

## RAPPORT

---

# Forretningsudvikling af socialøkonomiske virksomheder

Foreløbige erfaringer fra Det Sociale Vækstprogram og Social StartUp 2013-2015

---

Udgivet af Den Sociale Kapitalfond Management januar 2016

Gengivelse tilladt med tydelig angivelse af kilde

ISBN 998764

## Indholdsfortegnelse

Sammenfatning .....	3
Udgangspunktet: De socialøkonomiske virksomheder .....	6
Forretningsmæssige resultater: Vækst og bæredygtighed .....	10
Sociale resultater: Flere job, uddannelsespladser og forløb .....	12
Deltagernes oplevelse .....	15
Foreløbige erfaringer: De succesfulde SØV'er .....	17
Programmerne og deltagerne .....	23
Fremtidige programinitiativer .....	26
Bilag A: Datagrundlag .....	29
Bilag B: Eksempler fra "værktøjskassen" .....	30
Bilag C: Udsagn og beregninger om RSØV-ordningen .....	31
Bilag D: Fakta om Den Sociale Kapitalfond .....	32

## Sammenfatning

Denne rapport har til formål at dele resultater og erfaringer ifm. forretningsudvikling af socialøkonomiske virksomheder og sociale iværksættere fra Det Sociale Vækstprogram og Social StartUp. Målgruppen er særligt interessenter og aktører fra erhvervsfremmesystemet og kommuner og ministerier, der er interesseret i at styrke udviklingen af socialt ansvarlige virksomheder i fremtiden.

Rapporten bygger på erfaringerne med Det Sociale Vækstprogram og Social StartUp i perioden fra april 2013 til juli 2015, hvor i alt 31 virksomheder deltog i programmerne – 22 i Det Sociale Vækstprogram (4 runder fra april 2013 til juli 2015) og 9 i Social StartUp (2 runder fra august 2014 til juli 2015). Rapporten er en del af et evalueringsarbejde i flere trin og bygger på eksterne evalueringer fra Teknologisk Institut og Damvad Analytics, interne analyser og dataindsamling samt diskussioner med Den Sociale Kapitalfonds bestyrelse, Styregruppen for Det Sociale Vækstprogram og Social StartUps kritiske venner. Endelige evalueringsrapporter for de to programmer vil foreligge hhv. ved udgangen af 2016 og starten af 2018.

Det Sociale Vækstprogram (SVP) og Social StartUp (SSU) er Danmarks første målrettede forretningsudviklingsprogrammer – såkaldte acceleratorprogrammer – for socialøkonomiske virksomheder og iværksættere, der gerne vil skabe job og uddannelse for udsatte grupper i Danmark på et forretningsmæssigt grundlag. Programmerne optager hver 4-6 virksomheder per halvår til intense forretningsudviklingsforløb, hvor deltagervirksomhederne bl.a. tilbydes omfattende individuel sparring ved erfarne forretningsudviklere, fælles læring og workshops på såkaldte camps undervejs i forløbene, målrettet netværksskabelse til bl.a. kommuner og udviklingskapital i form af donationer eller (fremover) tålmodige lån.

Socialøkonomiske virksomheder (SØV'er) vurderes at være særligt gode til at inkludere udsatte mennesker og forløse potentialet hos disse på arbejdsmarkedet – og er således også en vigtig inspirationskilde for det øvrige erhvervsliv og samfund, der viser, at mennesker med fysiske, psykiske og sociale udfordringer også kan yde et vigtigt bidrag på arbejdsmarkedet.

SØV'erne i Danmark er imidlertid endnu få, typisk små, og ofte forretningsmæssigt meget skrøbelige. Derfor har den tidligere regerings Udvalg for socialøkonomiske virksomheder peget på nødvendigheden af at udvikle infrastrukturen eller "økosystemet" for SØV'er, hvis vi vil have flere og bedre af slagsen i fremtiden.

Det er baggrunden for SVP og SSU, der skal etablere, teste og udvikle effektive acceleratormodeller for socialøkonomiske virksomheder og iværksættere; bidrage til at udvikle hhv. 32 etablerede socialøkonomiske virksomheder og ca. 20 sociale iværksætterprojekter med potentiale til at blive forretningsmæssigt bæredygtige; og derigennem skabe et godt grundlag for at hjælpe flere udsatte ledige ind på arbejdsmarkedet. Undervejs skal projekterne skabe ny viden om, hvordan vi i Danmark bedre kan forløse det socialøkonomiske potentiale.

SVP drives i 2013-2016 af Den Sociale Kapitalfond Management (SKFM) i samarbejde med bl.a. CABI på baggrund af et vundet EU-udbud fra Styrelsen for Arbejdsmarked og Rekruttering under Beskæftigelsesministeriet på i alt 23,2 mio. kr. SSU er etableret af Den Sociale Kapitalfond i 2014 og gennemføres herfor af SKFM på baggrund af en bevilling på ca. 22 mio. kr. fra VELUX FONDEN i samfinansiering med VILLUM FONDEN.

SVP begyndte sin første programrunde i april 2013, og SSU sin første i august 2014. Ved udgangen af december 2015 har programmerne modtaget tilsammen 512 ansøgninger, heraf 401 unikke. Denne rapport bygger på analyser og nøgletal fra de i alt 31 deltagerteams – 9 fra SSU (runde 1 og 2) og 22 fra SVP (runde 1-4) – der blev optaget i de fulde programmer i perioden og havde gennemført hoveddelen af programmerne per juni 2015.

De foreløbige resultater for perioden fra programstart til juni 2015 tyder på, at programmerne har en væsentlig, positiv effekt på såvel økonomisk som social resultatudvikling for disse deltagervirksomheder:

- **Vækst i omsætningen:** Næsten alle SVP- og SSU-virksomheder har oplevet vækst i omsætningen i perioden. Den samlede omsætning for alle 31 virksomheder var i 2014 ca. 151 mio. kr. – en stigning på ca. 10 pct. ift. 2013. Ser vi alene på de SVP-virksomheder, der deltog i 2013-2014, voksede 85 pct. af dem – og disse SVP-virksomheders gennemsnitlige vækstrate var på ca. 15 pct. Normalen for små og mellemstore virksomheder i Danmark er i disse år typisk 2-5 pct., alt efter branche og virksomhedsstørrelse. To SVP-virksomheder – Boas Specialister og Borups Pakkeri – opnåede i 2015 gazellestatus i Børsen.
- **Udvikling i resultater:** Alle 31 virksomheder var stadig aktive ved periodens udgang. I SVP, hvor fokus i særlig grad er på at hjælpe de etablerede og ofte økonomisk pressede socialøkonomiske virksomheder til at blive forretningsmæssigt bæredygtige, har ca. 67 pct. af deltagerne i 2013-2014 forbedret deres resultat i perioden. Resultatopgørelserne for SSU-virksomhederne var på opgørelsestidspunktet endnu for foreløbige til, at der kan foretages en meningsfuld sammenligning.
- **Flere job og uddannelser:** De 31 SVP- og SSU-virksomheder, der er omfattet af undersøgelsen, havde fra deres programansøgning og frem til 30. juni 2015 tilsammen en nettotilvækst på 250 nye job og uddannelses- og forløbspladser – en stigning på ca. 30 pct. – fordelt på 222 flere i SPV-virksomhederne (hvoraf lidt under halvdelen er udsatte og ordinære ansatte, og resten er i uddannelse eller opkvalificeringsforløb) samt 28 flere i SSU-virksomhederne (fortrinsvis ordinære og udsatte ansatte). Samtidig er der store forventninger blandt SSU-virksomhederne om at skabe job til udsatte i fremtiden. Endelig havde SSU-virksomhederne allerede skabt 15 job per medio 2015 ved at indgå partnerskaber med fx sociale organisationer og henlægge opstartsproduktion dertil.
- **Relativt høj værdi for pengene:** Sammenlignes omkostninger og jobskabeseffekt i SVP med andre erhvervsfremmetiltag, fx Væksthusene og EU-strukturfondsprøveprojekter, tyder resultaterne på, at SVP's effektivitet målt i omkostningskroner per job som minimum er på højde med disse og formentlig vil overgå disse på sigt. Sammenligningen er dog svær, da initiativerne har meget forskelligt sigte, jobmålgruppen hos SVP er speciel, og programmet endnu kun har haft kort tid til at skabe effekter hos deltagervirksomhederne.
- **Høj deltagertilfredshed:** Både SVP og SSU har fået foretaget en ekstern deltagerevaluering ved Teknologisk Institut og Damvad Analytics. Begge evalueringer peger på generelt høj deltagertilfredshed og stor "additionalitet" eller vurderet værdiskabelse og effekt i programmerne. Damvad Analytics' interessenanalyse peger desuden på, at programmerne er helt centrale i "infrastrukturen" for SØV'er og sociale iværksættere i Danmark.

Det skal understreges, at disse resultater er foreløbige: Data tyder på, at det særligt er efter nogen tid, at de positive resultater for alvor melder sig.

SVP og SSU har skabt væsentlig ny viden om og erfaringer ifm. SØV'ernes udfordringer og muligheder. Fx de lovgivningsmæssige rammer for Registrerede Socialøkonomiske Virksomheder (RSØV), som alle deltagerne følger. Her er kritikken tankevækkende: Ifølge deltagerne udgør RSØV-reglerne en potentiel barriere for at få flere iværksættere og virksomheder til at blive "socialøkonomiske" i lovgivningsmæssig forstand. Bl.a. fordi de indbyggede begrænsninger på udbytteudbetaling betyder ringere muligheder for at tiltrække kapital. Reglerne opfattes af nogle deltagere som en "straf" for at ville tage et særligt socialt ansvar.

Erfaringerne fra programmerne viser imidlertid også, at det er muligt for SØV'er at skabe økonomisk vækst og skabe job og uddannelsespladser på et markedsmæssigt grundlag, der er økonomisk bæredygtigt. Disse erfaringer er afgørende for den fremtidige indsats for socialøkonomiske virksomheder, men også for den – tilsyneladende voksende – gruppe af både iværksættere og etablerede (små og mellemstore) virksomheder, der gerne vil forene social og forretningsmæssig succes i fremtiden.

Disse erfaringer og de forskellige værktøjer og metoder, der er udviklet og anvendt i programmerne, vil i 2016 blive videreudviklet og udbredt sammen med et netværk af inviterede erhvervsfremme-aktører og kommuner, så de kan komme stadig flere virksomheder til gavn.

**Deltagereksempel: Æblespecialisterne**

*"Vi kastede os ud i projektet med at starte virksomhed, fordi vi brænder for de danske æbler, og vi brænder for at gøre en forskel for de mennesker, der ikke har lige vilkår i forhold til at være en del af vores arbejdsfællesskab,"* siger en af stifterne, Malene Grønlund. Æblespecialisterne har i løbet af acceleratorforløbet defineret mange gode arbejdsopgaver i både æbleproduktionen og administrationen, som kan varetages af mennesker, der på forskellig vis er udsatte, herunder særligt psykisk sårbare mennesker.

Primo september 2015 mødtes Æblespecialisterne med kandidater til det første fleksjob, og den 21. september startede medarbejderen i Æblespecialisternes produktion 10 timer om ugen. Da han fik overbragt nyheden om, at han var ansat, udbrød han, at *"det var den bedste dag, han havde haft i mange år"*. Det gav blod på tanden ift. at fremrykke ansættelsen af nummer to fleksjobber til primo 2016.

Som socialøkonomisk startup har Æblespecialisterne samarbejdet med Silkeborg Kommune, der bl.a. har været behjælpelig ift. at finde egnede produktionslokaler, etablere kontakt til lokale erhvervsdrivende inden for specialbutik-segmentet og i det hele taget navigere rundt i kommunens forvaltning.

Støtten fra Social StartUp har betydet, at Æblespecialisterne har udviklet sig i rekordtempo. Allerede få måneder efter virksomhedens opstart har man således lavet en aftale med COOP om afsætning af flere tusinde produktenheder. Ud over COOP har Æblespecialisterne kontakt til flere specialbutikker, der er interesseret i at sælge produkter fremstillet af danske æblesorter.

## Udgangspunktet: De socialøkonomiske virksomheder

Sociale iværksættere er mennesker, der starter nye virksomheder med det formål at løse et socialt eller samfundsmæssigt problem ved at drive forretning. SVP og SSU fokuserer på socialøkonomiske virksomheder (SØV'er) – af den tidligere regering defineret som "en privat virksomhed, der driver erhverv med det formål – gennem sit virke og indtjening – at fremme særlige sociale og samfundsgavnige formål".

En virksomhed skal opfylde 5 kriterier for at leve op til regeringens definition af en SØV:

1. **Socialt formål:** Virksomhedens primære formål har samfundsgavnlig karakter med et socialt, beskæftigelses-, sundheds- eller 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 og reinvestere i egen virksomhed eller i andre socialøkonomiske virksomheder. En begrænset andel af overskuddet kan udbetales som udbytte til investorer.

Fokus i SVP og SSU er på socialøkonomiske (iværksætter)virksomheder, der vil ansætte udsatte ledige borgere på et forretningsmæssigt bæredygtigt grundlag. Her bruger vi ordet 'udsatte' som en paraplybetegnelse for borgere, der på grund af sociale problemer samt fysiske og psykiske udfordringer har svært ved at få et almindeligt arbejde.

Ansøgerfeltet på 201 iværksætterprojekter til de første tre runder af SSU giver et indblik i, hvordan sociale iværksættere med fokus på ansættelse af udsatte ledige fordeler sig hvad angår branche, region og selskabsform på ansøgningstidspunktet:

- Branchefordeling afspejler i rimelig grad, at flest virksomheder findes inden for "manpower-intensive" erhverv, ofte med relativt lav kompleksitet eller begrænsede indledende formelle kompetencekrav i arbejdsopgaverne, herunder særligt service (33 pct.), produktion (19 pct.) og fødevarer (14 pct.).
- Regionsfordeling afspejler formentlig, at de største uddannelses- og netværksinstitutioner med fokus på (socialt) iværksætteri er koncentreret omkring København (42 pct. fra Region Hovedstaden) og Aarhus (28 pct. fra Region Midtjylland), samt at de fleste initiativer på området, som eksempelvis Den Sociale Kapitalfond, Social Iværksætterpris, Venture Cup, KPH+, DANSIC, Stjerneskipet m.fl., er koncentreret omkring storbyerne.
- Selskabsform afspejler, at ApS, før muligheden for at stifte et IVS, var den billigste måde at opnå afgrænset ansvar, hvorfor det ikke er overraskende, at denne selskabsform fylder mest (34 pct.). Enkeltmandsvirksomheder og IVS'er samt kandidater, der på ansøgningstidspunktet ikke havde søgt om CVR-nr., har naturligt en stor andel af et opstartsfelt og udgør 31 pct. Fonde udgør 18 pct., og foreninger 14 pct.

**Fakta om målgruppen af iværksættere og virksomheder**

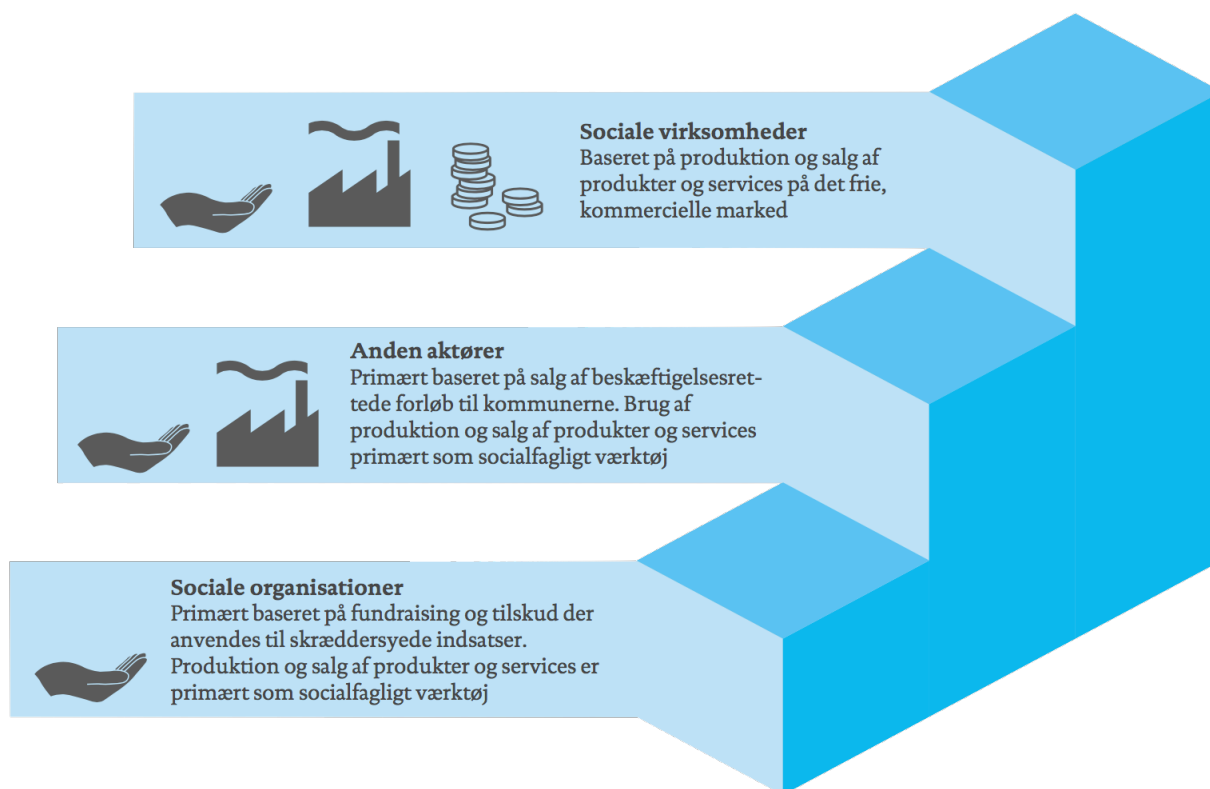
- Der er ca. 200.000 aktive virksomheder i Danmark – men 4 ud af 5 har mindre end 5 ansatte. Der er ca. 24.000 private virksomheder samt ca. 1.500 selvejende institutioner med over 10 ansatte.
- Knap halvdelen af danske virksomheder er under 5 år, 3 ud af 5 er under 10 år, og godt 1 ud af 10 er over 25 år.
- 35 pct. af alle små og mellemstore virksomheder (SMV'er med mellem 2 og 49 medarbejdere) har ansat personer med handicap.
- 27 pct. af alle SMV'er (mellem 2 og 49 medarbejdere) har ansat personer i job med offentlig støtte.
- SKF vurderer på baggrund af analyser fra Accenture og SFI, at der er op imod 2000 SMV'er (mellem 10-99 ansatte) med mindst 10 pct. offentligt visiterede udsatte ledige ansat.
- I 2013 identificerede Udvalget for socialøkonomiske virksomheder 292 danske SØV'er, der opfyldte de fem kriterier for at være en SØV. SØV'er beskæftiger, hvad der svarer til mere end 3.483 personer på fuldtid.
- Antallet af Registrerede Socialøkonomiske Virksomheder (RSØV) var 57 per 20. september 2015.

Kilder: SFI, CBS, Accenture, Vækstcenter for Socialøkonomiske Virksomheder, Den Sociale Kapitalfond.

SKF identificerer på baggrund af gennemgang af små 500 sociale virksomheder og iværksætterprojekter tre "idealtypiske" finansieringsmodeller for SØV'er:

- "**Sociale organisationer**", der først og fremmest lever af fundraising og tilskud, men bruger produktion og salg af produkter/services primært som socialfagligt værktøj.
- "**Anden aktør**", der først og fremmest lever af at sælge beskæftigelsesrettede forløb til kommunerne, men bruger produktion og salg af produkter/services primært som socialfagligt eller beskæftigelsesfremmende værktøj.
- "**Sociale virksomheder**", der først og fremmest lever af at producere og sælge produkter/services på det kommercielle marked.

Disse tre modeller er i høj grad komplementære og kan i bedste fald udgøre en "trappetige" ind på arbejdsmarkedet, hvor udsatte ledige i takt med øget arbejdsevne "bevæger" sig fra en håndholdt indsats i sociale organisationer til et kommunalt finansieret beskæftigelsesrettet forløb hos en "anden aktør" og videre til ansættelse hos en social virksomhed. Flere succesfulde socialøkonomiske virksomheder kombinerer med særligt gavnlige flere trin på trappen – typisk opkvalificering og ansættelse af udsatte ledige inden for samme virksomhed.



Når de socialøkonomiske virksomheder på beskæftigelsesområdet er bedst, formår de at give udsatte grupper nye muligheder for at udnytte deres ressourcer og blive en del af fællesskabet på arbejdsmarkedet, på et økonomisk bæredygtigt grundlag. Det skaber øget selvværd og livsglæde, sparer offentlige midler og bidrager med nye tilgange til at tackle den centrale samfundsudfordring: At alt for mange udsatte mennesker står mere eller mindre permanent uden for arbejdsmarkedet.

Via fokus på inklusion og integration af udsatte ledige i langt større grad end traditionelle "socialt ansvarlige" virksomheder er SØV'erne med til at vise, at alle kan noget – og at også udsatte mennesker har et relevant og vigtigt potentiale på arbejdsmarkedet, der kan forløses til gavn for alle. For SØV'erne er det sociale ansvar indbygget og integreret fra starten af virksomhedens design.

Flere SØV'er – som f.eks. Beeliving, Æblespecialisterne og Buddha Bikes i SSU – kobler desuden inklusion med miljømæssig bæredygtighed i en spændende fællesnævner om "udnyttelse af ressourcer", hos såvel mennesker som miljøet. De opererer med en tredobbelt bundlinje, for forretningen, menneskerne og miljøet.

Det gør dem til mulige flagskibe i en ny generation af virksomheder og iværksættere, som – måske – kan være med til at tackle nogle af de store samfundsudfordringer, vi står over for, ved brug af markedskræfterne.

Jo flere de er, og jo bedre de klarer sig, desto stærkere rollemodeller vil de være for virksomhedernes potentielle bidrag til at tackle samfundsudfordringerne. Men det kræver, at de er forretningsmæssigt bæredygtige og succesfulde: Det er vejen til at vise, både at "udsatte også kan", og at særlig ansvarlighed er forretningsmæssigt holdbar. Det sikrer desuden potentielt stabilitet hvad angår virksomheden og dens ansatte, i højere grad end tidsbegrænset projektstøtte ville gøre.

De socialøkonomiske virksomheder, der opererer på markeds-mæssige vilkår for at skabe job til udsatte mennesker, er imidlertid endnu få, typisk små og ofte meget sårbare. Årsagen er bl.a., at det er en vanskelig udfordring både at udvikle en levedygtig forretning med produkter, der kan klare sig på et kommercielt marked, og at støtte og udvikle kompetencerne hos medarbejdere, der kræver en særlig rummelighed.



Samtidig er der, bortset fra SVP og SSU, relativt begrænset forretningsudviklingsstøtte eller målrettet kapital til socialøkonomiske iværksættere.

Resultatet er for øjeblikket typisk, at de sociale iværksættere enten "mister" det sociale element undervejs; at de bliver anden aktører eller sociale organisationer, som lever en usikker tilværelse på projektbasis og donationer; eller at de slet og ret dør.

Hvis vi "lader falde, hvad ikke kan stå", så ændrer dette billede sig ikke, og SØV'er får ikke forløst deres potentiale til at undersøge en ny vej for inklusion i samfundet.

Den tidligere regerings Udvalg for socialøkonomiske virksomheder pegede derfor i 2013 på en selvstændig indsats for kompetenceudvikling af SØV'er, herunder et særligt programspor for sociale iværksættere, som en væsentlig anbefaling, hvis vi vil have flere og bedre SØV'er i Danmark i fremtiden.

Dette hul i infrastrukturen eller økosystemet for SØV'er ønsker Den Sociale Kapitalfond at bidrage til at udfylde, som led i sit formål om at støtte sociale virksomheder, der skaber bedre muligheder for samfundets udsatte. Og som social investeringsfond anser Den Sociale Kapitalfond et velfungerende økosystem for sociale virksomheder som afgørende for at kunne udvikle området over tid. Derfor vil vi udvikle og forankre SVP og SSU på bedst mulig vis hos de relevante aktører.

#### **Deltagereksempel: Comeback**

Hos Comeback tager man fat i unge, som alle andre har opgivet. De får hjælp til at komme ud af kriminalitet og misbrug og tilbage på ret kurs. I et unikt tilbud får de mest lovende unge udsatte hjælp til at starte egen virksomhed, så de på den måde kan skabe arbejdspladser til andre.

Nøglen er at få de unge til at acceptere, at det ikke altid er *systemets* skyld, men at de selv kan afgøre deres fremtid.

*"Når vi kommer i kontakt med de unge, så er de ofte vrede, frustrerede og kede af det. De har ingen retning i deres liv og er blevet opgivet af systemet. På den måde er vi ofte den sidste udvej, når alt andet er forsøgt. Så kommer kommuner og sagsbehandlere til os, fordi de ved, at vi kan noget, som ingen andre kan,"* fortæller Poul Kellberg.

Hos Comeback har man årligt kontakt til 30-40 af de mest belastede unge. En del af dem er ude i et stofmisbrug, og mange er dømt for kriminalitet, især vold og narkotikaforbrydelser. Alligevel lykkes det i godt halvdelen af tilfældene at få unge i gang med en positiv livsførelse.

Hos Comeback er man særligt stærk på det socialfaglige område, samtidig med at man kender de unge. Poul Kellberg har dog også store forretningsmæssige ambitioner for virksomheden. Derfor sendte han tilbage i 2013 en ansøgning til Det Sociale Vækstprogram.

*"Vi ville gerne være mere professionelle og have styrket vores forretningsforståelse, og det fik vi. Det, at vi fik bedre styr på det forretningsmæssige, gjorde det muligt for os at vokse, og vi bruger stadig de metoder, som Vækstprogrammet introducerede,"* fortæller Poul Kellberg.

Ud over en bedre forretningsforståelse førte programmet også til, at Comeback indledte samarbejde med bl.a. flere kommuner og fonde, som virksomheden var kommet i kontakt med gennem programmet.

## Forretningsmæssige resultater: Vækst og bæredygtighed

I SVP steg de 22 virksomheders totale omsætning med ca. 9 pct. fra 2013 til 2014 – til i alt ca. 147 mio. kr. I forhold til virksomhedernes omsætning og resultat fokuseres der i det følgende dog alene på virksomhederne fra de første tre runder af SVP, da disse havde deltaget i regnskabsårene 2013-2014.<sup>1</sup>

Resultaterne peger foreløbigt på en klart positiv forretningsmæssig effekt af deltagelse i SVP:

- **Vækst i omsætningen:** Ca. 85 pct. af virksomhederne, der deltog i SVP inden for regnskabsårene 2013 og 2014, har oplevet vækst i omsætningen. Den gennemsnitlige stigning i omsætningen lå på ca. 900.000 kr., svarende til omkring 15 pct. Til sammenligning har den samlede omsætning for små og mellemstore virksomheder inden for industri, viden, service og hotel/restauration været ca. 2-5 pct. årligt de senere år. På den baggrund ser den samlede stigning i omsætningen for virksomhederne i SVP fornuftig ud. I betragtning af de relativt få virksomheder og den korte tidshorisont for SVP er det dog svært at lave direkte sammenligninger mellem SVP-virksomhederne og andre virksomheder og initiativer.<sup>2</sup>
- **Bedre resultater:** Derudover havde ca. 85 pct. af SVP-virksomhederne i 2014 et positivt resultat før skat, og ca. 67 pct. har haft en forbedring i resultatet fra 2013 til 2014.

I forhold til virksomhederne fra SVP er virksomhederne fra SSU nystartede. Derudover er de sammenlignelige økonomiske nøgletal (år til dato per 31. august i hhv. 2014 og 2015) behæftet med betydelig usikkerhed, idet de alene er opgjort af virksomhederne (ej revideret). Derfor ses der ikke så meget på udviklingen i de økonomiske nøgletal, men mere på de foreløbige tal for antallet af medarbejdere. Dog er det værd at bemærke, at der i Social StartUp er:

- **Høj vækst:** Omsætningen år til dato per 31. august 2015 er knap fordoblet og vokset med samlet set 85 pct. ift. samme periode sidste år – fordelt på 62 pct. for runde 1 og 368 pct. for runde 2<sup>3</sup>. Som forventet for iværksættervirksomheder på meget forskellige, tidlige stadier dækker tallene imidlertid over meget forskellige udviklingstrin og vækstrater.
- **Alle levende:** Endeligt skal det bemærkes, at alle ni virksomheder fra SSU runde 1-2 stadig var aktive pr. 30/6-2015. Alle virksomheder har overlevet – dog er en deltager lagt sammen med "modervirksomheden". Til sammenligning overlever kun 72 pct. af alle danske iværksættere det første år<sup>4</sup>.

Resultatopgørelsen for SSU-virksomhederne i perioden er så foreløbige, at de ikke er medtaget i denne opgørelse. Generelt udvikler resultaterne sig dog negativt i perioden, da der investeres i den tidlige fase i virksomhedernes udvikling. Gælden finansieres bl.a. af øgede kassekreditter. Desuden har kapitalbevillinger i programmet og eksterne donationer været vigtige forudsætninger for vækst og overlevelse.

<sup>1</sup> Der er desuden kun sammenlignelige regnskabstal mellem 2013 og 2014 for 14 ud af de 17 virksomheder ift. omsætningstal og 13 ud af de 17 ift. resultatopgørelser, bl.a. fordi nogle deltagervirksomheder først er etableret i perioden.

<sup>2</sup> Derudover skal man være varsom med at tolke ændringer fra år til år i SVP-virksomhederne som udelukkende en programeffekt af SVP, da virksomhedernes resultat uden deltagelse i SVP ikke kendes.

<sup>3</sup> Udviklingen i runde 1 inkluderer, at den omsætningsmæssigt klart største virksomhed har haft et dårligt år og ikke er vokset. Væksten i omsætningen i perioden for virksomhederne i runde 2 inkluderer en bestemt virksomhed, der i perioden har oplevet voldsom vækst.

<sup>4</sup> <http://www.dst.dk/da/Statistik/NytHtml.aspx?cid=19637>

### Socialøkonomiske gazeller

På årets gazelleliste fra Børsen er der to socialøkonomiske virksomheder fra Det Sociale Vækstprogram: Borups Pakkeri (nr. 591) og BOAS Specialister (nr. 1443) ud af 1461 på listen.

Begge har i særlig grad formået at arbejde succesfuldt med to bundlinjer: den sociale og den forretningsmæssige. De gør dermed op med den fordom, at forretningsmæssig bæredygtighed og socialt engagement er modsætninger. Det kan tværtimod gå rigtig godt i spænd – også fordi en virksomhed, der bliver kommercielt stærk, får et bedre fundament for at løfte et socialt ansvar.

Fælles for de to virksomheder er, at de har deltaget i Det Sociale Vækstprogram, som har til formål at styrke virksomheder, der ønsker at tage et større socialt ansvar ved netop at vokse sig større og forretningsmæssigt stærkere.

BOAS Specialister er den ene gazelle og udmærker sig inden for en bred vifte af opgaver inden for bl.a. digitalisering og teststyring af softwareapplikationer. For to år siden kickstartede de deres arbejde med social ansvarlighed gennem Det Sociale Vækstprogram. Siden har de, ud over flotte tal på bundlinjen, også fået 300 pct. flere ansatte. Allan Petersen, direktør for BOAS Specialister, uddyber de sidste års rivende udvikling: *"Programmet og fonden fungerede som en katalysator for os til at prioritere timerne og få arbejdet i dybden med at forene socialt ansvar og sund forretning på en måde, der passer i vores model. Vi er derfor superstolte af nu at være kommet i en ny "klub" med gazellerne. Det viser, at det hårde arbejde med 2 bundlinjer kan bære frugt socialt set, og samtidig sikre, at forretningen er sund,"* påpeger Allan Petersen.

Borups Pakkeri er den anden gazellevirksomhed. De har siden 1962 hjulpet virksomheder med alle typer opgaver, der indebærer en manuel proces som fx lager- eller pakkearbejde eller at reducere affald.

Generelt vurderer SKFM, at virksomhedernes muligheder som SØV'er understøttes af, at de typisk er idérige, engagerede og gode netværkere, der er gode til at teste deres forretningsmodeller og veje til skalering samt udvikle første kommercielle og beskæftigelsesmæssige partnerskaber. Deres udfordringer er bl.a. adgang til finansiering, især da deltagerne som SØV'er med beskæftigelsesformål har relativt svært ved at rejse kapital andetsteds pga. udbyttebegrænsningerne i SØV-lovgivningen. Desuden er de typisk udfordret ift. økonomisk forståelse og styring samt begrænset erfaring med ansættelse af de målgrupper af udsatte ledige, de brænder for at arbejde med.

De arbejder typisk inden for brancher og forretningsmodeller med meget "manpower"-arbejde, hvilket typisk er forudsætningen for at have en stærk jobskabeseffekt for udsatte ledige. Det betyder imidlertid også, at vejen til stor skala er relativt lang ift. fx teknologivirksomheder.

## Sociale resultater: Flere job, uddannelsespladser og forløb

Opgørelsen af de sociale resultater omfatter 22 virksomheder i SVP's første 4 runder samt 9 virksomheder i SSU's første 2 runder – og udviklingen i virksomhedernes sociale nøgletal fra deltagervirksomhedernes ansøgningstidspunkt frem til 30. juni 2015. Tallene baserer sig på deltagernes egne oplysninger.

Den hidtidige udvikling i SVP er, naturligt nok, mest markant:

- **Betydelig vækst i job og uddannelsespladser:** Samlet set har de 22 virksomheder, der har deltaget i SVP i perioden, haft en stigning i antallet af medarbejdere og personer i beskæftigelsesrettede forløb på 222 personer, siden virksomhederne begyndte i SVP. Hovedparten af disse 222 – ca. 55 pct. – omfatter personer, som er tilknyttet virksomhederne som led i et opkvalificeringsforløb eller en uddannelse, men som ikke betragtes som ansat. Derudover er antallet af udsatte medarbejdere – tidligere udsatte ledige, der nu er blevet ansat – steget med 61 personer i virksomhederne.<sup>5</sup>
- **Stigning over tid:** Da de fire runder af SVP strækker sig fra 2. halvår af 2013 og frem til 1. halvår af 2015, har virksomhederne fra de tidligste runder haft de største absolutte ændringer i medarbejderantallet ift. de virksomheder, der på opgørelsestidspunktet kun havde været programvirksomheder i et halvt år. Fx har samtlige seks virksomheder fra SVP's første runde oplevet en stigning i det samlede antal medarbejdere og i antallet af ansatte udsatte. Samtlige virksomheder har oplevet mindst en fordobling i antallet af ansatte udsatte (dog fra et lavt udgangspunkt), således at virksomhederne fra SVP's første runde beskæftigede ca. 40 udsatte mere end i 2. halvår af 2013.
- **God effekt for pengene:** I forhold til jobskabelse i programvirksomhederne er det vanskeligt at finde direkte sammenlignelige erhvervsfremmetiltag, fordi SVP og SSU er de første med fokus på SØV'er og udsatte ledige. Men nettotilgangen af medarbejdere i programvirksomhederne samt de udgifter, der er forbundet med programmet, kan sammenholdes med andre tiltag på erhvervsområdet for at få et indtryk af, i hvilket leje resultaterne for SVP i forhold til jobskabelse skal ligge for at matche andre tiltag på området.

I tidligere evalueringer af Væksthusene og EU-strukturfondsprojekter er det estimeret, at udgiften per årsværk for disse tiltag lå omkring 300-500.000 kr. Når man tager udgifterne afholdt i SVP frem til og med 30/6-2015 i betragtning, skal programmet således have skabt 25-45 årsværk i programvirksomhederne, hvis udgiftsniveauet pr. job skal svare til eksemplerne. Igen skal eventuelle sammenligninger med andre tiltag stadig foretages varsomt, da SVP bl.a. har et markant andet socialt sigte end andre erhvervsrettede tiltag.

Kravet til programeffekten for SVP afhænger meget af, hvordan de udsatte personer ansat i virksomhederne tælles med. På den ene side tæller de alt andet lige næppe som et fuldt årsværk per person, da nogle af dem er ansat i fleks- eller skånejob. På den anden side er det typisk disse personer, det kan være sværest at få bragt i beskæftigelse. Og samtidig er de alt andet lige også forbundet med relativt høje offentlige forsørgelsesudgifter.

Antallet af ordinære og udsatte ansatte i SVP-virksomhederne er samlet set steget med 93 personer siden programstart, hvoraf 32 er ordinært ansatte. Tæller væksten i antal udsatte med som fulde årsværk, skal SVP-bidraget med under halvdelen af stillingerne, hvis udgiftsniveauet for SVP skal svare nogenlunde til eksemplerne. En sådan effekt af SKF i relation til programvirksomhederne vurderes som værende særdeles realistisk, især når man tager væksten i antal udsatte ansat i betragtning. Derved vurderes det også, at SVP's effektivitet målt i kroner pr. job som minimum er på højde med andre erhvervsfremme- og forretningsudviklingstiltag.

<sup>5</sup> Personer i fx fleksjob og skånejob samt ordinært ansatte tidligere tilhørende disse kategorier i virksomheden er inkluderet i denne kategori.

For de fleste af virksomhederne i SSU, særligt de helt nye sociale iværksætterprojekter, er fokus i de første 6-12 måneder af forløbet typisk på at etablere et forretningsmæssigt fundament, frem for at ansætte udsatte ledige.

Dette er helt parallelt med alle andre iværksættervirksomheder og i forlængelse af målsætningen om, at ansættelse af udsatte ledige sker på et forretningsmæssigt bæredygtigt og stabilt grundlag. Baseret på de hidtidige erfaringer er det dog vigtigt, at der fra starten af de socialøkonomiske virksomheders historie arbejdes med de sociale ambitioner, og at der løbende udvikles og afprøves hypoteser for, hvordan den sociale model og forretningsmodellen kan spille godt sammen.

Denne tilgang betyder, at de beskæftigelsesmæssige resultater endnu er små – og at det endnu er for tidligt at vurdere de beskæftigelsesmæssige effekter fuldt ud. Der er dog en række foreløbige tendenser:

- **Nye medarbejdere:** Samlet set har de ni første SSU-deltagervirksomheder oplevet en stigning på 28 medarbejdere og tilknyttede siden programstart, hvoraf 13 er tidligere udsatte ledige eller udsatte personer i opkvalificeringsforløb eller under uddannelse. Alene i 1. halvår af 2015 har virksomhederne fordoblet antallet af udsatte medarbejdere fra fem til ti.
- **Små tal:** Der er vækst i antallet af ansatte, herunder både ansatte på ordinære vilkår og udsatte ledige ansat eller i praktik, i stort set alle virksomheder, men der er tale om foreløbigt små stigninger i absolutte tal. Den relativt store stigning i ordinære ansættelser skyldes stifternes egne ansættelser samt de første nøglemedarbejdere. Det samlede antal ansatte personer er i gennemsnit 3,2 (antal personer, ikke årsværk) for alle 9 SSU-virksomheder i runde 1 og 2.
- **Relativt høj jobskabelse:** Dog er jobskabelsen højere end blandt kommercielle iværksættere generelt: Af de danske iværksættere, der overlever de første tre år, skaber knap en tredjedel job – og af dem, der skaber job, er gennemsnittet 2,6 job (årsværk) foruden stifteren.<sup>6</sup> Eller som en anden sammenligning: Vækstiværksættere, i Danmark defineret som nye virksomheder, der i løbet af deres første to leveår får fem eller flere ansatte, udgjorde til sammenligning 0,3 pct. af alle iværksættere i 2009.<sup>7</sup>
- **Forventet stigning over tid:** Virksomhederne har relativt optimistiske forventninger, når de vurderer, hvor mange udsatte ledige de forventer at ansætte over de kommende 2-5 år. 4 virksomheder forventer at ansætte over 5 udsatte ledige hver, og i alt forventes der ansat mellem 30 og 60+ flere udsatte ledige i de 9 deltagervirksomheder. Dertil kommer en lang række forventede praktikpladser (over 50) som ”opstart” på ansættelserne, foruden en pæn stigning i antallet af ordinære medarbejdere (typisk forventet 1-5 ordinære ansatte per virksomhed).
- **Partnerskaber skaber inklusion:** Samtidig er der skabt beskæftigelse til 15 udsatte ansatte i andre organisationer på baggrund af de indgåede partnerskaber (konservativt estimat). Dette understreger, at jobskabelse til udsatte ledige i egen virksomhed ikke nødvendigvis er det eneste sted at starte. Flere af virksomhederne, herunder Beeliving og Legehytten.dk, laver langt flere arbejdspladser andetsteds i første omgang via partnerskaber. Og i kraft af deres sociale mindset har de fra starten opsøgt disse muligheder for sociale partnerskaber.

<sup>6</sup> DJØF: DeFacto, Faktaark: Iværksættere og jobvækst, december 2014

<sup>7</sup> Erhvervsstyrelsen: Iværksætterindeks 2012, november 2012

**Deltagereksempel: OneFunkyFurniture**

I oktober måned 2014 fik Kasper Boye en uopfordret henvendelse fra Københavns Erhvervsservice. De havde en kontanthjælpsmodtager, Casper, der havde været uden job i flere år, og ville høre, om Kasper Boye ville tage ham i praktik i 3 måneder.

Det blev et rigtigt godt forløb for både iværksætter Kasper Boye og kontanthjælpsmodtager Casper. Da de gik på juleferie, gav de hinanden håndslag på, at Casper skulle fortsætte hos OneFunkyFurniture efter endt praktik.

Kasper Boyes nysgerrighed efter at kombinere virksomhed med socialt ansvar var dermed vakt, og "ti minutter i lukketid" i december 2014 ansøgte han om deltagelse i Social StartUp.

Efter en hurtig udvikling og stejl vækst i virksomhedens salg ansatte Kasper allerede i maj 2015 de første to fleksjobbere – en bogholder og en træbehandlings-mand. Men desværre varede ingen af ansættelserne ret længe, da kandidaterne ikke var screenet godt nok af kommunen og havde langt større udfordringer end først antaget.

I juli startede en mand i bogholderiet i stedet. Han var 62 år og havde været fleksjobber i mange år, men havde ikke haft ansættelser gennem de sidste 6 år. Bogholderen var egentlig berettiget til at gå på flekspension i kraft af sin alder, men ønskede brændende at få det sidste job. Han arbejdede derfor som bogholder hos OneFunkyFurniture i et halvt år, og ifølge bogholderen gav den periode ham følelsen af "at bringe værdi til nogen" tilbage. Bogholderen valgte selv at bringe ansættelsen til ophør og nyde sit fortjente otium. Og som han siger: "Nu kan han nyde det, forbi han igen fik lov at yde". I sidste del af 2015 startede en fleksjob-visiteret i praktik i produktionen, og både ham og Kasper Boye regner med, at samarbejdet fortsætter efter endt praktikperiode. Yderligere har OneFunkyFurniture indgået et 3-årigt samarbejde med KBH+ om at modtage 12 unge praktikanter i løbet af tre år. *"I dag er det en selvfølge for mig at være med til at give mennesker en chance,"* fortæller Kasper Boye.

## Deltagernes oplevelse

Da SVP og SSU er de første acceleratorprogrammer for socialøkonomiske virksomheder og iværksættere i Danmark, er der stort fokus på resultat- og erfaringsopsamling samt evaluering. SKFM evaluerer således programmet med deltagerne efter hver camp og hver programrunde, indsamler økonomiske og sociale nøgletal og vurderer og researcher løbende på mulige forbedringspunkter i programmerne, der justeres på baggrund heraf.

Samtidig er der gennemført grundige eksterne deltagerevalueringer ved hhv. Teknologisk Institut (SVP) og Damvad Analytics (SSU) efter programrunderne. De eksterne deltagerevalueringers hovedpointer er:

- Ud fra de overordnede konklusioner i evalueringsrapporterne er deltagerne i begge programmer generelt tilfredse med programmets indhold, og de har fået styrket deres forudsætninger for vækst. Næsten samtlige virksomheder er meget tilfredse med programmet og det udbytte, det har givet dem – og de vil klart anbefale andre socialøkonomiske virksomheder at deltage i de kommende runder. Evaluator fra Teknologisk Institut og Damvad Analytics vurderer, at SVP og SSU har styrket deltagervirksomhedernes forudsætninger for vækst, hvilket bl.a. afspejler sig i, at deltagervirksomhederne efter programmet har konkrete planer om vækst over de kommende år. Virksomhederne har planer om at udvide udbuddet af produkter og serviceydelser over de kommende år og rette deres salg mod nye målgrupper.
- Deltagerne giver udtryk for, at de i høj grad har fået bedre overblik over virksomhedens forretningsmæssige grundlag, og at de er blevet væsentligt bedre til træffe profitable beslutninger, der er i overensstemmelse hermed. Desuden fortæller virksomhederne om en øget forståelse af sammenhængen mellem virksomhedens forretningsmodel og dens dertilhørende socialøkonomiske kapacitet og potentiale. Derudover har virksomhederne opnået et større salg, været villige til at tage flere chancer, forbedret deres potentiale til at være socialøkonomiske og fået et væsentligt større netværk.
- Deltagerne har arbejdet med deres forretningsplan og tilpasset den til virksomhedens udvikling. Det har betydet, at forretningsplanen har stabiliseret det profitable salg og øget forståelsen for opprioriteret salg. Effekten ved at arbejde med det forretningsmæssige grundlag har været, at deltagervirksomhederne har bevaret et fokus på virksomhedens kerneforretning og samtidig håndteret udfordringer i overensstemmelse med virksomhedens forretningsmæssige udvikling.
- De individualiserede forløb med forretningsudviklerne opleves generelt af virksomhederne i begge programmer som selve kernen i programmet. Forretningsudviklerne blev karakteriseret som særdeles kompetente og professionelle. De blev karakteriseret som nogen, der "virkelig formår at gå i dybden i virksomheden og sætte fingeren på de centrale problemer". De blev oplevet som gode til at identificere udfordringer og anviser konkrete løsninger, der var realistiske og passede til virksomhedens situation og kapacitet. Og selvom de også blev oplevet som behagelige i deres omgangsform, var de samtidig gode til at være udfordrende, krævende og vedholdende, og til at turde sætte fingeren på de punkter, der er kritiske for virksomheden.
- Virksomhederne har i kraft af programmerne fået etableret en bedre balance mellem forretningsmæssige og sociale hensyn. En del af virksomhederne udtaler, at de i højere grad er blevet klar over, at en velfungerende forretning er en betingelse for deres evne til at tackle sociale problemstillinger. Virksomhederne er generelt blevet mere forretningsorienterede og arbejder nu mere systematisk og kvalificeret med bl.a. prissætning, innovation, planlægning, salg og markedsføring. Samtidig arbejder virksomhederne mere balanceret og systematisk med den sociale dimension i virksomheden.
- Virksomhederne ønsker øget samarbejde med kommunerne, men finder det vanskeligt at etablere et samarbejde i praksis. Virksomhederne er som følge af programmet generelt blevet mere opmærksomme på det potentiale, der ligger i at samarbejde med kommunerne. De vurderer, at programmet har givet dem indblik i den kommunale forvaltnings tilgang til området og i de store potentialer, der er for at afsætte varer og tjenesteydelser til kommunerne.

- Virksomhederne har fortsat udfordringer, som de ønsker hjælp og sparring til i fremtiden. SVP giver forholdsvis kort tid til at arbejde med implementering af ændringer i virksomheden under programmet. Dette betyder, at mange virksomheder først efter programmets afslutning skal i gang med implementeringen af de ændringer, de besluttede under programmet. Derfor er der en del af virksomhederne, der anfører, at de fortsat har udfordringer, som betyder, at de ønsker rådgivning og hjælp også i fremtiden. Virksomhederne peger bl.a. på behov for fortsat hjælp og rådgivning ifm. markedsføring, driftsmæssige udfordringer, opfølgning på organisationsændringer, budgetlægning, investeringer i nye lokaler – og mange andre forhold.

Endelig peger Damvad Analytics' interessentanalyse på, at SVP og SSU sammen med Den Sociale Kapitalfonds investeringer er helt centrale elementer i infrastrukturen for SØV'er og sociale iværksættere i dag – og at interessenterne ønsker "mere for flere" ift. disse initiativer.

### Deltagereksempel: Beeliving

Beeliving er en socialøkonomisk opstartsvirksomhed, der vil skabe unikke kvalitetsprodukter baseret på honning og skabe nye muligheder for udsatte ledige. Et af de første tiltag ift. udvikling af virksomhedens sociale model har været, at Beeliving har ansat en mand i virksomhedspraktik mhp. en ordinær ansættelse senere. Manden er tidligere hashmisbruger og har haft svært ved at fastholde et arbejde. Beeliving har formået at vise en rummelighed, som har gjort det muligt for ham at komme tilbage på arbejdsmarkedet.

Ud over ansættelsen samarbejder Beeliving i sociale partnerskaber med bl.a. Altarp og Overmarksgården, som er institutioner for hhv. sindslidende og hjemløse. Derudover har Beeliving indgået flere CSR-partnerskaber med bl.a. Hotel Kolding Fjord, Koldinghus og Georg Jensen Damask. Jes Grandt Nielsen, den ene af iværksætterne bag Beeliving, ser et stort potentiale i samarbejdet med både institutioner og virksomheder. Igennem partnerskaberne er Beeliving med til at inspirere andre virksomheder, når det gælder inklusion af udsatte på arbejdsmarkedet.

Merete Due Paarup, der er en af iværksætterne bag Beeliving, beskriver forløbet med Social StartUp således: *"Vi har fået både spanking og sparring. Jeg tror ikke, at jeg på noget tidspunkt i mit voksenliv har fået så meget skældud,"* siger hun med et glimt i øjet. Ifølge Merete ville Beeliving uden Social StartUp stadig være en idé i skrivebordsskuffen.



## Foreløbige erfaringer: De succesfulde SØV'er

Erfaringerne fra SVP og SSU viser, at der er et lovende socialt og økonomisk potentiale i socialøkonomiske og sociale virksomheder. For ganske vist er SØV'erne endnu få og relativt små, og potentialet hos de markedsbaserede SØV'er matcher ikke den *hype*, der især for et par år siden nærmest fik fremstillet SØV'erne som selve løsningen på Danmarks beskæftigelsesudfordringer. Men programmerne viser, at det er muligt at skabe økonomisk bæredygtige SØV'er på et markeds-mæssigt grundlag, og at de kan skabe flere job og uddannelsespladser til udsatte ledige ved at drive forretning.

På baggrund af SKFM's erfaringer kan vi opstille "den sociale business case", der sammenfatter, hvorfor det kan lade sig gøre at være socialøkonomisk virksomhed på markedsvilkår:

- **Alle kan noget:** Alle mennesker har noget at bidrage med. Alle vil gerne bidrage. Nøglen er at forløse deres potentiale. Virksomheder, der spotter og udnytter udsatte lediges og andres særlige kompetencer eller generelt overset eller uudnyttet fagligt og menneskeligt potentiale, har en fordel.
- **Øget engagement og fleksibilitet:** Det opnås hos alle medarbejderne i virksomheder, der har et "ægte" socialt formål – hvilket i sig selv kan modsvare ekstra omkostninger ved at ansætte medarbejdere, der kræver særlige hensyn.
- **Social goodwill:** Ved at tage et særligt ansvar får virksomhederne ofte særlige fordele ift. (lokale) interessenter og samarbejdspartnere i form af særligt stor opbakning og velvilje.
- **Differentiering på markedet:** Et særligt, velforankret socialt ansvar gør virksomheder klart unikke på en række markeder. "Køb socialt"-markedet – dvs. efterspørgslen efter produkter, hvor kunderne i særlig grad efterspørger en social dimension (evt. et "SØV-stempel") og ideelt set vil betale særpris for det – er endnu i sin vorden, men under udvikling på bl.a. erhvervskundeområdet og ift. kommunerne samt visse forbrugersegmenter.
- **Offentlige beskæftigelsesordninger:** Eksempelvis fleksjob sikrer, at virksomhederne betaler for den arbejdskraft, de får, mens de udsatte medarbejdere er sikret en overenskomst-mæssig løn. Arbejdsevneafklaringsforløb, mentorordninger og praktikpladser mv. er ligeledes eksempler på ofte benyttede ordninger.
- **Ikke svaret på alt:** Ikke alle sociale virksomheder kan løse alle problemer for alle udsatte mennesker. Ikke alle kan blive sociale vækstvirksomheder.

Elementerne i "den sociale business case" er ikke nødvendigvis alle sammen til stede samtidig – men understøtter ikke desto mindre hinanden.

Samtidig er **vejen til jobskabelse** for udsatte ledige i programvirksomhederne typisk karakteriseret ved en række forhold:

For det første skal der i nogen grad være styr på forretningen, før der er grundlag for at ansætte flere udsatte ledige. Hvis der skydes "genvej" til flere ansættelser af udsatte ledige, før forretningen er på plads, kræver dette normalt særlig støtte – typisk filantropisk projektstøtte eller salg af anden aktør-ydelser i større grad – hvilket kan medføre, at virksomheden flytter sig fra at fokusere på salg af sine produkter til primært at fokusere på fundraising-markedet. Det er omvendt typisk tegn på en relativt velfungerende virksomhed med en særligt engageret og kompetent ledelse at kunne drive SØV med mange udsatte ansatte og få succes på markedsvilkår.

Men selvom forretningen udvikles først, er autenticitet i den sociale ansvarlighed og integration af forretning og social model vigtig. Jo mere forankret social ansvarlighed er, desto stærkere en afgørende faktor er den for virksomheden. Omvendt, hvis man blot "bruger billige fleksjobbere" til mindre, perifere ad hoc-opgaver,

risikerer det at få karakter af "gammeldags CSR", der ikke skaber stor værdi. Derfor skal den sociale dimension indtænkes fra starten – hvilket også har været tilfældet for nogle af de mest succesfulde særligt socialt ansvarlige og socialøkonomiske virksomheder, fra Creativ Company og Logistikkompagniet til Gamle Mursten og Telehandelshuset/All Ears Telemarketing.

Det er typisk ikke de allermest udsatte ledige, der ansættes til at starte med i de sociale iværksættervirksomheders tidlige faser. De mest udsatte ledige starter oftest op hos sociale organisationer og anden aktører, evt. som partnere til de markedsbaserede SØV'er, mens de sociale, markedsbaserede opstartsvirksomheder begynder med de relativt "lette" grupper af udsatte ledige og med særlig støtte fra jobcenteret, for at oparbejde erfaringer. Senere, i takt med at erfaringerne og virksomheden vokser, kan der ansættes flere og mere udsatte ledige.

Dernæst er succesfulde SØV'er fra starten særligt bevidste om at tilpasse produktionen til målgruppen af udsatte personer, dvs. de matcher målgruppens kompetencer med de rigtige opgaver. I kombinationen af målgruppe, produkt og produktionstilrettelæggelse søger de at minimere evt. ekstra "transaktionsomkostninger". Og jo mere fokuseret og opmærksom, virksomheden er på målgruppen, desto bedre forstår den medarbejderne og deres potentialer, og desto mere succesfuld kan integrationen af den sociale og forretningsmæssige model være.

### Tre "idealtypiske" tilgange til ansættelse af udsatte ledige

1. **Særligt socialt ansvarlige:** Virksomheder, hvor ejerne ikke har noget specifikt målgruppedefokus (ift. personer med særlige fysiske, psykiske og sociale udfordringer), men først og fremmest ønsker, at "min virksomhed skal hjælpe mennesker og tage et særligt ansvar". OneFunkyFurniture er et eksempel på denne type.
2. **Målgruppedefokuserede:** Virksomheder, hvor iværksætteren eksplicit er motiveret af at ville gøre noget for en særlig målgruppe og ønsker at indrette sin virksomhed i overensstemmelse hermed. Knithouse Denmark er et eksempel på denne type.
3. **Potentialefokuserede:** Virksomheder, der vil dyrke og udnytte særlige potentialer hos særlige målgrupper via virksomheden. BOAS Specialister er et særligt kendt eksempel på dette. Generelt er antallet af succesfulde virksomheder med denne tilgang dog endnu relativt begrænset.

De fleste virksomheder i programmerne er startet i "kategori 1" eller "kategori 2" ovenfor. Erfaringen er dog, at opmærksomhed, fokus og forståelse ift. den sociale målgruppe skærpes i takt med virksomhedernes udvikling.

De succesfulde SØV'er har et syn på udsatte ledige som medarbejdere med særlige udfordringer, der kan og skal bidrage ligesom alle andre som integreret del af teamet (og ikke som nogen, "det er synd for, men vi er gode, fordi vi tager dem ind..."). De er optaget af udvikling af socialt udsattes arbejdsevne og kompetencer – og af at hjælpe dem til gradvist at flytte stadig længere over mod ordinær beskæftigelse. Desuden er de succesfulde SØV'er karakteriseret ved, at udsatte og ikke udsatte ansatte arbejder side om side under god teamledelse. De lægger vægt på synliggørelse af ansvar og "afhængighed" af den enkeltes indsats (og dermed på at udvise faglig respekt) – men også på særlig opmærksomhed på og omsorg for medarbejderne. Faste rammer, rutiner og rimelig regelmæssighed ift. opgaverne er typisk vigtige. Det er desuden vigtigt med et produkt/en service, som medarbejderne oplever som relevant og kan være stolte af.

SØV'erne gør også flittigt brug af diverse arbejdsmarkedsordninger. Fleksjob, herunder både "gamle" fleksjob og minifleksjob, dominerer, men der gøres også brug af praktik og job med løntilskud samt mentorordninger. Brug af fleksjobbere ses også som en positiv mulighed for at tiltrække specialiserede kompetencer til virksomheden i dens tidlige fase.

Endelig er et særligt lovende – men ofte overset – element samarbejder og partnerskaber mellem anden aktører eller sociale organisationer og deltagervirksomhederne. Det giver iværksætterne lejlighed til at gøre en social forskel fra starten og lære en målgruppes potentialer at kende i praksis, før de selv er "klar" til ansættelser. Dette matcher erfaringerne fra større SØV'er, der ofte rummer typisk begge dele inden for rammerne af deres virksomhed ud fra devisen "først opkvalificering, så ansættelse".

### 10 kendetegn for succesfulde SØV'er

1. **Socialt mindset fra starten:** Forretningen udvikles først, før ansættelser af udsatte ledige tager til – men "den sociale dimension" har fra begyndelsen været en del af ejernes/ledernes målsætning og mindset.
2. **Særlige brancher:** Særligt inden for industri, service og detailhandel med relativt mange manuelle arbejdsfunktioner.
3. **Kvalitetsprodukter:** Et socialt formål kan ikke kompensere for mangel på konkurrencedygtige produkter. Men det er en fordel at konkurrere ikke alene på pris, men også på kvalitet og historien bag produktet.
4. **Nichemarkeder:** Særligt markeder, hvor samfundsmæssige og værdimæssige hensyn spiller en rolle for kunderne – og hvor der er interesse for at "købe socialt".
5. **Målgruppeforståelse:** Forståelse for de udsatte medarbejderes kompetencer og kvalificeret match med virksomhedens produktionskrav.
6. **Kompetent ledelse:** Lederteam, der kombinerer kommerciel og social forståelse og både stiller krav og er omsorgsfuldt.
7. **"Hånden på kogepladen":** Ledere, der har et særligt personligt engagement i virksomhedens produkter og i den sociale og kommercielle succes – mentalt og også gerne ved økonomisk medejerskab.
8. **Involvering af alle:** Fokus på involvering og udvikling af alle medarbejdere – fagligt og personligt.
9. **Struktureret social indsats:** Systematisk indsats for inklusion af udsatte ledige, herunder fx ved etablering af virksomhedscentre, systematisk brug af metoder og værktøjer og løbende opbygning af erfaringer.
10. **Stærk lokal forankring:** Særligt tilhørsforhold og tætte samarbejder, herunder godt samarbejde med den lokale kommune. Dette fungerer typisk særligt godt i "Udkantsdanmark".

Derudover **kritiseres SØV-lovgivningen** af deltagerne for ikke at understøtte jobskabelsen i de markedsbaserede SØV'er. Lovgivningen afskrækker nogle sociale iværksættere fra at gå "SØV-vejen", fordi den kvæler incitamentet til personlig risikotagning og forringer adgangen til eksterne investorer pga. begrænsninger i det udbytte, man som ejer og investor kan udtage. Lovgivningen kan for nogle af de markedsbaserede SØV'er ses som en "straf" for at tage et særligt socialt ansvar, fordi der hidtil ingen oplagte fordele har været, men kun begrænsninger på evt. udbytte til investorer.

Omvendt er SØV-lovgivningen potentielt egnet til at understøtte SØV'er, der søger donationer og vil sælge til det offentlige, da den kan bruges som lettilgængeligt screeningskriterium af potentielle donorer og offentlige indkøbere. Det peger SKF's analyser på.

**Deltagereksempel: FA Stilladsudlejning**

Virksomheden FA Stillads giver udsatte ledige i fængslerne en uddannelse og en vej ind i stilladsfaget. På den måde får de en ny chance, og samfundet sparer store omkostninger.

Det er tre år siden, virksomheden begyndte at arbejde systematisk med at opkvalificere udsatte ledige. Først gennemgår de et forberedende forløb, og for enden af regnbuen kan der være mulighed for en fast stilling og en god løn som ordinært ansat stilladsarbejder. Selvom det tager tid og koster ressourcer, er der god fornuft i selv at uddanne sine ansatte:

*"På den her måde kan vi præge vores medarbejdere. Dels bliver de meget loyale, fordi det er os, der har givet dem en uddannelse, dengang de ikke havde nogen. Og så betyder det, at de bliver uddannet i vores måde at gøre tingene på,"* fortæller direktør Stefan Kringelbach.

FA Stillads er vokset hurtigt som virksomhed, men midt i væksten oplevede Stefan Kringelbach, at han manglede professionel rådgivning, hvis ambitionerne om at gøre en større forskel socialt og samtidig drive en succesfuld virksomhed skulle indfries. Det har Det Sociale Vækstprogram hjulpet med:

*"Inden vi kom med i programmet, var vi meget frustrerede. Vi ville gerne gøre mere for at rekruttere socialt udsatte, og vi ville også gerne vækste forretningen, hvilket jo er en forudsætning for at kunne ansætte flere. Men vi manglede rådgivning i forhold til, hvordan vi skulle gribe processen an. Det fik vi i vækstprogrammet. Derudover har vi også opnået den historisk bedste bundlinje, efter at vi har deltaget i Det Sociale Vækstprogram – både økonomisk og socialt,"* fortæller Stefan.

På adressen i Lyngø fortsætter man nu arbejdet med at drive en succesfuld stilladsvirksomhed og samtidig skabe muligheder for mennesker, som er på kanten af arbejdsmarkedet. Stefan Kringelbach vurderer selv, at han bruger godt halvdelen af sin tid på den del af arbejdet, som involverer samarbejde med Kriminalforsorgen og en lang række sjællandske kommuner. Selvom det startede med at handle om rekruttering af medarbejdere, så er det dog ikke længere det, der driver værket.

*"Vi gør ikke det her for pengenes skyld. For mig handler det om den personlige udvikling, en person skal igennem. De starter med at være uden for samfundet og ender med at have en uddannelse og et fast arbejde. Det er det, der holder mig kørende, når vi møder modstand, og når det er hårdt,"* siger Stefan Kringelbach.

En af virksomhedens nyansatte, der fik mulighed for at deltage i de kurser, som FA Stillads udbyder, fortæller: *"Jeg er glad for, at jeg fik muligheden for at uddanne mig. Når man sidder i fængsel, har man ikke så mange andre fornuftige ting at lave, og det er svært at få et arbejde bagefter".* I juni 2015 blev han fastansat hos FA Stillads, og han har ved deltagelse i FA-forløbet fået muligheden for selv at være med til at skabe et alternativ til den kriminelle løbebane.

SKF har analyseret de 57 virksomheder, der per 20. september 2015 var RSØV. Blandt RSØV'erne er der 18, der kan betegnes som sociale organisationer (dvs. organisationer, som lever fortrinsvis af donationer o.l. og i mindre grad af at sælge produkter og services), 24 anden aktører (som primært lever af at sælge beskæftigelsesrettede forløb og ydelser til det offentlige) og 12 sociale virksomheder (som primært lever af at sælge produkter og services på det frie marked). Ordningen fremstår på denne baggrund særligt relevant for virksomheder og organisationer, som enten i særlig grad vil modtage tilskud og donationer fra almenyttige og offentlige kasser, eller som vil sælge anden aktør-ydelser til offentlige kunder.

Jo mere virksomhederne er orienteret mod det private marked, desto mindre interesse har de typisk haft i at lade sig registrere – dette endda på trods af, at de frivilligt har bundet sig til at efterleve registreringsordningens bestemmelser via deres deltagelse i SVP eller SSU. Men det skyldes, at en decideret registrering medfører mere "administrativt bøv", fremstår uklare i sine konsekvenser på en række områder og ikke hidtil har syntes at indebære nogen særlige fordele.

Indvendingerne går typisk på, at man som social iværksætter, der tager personlige chancer og bruger egne midler på opstart af en virksomhed, skal afskrive sig sine kommercielle incitamenter, hvis man vil være "rigtigt social".

SKF har lavet en testberegning af, hvor stort det potentielle indtægtstab for SØV-ejere kan være. Fx vil en veldrevet virksomhed, hvor ejeren selv har investeret 200.000 kr., og som har et årligt overskud på 500.000 kr., potentielt "gå glip af" et udbytte på 470.000 kr. det pågældende år, hvis virksomheden følger reglerne for RSØV'er. Dette skyldes udbyttebegrænsningen i form af et loft på 15 pct.s forrentning af investeringen årligt (og udbetaling af maksimum 35 pct. af overskuddet), jf. bilag C.

Således har en anden typisk indvending mod RSØV-ordningen været, at den pga. udbytteloftet kan være en barriere for eksterne investorer og ofte afgørende egenkapital.

Dette er et vilkår, som SVP- og SSU-deltagerne finder sig i, men det har afholdt en del lovende sociale iværksættere og virksomheder med betydelige beskæftigelsesmæssige potentialer fra at komme med i programmet, fordi de havde behov for betydelige investeringer til fabriksanlæg o.l.

Hidtil vurderes RSØV'er at have været særligt interessante for sociale organisationer og anden aktører og i mindre grad for sociale virksomheder, medmindre disse har solgt meget til offentlige kunder eller ønsket at søge fondsmidler. Ifm. revisionen af loven bør det overvejes at følge de internationale tendenser og fokusere mere på at sikre socialt formål og effekt frem for på udbyttebegrænsning.

### Stort potentiale hos SMV'er

Erfaringerne fra SVP og SSU peger på, at der med fordel kan sættes mere på at hjælpe etablerede virksomheder – herunder særligt små og mellemstore virksomheder (SMV'er) – med at tage et større socialt ansvar. Dette gælder særligt ift. de relativt mange SMV'er i Danmark, idet det er blandt SMV'er, at flest udsatte er ansat i den private sektor. SKF's gennemgang af over 500 cases peger på, at der blandt mange af disse SMV'er er stor lyst til øget social ansvarlighed samt behov for forretningsudvikling og potentiale for vækst – og hvor erfaringerne fra SVP og SSU med at kombinere forretningsudvikling med styrket social ansvarlighed med stor samfundsmæssig fordel kan anvendes.

SKF vil derfor undersøge mulighederne for at teste potentialet i systematisk at arbejde med udvikling af etablerede socialt ansvarlige SMV'er. Det skal imidlertid ske i en form, hvor efterlevelse af SØV-lovgivningen ikke er et krav for deltagervirksomhederne. SVP og SSU har således allerede sagt "nej tak" til både nye og ældre lovende virksomheder, der gerne ville integrere den sociale dimension i deres forretninger, fordi disse virksomheder ikke kunne efterleve SØV-lovgivningen.

Endelig har den hidtidige gennemførelse af SVP- og SSU-programmerne understreget betydningen af en række andre regler og vejledninger samt samspillet med det offentlige system, bl.a. følgende:

- Arbejdsmarkedslovgivningen er meget kompleks og kræver typisk en grundig indføring, for at de sociale iværksættere kan "arbejde med den".
- Mange kommuners håndhævelse opleves ofte som "stiv" og præget af kortsigtet kassetænkning – særligt i de store kommuner.
- Mange jobcentre opleves som værende relativt lidt hjælpsomme – særligt i de store kommuner. Der er dog store forskelle mellem kommunerne. Ofte er "udkantskommuner" særligt opmærksomme/hjælpsomme.

- Generelt mangler der i jobcentrene/kommunerne viden om og forståelse for virksomhedernes perspektiver og tilgange. Man er ofte ikke opmærksomme på virksomhedernes reelle behov og begrænsninger og matchet til de udsatte lediges kompetencer.
- Omvendt mangler der også ofte forståelse hos SØV'erne for den kommunale virkelighed og reglerne på området. Derfor har SVP og SSU samlet et "kommunenetværk", som undervejs i programmerne bringer kommuner og SØV'er koncentreret sammen – hvilket har vist sig nyttigt og effektivt.

## Programmerne og deltagerne

Det Sociale Vækstprogram (SVP) og Social StartUp (SSU) er de første målrettede udviklingsprogrammer for socialøkonomiske virksomheder på beskæftigelsesområdet i Danmark. Derfor har der været stort fokus på at afprøve "forventede bedste metode" samt opsamle og dele viden, erfaringer og læring herfra for på den måde at bidrage til udvikling af en effektiv model til at identificere og udvikle flere socialøkonomiske virksomheder i fremtiden.

### Fakta om Det Sociale Vækstprogram

SVP er et udviklingsforløb for etablerede socialøkonomiske virksomheder, der skaber arbejdspladser til udsatte ledige i Danmark. Formålet er at skabe sundere virksomheder, som er mere bæredygtige, mindre sårbare og på sigt mere vækstparate – og som ad den vej kan skabe flere beskæftigelsesrettede forløb og arbejdspladser til udsatte ledige. Programmet fokuserer derfor i høj grad på optimering af virksomhedernes eksisterende drift samt "træning" af ledelsen i "Lean Startup"-inspirerede tilgange til forretningsudvikling som basis for fremtidig vækst. Samtidig har programmet som mål at skabe grundlaget for en forløbsmodel, en værktøjskasse og et netværk af kapaciteter, som kan bruges i fremtidige forretningsudviklingsforløb for andre socialøkonomiske virksomheder.

SVP er etableret med støtte fra Styrelsen for Arbejdsmarked og Rekruttering (STAR) samt Beskæftigelsesministeriet på baggrund af et offentligt EU-udbud på 8,5 mio. kr., som Den Sociale Kapitalfond Management (SKFM) vandt i 2013. Midlerne herfra sikrede gennemførelse af programmet i 2013-2014 for 12 etablerede socialøkonomiske virksomheder i to runder. Udbuddet havde indbygget mulighed for forlængelse, hvis det opnåede tilfredsstillende resultater, og denne mulighed benyttede STAR sig af med en forlængelse på yderligere 4 runder for 20 virksomheder i perioden 2014-2016 for 14,7 mio. kr.

Programmet er i 2013-2015 blevet ledet af en styregruppe med repræsentanter fra Styrelsen for Arbejdsmarked og Rekruttering under Beskæftigelsesministeriet, Erhvervsstyrelsen under Erhvervs- og Vækstministeriet, Socialstyrelsen under Ministeriet for Børn, Ligestilling, Integration og Sociale Forhold, senere Social- og Indenrigsministeriet, Cabi og Den Sociale Kapitalfond Management. Tidligere har der i styregruppen også siddet en repræsentant fra Center for Socialøkonomi og fra Symbion.

SVP er siden august 2014, hvor SSU startede sin første runde, afviklet sammen med SSU med henblik på at optimere og udnytte synergierne i programmerne, bl.a. ved lade deltagerne i de to programmer få gavn af hinandens erfaringer og viden.

Programmerne bygger på Den Sociale Kapitalfond Managements erfaringer med investering i og rådgivning af sociale virksomheder samt på danske og internationale erfaringer med "acceleratorprogrammer" for virksomheder. Erfaringerne peger på, at udviklingen af succesfulde virksomheder er en iterativ læringsproces, hvor nye input, eksperimenter, samarbejde med kunder og dialog hele tiden fører til justeringer i produktet, forretningsmodellen, strategien osv. Udgangspunktet er en "social udgave" af Lean Startup-metoden til udvikling af succesfulde iværksættervirksomheder, der har fokus på at teste og tilpasse forretningsmodellen, afprøve salgs- og eksekveringsevne, evt. teste og kvalificere den "sociale model" samt lave en plan for fremtidig forretningsmæssig og social udvikling. Undervejs arbejdes der også med sikring af virksomhedens organisation, produktion og ledelse samt med partnerskaber, herunder fx med kommuner og sociale organisationer ift. den sociale model, og desuden med leverandører og kunder i den kommercielle del. Derudover tilstræber man at give iværksættervirksomhederne værktøjer med i bagagen til selv at arbejde selvstændigt videre med udestående emner. Endelig arbejdes der en del med sikring af tilstrækkelig kapital (typisk lån og donationer) til at finansiere vejen til bæredygtighed.

**Fakta om Social StartUp**

SSU er Danmarks første accelerator for sociale iværksættere, som starter SØV'er med det formål at ansætte udsatte mennesker eller målrettet at hjælpe dem til varig beskæftigelse på andre arbejdspladser.

Målsætningen for deltagervirksomhederne i Social StartUp er at gå fra at være håbefulde sociale iværksætterprojekter til at nå over det såkaldte "dødens gab" for iværksættere og blive forretningsmæssigt bæredygtige SØV'er, der dels kan opnå et positivt driftsresultat via en testet og udviklet forretningsmodel med gentagne salg, dels beskæftiger udsatte ledige på baggrund af en model eller tilgang (også kaldet "social model"), der er testet og har ført til de første længerevarende ansættelser.

Programmet blev i 2014 etableret af Den Sociale Kapitalfond med ca. 22 mio. kr. i projektstøtte fra VELUX FONDEN i samfinansiering med VILLUM FONDEN, hvoraf 7 mio. kr. er direkte kapitalstøtte i form af donationer eller lån til deltagervirksomhederne. Programmet gennemføres af Den Sociale Kapitalfond Management. Frem til 2017 gennemføres der forløb for 20 deltagerteams med potentiale til at skabe bæredygtige socialøkonomiske virksomheder, som skaber beskæftigelse til udsatte. Deltagende iværksætterteams gennemgår et 5 måneder langt forretningsudviklingsforløb og har derefter mulighed for at blive indstillet til kapitalstøtte og yderligere 12 måneder med sparring.

Første programrunde for fem sociale iværksættere begyndte i august 2014, hvorefter runde 2 begyndte i januar 2015 med fire deltagere i hovedforløbet. Runde 3 begyndte i august 2015 med fire deltagere i hovedforløbet. Undervejs er programdesignet blevet tilpasset på baggrund af indhøstede erfaringer.

Programmerne består begge af tre overordnede dele:

1. Først en omfattende rekrutterings- og screeningsproces (1 md.), hvor de bedste deltageremner først identificeres på baggrund af specifikke deltagerkriterier og derefter vurderes efter bl.a. Væksthjulet for Socialt Iværksætteri – et specialværktøj til forretningsudvikling af sociale virksomheder, udviklet af Erhvervsstyrelsen og Growth Company.
2. Dernæst et intensivt udviklingsforløb (4-5 mdr.). Deltagervirksomhederne lærer de bedste metoder til succesfuld forretningsudvikling og afprøver dem i praksis i tæt samarbejde med erfarne forretningsudviklere fra SKF's team. Virksomhederne kan undervejs trække på ekspertrådgivning og netværksgrupper, og de hjælpes også i kontakt med mulige kunder, samarbejdspartnere og investorer.
3. Til slut er der opfølgingsforløb, som for deltagere i Det Sociale Vækstprogram varer 3 måneder. Deltagere i Social StartUp kan, efter behov og potentiale, ved programafslutning indstilles til opfølgning i et videreudviklingsforløb på op til 12 måneder.

Undervejs tilbydes deltagerne bl.a.:

- **Dedikerede forretningsudviklere:** Hver virksomhed får gennem hele forløbet tilknyttet sin egen professionelle forretningsudvikler, der hver uge møder virksomheden til en arbejds-session om konkrete mål og udfordringer, ideer og løsninger.
- **Camps og labs:** Flere gange i programforløbet mødes deltagervirksomhederne til camps, hvor de bliver undervist i emner som value proposition, salg og marketing, samarbejde med det offentlige, organisation og ledelse. Til hver camp arbejdes der i praksis med værktøjer og modeller inden for de nævnte områder. Derudover afholdes månedlige labs – korte udviklingsmøder, hvor virksomhederne udvikler og planlægger nye forretningsideer, som de prøver af til næste måneds lab.
- **Professionel rådgivning:** Virksomhederne får sparring af nogle af Danmarks førende revisorer og advokater inden for finansielle og erhvervs- og beskæftigelsesretlige forhold.
- **Netværk:** De får desuden formidlet kontakt til kommuner, fonde, långivere, virksomheder og andre socialøkonomiske virksomheder.



- **Vækstkapital:** I begge programmer er der mulighed for at søge donationer på op til 100.000 kr. per deltager til hhv. opstartskapital (SSU) og forretningsudviklingsprojekter (SVP). I SSU er der desuden mulighed for at søge tillægdonationer eller (fra 2016) tålmodige lån til yderligere vækstkapital fra en pulje på i alt 7 mio. kr.

Ved start på grundforløbet indgås der en deltagerkontrakt, hvori deltagerne bl.a. forpligter sig til at overholde gældende lovgivning for Registrerede socialøkonomiske virksomheder (RSØV).

Alle deltagere skal efter endt programforløb bidrage til en deltagerevaluering på baggrund af den viden og erfaring, der er genereret løbende. Teknologisk Institut og Damvad Analytics forestår den eksterne deltagerevaluering, mens Den Sociale Kapitalfond Management bl.a. sikrer løbende dataindsamling.

#### Deltagereksempel: Legehytten.dk

Legehytten.dks unikke design og de mange detaljer gør virksomhedens legehuse til noget helt specielt.

Produktionen af udvalgte dele til legehuse sker i samarbejde med en produktionsskole, bosteder og beskyttede værksteder, hvilket åbner op for sociale partnerskaber. *"Vi er glade for vores samarbejdspartnere og ønsker i alle de sammenhænge, hvor vi har mulighed for det, at bidrage til et bredt og åbent arbejdsmarked – også for mennesker med udfordringer eller begrænsede muligheder!"*, fortæller adm. direktør Anders Sørensen.

Legehytten.dk samarbejder bl.a. med Slagelse Produktionsskoles malerværksted om maling og dekoration af deres benzinstandere og postkasser til legehuse. Slagelse Produktionsskole er en uddannelsesinstitution, som giver unge mennesker, der har haft svært ved at gennemføre et normalt uddannelsesforløb, en mulighed for at komme i gang på arbejdsmarkedet. Derudover søger Legehytten.dk hele tiden nye samarbejdspartnere fra sociale værksteder, så mennesker med fysiske eller psykiske handicaps får mulighed for at være en del af arbejdsmarkedet og derigennem øge livskvaliteten.

Legehytten.dk har derudover bl.a. haft ansat en medarbejder i fleksjob til administrative opgaver.

Deltagerkredsen rummer både "nye" iværksættere, erfarne serieiværksættere, afknopninger fra eksisterende virksomheder, etablerede SØV'er og et par etablerede virksomheder, der er omlagt til SØV'er med fokus på beskæftigelse af udsatte ledige.

Samlet set har SVP i perioden 2013-2015 modtaget i alt 224 ansøgninger, mens SSU i 2014-2015 i alt har modtaget 284 ansøgninger – tilsammen 512 ansøgninger, heraf 401 unikke. Tallene dækker således over nogle gengangere mellem de to programmer. Antallet af ansøgere er generelt steget i programmernes levetid. Ud over øget kendskabsgrad vurderes fremgangen også at være resultatet af en re-allokering af ressourcer i programmet for at øge fokus på rekruttering af kandidater. Øget kvantitet vurderes ledsaget af øget kvalitet i ansøgerfeltet.

Der henvises til <http://www.densocialekapitalfond.dk/de-udvalgte-virksomheder/> for en præsentation af deltagervirksomhederne i de to programmer samt virksomhederne i Den Sociale Kapitalfonds investeringsportefølje.

## Fremtidige programinitiativer

Søgningen til programmerne er vokset siden begyndelsen, og et kritikpunkt fra såvel afviste deltagere som andre interessenter i erhvervsfremmesystemet er, at programmerne i deres nuværende form ikke dækker hele behovet for udvikling af sociale iværksættere, men bør udbredes mere.

Samtidig "lever" SØV-dagsordenen fortsat, trods nedlukningen af Vækstcenteret for Socialøkonomiske Virksomheder, særligt på kommunalt plan: København, Silkeborg, Ikast-Brande, Roskilde, Randers, Skive, Horsens og Køge samt Kolding, hvor man ligefrem taler om et SØV-"gennembrud" i 2015, er blandt de kommuner, som SKF har talt med i 2015, og som er blandt de stadig mange kommuner, der går målrettet efter SØV'er i deres arbejde med at skabe inklusion for udsatte ledige.

Kommunerne har samstemmende efterspurgt "mere" SVP og SSU og forankring af erfaring, viden og metoder fra programmet i deres rådgivning på området. Det samme har flere dele af erhvervsfremmesystemet, fra KPH Projects til regionale væksthuse og særligt engagerede banker som Merkur Andelskasse.

### Eksempler på hidtidig vidensdeling

Viden og erfaringer udviklet i SVP og SSU er delt i en lang række fora siden starten i 2013. SKF har løbende delt erfaringer og gode historier fra deltagervirksomhederne og programmet via sociale medier og vores hjemmeside, og erfaringerne fra programmerne har været et centralt element i fondens årsrapport.

Undervejs i arbejdet har SKF desuden indgået partnerskaber med bl.a. det nu nedlagte Vækstcenter for Socialøkonomiske Virksomheder om deres "Sociale iværksætterpris 2015" og eksempelvis indgået samarbejde med Connect Denmark, Venture Cup og Ashoka.

Managementteamet har endvidere samlet knap 20 kommuner i et netværk om socialt iværksætteri og socialøkonomi og sparret med en række netværk og kommunale og private aktører på området. Der er arrangeret og deltageret i en lang række konferencer, seminarer og bilaterale sparringsmøder med en meget bred kreds af organisationer på SØV-området. Erfaringerne fra SSU har også indgået i arbejdet i Rådet for Socialøkonomiske virksomheder, hvor direktør Lars Jannick Johansen var medlem.

Den Sociale Kapitalfond har desuden deltageret i en række forsknings- og uddannelsesinitiativer som sparringspartnere, oplægsholdere og referencepersoner.

EU's socialfonds- og regionalfondsmidler, der udmøntes af de 5 regioners Vækstråd samt Bornholms Vækstråd, omfatter for perioden 2014 - 20 år relativt store midler direkte til socialøkonomisk iværksætter- og virksomhedsudvikling foruden midler til en række beslægtede områder.

EU-midlerne forventes at kunne skabe et gennembrud for rådgivning på området i de kommende år – i tråd med EU-pengenes betydning for megen anden erhvervsfremme. Samtidig er interessen for "impact investment" voksende herhjemme, og dette kan give gode muligheder i fremtiden ift. at sikre kapitaludbud til sociale iværksættere, hvis "pipelinen" af investeringsemner bliver kvalificeret i erhvervsfremmesystemet.

SKF vil bidrage til at forankre erfaringerne og metoderne fra SVP og SSU hos alle de aktører, der vil udnytte ovennævnte og andre muligheder for at styrke økosystemet for forretningsbaserede sociale iværksættere. SKF vil også gerne bidrage til at forankre "den sociale dimension" i den generelle iværksætterrådgivning eller ledelsessparring i væksthuse og erhvervscentre m.fl.

Derfor vil SKF i programmernes sidste perioder bl.a. arbejde for at udvikle følgende nye initiativer, der sikrer, at effektiviteten i fremtidige programmer stiger, omkostningerne til programgennemførelse falder, og muligheden for forankring og anvendelse af programmerfaringerne generelt forøges hos andre aktører:

- **Nye værktøjer:** Mens der er mange tilgængelige værktøjer til forretningsmæssig udvikling, mangler der kodificering af erfaringer, guides og værktøjer til udvikling af sociale modeller for sociale iværksættere. Via erfaringerne og metoderne i SVP og SSU samt SKF's investeringer kan vi bl.a. bidrage til udvikling af modeller og guides for, hvordan man identificerer, vurderer og arbejder med inklusion af forskellige målgrupper; til klarlægning af, hvilke "sociale modeller" der typisk virker i forskellige typer af virksomheder; og til klarlægning af, hvordan man kan vurdere social forandring, inklusion og progression – i tillæg til de værktøjer og hjælpemidler, der allerede er til rådighed. Hvis disse værktøjer forankres og anvendes lokalt i erhvervsfremmesystemet, vil det styrke kvalificeret rekruttering og give "mere til flere".
- **Mentormodel kan sikre opfølgning:** Som beskrevet tager det tid at udvikle bæredygtige socialøkonomiske virksomheder – og det kan tage længere tid, end der er til rådighed i såvel grund- som videreudviklingsforløbet i programmerne. Desuden er brugen af erfarne, professionelle forretningsudviklere meget effektiv og stærkt rost af deltagerne – men også dyr og en potentiel barriere for forankring. Et supplement og potentielt alternativ i form af andre, mindre ambitiøse programmer kan imidlertid være brug af frivillige mentorer med stærk erhvervs erfaring og interesse for og erfaring i den sociale dimension.
- **Nye lånemuligheder:** Indførelse af usikrede, tålmodige lån som alternativ til tillægsbevillinger i SSU kan øge engagement og bidrage til en større økonomisk effektivitet i programmet. Samtidig testes potentialerne i tålmodige, sociale iværksætterlån – som det tidligere Råd for socialøkonomiske virksomheder bl.a. anbefalede. Lånene ydes af SKF i trancher og har størrelsesordenen 100.000-700.000 kr. i alt. Modellen vil også kunne bruges af andre aktører på området, herunder i mindre fonde målrettet SØV'er.

#### Deltagereksempel: JyllandsAkvariet

JyllandsAkvariet deltog i Det Sociale Vækstprogram i foråret 2015, hvilket har haft en stor betydning for hele virksomheden. Dens omsætning er steget med 40 pct., og 2015 har således været det bedste år for turistattraktionen i Thyborøn, siden den åbnede i 1996. Derudover var JyllandsAkvariet også nomineret til den midtjyske Turistvækstpris i 2015.

Ud over at være en attraktiv turistattraktion har virksomheden også til formål at give mennesker på kanten af arbejdsmarkedet en chance til og en frisk start. Det drejer sig om alt fra unge med autisme eller ADHD til mennesker, der er blevet nedslidt efter mange år på arbejdsmarkedet.

Jeanette Hangaard Thielholdt var forretningsudvikler for JyllandsAkvariet, da virksomheden var en del af Det Sociale Vækstprogram. *"JyllandsAkvariet har både et socialt og et forretningsmæssigt potentiale, fordi Michael Madsen kan noget særligt. Han er en mand, som har forretningsforståelse og elsker at udvikle. Og så har han fokus på, hvad mennesker kan, i stedet for hvad de ikke kan. Min opgave har været at komme udefra og se på JyllandsAkvariet med kritiske øjne. Forhåbentlig kunne jeg se nogle ting, som Michael ikke så,"* siger Jeanette Hangaard Thielholdt, som selv har startet flere virksomheder op.

På akvariet i Thyborøn håber Michael Madsen, at flere virksomheder begynder at tænke og handle, som han gør: *"For mig handler det især om at vise tillid og anerkendelse og at se på, hvad mennesker kan, frem for på deres begrænsninger. Det kan godt undre mig, at der ikke er flere, der gør som os. Måske kan det være svært at overskue, hvordan man kommer i gang. Når man først er i gang, får man dog så mange fordele ud af det. Først og fremmest i form af positive medarbejdere, der glæder sig til at komme på arbejde hver dag,"* siger Michael Madsen.

Ovenstående elementer kan alle benyttes af andre interesserede aktører til deres "egne" acceleratorprogrammer – uanset om fokus er på opstartsforløb, accelerationsforløb, videreudviklingsforløb eller lånemodeller. Det kræver imidlertid, at værktøjerne "forankres" hos nøglepersoner og institutioner med interesse i socialt iværksætteri. Derfor vil SKF i regi af SVP og SSU samle et netværk af erhvervsfremmeaktører og kommuner, som sammen skal skabe og udvikle ovenstående i løbet af 2016. Ved at invitere kommunenetværket, samarbejdspartnere og relevante interessenter til at deltage i samskabelsen får vi forankret viden og værktøjer hos de vigtigste interessenter.

## Bilag A: Datagrundlag

- **Ekstern evaluering:** Teknologisk Institut og Damvad Analytics har gennemført omfattende semistrukturerede interviews med alle 22 deltagervirksomheder i SVP's runde 1-4 samt alle 9 SSU-deltagervirksomheder i runde 1 og runde 2. Damvad Analytics har desuden interviewet ansøgere, som deltog i "bootcamp-forløbet" til SSU, men ikke blev udvalgt til hele forløbet, samt gennemført en interessentanalyse og samlet evaluering af programmet på denne baggrund.
- **Ansøgerdata:** Indsamling og analyse af data om ansøgerne til SVP og SSU, herunder deres branchetilhørsforhold og regionale tilhørsforhold mv.
- **RSØV-data:** Indsamling og analyse af data om de registrerede socialøkonomiske virksomheder (RSØV) per 20. september 2015, herunder deres brancher og primære forretningsgrundlag.
- **Deltagerdata:** Indsamling og analyse af data om deltagerne i SVP og SSU som led i den løbende drift af programmet, herunder deres:
  - Økonomiske nøgletal, bl.a. omsætning, indtægtskilder, balanceposter, resultater og likviditet.
  - Beskæftigelsesmæssige nøgletal, herunder antallet af medarbejdere, medarbejdernes arbejdsmarkedsmæssige baggrund, fordeling af medarbejdere på evt. beskæftigelsesmæssige ordninger, antal deltagere i forløb og uddannelse og forløbsdeltagernes arbejdsmarkedsmæssige baggrund. Desuden SSU-virksomhedernes egne forventninger til fremtidige ansættelser.
  - Løbende vurderinger af deltagervirksomhedernes forudsætninger, engagement og potentiale som socialøkonomiske virksomheder – forretningsmæssigt, socialt og teammæssigt.

Alle økonomiske og beskæftigelsesmæssige nøgletal baserer sig på virksomhedernes egne opgjorte tal som rapporteret ifm. ansøgning forud for programopstart samt løbende rapportering undervejs i programmet og ved Den Sociale Kapitalfond Managements henvendelser. Alle beskæftigelsesrelaterede data er naturligvis samletal per virksomhed, der er anonymiseret ift. enkeltpersoner og behandles fortroligt.

- **Spørgeskemaer:** Der er gennemført spørgeskemaundersøgelser af Den Sociale Kapitalfond efter hver camp i hver runde af SSU og SVP.
- **Interview:** Der er gennemført semistrukturerede personlige eller telefoniske interview af Den Sociale Kapitalfond med alle deltagervirksomheders direktører/ledere ifm. programafslutning i hver runde.
- **Observationer:** Der er ført løbende dialog med deltagerne og udarbejdet "portfolio trackers" og "performance-rapporter" med observationer og vurderinger af alle deltagervirksomheder ca. hver måned undervejs i hver runde. Desuden er der udarbejdet statusnotater om deltagervirksomhederne ved opstart og afslutning af hver runde.
- **Vurderinger:** I tillæg hertil er der blandt Den Sociale Kapitalfonds forretningsudviklere løbende gennemført grundige vurderinger af og erfaringsopsamlinger vedrørende programdeltagerne og -erfaringerne.
- **Andre erfaringer:** Der er trukket på viden og erfaringer fra Den Sociale Kapitalfonds komplementære arbejde med sociale investeringer.
- **Desk research:** Den Sociale Kapitalfond har desuden gennemført omfattende desk research af relevante nationale og internationale erfaringer og undersøgelser ved udviklingen af SSU-programmet og til denne midtvejsevaluering.

## Bilag B: Eksempler fra ”værktøjskassen”

- Lean StartUp
- Væksthjul for Socialt Iværksætter
- Due diligence-tjeklister – socialt og økonomisk samt juridisk
- Social Business Model Canvas
- SWOT/TOWS
- Predictive Index-personprofil/DISC-personprofil
- Diverse budgetværktøjer
- Marketing project plan
- Årshjul
- Salgspipeline-værktøj
- 100-dages plan (brown paper)
- Performance-model med 6 vurderingsdimensioner (udvidet balance scorecard)
- Model for kortlægning af leveranceplatform
- Model af Must Win Battles
- Organigram-model
- Risiko-kortlægningsmodel
- VFSA-tjekliste for måling af socialt ansvar
- CABI-oplæg om arbejdsmarkedslovgivning
- CABI-notat ”Kend dit jobcenter”
- Præsentation om sociale modeller
- Impact map/model til kortlægning af forandringsteori samt måling af sociale nøgletal
- Kommunenetværk
- Bestyrelsesworkshop
- Rapporteringsskema med sociale og kommercielle dimensioner
- Performance-rapport med sociale og kommercielle dimensioner

Ikke alle benyttes – anvendelsen er naturligvis behovsdrivet. Dette er eksempler fra ”grundarsenalet” i programmerne.

## Bilag C: Udsagn og beregninger om RSØV-ordningen

### Hvad mener SØV'erne selv om registreringsordningen?

I regi af Det Sociale Vækstprogram, som er for etablerede virksomheder, der alle lever op til SØV-lovgivningen, har Teknologisk Institut interviewet deltagerne i programmets runde 3-4 (efteråret 2014 og foråret 2015) om deres holdninger til SØV-lovgivningen. Ifølge Teknologisk Institut var udsagnene generelt kritiske, og følgende er gengivet:

- "Der er faktisk ikke mange fordele (ved at være socialøkonomiske). Vi har registreret os, men der er jo ikke rigtig nogen, der har brugt listen over SØV'er i deres udbud e.l. (...) Og fra kommunalt hold er det jo lidt underligt. For på den ene side "leverer" de jo fleksjobbere til os, men på den anden side vil de i deres indkøb ikke rigtig tage højde for, at vi har udsatte borgere ansat."
- "Den største ulempe er, at socialøkonomiske virksomheder skal presses ind i en officiel definition, der angiver, at de ikke må tjene penge på samme måde som normale virksomheder, fx i form af aktieudbytte til aktionærer og udbytte til investorer. Der er en modsætning mellem at sende SØV'er igennem et program, hvor de skal lære at opføre sig mere business-agtigt, og så samtidig definere, at de skal reinvestere stort set alt i virksomheden igen."
- "Den formelle danske definition af socialøkonomiske virksomheder anerkender jeg ikke! Den lægger op til, at man kun må tage en minimal procentdel ud af virksomheden til sig selv. Det er nonsens – for det er mig, der personligt garanterer for virksomheden, og det er mig, der er ansvarlig, når noget går godt eller skidt. Definitionen er rent kommunist-pjat."

Kilde: Teknologisk Institut

### Hvad er det potentielle "tabte udbytte" i en veldrevet SØV for stifteren?

Indskudt kapital i SØV	200
Diskonto	0%
Forrentning	15%
FORRENTNING I ALT i %	15%
Forrentning 15 %	30
Beregning af udbytte	
Resultat efter skat	500
Udbytte i % (maks.)	35%
Udbytte i TKR	175
UDBYTTE dog maks. en rimelig forrentning – 15 %	30
Mistet udbytte mulighed	470
Akkumuleret	470

Kilde: Den Sociale Kapitalfond Management. Der er tale om et fiktivt eksempel.

## Bilag D: Fakta om Den Sociale Kapitalfond

Alt for mange mennesker i Danmark deltager ikke aktivt på arbejdsmarkedet på grund af fysiske, psykiske og sociale problemer. Dermed står de uden for et af de mest centrale fællesskaber i Danmark – til skade for den enkeltes trivsel og tryghed og for samfundets sammenhængskraft og økonomiske bæredygtighed.

Danske virksomheder er afgørende for at inkludere mennesker i en udsat situation på arbejdsmarkedet. Udfordringen er, at virksomhederne samtidig skal være konkurrencedygtige for at bevare og skabe nye arbejdspladser og velstand i det hele taget. Derfor skal vi finde bedre måder at kombinere løsningen af de to opgaver på, så flere virksomheder får den sociale og den økonomiske bundlinje til at gå hånd i hånd.

Det er baggrunden for Den Sociale Kapitalfond (SKF). SKF er dansk frontløber inden for sociale investeringer, der er målrettede både et socialt og et økonomisk formål. Fonden investerer kapital og kompetencer i sociale iværksættere og mindre sociale virksomheder, der i særlig grad giver mennesker i en udsat situation mulighed for at realisere deres potentiale.

SKF er etableret af TrygFonden i 2011 på initiativ af adm. direktør Lars Jannick Johansen. Accenture, Accura og EY er fondens kompetencepartnere, der bistår med pro bono-sparring til bl.a. investeringsvurdering.

SKF er i disse år særligt optaget af at undersøge, hvordan sociale virksomheder kan blive kommercielt succesfulde – og af at skabe nye rollemønstre for ”*inclusive growth*”: Vækst, der kommer udsatte grupper på arbejdsmarkedet til gode. Samtidig undersøger og tester SKF, hvordan man kan etablere en finansielt bæredygtig social investeringsfond.

SKF har aktuelt tre hovedaktiviteter:

1. **Sociale investeringer** – i samarbejde med TrygFonden, der i 2011-2017 donerer 75 mio. kr. til 10-12 investeringer i særligt socialt ansvarlige SMV'er. Investeringerne omfatter (konvertible) lån på op til 4 mio. kr. samt opfølgingsinvesteringer i form af egenkapital, suppleret med betydelige kompetenceinvesteringer samt hjælp til optimering og strategiudvikling mv.
2. **Det Sociale Vækstprogram** – for Styrelsen for Arbejdsmarked og Rekruttering under Beskæftigelsesministeriet, på baggrund af et vundet EU-udbud på ca. 23 mio. kr. Programmet hjælper i alt 32 etablerede socialøkonomiske virksomheder til øget forretningsmæssig bæredygtighed i 2013-2016.
3. **Social StartUp** – med ca. 22 mio. kr. i projektstøtte fra VELUX FONDEN i samarbejde med VILLUM FONDEN. Danmarks første accelerator med kompetencer og kapital til minimum 20 socialøkonomiske iværksættere i perioden 2014-2017.

SKF's resultater på investeringsområdet omfatter indtil videre følgende:

- SKF's portefølje er nu oppe på 6 virksomheder med en samlet omsætning i 2014 på ca. 75 mio. kr.: Specialisterne; All Ears Telemarketing (tidligere Telehandelshuset); Mormor.nu; Bornholms Mosteri; Gamle Mursten; Logistikkompagniet.
- Der var medio 2015 i alt 207 ansatte, heraf 57 pct. tidligere udsatte ledige i porteføljevirkomhederne. Dertil kommer 80 tidligere udsatte ledige under uddannelse og opkvalificering.
- I 2014 voksede porteføljens omsætning med ca. 25 pct. Samtidig blev porteføljevirkomhederne i betydelig grad driftsmæssigt optimeret, med en stigning i årets driftsresultat på over 300 pct. I 2015 er væksten i både top- og bundlinje fortsat.
- Blandt de 6 porteføljevirkomheder er 2 socialøkonomiske, mens resten er kommercielle SMV'er med særligt ambitiøse sociale indsatser. 3 har haft gazellestatus eller tilsvarende vækstrater.

For SKF's resultater i Det Sociale Vækstprogram og Social StartUp henvises til arbejdsrapporten.