConzeptBo ApS bosted med støtte- og kontaktpædagoger samt en erhvervsskole.
Temashop.dk (6)	2011	Online salg af kostumer og tilbehør	Virksomheden beskæftiger udsatte personer med nedsat psykisk og fysisk arbejdsevne.
Nabovask.dk (6)	2015	Vaskeriservice	Nabovask.dk udfører vaskeriservice ved at afhente, vaske og tilbagelevere tøj, fortrinsvis til travle børnefamilier. Virksomheden beskæftiger socialt udsatte f.eks. fleksjobbere og førtidspensionister.
FlexFabrikken (6)	2015	Servicevirksomhed inden for det merkantile område	Flexfabrikken leverer service til lokale virksomheder inden for markedsføring, salg, økonomi og HR og beskæftiger udsatte ledige med nedsat arbejdsevne.
CHOICE ColorBox (6)	2008	Cateringvirksomhed	CHOICE leverer catering til virksomheder, events, festivaler og private kunder. Virksomhedens koncept ColorBox består af en 20 fod lang container, der er ombygget til madboder med køkkenfaciliteter. Virksomheden beskæftiger socialt udsatte ledige.
Birkemosegaard (6)	1968	Økologisk, biodynamisk landbrug	Birkemosegaard fokuserer på dyrkningen af grøntsager og korn samt kødkvæg, som sælges i det meste af Storkøbenhavn. Virksomheden beskæftiger lokale udsatte ledige på deltid, så de får øjnene op for økologisk landbrug og faget generelt.

Kilde: Beskrivelserne er baseret på oplysninger fra Den Sociale Kapitalfonds beskrivelse af de udvalgte virksomheder, der findes her: http://www.densocialekapitalfond.dk/de-udvalgte-virksomheder/

4.3. Deltagervirksomhedernes vækst og udvikling 2013-2016

Formålet med acceleratorprogrammet er at styrke de socialøkonomiske virksomheders forretningsmæssige kompetencer således, at de opnår økonomisk vækst og dermed kan beskæftige og hjælpe flere udsatte ledige videre på arbejdsmarkedet eller i uddannelse. Dette betyder, at virksomhederne nogle år efter programmet skal have flere udsatte personer ansat og i uddannelse, og samtidig være mere økonomisk bæredygtige.

Dette afsnit analyserer derfor deltagervirksomhedernes udvikling i antal ansatte og omsætning på baggrund af virksomhedsdata, der er blevet indsamlet løbende af Den Sociale Kapitalfond. Samlet set har programmet omfattet 32 virksomheder, men da de 5 virksomheder i programmets runde 6 først afsluttede deres deltagelse i sommeren 2016, udelades disse virksomheder af beregningerne.

Tabel 4-2 viser udviklingen i antallet af ansatte i de 25[4] deltagervirksomhederne i runde 1-5 fra ansøgningstidspunktet til 31.12.2015.

Tabel 4-2: Udvikling i antallet af ansatte i 25 deltagervirksomheder i runde 1-5

Antal ansatte…	Udsatte	Ordinært ansatte	Opkvalificering/uddannelse/afklaring	I alt
På ansøgningstidspunktet	186	274	416	876
Pr. 31.december 12.2015	254	321	555	1.130
Stigning	69	54	158	281

Samlet set er antallet af medarbejdere og personer i uddannelse/opkvalificering steget med 281 personer fra det tidspunkt, hvor virksomhederne ansøgte om deltagelse i et af programmerne, og frem til 31.12. 2015. Dette svarer til en stigning på 32%. Antallet af udsatte personer ansat i deltagervirksomhederne er sammenlagt steget med 69 personer. Samtidig har deltagervirksomhederne fået tilknyttet 158 personer flere i uddannelses-, opkvalificerings- og afklaringsforløb.

I den økonomiske oversigt er runde 5 ikke inkluderet, da tallene er baseret på de indgivne regnskaber i år 2015.

Tabel 4-3: Udvikling i deltagervirksomhedernes omsætning

Virksomheder/runde	Stigning økonomi Periode 31/12-14 til 31/12-15	Regnskab pr. 31.12 2015	Regnskab pr. 31.12 2014
Runde 1	8.698.570	37.455.490	28.756.920
Runde 2	8.558.809	66.840.571	58.281.762
Runde 3	6.063.278	38.577.140	32.513.862
Runde 4	9.027.674	32.044.785	23.017.094
I alt	**32.348.331**	**174.917.986**	**142.569.638**

De 20 deltagervirksomheder i runde 1-4 har i perioden 31/12-14 til 31/12-15 haft en stigning i omsætningen uden donationer på kr. 32,3 mio., hvilket svarer til en vækst på ca. 25 % i forhold til ansøgningstidspunktet.

Godt halvdelen af virksomhederne i runde 1-4 har i perioden væsentligt forbedret deres resultat før skat. Samtidig havde 13 ud af 20 haft en stigning i resultatet fra 2014 til 2015. Den absolutte ændring i resultatet varierer dog betydeligt, nærmere bestemt fra ca. – 1 mio. kr. til ca. +1,6 mio. kr.

[4] Det var ikke muligt at indhente tal fra to af de 27 virksomheder

Samlet set peger resultaterne på, at Det Sociale Vækstprogram er lykkedes med at udvælge vækstorienterede socialøkonomiske virksomheder og styrke deres forretningsmæssige kompetencer således, at de beskæftiger flere udsatte ledige og samtidig har fået større økonomisk bæredygtighed.

Det skal dog fremhæves, at resultaterne skal tolkes med varsomhed, da det stadig er relativt tidligt at opgøre virksomhedernes udvikling efter programmet afslutning. Væksten i antallet af medarbejdere er således forventeligt højere blandt virksomheder i de første runder sammenlignet med de efterfølgende runder, da der er gået længere tid for de førstnævnte virksomheder.

5. Deltagervirksomhedernes vurdering af programmet

De følgende afsnit belyser deltagervirksomhedernes vurdering af Det Sociale Vækstprogram baseret på delevalueringerne af programmets runder, der er gennemført i 2013-2016. Dette betyder, at der i analysen lægges vægt på at analysere de gennemgående træk i deltagervirksomhedernes vurderinger. Evaluator vurderer overordnet, at der på tværs af programmets runder har været et relativt fast mønster, hvor de samme vurderinger og synspunkter går igen.

5.1. Deltagervirksomhedernes vurdering af Det Sociale Vækstprogram tilrettelæggelse

Tilfredshed med programmets form
Deltagervirksomhederne er generelt positive i deres vurdering af programmets tilrettelæggelse og finder, at det er en styrke, at det omfatter individuelle rådgivningsforløb og labs kombineret med fælles aktiviteter i form af camps. Virksomhederne vurderer, at dette koncept skaber en god vekselvirkning, hvor der i det faglige indhold og de præsenterede værktøjer fra camps efterfølgende relateres til den enkelte virksomheds konkrete udfordringer og udviklingsbehov. Programmets kombination af fælles sessioner og individuel virksomhedssparring karakteriseres således som en god model. Dog betoner virksomhederne, at den individuelle del er det vigtigste. Adspurgt om, hvilke elementer i programmet virksomhederne synes, der skulle prioriteres mere eller mindre tid på, svarer virksomhederne generelt, at tiden til den individuelle sparring gerne må prioriteres mest muligt til fordel for tiden brugt på camps og fælles aktiviteter.

Programmets ledelse har reageret på dette ønske og har i et vist omfang reduceret antallet af camps og fælles aktiviteter efter de første runder.

Virksomhederne finder programmet for kort
På den ene side oplever virksomhederne programmet som intenst og krævende at gennemføre. Som travl virksomhedsleder er en det udfordring at afsætte den tid som programmet kræver. På den anden side oplever de fleste virksomheder programtiden på 6 måneder som for kort og komprimeret til, at de synes, at man kan nå at arbejde nok med de værktøjer, der præsenteres. Mange af virksomhederne beskriver, at de ved programafslutning står overfor at implementere en lang række beslutninger og planer, der er udviklet sammen med forretningsudvikleren under programperioden.

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

Ideelt set ville virksomhederne gerne have tid til at gennemføre en del af beslutningerne hånd i hånd med forretningsudvikleren. Virksomhederne finder det derfor positivt, at programmet tilbyder 3 måneders opfølgning efter programmets afslutning.

5.2. Virksomhedernes udbytte af programmets camps

I hver runde af programmet mødes deltagervirksomhederne flere gange til camps, hvor de indbyrdes deler erfaringer og værktøjer til udvikling af sociale virksomheder. Temaerne for de fælles camps er bl.a. sociale modeller og kommunalt partnerskab, afsætning og virksomhedsdrift. Indholdet af de fælles camps tilpasses virksomhedernes konkrete behov.

I løbet af programmets 6 runder har programmets ledelse justeret antallet, rækkefølgen og indholdet af de gennemførte camps. De gennemgående hovedtemaer har været følgende:

- Sociale modeller, kommunalt partnerskab og samarbejde
- Virksomhedsdrift, budget, regnskab mv.
- Afsætning og salg.

I løbet af programmet er programmets ledelse nået frem til, at den optimale form for camp er at afholde den over to dage med fælles indkvartering og overnatning således, at deltagelse i begge dage er obligatorisk. Erfaringen om fælles indkvartering og overnatning er vigtig for at etablere erfaringsudveksling og netværksdannelse mellem virksomhederne. Hvis kun den ene dag var obligatorisk, så kunne der ske det, at en del af deltagerne tog hjem, og at muligheden fælles erfaringsudveksling dermed blev reduceret.

Programmets ledelse har løbende gennemført detaljerede tilfredshedsundersøgelser blandt deltagervirksomhederne. Ved hver camp er hver oplægsholders faglige indlæg blevet vurderet sammen med en lang række praktiske forhold såsom lokalefaciliteter og service mv. Evaluator vurderer, at tilfredshedsundersøgelser viser, at deltagervirksomhederne gennemgående er tilfredse med indholdet og deres udbytte af programmets fælles camps. Deltagervirksomhederne vurderer, at de fleste oplægsholdere har været velforberedte og leveret fagligt relevante oplæg. Dog er det forekommet, især i de første runder, at virksomhederne oplevede nogle af de holdte oplæg som for teoretiske og fjerne fra den virkelighed, som socialøkonomiske virksomheder opererer i. Nogle af deltagerne nævner, at en del af det faglige stof om forretningsmæssige emner har passet på større, "koncernprægede" virksomheders organisation og ikke på små nyetablerede socialøkonomiske virksomheder. Deltagervirksomhederne finder, at nogle af oplægsholderne burde have bedre forhåndsviden om, hvad der er det særlige ved socialøkonomiske virksomheder og vinkle deres oplæg mere ud fra det.

Deltagervirksomhederne fremhæver dog, at programmets ledelse var meget opmærksom på deres feedback og justerede programmets faglige indhold på baggrund af de systematiske tilfredshedsundersøgelser.

Deltagervirksomhederne vurderer, at de fælles camps har haft den udfordring, at virksomhederne er meget forskellige i deres baggrund og rådgivningsbehov. Dette betyder, at indholdet af oplæggene på camps får vanskeligt ved at være relevante for alle virksomhederne. Virksomhedernes store forskellighed betyder f.eks., at de relativt nyetablerede virksomheder oplever, at de har stort udbytte af de faglige oplæg om virksomhedsoprettelse, budgetlægning, regnskab og markedsføring. Derimod er der tendens til, at de mere erfarne virksomheder finder det mindre relevant, fordi de har været igennem disse processer. Det samme gælder med hensyn til etablering af samarbejde med kommuner, hvor det er meget

forskelligt, hvor langt virksomhederne er nået i etablering af samarbejdet. En del af deltagervirksomhederne foreslår, at programmet i højere grad burde screene virksomhederne inden programstart og inddele dem efter deres udviklingsstadie og rådgivningsbehov. Dog erkender de, at der sikkert ikke er så mange virksomheder at vælge imellem, så dette kan lade sig gøre.

Derudover nævnes det blandt virksomhederne, at de fælles camps var lange med et presset program. Dette opleves at give mindre tid til, at virksomhederne får talt sammen og udvekslet erfaringer indbyrdes.

5.3. Virksomhedernes vurdering af samarbejdet med forretningsudviklerne

På tværs af alle runderne vurderer virksomhederne samarbejdet med forretningsudviklerne som programmets mest centrale og udbyttegivende del. Forretningsudviklerne er blevet oplevet som meget kompetente og professionelle og gode til at sætte sig ind i virksomhedens vilkår, udfordringer og udviklingsbehov. Mange virksomheder fremhæver, at de gerne havde brugt den samlede programtid på den individuelle sparring med forretningsudviklerne

Forretningsudviklerne "flytter ind" i virksomheden og ser forbedringsmuligheder
Deltagervirksomhederne oplever det som en styrke, at forretningsudvikleren besøger virksomheden i hele dage og sætter dig dybt ind i virksomhedens udfordringer og forbedringsmuligheder lige fra store strategiske problemstillinger til mindre forbedringsmuligheder f.eks. i form af reduktion af spild, bedre indretning af lokaler m.m.

Alt, hvad der kan optimeres og forbedres ved virksomheden, har forretningsudviklernes opmærksomhed. Mange af virksomhederne kan give eksempler på, at forretningsudvikleren har bemærket forhold, der kunne optimeres, som virksomheden ikke selv havde lagt mærke til - på trods af års erfaring.

Eksempelvis udtaler en café:

> *"En af de første dage forretningsudvikleren sad i vores restaurant, kiggede han sig omkring og sagde: Har I overvejet at stille bordene anderledes op, så de giver plads til flere gæster og bedre passage?"*

Cafeens borde blev flyttet, og nu havde de pludselig plads til 20% flere gæster og øgede salg og omsætning alene ved denne ændring.

Flere af deltagervirksomhederne karakteriserer det således, at det er vigtigt, at man som leder af sin egen virksomhed er åben for kritik, også selvom det kan gøre ondt.

Forretningsudviklerne opleves som professionelle og gode til at være udfordrende således, at de vedholdende sætter fingeren på de punkter, der er kritiske for virksomheden. Forretningsudviklerne blev oplevet som rigtig dygtige i forhold til at analysere virksomhedernes nøgletal og på den baggrund hjælpe arbejdet med prissætning, budgetlægning, afsætning, effektivisering, mv.

Virksomhederne nævnte en lang række forskellige områder, hvor de har haft positivt udbytte ved samarbejdet med forretningsudviklerne. Evaluator vurderer, at dette viser, at

forretningsudviklerne gennemgående har formået at ramme de individuelle udviklingsbehov hos virksomhederne.

Afklaring af virksomhedens identitet og kerneforretning
Mange deltagervirksomheder nævner, at samarbejdet med forretningsudviklerne har bidraget til en øget afklaring af virksomhedens identitet: Hvem er vi? Hvad kan vi? Hvad er vores kerneforretning? Deltagervirksomhederne har herunder også fået afklaret, hvad virksomheden *ikke* er, og hvad der *ikke* er dens kerneforretning, og hvilke kunder der ikke skal satses på.

> *"Forretningsudvikleren spurgte: Hvad er det særlige ved jeres virksomhed. Og når jeg så fortalte om vores kvaliteter, så sagde han "Det gør alle de andre på markedet også!" Vi skulle igennem en svær proces, hvor jeg blev tvunget til at gennemtænke vore særlige styrker, og hvad vi skulle prioritere som virksomhed."*

Forretningsudviklerne opleves at have hjulpet virksomhederne til at udstikke en kurs for den fremtidige vækst: Hvad bør vi satse på fremadrettet? Hvor findes de nye markeder? Flere af virksomhederne nævner det som udbytterigt, at de som noget nyt har arbejdet med at segmentere deres kunder og analysere, hvordan de har fået deres hidtidige kunder, og hvilke typer kunder de især tjener på.

Virksomhederne lærer at arbejde mere systematisk og metodisk
Blandt virksomhederne opleves det, at samarbejdet med forretningsudviklerne har lært dem at arbejde mere systematisk og metodisk, når de igangsætter og satser på nye tiltag i virksomheden. Forretningsudvikleren har lært virksomhederne at organisere, bemande og afgrænse nye udviklingstiltag således, at de får deres eget økonomiske budget og regnskab. Dermed kan virksomheden bedre vurdere, om den iværksatte ide er økonomisk bæredygtig uden at risikere virksomhedens samlede økonomi. Denne tilegnelse af læring om mere systematisk udvikling og afprøvning af nye tiltag forekommer både blandt nyetablerede virksomheder og erfarne virksomheder. Blandt erfarne virksomheder nævnes der eksempler på, at man igangsatte nye tiltag i perioder, hvor der var godt økonomisk råderum i virksomheden, og at derfor ikke blev fokuseret kritisk på, om det nye tiltag isoleret set bidrog til indtjeningen.

5.4. Virksomhedernes udbytte af labs

I umiddelbar forlængelse af de afholdte camps gennemføres der labs, hvor den enkelte virksomhed mødes med et team af forretningsudviklere, som sparrer med den enkelte virksomhed vedr. særlige udfordringer og muligheder. I forløbet indgår et afslutningslab, hvor der udarbejdes en konkret aktivitets- og handleplan for virksomhedens udvikling efter Det Sociale Vækstprograms afslutning.

Deltagervirksomheder er gennemgående positive i deres vurdering af deres udbytte af labs og ser det som en del af den individuelle sparring med forretningsudviklerne. Virksomhederne finder det udviklende, at de får vurderet deres udfordringer fra flere forskellige faglige synsvinkler, og at der lægges vægt på at udarbejde konkrete handlingsplaner for virksomhedens udvikling. Dog er der blandt virksomhederne en del, der oplever, at antallet af forretningsudviklere på labs har været for højt således, at der blev formuleret for mange

og for ukoordinerede udviklingsideer og fokusområder, som virksomheden havde svært ved at overskue.

Programmets ledelse er i løbet af programmet nået frem til, at labs fungerer bedst, hvis de omfatter et relativt begrænset team af forretningsudviklere (f.eks. 2), som besøger virksomheden i forbindelse med labs.

6. Deltagervirksomhedernes udbytte af programmet

Et af de centrale mål for Det Sociale Vækstprogram er at styrke deltagervirksomhedernes forretningsmæssige kompetencer og levedygtighed således, at de bliver i stand til at skabe mere vækst og beskæftige og hjælpe flere udsatte personer.

Dette afsnit belyser derfor, hvorvidt Det Sociale Vækstprogram har styrket virksomhedernes forretningsmæssige kompetencer og udvikling. Hovedgrundlaget for analysen er resultater af interview med samtlige deltagervirksomheder gennemført 2013-2016 gennemført umiddelbart efter deres afslutning af programmet.

6.1. Det Sociale Vækstprograms betydning for virksomhedens forretningsmæssige udvikling

Det overordnede billede er, at Det Sociale Vækstprogram har formået at styrke den forretningsmæssige udvikling hos vidt forskellige typer socialøkonomiske virksomheder og med vidt forskellige udviklingsbehov.

Programmet har tiltrukket et bredt spektrum af socialøkonomiske virksomheder, der har søgt programmet med vidt forskellige udfordringer og rådgivningsbehov. Det være sig modne, fundraising-baserede socialøkonomiske virksomheder, der har skullet tilegne sig basale forretningsmæssige kompetencer for at styrke virksomhedens økonomiske levedygtighed. Det være sig helt nyetablerede virksomheder, som har skullet hjælpes med formel oprettelse af virksomheden, opstilling af budget, regnskab, omkostningsberegning, markedsføring m.m. Det være sig erfarne, markedsbaserede virksomheder i vækst, der har haft stærke forretningsmæssige kompetencer, men som har behøvet hjælp til organisering af virksomhedens sociale del, herunder rekruttering og udvikling af udsatte ledige samt etablering af kommunalt samarbejde.

Virksomhederne vurderer generelt, at deres deltagelse i Det Sociale Vækstprogram har hjulpet dem på vej med at løse de udfordringer og realisere de potentialer, som var baggrunden for at de søgte programmet. Det varierer betydeligt, hvor afgrænsede udfordringer de søgte programmet med.

Nogle virksomheder, især de nyetablerede socialøkonomiske virksomheder, har søgt programmet med brede udfordringer og har haft behov for at styrke virksomhedens forretningsmæssige ledelse og udvikling på mange parametre i virksomheden. Det være sig lige fra omkostningsberegning, regnskab, budget, markedsudvikling og segmentering af kunder. Disse virksomheder har programmet givet værktøjer til at føre virksomheden videre på et mere økonomisk bæredygtigt grundlag, hvor virksomheden bliver mindre afhængig af offentlig finansiering.

Omvendt er der markedsbaserede virksomheder i vækst, som har søgt programmet med mere målrettede behov for hjælp til at forbedre virksomhedens organisation således, at den sociale og kommercielle del af virksomheden har et bedre samspil. Enkelte modne virksomheder har søgt programmet formålsrettet med meget konkrete projekter. Eksempelvis er der en virksomhed, der gerne ville etablere et nyt markedsområde for virksomheden, og som derfor har brugt programdeltagelsen som anledning til at udvikle denne del af virksomheden. Den daglige travlhed i virksomheden betød, at programdeltagelsen ville give anledning til, at virksomheden intensivt kunne fokusere på dette projekt.

I det følgende belyses det nærmere, på hvilke måder programmet har styrket virksomhedernes forretningsmæssige udvikling.

6.2. Bedre organisering og ledelse af virksomheden

Deltagervirksomhederne har fået en forbedret intern organisering og ansvarsfordeling
Blandt de modne, "klassiske" socialøkonomiske virksomheder har der været tendens til en inddragende og "demokratisk" ledelse, hvor man var fælles om mange beslutninger, og hvor ikke var skarpt opdelte roller for, hvem der havde ansvaret for givne opgaver. Disse virksomheder er typisk blevet hjulpet til at etablere en klarere organisering af ledelse og ansvarsfordeling i virksomheden. Ligeledes er der typisk sket en udvikling af ledelsen, som bliver mere bevidst om at tage ansvaret for træffe upopulære beslutninger omkring virksomhedens bemanding og økonomi. Flere virksomheder nævner, at programdeltagelsen også givet anledning til at etablere eller styrke virksomhedens bestyrelse ved at medtage medlemmer med særlige forretningsmæssige kompetencer. Hidtil har bestyrelsens sammensætning haft sekundært fokus, og bestyrelsen har ikke været inddraget så systematisk i virksomhedens udvikling.

Klarere ledelse og ansvarsfordeling
Virksomhederne vurderer gennemgående, at deres deltagelse i programmet har styrket ledelsens kompetencer og rolle. I en del klassiske socialøkonomiske virksomheder erkendes det, at ledelse af en socialøkonomisk virksomhed kræver, at ledelsen tør træffe ubehagelige beslutninger. Det kan f.eks. være beslutninger om afskedigelser, sænkning af lønninger, begrænsninger af omkostninger, klare krav og forventninger til medarbejderne mv. Derudover skal ledelsen også nøje analysere virksomhedens leverandøraftaler ved indkøb af råvarer og spare penge ved at forhandle rabatter og købe ind i større partier mv. Blandt virksomhederne vurderes det også, at de i ledelsen er blevet mere opmærksomme på, hvordan de skal inddrage medarbejderne i udviklingsprocessen og tydeliggøre krav og forventninger til medarbejdere. Inddragelse af medarbejderne er vigtigt, for at virksomheden kan gennemføre større uddelegering af ansvar således, at ledelsen bliver effektiv, og medarbejderne udfordres og udvikles.

Det bliver i den forbindelse fremhævet blandt virksomhederne, at ledelse af socialøkonomiske virksomheder stiller specielle kompetencekrav til ledelsen. Da en del af virksomhedens medarbejdere er udsatte personer med begrænsede ressourcer, er det vigtigt, at deres rekruttering og udvikling sker således, at de udfordres og arbejder i det omfang, som deres ressourcer og motivation gør det muligt. Ligeledes er det vigtigt, at rekrutteringen af ordinære medarbejdere lægger vægt på, at disse medarbejdere er indstillet på at samarbejde med udsatte ledige med nedsat arbejdsevne.

Bedre organisering af den kommercielle og sociale del
Mange deltagervirksomheder er blevet hjulpet til en bedre organisering af virksomhedens kommercielle og socialøkonomiske del. Dette er vigtigt, da virksomhedens kommercielle og socialøkonomiske del skal tilgodese forskellige hensyn: Den kommercielle del skal tilgodese virksomhedens markedsmæssige overlevelse, effektivitet og levedygtighed mens den socialøkonomiske del skal tilgodese den udsatte lediges udvikling under hensyntagen til dennes forudsætninger og ressourcer. En virksomhed beskriver det således:

> *"I vores virksomhed har vi etableret en fælles overordnet ledelse af både den kommercielle virksomhed og den socialøkonomiske del, som tidligere havde hver sin særskilte ledelse. Det er vigtigt, at de to afdelinger har hver sine mål og hensyn, de skal tilgodese."*

En anden virksomhed beskriver f.eks., at den nu har opdelt virksomheden i en forretningsdel, hvor de stærkeste medarbejdere arbejder og en social del, hvor de svagere medarbejdere arbejder. Dette eksempel illustrerer, at socialøkonomiske virksomheders ansatte omfatter udsatte personer, og at der derfor er grænser for, hvor høje effektivitetskrav, der kan stilles til dem. Virksomheden beskriver, at dens medarbejdere er fordelt på en række arbejdsfunktioner i virksomheden med varierende kompetencekrav. Når nye medarbejdere starter, får de en arbejdsfunktion med begrænsede krav, og efterhånden som de udvikler sig, kan de blive flyttet til nye opgaver og mere krævende arbejdsfunktioner. På den måde kan den socialøkonomiske virksomhed bedre styre progressionen af den enkelte medarbejder, hvor der er balance mellem medarbejderens kompetencer og de krav, der stilles.

Flere virksomheder arbejder nu med en såkaldt "progressionstrappe" for den enkelte medarbejders udvikling. Dette kan være vigtigt i forhold til at etablere samarbejde med kommuner, som typisk lægger vægt på, at de socialøkonomiske virksomheder kan dokumentere, hvordan og hvor meget de systematisk udvikler den enkelte udsatte ledige i et forløb.

I andre virksomheder har man fået etableret en mere afklaret og decentral ansvarsfordeling af opgaver, idet der tidligere var tendens til, at virksomhedens ledere var indblandet i alle opgaver.

6.3. Mere analytisk blik på egen virksomhed og organisering af udviklingsaktiviteter

En central tankegang i programmet er "lean start-up" metoden, som betyder, at succesfulde virksomheder udvikler sig ved en iterativ og bevidst styret læringsproces, hvor nye input, eksperimenter, samarbejde med kunder og dialog hele tiden fører til justeringer i produktet, forretningsmodellen, strategien osv. Evaluator vurderer, at denne tilgang har sat spor i virksomhederne. Deltagervirksomhederne vurderer generelt, at programmet har styrket deres forudsætninger for at analysere deres egen organisation og identificere nødvendige indsatser i forskellige dele af forretningen. Dette betyder, at de nu arbejder mere systematisk og analytisk med at udvikle og afprøve ideer. Dette betyder bl.a., at virksomhederne nu i højere grad isolerer udviklingstiltag således, at den forretningsmæssige effekt af disse vurderes særskilt. Eksempelvis har en af virksomhederne nu etableret et nyt udviklingstiltag som en økonomisk særskilt del af virksomhed således, at det bedre kan vurderes, hvorvidt den nye aktivitet er økonomisk bæredygtig i sig selv. Denne isolering af udviklingsaktiviteter var direkte inspireret af rådgivningsforløbet med forretningsudvikleren.

En anden virksomhed har etableret et nyt og økonomisk krævende udviklingstiltag i et interessentskab med flere andre virksomheder, som hver især ejer en del af tiltaget. Denne måde at organisere et større tiltag på var en helt ny tilgang hos virksomheden og var inspireret af rådgivningsforløbet med forretningsudvikleren.

Virksomhederne oplever samlet set, at de har fået mere struktur på deres udviklingsprocesser, hvilket har medført en bedre prioritering af, hvilke tiltag, der sættes i gang og en højere realiseringsgrad.

Bedre økonomistyring
En stor del af deltagervirksomhederne vurderer, at de generelt har fået bedre styr på deres økonomi som følge af deres deltagelse i programmet. Dette forekommer både blandt relativt nyetablerede virksomheder og blandt modne erfarne virksomheder. Dog er der typisk forskelle på, hvilke økonomiske udfordringer de nye og erfarne virksomheder har.

De relativt nyetablerede og uerfarne virksomheder nævner især, at de har lært sig at lave bedre kalkulationer af priser og omkostninger. Omvendt forekommer det blandt større, erfarne virksomheder, at de har styrket deres økonomistyring i form af hyppigere og mere systematisk regnskabsopfølgning for forskellige dele af virksomheden.

Flere virksomheder udtrykker, at de i kraft af programmet er blevet bevidste om, at styring af økonomi ikke blot er styring og beregning af økonomiske ressourcer i sig selv. Økonomistyring handler nærmere om, at budgetter nærmere er de "kvantitative planer og forventninger" til fremtiden, og at det er disse, der skal styres og foregribes systematisk. En virksomhed beskriver det således:

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

Mange virksomheder nævner, at de har fået en øget forståelse af, hvordan man kan styre og vurdere virksomhedens performance ud fra budgettet. Andre virksomheder, især servicevirksomheder, nævner en bedre styring af virksomhedens pipeline som den helt afgørende gevinst ved at deltage programmet.

6.4. Styrkelse af salg og opfølgning på kunder

Mange deltagervirksomheder vurderer, at de har styrket deres 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 webshop, brug af sociale medier mv. Virksomhederne vurderer, at de som følge af programmet er blevet bedre til at bruge de muligheder for kommunikation, som forskellige online-platforme præsenterer. De nævner bl.a., at de har optimeret deres brug af LinkedIn og deres egne hjemmesider. Dertil kommer en øget bevidsthed omkring sprogbrug og visuelle virkemidler i deres kommunikation, og en bevidsthed om, hvordan man kan kommunikere på forskellige måder til forskellige målgrupper. Den Sociale Kapitalfonds kommunikationsmedarbejdere blev gennemgående oplevet som meget engagerede og professionelle og som dygtige til at fange virksomhedernes konkrete behov for kommunikation.

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

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

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

Det øgede fokus på virksomhedens kunder er ofte forbundet med udvikling af produkter/servicetilbud, som er særligt tilpasset givne kundegrupper. Eksempelvis nåede en restaurationsvirksomhed frem til, at den kunne øge salg og omsætning ved at udvikle en særlig medlemsordning for erhvervsvirksomheder, der kunne benytte restauranten til repræsentations – og forretningsmiddage og andre firmaarrangementer i dagtimerne.

6.5. Virksomhedernes udvikling og vækst

Evalueringen viser, at Det Sociale Vækstprogram har haft væsentlig betydning med hensyn til at styrke virksomhedernes forudsætninger for vækst og udvikling. Alle deltagervirksomheder har efter programafslutning i interview med evaluator beskrevet konkrete, kvantitative mål for deres planer om vækst i antallet af udsatte personer i forløb.

En styret, balanceret vækst i antallet af udsatte personer
Virksomhederne beskriver, at programmet har kvalificeret deres vækstplaner således, at de kan opnå en realistisk og styret vækst, så den sociale del af virksomheden bliver afpasset med virksomhedens organisation og forretningsmæssige vækst.

For de privatmarkedsbaserede socialøkonomiske virksomheder er det således vigtigt, at der er balance mellem væksten i den sociale del og den ordinære del. Eksempelvis beskriver en virksomhed det således:

> *"Vores byggeafdeling (den ordinære del af virksomheden) skal helst også vokse i takt med, at vi udvider vores skoleafdeling (den socialøkonomiske del), sådan at der nogenlunde balance. Den behøver dog ikke vokse lige så meget, men det er vigtigt, for at vi kan fordele unge ud på byggepladser og opgaver."*

En anden virksomhed, som vil etablere en ny enhed for fødevareproduktion, forventer, at de kan ansætte 4-12 udsatte ledige inden for det kommende år, afhængig af hvor stor salgsmæssig vækst, der opnås i den nye enhed.

En tredje virksomhed forventer at ansætte 10-12 flere udsatte ledige og tilføjer, at fordelen ved, at den socialøkonomiske virksomhed er forbundet med en ordinær modervirksomhed, er, at modervirksomhedens antal ansatte tæller med i virksomhedens samlede antal ansatte. Dette udvider dermed muligheden for at have flere udsatte i praktikforløb, jf. reglerne om det tilladte antal virksomhedspraktikanter i forhold til antallet af ordinært ansatte.

Blandt virksomhederne fremhæves det også, at det er vigtigt, at der er en passende balance mellem andelen af ordinært ansatte og ansatte på særlige vilkår, da dette giver bedre muligheder for, at de ordinært ansatte kan hjælpe de udsatte ledige.

> *"Vores byggeafdeling ansætter udelukkende på ordinære vilkår. Vi søger hele tiden i forhold til, hvordan vores ordrebog ser ud. De faglærte håndværkere skal også være mentorer for de udsatte unge. De skal kunne have den rette tålmodighed og indstilling."*

Det anføres bl.a., at beskæftigelse af udsatte ledige kræver særlige hensyn i den daglige ledelse. Man skal være tålmodig og gentage instruktioner og beskeder mange gange i det daglige arbejde. De interviewede virksomheder fremhæver, at man som leder ikke kan forvente, at de udsatte ledige har samme mødestabilitet og arbejdstempo som de ordinært ansatte. Virksomhederne forventer derfor også, at deres øgede ansættelse af udsatte ledige vil medføre behov for flere mentorer i virksomheden. Derudover vil det for flere af virksomhederne også medføre behov for og etablering af nye lokationer og lokaler for dele af virksomhedens organisation.

6.6. Nye målgrupper af ansatte

I evalueringen er deltagervirksomhederne blevet spurgt, om de i forlængelsen af programmet vil udvide de målgrupper af udsatte, som de typisk arbejder med. Det gennemgående billede er, at de fleste virksomheder vil fortsætte med at fokusere på de grupper af udsatte ledige, som de i forvejen har erfaringer med. En del af dem henvender sig i forvejen til en meget bred målgruppe med forskellige typer af udfordringer, og de oplever derfor ikke behov for at udvide målgruppen.

Dog forventes det blandt deltagervirksomhederne, at de i de kommende år vil tage flere flygtninge/indvandrere i ansættelse/praktikforløb, da der fra kommunernes side er stigende behov for tilbud til denne brede målgruppe. Deltagervirksomhederne vurderer, at deres styrke er, at de kan tilbyde den udsatte ledige et forløb i en "rigtig virksomhed". Et fælles træk blandt deltagervirksomhederne er, at de i kraft af deres deltagelse i programmet har større fokus på en mere målrettet rekruttering af udsatte ledige, som ønsker en fremtid inden for det givne erhverv – hvad enten det er inden for byggebranchen, vedligehold af grønne områder eller restaurationsvirksomhed.

I virksomhederne er der også planer om, at de gerne vil udvide, hvilke uddannelser/erhverv, som de har praktik- og afklaringsforløb i. Eksempelvis vil en af virksomhederne i byggebranchen gerne udvide deres tilbud således, at de ud over tømreruddannelse også tilbyder uddannelse inden for malerfaget. En anden byggevirksomhed er i samarbejde med en uddannelsesinstitution ved at udvikle et tilbud, som retter sig mod en ny uddannelse i nænsom nedbrydning.

6.7. Nye produkter og kundetyper

Det gennemgående billede er, at deltagervirksomhederne finder, at acceleratorprogrammet har styrket deres forudsætninger for at udvikle og tilbyde nye produkter eller serviceydelser. Programmet har fremmet en "lean start-up" innovation i virksomhederne således, at de med udgangspunkt i deres eksisterende knowhow, forretningsområde og lokalefaciliteter kan udvikle nye produkter og serviceydelser, der kan etableres relativt hurtigt uden større og risikable investeringer. Eksempelvis har en virksomhed i restaurationsbranchen i kraft af sin deltagelse i programmet udviklet medlems- og rabatordninger med særlige tilbud til erhvervskunder. Derudover har virksomheden også visioner om at udvide med et nyt forretningsområde inden for skolemad og sund mad til uddannelsesinstitutioner.

Virksomhederne fremhæver, at programmet har lært dem, at udvikling og afprøvning af nye forretningsinitiativer skal isoleres økonomisk således, at det kan vurderes, om de er bæredygtige i sig selv.

Eksempelvis har en virksomhed inden for turisme- og oplevelsesbranchen i kraft af sin deltagelse i programmet udvidet med en ny forretningsenhed inden for fødevareproduktion og har ansat kvalificeret køkkenpersonale til at lede og udvikle den nye produktion. Virksomheden har opstillet særskilte mål, budget og tidsplan for dette projekt for at kunne vurdere, om det skal videreføres efter det første år. Et andet eksempel er en cafe/restaurationsvirksomhed, som i kraft af sit arbejde med udviklingshæmmede fik den ide, at udvikle et rejsebureau, som arrangerer rejser/udflugter for denne målgruppe.

Et tredje eksempel er en restaurationsvirksomhed, der fik den ide at sælge teambuilding, hvor de tilbyder virksomhederne mulighed for at komme ind og lave mad i virksomhedens køkken.

6.8. Mersalg til eksisterende kunder

Virksomhederne er i kraft af programmet blevet mere opmærksomme på mulighederne for at sælge flere ydelser til deres eksisterende kunder. Blandt virksomhederne vurderes det, at de har styrket deres forudsætninger for mersalg fordi de nu har en bedre analyse og segmentering af deres kunder.

Virksomhederne beskriver, at programmets forretningsudviklere har lært dem en ny tilgang i forhold til kunder, som de var mindre opmærksomme på tidligere – og det er i højere grad at lytte til og inddrage kunden/samarbejdspartneren i udviklingen af produktet/ydelsen. De beskriver, at deres deltagelse i programmet har lært dem at spørge kunder og samarbejdspartnere mere direkte om, hvad de har behov for. Samtidig har de lært at lukke mere samarbejde med andre virksomheder, der har kompetencer, som de selv mangler, ind i deres virksomhed. Tidligere ville de i højere grad have forsøgt at gøre tingene selv med større omkostninger til følge.

6.9. Styrkelse af samarbejde med kommuner

For de langt de fleste socialøkonomiske virksomheder er samarbejde med kommuner et vigtigt forretningsområde både for at opnå økonomisk vækst og for at hjælpe udsatte personer i beskæftigelse og videre på arbejdsmarkedet. Blandt deltagervirksomhederne har det dog været forskelligt, hvor langt de var nået i etablering af samarbejde med kommunerne, da de søgte programmet. Nogle af de socialøkonomiske virksomheder har inden programmet haft et længerevarende samarbejde med kommuner, mens det for andre virksomheder har været et helt nyt område at skulle etablere samarbejde med kommuner.

Kommunenetværket faciliteret ved Cabi
Den Sociale Kapitalfond har tilknyttet et netværk af kommuner med ambitioner på det socialøkonomiske område. Netværket drives af Cabi, som er et selvejende netværks- og videnhus for socialt ansvar under Beskæftigelsesministeriet. Formålet med netværket er at bygge bro mellem kommuner og sociale/socialøkonomiske virksomheder. Netværket skal desuden bidrage til videndeling mellem kommunerne.

I runde 1-2 blev der afholdt en camp om kommunesamarbejde med andre eksterne aktører, mens der i runde 3-6 af Det Sociale Vækstprogram er blevet afholdt en workshop faciliteret af Cabi, hvor kommuner og virksomheder mødes, og hvor det er muligt for virksomhederne at stille spørgsmål til kommunerne.

Det gennemgående billede er, at deltagervirksomhederne har været tilfredse med den afholdte camp, hvor de blev introduceret til kommunenetværket faciliteret ved Cabi.

Programmet har styrket virksomhedernes forudsætninger for samarbejde med kommuner

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

Flere af de socialøkonomiske virksomheder beskriver, at de på den baggrund er blevet mere bevidste om at tilrettelægge udviklingsforløb for udsatte personer i virksomheden, sådan at de gradvist får mere ansvar og udfordrende arbejdsopgaver, efterhånden som de får forudsætningerne for det.

En del af de socialøkonomiske virksomheder er i kraft af programmet kommet i kontakt med og har indledt samarbejde med en eller flere kommuner. Blandt mange af de øvrige virksomheder udtrykkes det, at de er blevet mere opmærksomme på det markedspotentiale, som samarbejde med kommunerne rummer, og som de vil kunne realisere på længere sigt. Flere har desuden planer om, at samarbejdet med kommuner kommer til at blive vigtigere for dem i fremtiden.

De forskellige typer socialøkonomiske virksomheders samarbejde med kommunen

Evaluator vurderer, at de socialøkonomiske virksomheders type og forretningsmodel har betydning for, hvilke fordele de kan opnå ved at samarbejde med kommunerne. De klassiske socialøkonomiske virksomheder, der er fundraising-baserede og arbejder som "anden aktør", har typisk en væsentlig del af deres økonomiske grundlag baseret på at levere opkvalificering, praktik og afklaringsforløb til kommunen for udsatte personer. Det sociale arbejde i virksomheden er dermed både det centrale mål og en væsentlig del af forretningsgrundlaget. For de privatmarkedsbaserede socialøkonomiske virksomheder udgør leveringen af forløb til kommunen en mere komplementær del af indtægts- og forretningsgrundlaget, fordi deres salg på det ordinære marked er det vigtigste.

Dette betyder, at det for de privatmarkedsbaserede er vigtigt, at samarbejdet med kommunen kan bidrage til at tilføre dem den arbejdskraft, som de har behov for, og som kan indgå i virksomhedens markedsrettede produktion og serviceydelser. I de privatmarkeds-

baserede virksomheder vil et samarbejde med kommunen om rekruttering af udsatte personer derfor kunne være et vigtigt element i virksomhedens tilførsel af arbejdskraft. For nogle af de privatmarkedsbaserede virksomheder er det en udfordring at skaffe netop den arbejdskraft, som er interesseret i varig beskæftigelse i den givne branche.

Dette kan f.eks. være tilfældet i byggebranchen på grund af kravene til hårdt fysisk og udendørs arbejde og i restaurationsbranchen, hvor der er arbejdstider om aftenen og i weekenden. Samarbejdet med kommunen skal derfor kunne etablere en velfungerende afklarings- og rekrutteringsproces, hvor man finder udsatte personer, der er motiverede for varigt arbejde i den givne branche, og som har de fysiske og mentale forudsætninger for det.

De privatmarkedsbaserede virksomheder har således et kommercielt udgangspunkt, og de fremhæver, at de ikke vil gå på kompromis med dette. Derfor lægger de vægt på at rekruttere udsatte ledige, som kan udvikle sig og fungere i en kommerciel virksomhed.

> *"Vi skal være en arbejdsplads, der kan rumme fleksjobbere og den slags, men vi skal gøre det klart, at vi har et kommercielt sigte."*

De privatmarkedsbaserede socialøkonomiske virksomheder er således meget fokuserede på, at samarbejdet med kommunen/jobcenteret bidrager til forsyning af motiveret arbejdskraft med potentiale for varig ansættelse i netop deres virksomhed/branche.

Til forskel herfra har de "klassiske" fundraising-baserede virksomheder i højere grad det mål med udsatte personers beskæftigelse, at de udvikles og afklares med henblik på at komme *videre* - det være sig i uddannelse eller beskæftigelse i anden virksomhed eller branche.

De privatmarkedsbaserede virksomheder beskæftiger typisk også en del ordinært ansatte, som de udsatte personer skal arbejde sammen med. Dette betyder, at virksomhedens rekruttering af ordinært ansatte lægger vægt på, at de har den rette motivation og indstilling til at tage de hensyn, som det kræver at samarbejde med de udsatte.

Generelt er der blandt virksomhederne en positiv vurdering af Det Sociale Vækstprograms bidrag til at styrke samarbejdet med kommunerne. Flere virksomheder fremhæver, at programmet har gjort det tydeligt for dem, at det er vigtigt, at man som virksomhed er lydhør og sætter sig ind i kommunens behov og tankegang - som hos enhver anden kunde. Samtidig har programmet gjort det klart for virksomhederne, at det er vigtigt, at de gennemtænker samarbejdet med kommunen som en del af deres forretningsstrategi. Det kræver, at man som virksomhed gør sig det klart, hvad det kommunale samarbejde kan tilføre virksomheden. Som beskrevet ovenfor kan de privatmarkedsbaserede virksomheder udvikle et gensidigt fordelagtigt samarbejde med kommunen. Kommunerne kan hjælpe de udsatte personer i beskæftigelse, og virksomheden kan få stabilitet i tilførslen af arbejdskraft.

Ydermere er der eksempler på, at nogle af privatmarkedsbaserede virksomheder har udviklet uddannelsestilbud i virksomheden, hvor de udsatte personer opnår uddannelse inden for f.eks. bygge- eller restaurationsfag og med tiden kan indgå i beskæftigelse som ordinært ansatte i virksomheden eller branchen. Ved at have en mere målrettet rekruttering, typisk i dialog med kommunen/jobcenteret, kan der ansættes mere motiverede udsatte

ledige, og det øger chancen for fastholdelse og gennemførelse. Eksempelvis udtaler en socialøkonomisk virksomhed i byggebranchen:

> *"Vi har nu mere fokus på unge, som VIL byggeerhvervet. I STU (Særlig Tilrettelagt Uddannelse) skal unge jo vælge, hvilken vej de vil gå. Vi skal sælge vores tilbud som en reel mulighed."*

7. Deltagervirksomheders langsigtede effekter

Dette afsnit præsenterer resultater fra opfølgende interview blandt de 12 deltagervirksomheder, som gennemførte runde 1-2 i 2013-2014. Der er således gået nogle år, siden de afsluttede programmet, og derfor giver denne gruppe af virksomheder muligheder for at belyse, hvordan virksomhederne har udviklet sig, efter at de har afsluttet programforløbet.

Det samlede billede er, at alle virksomheder er vokset og har videreudviklet deres organisering og forretningsgrundlag, så de har opnået større bæredygtighed og kan hjælpe flere udsatte personer. De fleste virksomheder tillægger deres deltagelse i programmet væsentlig betydning for denne udvikling. Nogle virksomheder har gennemført tiltag i virksomheden, der er besluttet sammen med forretningsudvikleren, og som ellers ikke ville være gennemført. Andre virksomheder vurderer, at de gennemførte tiltag sikkert ville være blevet gennemført alligevel, men at programmet har fremskyndet og kvalificeret dem.

I det følgende sammenfattes i hovedtræk, hvordan virksomhederne har udviklet sig.

7.1. Virksomhedernes organisation og ledelse er blevet mere differentieret

De fleste virksomheders organisation er efter programmet blevet udviklet i retning af en større differentiering i flere organisatoriske enheder med hver sin ledelse. Den øgede organisatoriske opdeling afspejler, at virksomhederne er vokset og har fået flere forretningsområder og eksterne kunde- og samarbejdsrelationer. Denne udvikling sker både i privatmarkedsbaserede virksomheder og klassiske socialøkonomiske virksomheder, som tidligere havde fundraising og kommunale forløb som deres vigtigste indtægtsgrundlag.

Eksempelvis har en virksomhed, som tidligere alene samarbejdede med kommunale jobcentre, nu udvidet deres samarbejdsrelationer til specialinstitutioner. Derudover har virksomheden etableret salg af serviceydelser inden for transport og rengøring. Virksomheden udtrykker det således:

> *"Vi er blevet mere komplekse at lede, fordi vi får penge fra forskellige steder med forskellige standarder, som vi skal efterleve og spille safe cards overfor."*

En anden virksomhed, som oprindeligt kun arbejdede inden for catering, har udviklet nye forretningsområder i form af mødeforplejning og udlejning af lokaler til private arrangementer og har derfor differentieret sin organisation hertil.

Virksomhedernes udvikling af deres organisation følger "lean start-up" programmets tilgang, hvor nye tiltag organiseres og afprøves som særskilte projekter og enheder således, at deres økonomiske bæredygtighed kan vurderes isoleret. En virksomhed beskriver det således:

> *"Vi har fået ny organisationsstruktur med en kvalitetsleder ind over, som er blevet ansat. Vi er gået fra at have 0 til 4 køkkenledere, som leder hver deres afdeling. Organisationen har skulle følge med skaleringen, dvs. mange flere medarbejdere. Qua vækstprogrammet har vi for knap et år siden organiseret os anderledes på det juridiske plan. Fra at være under daghøjskolen er køkkendrift lagt over i et anpartsselskab for at isolere risici og skabe bedre overblik."*

Virksomheden beskriver det sådan:

> *"Da vi var i fonden, var vores eneste forretning jo catering. Nu er vi så flyttet til et sted, hvor vi har plads til 100 spisende gæster og stadigvæk kører catering. Derudover har vi mødeforplejning, plus at vi lejer vores lokaler ud til private arrangementer. Så vi er gået fra ét til fire indtjeningsområder."*

Enkelte virksomheder har oplevet stor vækst siden programmet og har etableret nye lokalafdelinger på flere lokaliteter. Dette har krævet en ny organisering med flere ledelseslag. En virksomhed med stor vækst beskriver det sådan:

> *"Da vi var med i programmet, var vi 25. Nu er vi 175, der er tilknyttet huset. Vi har skullet geare organisation til at være større. Vi har fået 3 områdechefer inden for hhv. erhverv, kompetence og udvikling.*
>
> *Vi har fået afdelinger i Silkeborg, Kolding og Aalborg med en teamleder på hver af de enkelte lokationer. Det har vi været nødt til at geare vores organisation efter. De enkelte lokationer kan godt indeholde alle tre områder (erhverv, kompetence og udvikling)."*

Enkelte virksomheder udtrykker, at deres organisation og ledelse endnu ikke er blevet tilstrækkelig differentieret i forhold til virksomhedens udvikling og derfor har svagheder. En leder udtrykker det således:

> *"Jeg er både direktør og driftsansvarlig. Ledelsens svagheder er, at vi er få og har brede områder. Det er nødvendigt, at der skal gøres noget andet."*

Virksomhederne har styrket deres styring af økonomi og indtjening

Virksomhedernes udvikling og differentiering af deres organisation har typisk nær sammenhæng med, at de har styrket deres styring af økonomien. Den øgede differentiering af organisationen betyder, at der nu etableres budget, regnskab og opfølgning for flere særskilte enheder med hver sin ledelse. I forbindelse hermed har mange af virksomhederne ligeledes styrket regnskabsfunktion og økonomistyringssystem i virksomheden.

Følgende citater fra et par af virksomhederne illustrerer denne udvikling:

> *"Vi har nu selvstændigt regnskab på køkkenniveau, og vi laver budgetlægning med udgangspunkt hos de enkelte køkkenledere."*
>
> *"Vores tidligere revisor tænkte meget traditionelt og kørte det hele i en samlet opgørelse. Vi har nu opdelt økonomien på afdelinger, sådan at hvis noget ikke fungerer, så kan vi droppe det."*

De fleste virksomheder vurderer derfor, at de i kraft af programdeltagelsen har styrket styringen af deres økonomi og indtjening. Ydermere nævnes det blandt virksomhederne, at de i deres rekruttering af ledende personale nu lægger større vægt på at ansætte personer, som både har kernefaglige kompetencer og økonomiske/forretningsmæssige kompetencer samt lyst til at arbejde med udsatte personer.

> *"Vi har altså et ekstra parameter, når vi skal rekruttere køkkenledere. Vedkommende skal kunne styre økonomien, have køkkenfaglig forståelse og samtidig synes, at det er interessant at arbejde med mennesker på kanten af arbejdsmarkedet."*

I kraft af deres deltagelse i programmet arbejder virksomhederne mere forretningsmæssigt. Dette betyder, at de er blevet bedre til kun at gøre det, der kan betale sig, og til at fastsætte priser på produkter og ydelser, der passer til omkostningerne. Flere virksomheder beskriver, at de i forhold til tidligere har større løbende fokus på at vurdere deres produkter og ydelser og analysere omkostninger med henblik prisregulering. Følgende citat eksemplificerer dette:

> *"Så er vi også gået et spadestik dybere med hele vores prisorganisering: Hvor mange af delprocesserne skal vi have med i kalkulationen? Og hvornår? Det er vi blevet meget mere skarpe på. For hvert år har vi luget ud i det, vi ikke tjener penge på. "*

Virksomhederne vurderer nu i højere grad de enkelte produkter og ydelsers bidrag til virksomhedens indtjening og udfaser de aktiviteter, der ikke er økonomisk bæredygtige.

Ydermere har virksomhederne nu mere systematisk forretningsmæssigt fokus på kunderne. Dels ved at segmentere kunderne og gennemføre kundeundersøgelser, dels ved at inddrage kundernes feedback mere direkte i virksomhedens produkter og ydelser.

> *"Vi laver nu mere systematiske kunde- og brugerundersøgelser, når vi er i gang. Det er et godt redskab. Vi har lagt en strategi for vores varesortiment: Kunderne skal bestemme, hvad vi skal sælge – og fokusgruppen skal finde nogle spændende produkter fra lokalområdet. For at skabe ejerskab."*

Et udbredt træk blandt virksomhederne er, at de har udviklet nye samarbejdspartnere og netværk, og at de i kraft af programdeltagelsen er blevet mere bevidste om at bruge partnerskaber som en forretningsstrategi.

De socialøkonomiske virksomheder, der tidligere fortrinsvis samarbejdede med kommunerne, har nu udvidet med samarbejdsrelationer til andre virksomheder eller uddannelsesinstitutioner. Eksempelvis har en virksomhed med håndværksproduktion nu indledt samarbejde med en designvirksomhed. Et andet eksempel er en cateringvirksomhed, der gik i samarbejde med en række virksomheder om at udgive en kogebog. Andre virksomheder har indledt samarbejde med uddannelsesinstitutioner med henblik på at kunne tilbyde praktikforløb og hjælp til udsatte personer i målgruppen i forbindelse med uddannelse. Følgende citater fra to virksomheder illustrerer dette:

> *"Vi er i gang med at etablere samarbejde med de almindelige uddannelser VUC, HF og teknisk skole. Det gør vi, fordi vi kommer ind og leverer støttende hjælp til målgruppen i forbindelse med undervisningen."*

> *"Det har optaget os at skabe mulighed for handelsskoleelever og give dem en reel uddannelse. Målet er at blive godkendt til at lave elevklasser og at blive godkendt som praktikplads og tage imod elever til vores butikker. Det er vores egen uddannelse - et BA akademi med 3 trin. De medarbejdere, som vi har i*

dag, skal opkvalificeres, og er vi i dialog med erhvervsskoler om, hvilke typer AMU-kurser, der passer til målgruppen."

Styrket og udvidet samarbejde med kommuner med øgede dokumentationskrav
Det gennemgående billede er, at virksomhederne i kraft af programdeltagelsen har styrket og udvidet samarbejdet med kommunerne om levering af forløb for udsatte personer. Dels er samarbejdet blevet mere formaliseret i formelle samarbejdsaftaler, dels har en del virksomheder etableret samarbejde med flere kommuner, end de havde under programmet. Blandt virksomhederne opleves det, at der i de senere år har været stigende opmærksomhed i kommunerne på at samarbejde med socialøkonomiske virksomheder - og øget viden om, hvordan det kan gøres.

Samtidig opleves det blandt virksomhederne, at der er øget konkurrence om samarbejdet med kommunerne, hvor flere virksomheder udbyder forløb og rådgivningsydelser, der hjælper udsatte personer. Dette betyder, at de socialøkonomiske virksomheder i deres markedsføring og opgaveløsning på det offentlige marked skal kunne vise, hvilken kvalitet og værdi de skaber i deres forløb for udsatte personer. En virksomhed beskriver det således:

"Vi konkurrerer med andre socialøkonomiske virksomheder, specielt på STU. Vi har ikke gjort det på kontrakt, men vi er ved at komme ind på markedet og i kommunernes kataloger. Vi er klare omkring, hvad det er, vi kan sælge, og vi vil ikke afgrænse til særlige handicap (hos de udsatte ledige). Samtidig signalerer vi, at vi er en virksomhed og er på vej væk fra institutionsbegrebet."

I tilknytning til samarbejdet med kommunerne er der stigende dokumentationskrav til de socialøkonomiske virksomheders opgaveløsning. De socialøkonomiske virksomheder skal dels kunne dokumentere og tydeliggøre, hvilken progression de skaber i udviklingen af udsatte personer, dels skal de kunne adskille pengestrømme for, hvilken del af deres indsats, der kommer kommunens borgere til gode. Følgende citat illustrerer dette:

"I forbindelse med vores samarbejdsaftale tror jeg, at en del af kommunens nervøsitet går på, at om vi kunne få forklaret ordentligt til kommunen, at de penge, som de giver, selvfølgelig går til kommunens egne borger og ikke til nogen andre, hvis vi indgår samarbejde med andre kommuner."

De stigende dokumentationskrav i samarbejdet med kommunerne betyder, at de socialøkonomiske virksomheder i stigende grad etablerer opfølgningsredskaber, der måler den progression og udvikling, som de udsatte personer gennemgår.

"Vi er blevet skarpere til opfølgning, evaluering og dokumentation af de udsatte lediges progression i jobbet. Vi har ansat en journalist til at skrive de ting. Pædagogerne dikterer, og så skriver journalisten, sådan at dokumentationen har ens struktur. Så når kommunerne får det, så ved de præcis, hvad det handler om, og det sparer tid for pædagogerne, som ikke er så bevandrede i fagtekniske termer".

8. Socialøkonomiske virksomhedernes betydning for udsatte personer

Dette afsnit belyser, hvilken betydning socialøkonomiske virksomheder kan have for udsatte personer, herunder hvad der er det særlige ved at arbejde i socialøkonomiske virksomheder, og hvad de kan tilbyde i forhold til traditionelle kommunale tilbud.

Afsnittet er baseret på kvalitative interview med udsatte personer i de socialøkonomiske virksomheder, der deltog i programmets første 2 runder. De udsatte personer (i det følgende benævnt som brugere) er meget forskellige. Det illustrerer bredden af de socialøkonomiske virksomheders målgrupper, der omfatter unge kriminelle mænd, unge kvinder med afbrudte uddannelser og psykiske problemer, mennesker med handicap, kvinder med anden etnisk baggrund end dansk, som har været uden for arbejdsmarkedet i mange år.

8.1. Interviewpersonernes baggrund

De interviewede brugeres baggrund er meget forskellig og viser den bredde, som socialøkonomiske virksomheders målgruppe har:

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

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

Visitationen til socialøkonomiske virksomheder er ofte udfordret af brugernes manglende kendskab

Et interessant gennemgående træk er, at visitationen af brugerne til at starte i en socialøkonomisk virksomhed ofte indledningsvis har været udfordret af både brugernes og de offentlige visitatorers manglende kendskab til, hvad en socialøkonomisk virksomhed er. En del af de interviewede brugerne har skullet "overtales" til at starte i et forløb i den socialøkonomiske virksomhed, fordi de har været usikre på, hvad det var, og fordi kommunens/jobcentrets medarbejdere kun delvist har været i stand til at forklare det nærmere. En medvirkende del af forklaringen er, at brugerne forinden ofte har gennemlevet en socialt isoleret og stillestående tilværelse på offentlig forsørgelse, og derfor har de været bange for at gå i gang med noget nyt. Flere brugere har haft fordomme om, at den socialøkonomiske virksomhed ikke var noget for dem. Nogle brugere har f.eks. dårlige erfaringer med "kvindearbejdspladser" og er derfor skeptiske mht. at skulle arbejde i køkken/café. Andre brugere har haft lav selvtillid og har ikke regnet med, at de kunne påtage sig de opgaver, der fulgte med at arbejde.

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

Disse resultater viser, at det i samarbejdet mellem den socialøkonomiske virksomhed og kommunen er vigtigt, at kommunens visitation er baseret på et nøje kendskab til de socialøkonomiske virksomheder og de krav, som arbejdet i dem stiller. Dette er vigtigt for at kommunen kan levere motiveret arbejdskraft med de rette forudsætninger for at trives og udvikle sig i virksomheden evt. med henblik på varig ansættelse. Dette er især vigtigt ved visitationen til privatmarkedsbaserede socialøkonomiske virksomheder, som er mere afhængige af rekruttering af arbejdskraft, der kan fastholdes i virksomheden. Til forskel herfra er de klassiske socialøkonomiske virksomheder oftere mere fokuseret på at udvikle udsatte personer til at komme videre i beskæftigelse i anden virksomhed eller uddannelse.

Arbejdsopgaver og ansvar i socialøkonomiske virksomheder pålægges gradvist i et udviklingsforløb

Alle de interviewede brugere beskriver, at de i den socialøkonomiske virksomhed har været igennem en betydelig faglig og menneskelig udvikling, hvor de i kraft af arbejdet har styrket deres erhvervsevne, trivsel og livskvalitet. De har gennemgået en udvikling, som har overgået deres egne forventninger. I tilbageblik beskriver brugerne det som vigtigt, at denne udvikling er sket gradvist således, at arbejdsopgavernes belastning har været afpasset med deres ressourcer og er blevet øget efterhånden i en systematisk tilrettelagt proces. Nogle brugere, der har køkkenarbejde, beskriver, at de i starten kun arbejdede få timer om ugen, fordi de ikke kunne klare mere. Nu kan de arbejde mere end 4 gange så meget, og de oplever, at de nu har lært at håndtere stress og ansvar meget bedre. De beskriver denne udviklingsproces som en form for udviklingsproces, hvor de i starten kunne overkomme meget lidt og ikke troede på sig selv, men hvor de gennem et godt gensidigt tillidsforhold til ledelsen kan afpasse belastningen, som de kan klare. Brugerne fremhæver det herunder som vigtigt, at virksomhedens mellemledere og ordinært ansatte har forståelse for og er indstillede på at tage hensyn til deres svagheder og særlige behov i udviklingsprocessen.

Disse resultater viser vigtigheden af, at de udsatte personers arbejde og udvikling i socialøkonomiske virksomheder sker i et systematisk tilrettelagt forløb, hvor der løbende følges op med MUS-samtaler og vurdering af brugernes udvikling. Dette muliggør en afbalanceret udvikling, hvor personer med nedsat erhvervsevne i stigende grad kan indgå i virksomheders markedsrettede produktion og serviceydelser, efterhånden som de udvikler sig.

Arbejdet i socialøkonomiske virksomheder udvikler både faglige og sociale kompetencer

De interviewede brugere beskriver, at de i socialøkonomiske virksomheder tilegner sig både faglige, håndværksmæssige og sociale kompetencer. Samlet set vurderer de, at de får styrket deres generelle erhvervsevne, hvor de har lært at koncentrere sig og arbejde mere struktureret. De er blevet bedre til at håndtere stress og har derigennem fået mere selvtillid. Uanset hvilket arbejde de udfører i virksomheden, så fremhæver alle interviewpersonerne samarbejdet og kontakten med andre mennesker som det vigtigste ved arbejdet. Styrkelsen af deres sociale kompetencer og det at lære at samarbejde og kommunikere med andre mennesker har været afgørende for deres udvikling, fordi der var en række forudgående år, hvor de har oplevet social isolation, svigt og tillidsbrud i forhold til omgivelserne. Flere af brugerne beskriver, at det har været vigtigt, at de har haft en god personlig relation til en ledende person i den socialøkonomiske virksomhed, som har hjulpet dem og vist dem tillid.

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

Socialøkonomiske virksomheder har private styrker i forhold til offentlige tilbud

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

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

De interviewede fremhæver, at noget af det vigtigste er, at de føler, at de har et *meningsfuldt arbejde*, *hvor der er brug for dem*. Eksempelvis oplever kvinderne i caféen, at hvis de ikke møder om morgenen eller følger opmærksomt med i kundernes bestillinger, så kan virksomheden ikke fungere. Virksomheden er afhængig af dem. Denne følelse får dem til at påtage sig ansvar, fordi de kan se, at der er brug for dem. De oplever, at de arbejder i en privat virksomhed, og at denne virksomheds drift og salg er direkte afhængig af deres indsats.

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

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

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

Tilsammen peger dette på, at en af de afgørende styrker ved socialøkonomiske virksomheder er, at de tilbyder meningsfuldt arbejde, og at personer i forløb oplever, at der er brug for dem. En anden styrke er, at de som private virksomheder givetvis nemmere kan tilbyde private, personlige relationer, hvor der vises tillid samtidig med, at der stilles klare krav relateret til arbejdet.

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

Virksomhedernes private status kan således betyde, at personer i forløb, f.eks. de unge kriminelle, kan opleve, at de ikke befinder sig lige så tæt på offentlige myndighedspersoner, som det kan være tilfældet i et offentligt projekt. Personer i forløb oplever tillid samtidig med, at der ikke bliver spurgt til formel dokumentation.

Derudover oplever de fleste interviewede stor social trivsel ved at være i en socialøkonomisk virksomhed, og flere har etableret venskaber, som de også ses med uden for virksomheden.

Socialøkonomiske virksomheder kan skabe en fremtid uden offentlig forsørgelse

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

Disse interview viser, at et forløb i en socialøkonomisk virksomhed kan medføre opkvalificering og afklaring, der bringer udsatte personer videre i uddannelse eller beskæftigelse i en anden virksomhed. Dette er typisk tilfældet i klassiske socialøkonomiske virksomheder, der baserer hovedparten af deres indtægter på levering af praktik og afklaringsforløb til kommuner. Det kan også føre til varig beskæftigelse i den oprindelige socialøkonomiske

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