



TEKNOLOGISK  
INSTITUT

---

# Slutevaluering af Social StartUp

---

**Titel:**

Slutevaluering af Social StartUp

**Udarbejdet for:**

Den Sociale Kapitalfond

**Udarbejdet af:**

Teknologisk Institut  
Teknologiparken  
Kongsvang Allé 29  
8000 Aarhus C  
Analyse og Erhvervsfremme  
[www.teknologisk.dk](http://www.teknologisk.dk)

December 2017

Forfatter: Martin Eggert Hansen

## Indholdsfortegnelse

<b>1. INDLEDNING .....</b>	<b>5</b>
<b>2. KONKLUSIONER .....</b>	<b>7</b>
2.1. SAMLET VURDERING AF SOCIAL STARTUP SOM ACCELERATORMODEL.....	7
2.2. DELTAGEREVALUERING .....	9
2.2.1. Virksomhedernes vurderinger og udbytte af programmets virkemidler .....	9
2.2.2. Programmets betydning for virksomhedernes arbejde med socialt udsatte .....	10
2.3. INTERESSENTEVALUERING .....	11
2.3.1. Interessenternes vurdering af Social StartUps berettigelse og betydning .....	11
2.3.2. Interessenternes vurdering af det socialøkonomiske områdes udvikling .....	12
2.3.3. Den fremtidige indsats og Den Sociale Kapitalfonds rolle .....	12
<b>3. VIRKSOMHEDERNES VURDERING AF SOCIAL STARTUP PROGRAMMET .....</b>	<b>13</b>
3.1. PRÆSENTATION AF PROGRAMMETS DELTAGERVIRKSOMHEDER .....	13
3.2. BAGGRUNDEN FOR VIRKSOMHEDERS DELTAGELSE .....	14
3.3. VIRKSOMHEDERNES VURDERING AF TILRETTELÆGGELSEN AF SOCIAL STARTUP .....	14
3.4. VIRKSOMHEDERNES FORSLAG TIL ÆNDRINGER I PROGRAMMET .....	15
3.5. VIRKSOMHEDERNES VURDERING AF CAMPS.....	16
3.6. VIRKSOMHEDERNES FORSLAG TIL NYE EMNER OG ARBEJDSFORMER PÅ CAMPS.....	17
3.7. VIRKSOMHEDERNES SAMARBEJDE MED FORRETNINGSUDVIKLERNE .....	17
3.8. VIRKSOMHEDERNES VURDERING AF PROGRAMMETS TILBUD OM TILLÆGSBEVILLING .....	19
<b>4. VIRKSOMHEDERNES FORRETNINGSMÆSSIGE UDVIKLING .....</b>	<b>20</b>
4.1. UDVIKLINGEN I ANTAL MEDARBEJDERE.....	20
4.2. UDVIKLING I OMSÆTNING OG RESULTAT FØR SKAT .....	22
4.3. UDVIKLINGEN I PROGRAMMETS DELTAGERVIRKSOMHEDER.....	22
4.4. PROGRAMMETS BETYDNING FOR VIRKSOMHEDERNES FORRETNINGSMÆSSIGE UDVIKLING.....	24
<b>5. VIRKSOMHEDERNES ERFARINGER MED UDSATTE LEDIGE.....</b>	<b>25</b>
5.1. VIRKSOMHEDERNES BESKÆFTIGELSE AF UDSATTE LEDIGE.....	25
5.2. VIRKSOMHEDERNES ERFARINGER OM UDFORDRINGER I ARBEJDET MED UDSATTE PERSONER .....	26
5.3. VIRKSOMHEDERNES SAMARBEJDE MED KOMMUNER.....	27
5.4. HVAD KUNNE SOCIAL STARTUP HAVE GJORT BEDRE? .....	28
<b>6. INTERESSENTANALYSE.....</b>	<b>30</b>
6.1. SOCIAL STARTUPS BERETTIGELSE .....	30
6.2. SOCIAL STARTUPS VÆSENTLIGSTE EFFEKTER.....	31
6.3. INTERESSENTERNES VURDERING AF DET SOCIALØKONOMISKE OMRÅDES UDVIKLING .....	31
6.4. DEN FREMTIDIGE INDSATS OG DEN SOCIALE KAPITALFONDS ROLLE .....	34
6.5. INTERESSENTERNES VURDERING AF DEN SOCIALE KAPITALFONDS BETYDNING .....	34
<b>BILAG 1: OVERSIGT OVER DELTAGERVIRKSOMHEDER .....</b>	<b>36</b>
<b>BILAG 2: OVERSIGT OVER INTERVIEWEDE INTERESSENER .....</b>	<b>37</b>



## 1. Indledning

Teknologisk Institut præsenterer hermed slutevaluering af acceleratorprogrammet Social StartUp for Den Sociale Kapitalfond Management ApS.

Programmet Social StartUp blev etableret i 2014 med det mål at fungere som en intensiv og eksperimenterende accelerator til udvikling af nye socialøkonomiske virksomheder samt ordinære virksomheder, der handler socialt (i resten af rapporten anvendes betegnelsen "sociale virksomheder").<sup>1</sup> Programmets virkemidler består i, at de sociale virksomheder dels modtager undervisning inden for strategi, organisationsudvikling, drift, salg og marketing mv., dels at virksomhederne bliver tilknyttet en forretningsudvikler i ca. 6 måneder. I forbindelse med programdeltagelsen har virksomhederne mulighed for at søge om opstartskapital, herunder udviklingsmidler og i visse tilfælde også lån. Social StartUp er støttet af VELUX FONDEN i samfinansiering med VILLUM FONDEN. Der er i perioden 2014-2016 afviklet 5 forløb af Social StartUp, og i alt 20 virksomheder har deltaget i programmet. Det sidste forløb blev afviklet i efteråret 2016. Ud over den konkrete indsats for sociale iværksættere har programmet Social StartUp to overordnede mål:

- *For det første* at udvikle en optimal model for en accelerator, der kan støtte og styrke sociale iværksættere og virksomheder.
- *For det andet* gennem modellen at skabe rollemodeller, der kan forløse og synliggøre det potentiale, som sociale virksomheder har for at skabe beskæftigelse for udsatte ledige og til at inspirere andre virksomheders udvikling.

Programmet skal således være med til skabe grundlaget for et solidt "økosystem" for sociale virksomheder.

Slutevalueringen omfatter både en deltagerevaluering og en interessentevaluering:

- *Deltagerevalueringen* afdækker programmets betydning for deltagervirksomhedernes forretningsmæssige udvikling og deres sociale model.
- *Interessentevalueringen* afdækker vurderinger hos forskellige aktører/organisationer, som også har interesser knyttet til at fremme sociale virksomheders udvikling og indsats i Danmark.

Slutevalueringen af Social StartUp omfatter følgende hovedelementer:

### Deltagerevaluering

- Afdækning af deltagervirksomhedernes udbytte af Social StartUp, samt på hvilke måder programmet har bidraget til at udvikle virksomhedernes sociale model og accelerere deres udvikling, vækst og forretningsgrundlag.
- Afdækning af, hvilken betydning programmets respektive virkemidler har haft, fx camps, individuel sparring, tilførsel af opstartskapital mv.
- Analyse af virksomhedernes vækst i omsætning og antallet af ansatte på baggrund af virksomhedsdata indsamlet af Den Sociale Kapitalfonds analyseenhed.
- Afdækning af, hvilken virkning og betydning programmet har haft for forskellige typer af sociale virksomheder.

---

<sup>1</sup> Programmet Social StartUp har gennem perioden 2014-2017 både omfattet socialøkonomiske virksomheder, dvs. som er formelt registrerede som socialøkonomiske virksomheder, og ordinære virksomheder, der handler socialt ved at ansætte udsatte ledige. I denne rapport bruges derfor betegnelsen "sociale virksomheder" for begge grupper af virksomheder.

### Interessentevaluering

- Afdækning af interessenternes vurdering af Social StartUps betydning i forhold til at accelerere sociale virksomheders udvikling og deres økosystem. Herunder afdækkes interessenternes vurderinger af, hvilken rolle programmet har spillet indtil nu, og hvilke behov, der i fremtiden er for et tilbud som Social StartUp.
- Afdækning af, hvilke vurderinger og dagsordener interessenterne har i forhold til at fremme socialøkonomi, og hvilke tiltag, de mener bør prioriteres i den fremtidige indsats.

Interessentanalysen afdækker interessenternes vurdering af Social StartUps betydning i forhold til at fremme socialt ansvarlige virksomheders udvikling og deres økosystem. Derudover afdækkes interessenternes vurdering af den udvikling, der har været i feltet af sociale virksomheder fra 2013 og til nu, samt hvilke indsatser de mener, der er behov for på området.

På baggrund af deltagerevalueringen og interessentevalueringen leverer slutevalueringen en samlet vurdering af Social StartUp. Det vil herunder blive vurderet, hvorvidt Social StartUp i sin tilrettelæggelse og virkemidler udgør en virkningsfuld acceleratormodel og i forhold til hvilke typer af deltagervirksomheder, den som accelerator især har opnået en virkning. På denne baggrund giver rapporten anbefalinger til, hvilken type virksomheder lignende programmer i fremtiden bør prioritere.

## 2. Konklusioner

I dette afsnit præsenteres slutevalueringens konklusioner baseret på deltagerevalueringen og interessentevalueringen.

### 2.1. Samlet vurdering af Social StartUp som acceleratormodel

#### Acceleratoren Social StartUp virker

Den overordnede målsætning for Social StartUp er at støtte programmets deltagervirksomheder således, at de ansætter flere socialt udsatte ledige og samtidig også bliver mere økonomisk og forretningsmæssigt levedygtige. Evaluatoren vurderer på baggrund af deltagerevalueringen og interessentanalysen, at Social StartUp opfylder denne dobbelte målsætning og i sin tilrettelæggelse og virkemidler udgør en virkningsfuld acceleratormodel.

Denne konklusion er baseret på følgende delresultater fra evalueringen:

*For det første* har deltagervirksomhederne opnået økonomisk vækst og stigning i antallet af ansatte. Deltagervirksomhederne har samlet set opnået en stigning i deres omsætning på ca. 27 pct. fra 2015 til 2016 og en stigning på 31 pct. i antallet af medarbejdere siden programstart og frem til medio 2017. Virksomhedernes vækst i antallet af medarbejdere har tilgodeset rekruttering og ansættelse af udsatte ledige. Tallene viser, at antallet af udsatte ansat i virksomhederne isoleret set er steget med 30 personer, svarende til 114 pct., siden programstart. Ydermere har virksomhederne haft en stigning i deres overskud fra 2015 til 2016 på ca. 40 pct. Virksomhedernes økonomiske vækst og overlevelsesrate ligger over gennemsnittet for nystartede virksomheder generelt.

*For det andet* peger evalueringen på, at virksomhedernes vækst er sket i kraft af programmet Social StartUp. De interviewede deltagervirksomheder oplever, at programmet har styrket deres forretningsmæssige levedygtighed, og at dette gælder både de relativt nystartede virksomheder og de mere erfarne virksomheder, der har eksisteret i længere tid. De relativt nystartede virksomheder udtrykker, at de har tilegnet sig basale forretningsmæssige kompetencer i form af budget- og økonomistyring, styrkelse af markedsføring og segmentering af kunder samt produktudvikling. De mere erfarne virksomheder er primært blevet tilført optimering af deres virksomhed i form af en mere afklaret strategi, bedre organisering og ledelse af virksomheden.

*For det tredje* viser evalueringen, at acceleratoren har positiv effekt for virksomhedernes udvikling på tværs af forskellige virksomhedstyper. Det være sig både registrerede social-økonomiske virksomheder og etablerede ordinære virksomheder, der tager socialt ansvar ved at beskæftige udsatte ledige.

Ligeledes har programmet hjulpet virksomheder med forskellige sociale modeller. De fleste deltagervirksomheder har den sociale model, at de socialt udsatte er ansat i virksomheden. Derudover er der enkelte deltagervirksomheder, der har den sociale model, at de indirekte hjælper socialt udsatte, ved at deres samarbejdspartnere beskæftiger dem. Desto mere vækst deltagervirksomheden har, desto større beskæftigelse af de udsatte vil der ske hos samarbejdspartneren. Ydermere er der deltagervirksomheder, der har den sociale model, at de arbejder for de udsatte, ved at de producerer et produkt/hjælpemiddel, der kan anvendes af personer med fysiske begrænsninger.

### **Programmet har fremmet en forretningsmæssig tankegang**

Både deltagervirksomheder og interessenter vurderer, at programmet Social StartUp har tilført virksomhederne en grundlæggende, forretningsmæssig tankegang og indstilling, der lyder således: *En økonomisk sund virksomhed er en forudsætning for at kunne hjælpe de udsatte ledige.* Med andre ord er der ikke nogen modsætning mellem at tage socialt ansvar og det at tænke forretningsmæssigt. En del af virksomhederne beskriver, at de i kraft af programmet, især som følge af samarbejdet med forretningsudvikleren, har lært at anvende en mere systematisk og metodisk tilgang, når der gennemføres nye tiltag i virksomheden. Det nye er, at virksomheden i højere grad end tidligere gennemtænker mål for, hvorledes det nye tiltag skal styrke virksomheden. I forbindelse med dette har nogle af virksomhederne også lært betydningen af at isolere tiltaget i virksomheden, så det får særskilt plads i budget og regnskab således, at det kan afdækkes, hvorvidt det styrker virksomheden økonomisk.

### **Programmet har haft spredningseffekt**

Mange interessenter vurderer, at Social StartUp og Den Sociale Kapitalfonds øvrige aktiviteter har fremmet denne forretningsmæssige indstilling, så den nu er langt mere udbredt blandt feltet af sociale virksomheder end tidligere. Blandt interessenterne vurderes det, at Den Sociale Kapitalfond har haft stor betydning med hensyn til at synliggøre det socialøkonomiske område med gode historier om virksomheder, der har tilgodeset både en forretningsmæssig og social bundlinje til stor inspiration for andre.

### **Acceleratormodellens ændring af sin rekruttering undervejs var velbegrundet**

I sit udgangspunkt henvendte Social StartUp sig til nystartede sociale iværksættervirksomheder. I løbet af de første runder var det dog erfaringen, at mange af virksomhederne var så små og relativt nystartede, at de typisk havde et begrænset økonomisk råderum til at ansætte udsatte ledige. Programmets ledelse vurderede derfor, at hvis der skulle opnås større effekt med hensyn til ansættelse af udsatte ledige, så skulle der i højere grad rekrutteres virksomheder, der var større og mere konsoliderede. Ydermere er der sket et skift således, at der i programmets seneste runder rekrutteredes færre registrerede socialøkonomiske virksomheder og flere ordinære virksomheder, der tager socialt ansvar ved at ansætte udsatte ledige. Blandt interessenterne vurderes det, at programmets øgede satsning på konsoliderede virksomheder er det rette at gøre, set i forhold til målet om at opnå mere effekt i form af ansættelse af et større antal udsatte ledige i virksomhederne.

### **Ved at satse på konsoliderede virksomheder skabes der størst social effekt**

Evaluator vurderer, at programmets satsning på konsoliderede virksomheder er velbegrundet i forhold til målet om at skabe størst mulig social effekt, det vil sige at få større antal udsatte ledige i job. Evalueringens interview blandt deltagervirksomheder peger nemlig på, at nystartede sociale virksomheder i opstartsfasen har mindre økonomisk råderum til at ansætte udsatte ledige end konsoliderede virksomheder.



## 2.2. Deltagerevaluering

### 2.2.1. Virksomhedernes vurderinger og udbytte af programmets virkemidler

#### **Programmets styrke: God kombination af fælles og individuelle udviklingsaktiviteter**

Evalueringen viser, at deltagervirksomhederne gennemgående har en positiv vurdering af programmets opbygning og tilrettelæggelse. De vurderer, at programmets styrke er, at det kombinerer tematiserede fællesaktiviteter sammen med andre virksomheder, og individuelle forløb, hvor virksomheden og forretningsudvikleren har et tæt samarbejde om forbedring af virksomheden.

#### **Programmets svaghed: Programmet opleves som for kortvarigt og temmelig intensivt**

Social StartUp opleves som et intensivt program, der kræver meget tid og tilstedeværelse. Flere virksomheder oplever dette som en udfordring og beskriver, at det grundlæggende er svært at forene driften af en ejer-ledet, nystartet virksomhed med at skulle forlade den for at sidde på skolebænken.

Deltagervirksomhederne vurderer gennemgående programmets varighed som for kort. De oplever, at de netop ved programafslutning står overfor at skulle føre de mange tiltag ud i livet, som de har udviklet og besluttet sammen med forretningsudvikleren. Mange af deltagervirksomheder efterspørger derfor mulighed for at modtage rådgivning og sparring i nogen tid efter programmets afslutning. Næsten halvdelen (9) af virksomhederne er således blevet bevilget videreudviklingsforløb af op til 12 måneders varighed.

#### **Tilfredshed med camps**

Samlet set er deltagervirksomhederne tilfredse med indholdet og tilrettelæggelsen af de afholdte camps. De oplevede, at det faglige niveau var højt, og at indholdet på de enkelte camps var velbegrunderet og med klare beskrivelser af, hvad der fagligt var i fokus på hver camp. Virksomhederne oplevede oplægsholderne som dygtige formidlere, der kunne relatere det teoretiske stof til virksomhedernes virkelighed med gode eksempler. Ydermere fremhæver mange virksomheder, at samværet med andre virksomheder på camps har været inspirerende, og at det har givet dem nye samarbejdspartnere.

#### **Samarbejdet med forretningsudviklerne opleves som udbytterigt**

Deltagervirksomhederne er generelt tilfredse med deres samarbejde med forretningsudviklerne, der karakteriseres som det vigtigste element i Social StartUp.

Forretningsudviklerne karakteriseres gennemgående som fagligt kompetente af deltagervirksomhederne, og det opleves, at forretningsudviklerne har stor erfaring at trække på fra rådgivning af andre virksomheder. Deltagervirksomhederne oplever det som meget udbytterigt, at forretningsudvikleren besøger virksomheden og sætter sig grundigt ind i dens forretningsprocesser og dagligdag. Forretningsudvikleren opleves som god til at identificere virksomhedens svage punkter og forbedringsmuligheder, ofte også punkter, som virksomheden ikke selv havde tænkt over.

Mange virksomheder beskriver, at de af forretningsudvikleren er blevet udfordret og hjulpet med en meget bred vifte af forhold. Det være sig eksempelvis afklaring af strategi og

indkredsning af, hvad der er virksomhedens kerneforretning. Mange virksomheder er ligeledes blevet udfordret til at forbedre deres arbejdsrutiner i driften, etablering af bedre indkøbsaftaler for materialer, reduktion af spild af materialer, bedre indretning af lokaler, bedre økonomistyring og en mere klar rollefordeling i virksomheden.

### **2.2.2. Programmets betydning for virksomhedernes arbejde med socialt udsatte**

#### **Social StartUp har styrket virksomhedernes forudsætninger for at rekruttere og beskæftige udsatte ledige**

Evalueringen viser, at programmet har styrket virksomhedernes forudsætninger for at rekruttere og beskæftige flere udsatte ledige på arbejdsmarkedet. Udsatte ledige på arbejdsmarkedet er personer, der på grund af fysiske eller psykiske forhold har reduceret erhvervsevne og vanskeligt ved at klare et job på ordinære vilkår. Virksomhederne vurderer, at programmet har givet dem mere viden om, hvilke typer udsatte ledige, de kan arbejde med, og hvilke ordninger de kan anvende. Et gennemgående træk i virksomhedernes erfaringer er, at det at lede tidligere udsatte ledige kræver særlige ledelsesmæssige metoder og kompetencer sammenlignet med at lede ordinært ansatte. Beskæftigelsen af en medarbejder på særlige vilkår skal tilrettelægges som et udviklingsforløb, hvor den ansatte gradvist udvikler sine kompetencer og erhvervsevne. Det fremhæves også af virksomhederne som vigtigt, at man som leder kan motivere medarbejderen og følge op med hyppige samtaler.

#### **Virksomhederne efterspørger mere fagligt indhold om pædagogik og ledelse**

På baggrund af disse erfaringer vurderer virksomhederne "set i bakspejlet", at programmet Social StartUp med fordel kunne have haft et mere omfattende fagligt indhold om pædagogisk ledelse og mentoring af udsatte ledige. Herunder især de pædagogiske og ledelsesmæssige kompetencer, det kræver at være leder og mentor for udsatte ledige, og at tilrettelægge ansættelsen som et udviklingsforløb. I tilknytning hertil foreslår enkelte virksomheder, at de tidligere udsatte medarbejdere i fremtiden bør inddrages mere i programmer som Social StartUp. Det kunne fx være cases om udsatte ledige, der har "succeshistorier" om, hvordan de blev rekrutteret og har udviklet sig i en social virksomhed, og hvordan virksomheden har medvirket til det gode forløb.

Evalueringen viser, at en del af virksomhederne er usikre på, hvilke krav, der knytter sig til de forskellige ansættelsesordninger. Det gælder fx fleksjobordningen, hvor virksomhederne har indtryk af, at det kan være vanskeligt at afskedige en fleksjobber, og dette skaber forbehold mod at ansætte nogen overhovedet. Evaluator vurderer derfor, at programmet med fordel kunne have mere fagligt indhold om de forskellige beskæftigelsesordninger. Det vil herunder kunne hjælpe virksomhederne, hvis der blev etableret en liste med erfarne sociale virksomheder, der har erfaring med specifikke ordninger. Nystartede sociale virksomheder ville således kunne kontakte disse erfarne virksomheder med henblik på råd og vejledning.

#### **Programmet har styrket virksomhedernes forudsætninger for samarbejde med kommuner om udsatte ledige**

Virksomhederne vurderer, at Social StartUp har styrket deres forudsætninger for at samarbejde med kommuner om at skabe beskæftigelse af udsatte ledige. De fremhæver især programmets introduktion til kommunenetværket som vigtigt. De beskriver, at dette forløb

gav dem øget indblik i, hvordan kommunen arbejder med udsatte ledige og hvilke oplysninger, der er vigtige for kommunen at få om virksomhedernes tilbud til de udsatte ledige. Det er fx vigtigt at kunne levere dokumentation til kommunen for, hvilken udvikling og progression den udsatte ansatte gennemgår i virksomheden. Virksomhederne har også lært, at det er vigtigt, at virksomheden og kommunen ikke taler hen over hovedet på den udsatte ansatte. I stedet bør de holde jævnlige møder, hvor både virksomheden, den udsatte ansatte og en kommunal kontaktperson er til stede.

## **2.3. Interessentevaluering**

Dette afsnit præsenterer konklusionerne på interessentevalueringen.

### **2.3.1. Interessenternes vurdering af Social StartUps berettigelse og betydning**

#### **Social StartUp vurderes som et vigtigt og relevant tilbud**

Interessenterne vurderer gennemgående, at Social StartUp som acceleratorprogram klart har vist sin eksistensberettigelse, og at der ikke findes andre, tilsvarende tilbud til sociale iværksættere. Interessenterne vurderer, at programmet har fremmet en sund, forretningsmæssig indstilling hos sociale iværksættere således, at der ikke ses nogen modsætning mellem at tænke forretningsmæssigt og at hjælpe udsatte ledige - tværtimod. Derudover vurderes det, at programmet har haft en spredningseffekt, som rækker ud over deltager-virksomhederne. Programmet opleves således at have synliggjort vellykkede sociale virksomheder, og dette har inspireret andre virksomheder og samarbejdspartnere.

#### **Programmet bør satse på konsoliderede virksomheder**

Skal Social StartUp fortrinsvis satse på at hjælpe nystartede sociale iværksættere eller mere konsoliderede virksomheder? Interessenterne vurderer, at hvis programmet satser på de små iværksættere, så vil programmet først kunne opnå en social effekt i form af ledige udsatte i job på længere sigt, når virksomhederne efter nogle år har tilstrækkeligt økonomisk råderum.

Interessenterne vurderer derfor gennemgående, at programmet skal satse på konsoliderede virksomheder. Dette vurderes at være den rette strategi i forhold til at opnå en social effekt, det vil sige et højt antal ansættelser af udsatte ledige.

#### **Programmets udvælgelsesproces opleves at medvirke til spredningseffekt**

Programmets udvælgelsesproces, herunder bootcampen, hvor virksomhederne skal pitche deres forretningsidé, vurderes af interessenterne som grundig, saglig og professionel. Det, at virksomhederne skal pitche deres forretningsidé til et panel, vurderes at være et element, som i sig selv har en afsmittende effekt på det sociale iværksætermiljø, hvor det fremmer en forretningsmæssig tankegang. Interessenterne vurderer, at grundigheden og omfanget af programmets ansøgningsproces i sig selv har en spredningseffekt. En af interessenterne beskriver det således, at der ved et af introforløbene deltog hele 30 virksomheder, og at mange af disse også lærte noget af forløbet, selvom de ikke blev udvalgt til programmet.

### **2.3.2. Interessenternes vurdering af det socialøkonomiske områdes udvikling**

#### **Virksomhederne er blevet mere forretningsorienterede**

Interessenterne oplever, at feltet af sociale virksomheder og sociale iværksættere er blevet mere forretningsmæssigt indstillede inden for de senere år, og at programmet Social StartUp i høj grad har del i denne udvikling. Til forskel fra tidligere har mange af virksomhederne nu den holdning, at en økonomisk sund virksomhed er en forudsætning for at kunne ansætte og hjælpe udsatte ledige og handle socialt.

#### **Kommunerne har mere fokus på målet om at få udsatte ledige i beskæftigelse**

Interessenterne vurderer, at virksomhedernes øgede forretningsmæssige tilgang også afspejler sig i kommunerne, hvor der er blevet mere fokus på at samarbejde med både socialøkonomiske virksomheder og med socialt ansvarlige traditionelle virksomheder, som kan bringe flere udsatte ledige i beskæftigelse. Dette betyder, at kommunerne fokuserer mere på den sociale effekt, dvs. det at få udsatte ledige i beskæftigelse, mens der fokuseres mindre på, om virksomheden opfører sig socialøkonomisk og reinvesterer overskuddet i virksomheden.

### **2.3.3. Den fremtidige indsats og Den Sociale Kapitalfonds rolle**

#### **Den Sociale Kapitalfond skal fortsætte med det, den gør**

Interessenterne vurderer gennemgående, at Den Sociale Kapitalfond skal fortsætte sine nuværende aktiviteter med henblik på at fremme den forretningsmæssige udvikling af sociale virksomheder og iværksættere, der har potentiale for vækst. Interessenterne tilføjer, at den fremtidige indsats både bør omfatte formelt registrerede socialøkonomiske virksomheder og ordinære virksomheder, der tager et socialt ansvar.

#### **Offentligt indkøb kan bruges som vækstfaktor**

Interessenterne vurderer, at det offentlige indkøb og udbud af opgaver i fremtiden bør anvendes som en vigtig vækstfaktor for sociale virksomheder. Det foreslås blandt interessenterne, at Den Sociale Kapitalfond i fremtiden sætter øget fokus på offentligt indkøb som indsatsområde fx ved at facilitere erfaringsudveksling blandt kommunerne om, hvordan offentlige indkøb og udbudsprocesser kan indrettes, så sociale virksomheders potentialer bedre kan realiseres.

#### **Inddrag organisationer mere**

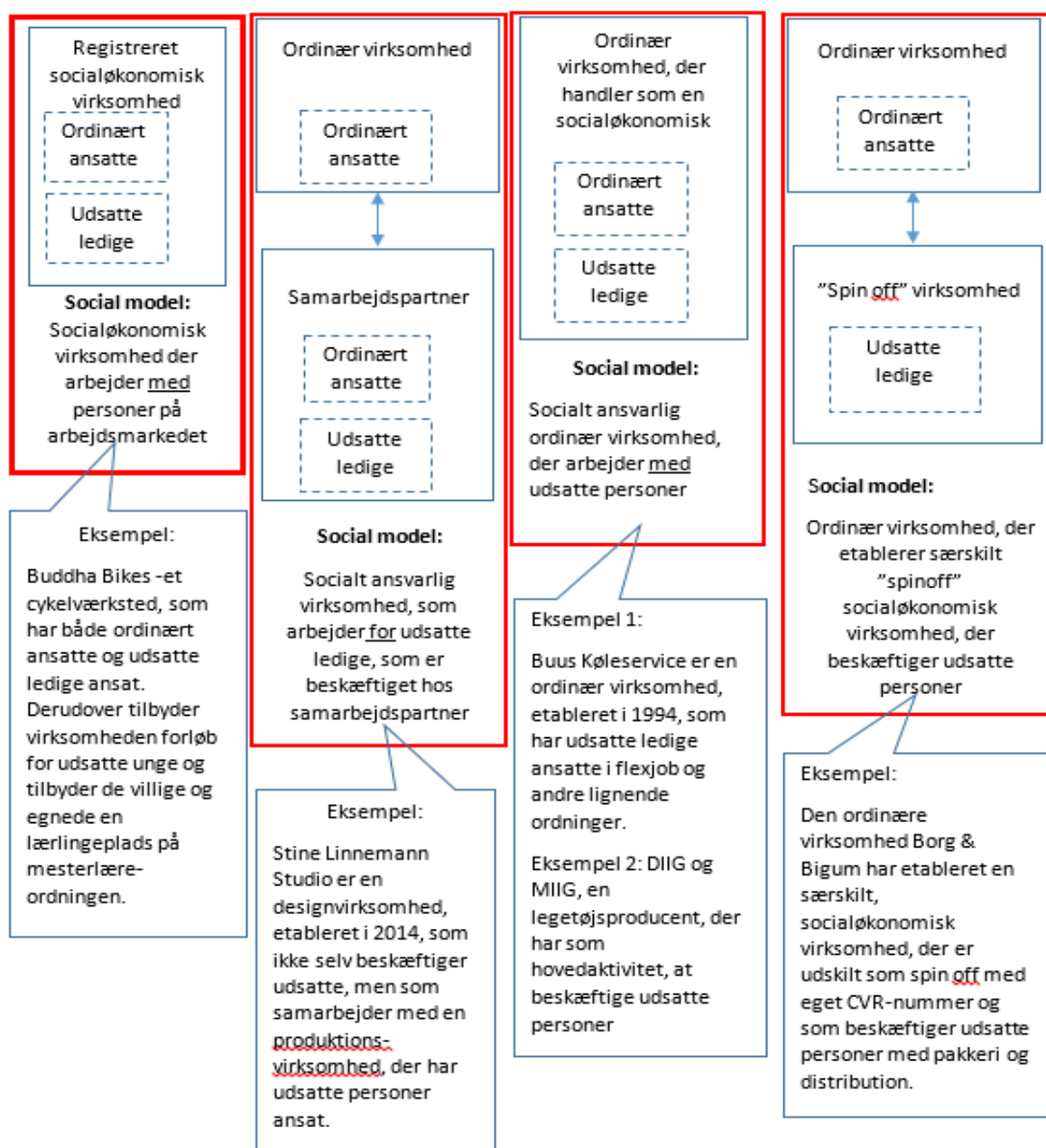
Enkelte interessenter peger på, at den fremtidige indsats på det socialøkonomiske område givetvis bør inddrage organisationerne mere, idet der måske er ubrugte kræfter her, som kunne fremme området. Der peges herunder bl.a. på fagforeningerne under LO og Dansk Industri, samt at trepartsforhandlingerne også kunne fokusere på det socialøkonomiske område. Interessenterne argumenterer med, at fagforeningerne må være oprigtigt interesserede i at få udsatte personer ud af ledighed. Derudover udtrykker interessenterne ønske om, at rammebetingelserne for sociale virksomheder bliver forbedret. Der peges herunder på reguleringen på beskæftigelsesområdet, hvor især rimelighedskravet opleves at hæmme sociale virksomheder. Rimelighedskravet betyder, at der skal være mindst fem ordinært ansatte pr. person, der er ansat i virksomhedspraktik eller med løntilskud.

### 3. Virksomhedernes vurdering af Social StartUp programmet

#### 3.1. Præsentation af programmets deltagervirksomheder

Programmet Social StartUp har haft i alt 20 deltagervirksomheder fordelt på 5 runder. Bilag 1 viser en tabel med programmets deltagervirksomheder, der både omfatter formelt registrerede socialøkonomiske virksomheder og ordinære virksomheder, der handler socialt ansvarligt ved at beskæftige både ordinært ansatte og udsatte personer på arbejdsmarkedet. Modellen nedenfor illustrerer fire forskellige typer af sociale modeller og angiver eksempler på deltagervirksomheder.

Virksomhedstyper og sociale modeller



Derudover er det også muligt at handle som en socialøkonomisk virksomhed uden at være formelt registreret som en sådan. Et eksempel herpå er virksomheden DIIG og MIIG, som ikke er formelt registreret som en socialøkonomisk virksomhed. Alligevel kan virksomheden ikke betegnes som en ordinær virksomhed, da virksomheden har det som et hovedmål og sin hovedaktivitet at beskæftige personer på kanten af arbejdsmarkedet.

Den fjerde type sociale model længst til højre i modellen er en ordinær virksomhed (Borg & Bigum), der har etableret en særskilt "spin off" virksomhed med eget CVR-nummer, der fungerer som socialøkonomisk virksomhed ved at beskæftige udsatte ansatte indenfor pakning og distribution.

### **3.2. Baggrunden for virksomheders deltagelse**

Deltagervirksomhederne blev i interviewet indledningsvis spurgt, hvad der var baggrunden for, at de besluttede sig for at deltage i programmet Social StartUp, og de udfordringer, som de var optaget af ved programstart.

#### **Nogle virksomheder har konkrete mål med deres deltagelse - andre har mere brede mål**

Virksomhederne giver meget forskellige begrundelser for deres beslutning om at deltage. Det er især forskelligt, hvor formålsrettede virksomhederne er i deres søgning af programdeltagelse. I det ene yderpunkt er der virksomheder, der ikke på forhånd havde gennemtænkt, hvad de ville opnå med deres deltagelse. I det andet yderpunkt er der virksomheder, der har søgt om at deltage i programmet med henblik på at løse nogle bestemte forretningsmæssige udfordringer, som de stod midt i. De formålsrettede virksomheder er især dem, der har et bestemt produkt, som de gerne vil udvikle og markedsføre.

Mellem disse yderkategorier er der en bred gruppe af virksomheder, der søgte om at deltage med henblik på at styrke deres generelle forretningsmæssige kompetencer og levedygtighed. Det være sig med hensyn til budgetlægning, regnskab og økonomistyring, markedsføring mv. Da en del af virksomhederne er relativt nystartede, er der også virksomheder, der har søgt programmet med henblik på basale funktioner såsom etablering af forretningsplan, CVR-nummer m.v.

Derudover tilføjer en del af virksomhederne, at de har valgt at søge deltagelse i programmet, da det virker som et kvalitetsstempel at have fået støtte fra den Sociale Kapitalfond, og at dette kan forbedre virksomhedens muligheder for at opnå anden ekstern finansiering.

### **3.3. Virksomhedernes vurdering af tilrettelæggelsen af Social StartUp**

Deltagervirksomhederne er i interviewet blevet bedt om at vurdere stærke og svage sider ved Social StartUps tilrettelæggelse og hovedelementer, der består af kombinationen af fælles undervisning/camps og tilknytning af en forretningsudvikler i 6 måneder.

Deltagervirksomhederne vurderer gennemgående, at Social StartUp som samlet program har en hensigtsmæssig opbygning.

### **Programmets styrker**

Deltagervirksomhederne vurderer, at en af programmets styrker er, at det har en god kombination af tematiserede fællesaktiviteter sammen med andre virksomheder og individuelle forløb, hvor virksomheden sammen med forretningsudvikleren arbejder med dybdegående udviklingsaktiviteter. Mange deltagervirksomheder fremhæver, at mødet med andre sociale virksomheder har været meget inspirerende, fordi man kunne udveksle erfaringer om, hvordan man forener sociale hensyn og beskæftigelsen af udsatte ledige med forretningsmæssig levedygtighed. Derudover har mødet med andre virksomheder givet muligheder for at møde andre samarbejdspartnere. Således har en af de deltagende virksomheder etableret et samarbejde med en anden virksomhed som pakkeri for deres produkter.

De fleste virksomheder vurderer det desuden som en styrke, at programmet omfatter virksomheder, der er vidt forskellige med hensyn til branche og udviklingsstatus, for forskellighed opleves som inspirerende.

### **Programmets svagheder**

Deltagervirksomhederne karakteriserer gennemgående Social StartUp som et kortvarigt, intensivt forløb, og de mener, at dette kan være en svaghed, da det intensive forløb kræver meget tid og tilstedeværelse. Flere virksomheder fremhæver, at det for iværksættere under opstart grundlæggende er svært at skulle være væk fra virksomheden. Nogle af virksomhederne er ved programstart så små og nystartede, at de typisk ikke har medarbejdere, der kan passe virksomheden, mens lederen er væk fra virksomheden. Citatet nedenfor viser dette:

*”Det er krævende at skabe en forretning og samtidig deltage i programmet. Det svarer lidt til to fuldtidsjobs, som skal passes samtidig. Det er krævende at skulle producere hjemme i virksomheden og samtidig sidde på skolebænken.”*

## **3.4. Virksomhedernes forslag til ændringer i programmet**

Deltagervirksomhederne oplever gennemgående programmets varighed som for kort. De beskriver, at de gennem programperioden sammen med forretningsudvikleren har afdækket og planlagt diverse tiltag og ændringer i virksomheden. Ved programmets slutning er man som virksomhed derfor netop nået til det tidspunkt, hvor man skal til at iværksætte ændringerne. Blandt virksomhederne efterspørges derfor mulighed for at modtage sparring og konsulentbistand, der strækker sig over længere tid efter programmets afslutning.

Enkelte virksomheder nævner, at der er temaer og perspektiver, som programmet godt kunne give større plads. De nævner bl.a.:

### **Mere fokus på produktudvikling**

Flere virksomheder har søgt deltagelse i programmet med henblik på udvikling og markedsføring af deres produkt. Virksomhederne foreslår, at programmet godt kunne have mere fokus på produktudvikling, herunder generiske metoder og faser, der følger med produktudvikling. Virksomhederne vurderer, at dette vil være relevant for mange deltagervirksomheder, også virksomheder, der primært leverer serviceydelser. Enhver udvikling af produkter og serviceydelser omfatter afdækning af kunde- og markedsbehov, produktionsforberedelse, markedsføring, salg og produkttilpasning.



### **Mere fokus på internationale samarbejdspartnere og eksport**

Enkelte virksomheder bemærker, at programmet, herunder dets workshop om salg, primært har en "indenlands" markedsforståelse, og at der kan være potentialer i større fokus på etablering af internationale samarbejdspartnere og eksport. En del af de udsatte ledige kan have anden etnisk baggrund end dansk, og de kan have kulturelle og sproglige kompetencer, som vil kunne bruges i det internationale samarbejde.

### **3.5. Virksomhedernes vurdering af camps**

Samlet set er deltagervirksomhederne tilfredse med indholdet og tilrettelæggelsen af de afholdte camps. De fleste virksomheder vurderer, at det faglige niveau var højt, og at det faglige indhold på de enkelte camps var velbegrunderet og klart beskrevet. Oplægsholderne blev generelt oplevet som professionelle og dygtige formidlere, der kunne gøre det teoretiske stof konkret og relatere det til virksomhedernes virkelighed med gode eksempler.

Deltagervirksomhederne synes gennemgående også, at de afholdte camps indeholdt en passende blanding af oplæg, fælles aktiviteter og opgaveløsning således, at man som virksomhed både skulle være lyttende og aktiv.

Deltagervirksomhederne er i interviewet blevet bedt om at vurdere deres udbytte af de respektive camps. I det følgende præsenteres de faglige hovedelementer i de afholdte camps, som virksomhederne husker som særligt udbytterige. Da titler og indhold på camp 1-4 varierer mellem de 5 runder, nævnes punkterne i det følgende som "indholdet om".

Indholdet om *value proposition* hjalp fx nogle virksomheder med at skabe yderligere klarhed i forhold til deres strategi, forretningsmodel og produkt, og hvorfor "vi gør det, vi gør". Det faglige indhold hjalp dem med at fjerne nogle irrelevante ideer.

Flere af virksomhederne har rost emnet *salgsstrategi og marketing* for at have særligt gode foredragsholdere, der var gode til at forklare nøgleord på en sjov måde og til at inddrage relevante forretningsmæssige eksempler fra virkeligheden. Indholdet blev vurderet som en god øjenåbner med hensyn til digitale medier, herunder de sociale medier, og hvorledes disse kan bruges i markedsføringen.

Indholdet om *forretningsudvikling og vækststrategi* blev gennemgående oplevet som inspirerende blandt virksomhederne og fik dem til at tænke i nye baner med hensyn til at inddrage kunderne i udviklingen samt at etablere nye partnerskaber med andre virksomheder. Dette indhold var for nogle virksomheder medvirkende til, at de fik ideer til etablering af samarbejder med andre deltagervirksomheder.

Derudover roses det faglige forløb, hvor de blev *introduceret til kommunenetværket*, og hvor der var mulighed for speeddating mellem kommunerne og deltagervirksomhederne. Det blev vurderet som et rigtig godt forløb med et fint udbytte, fordi så mange kommuner var repræsenteret.

Deltagervirksomhederne oplevede det som meget relevant at få indblik i, hvordan kommunerne arbejder med sociale virksomheder, og hvilke informationer en kommune har brug for i samarbejdet.



### **3.6. Virksomhedernes forslag til nye emner og arbejdsformer på camps**

Kun få virksomheder kunne nævne emner, de syntes, der manglede i de afholdte camps. Evaluator vurderer, at dette viser, at indholdet i de afholdte camps er relevant og dækkende i forhold til virksomhedernes behov.

De få virksomheder, der efterspørger nye emner, nævner bl.a. følgende:

#### **Mere fokus på, hvad forskellige grupper af udsatte ledige kræver af virksomheden**

Herunder både ledige med fysiske handicap og mentale/psykiske problemer. Der efterspørges camps, der fokuserer på de ledelsesmæssige og pædagogiske metoder, der kan anvendes, når man som virksomhed rekrutterer og beskæftiger udsatte ledige.

#### **Mere viden om de forskellige typer handicap**

Der efterspørges mere viden om, hvordan man kan aktivere forskellige typer af handicappede i virksomhederne. Herunder ønskes mere viden om organisationer og støtteforanstaltninger, der kan hjælpe virksomheder, der ønsker at beskæftige personer med fysiske begrænsninger.

#### **Mere fokus på brug af de sociale medier i markedsføringen**

Deltagervirksomhederne er opmærksomme på, at de sociale medier indgår i camp-oplæg om markedsføring. Blandt virksomhederne opleves det dog, at de sociale medier inden for få år har fået en større betydning som værktøjer i markedsføringen. Nogle deltagervirksomheder efterspørger derfor udvidet fokus på, hvordan virksomheden systematisk kan bruge de sociale medier i markedsføringen - ikke blot til markedsføring i traditionel forstand - men også til at involvere kunder og samarbejdspartnere i fællesskaber.

#### **Mere fokus på tal, budgetter og økonomistyring præsenteret på en visuel platform**

En af virksomhederne mener, at alle deltagervirksomheder har problemer med tal, bundlinje og økonomistyring i en eller anden form, og at især mindre erfarne nystartede virksomheder kunne lære af andre virksomheder. Derfor foreslås det, at virksomhederne kunne have udbytte af at præsentere deres regnskaber, budgetsystemer og økonomistyring for hinanden på en visuel platform.

### **3.7. Virksomhedernes samarbejde med forretningsudviklerne**

#### **Tilfredshed med samarbejdet**

Deltagervirksomhederne er gennemgående tilfredse med deres samarbejde med forretningsudviklerne, og de vurderer det som programmets vigtigste og mest udbyttegivende element. Forretningsudviklerne karakteriseres generelt som professionelle og fagligt kompetente, og virksomhederne oplever, at de har stor erfaring at trække på fra rådgivning af andre virksomheder.

Deltagervirksomhederne beskriver det som en stor styrke, at forretningsudvikleren besøger virksomheden og sætter sig dybt ind i dens forretningsprocesser, historik og dagligdag. De oplever, at forretningsudvikleren på baggrund heraf sætter fokus på alle mulige forskellige punkter, som kan ændres og forbedres, herunder også punkter, som virksomheden ikke selv havde tænkt over. Det kan fx være forbedring af virksomhedens indkøbsaftaler

ved køb af materialer, reduktion af spild af materialer og oversete omkostninger, bedre indretning af lokaler, bedre økonomistyring, en mere klar rollefordeling i virksomheden, og at nogle opgaver kan udskilles således, at der kan ansættes en fleksjobber til at varetage dem.

Virksomhederne oplever, at forretningsudvikleren udfordrer dem ved at afdække virksomhedens svage punkter og komme med forslag til væsentlige ændringer i virksomhedens forretningsprocesser. Virksomhederne fremhæver, at det er vigtigt, at man som virksomhed og virksomhedsejer er parat til at være åben for kritik og for at ændre på væsentlige forhold i virksomheden.

### **Forretningsudvikleren har fokuseret på mange forskellige indsatsområder i virksomheden**

Blandt virksomhederne nævnes en meget bred vifte af forskellige forhold, som forretningsudvikleren har hjulpet virksomheden med. Det kan fx være *afklaring af strategi*, hvor virksomhederne typisk er blevet hjulpet til at etablere en skarpere strategi, der udelader aktiviteter og mål, der ikke er centrale. Virksomhederne er typisk blevet udfordret til at overveje, hvad der er det særlige ved deres virksomhed, og hvad der er virksomhedens kerneforretning. Denne proces har udfordret og hjulpet nystartede såvel som erfarne virksomheder.

Ligeledes har forretningsudviklerne typisk hjulpet med at *analysere nøgletal for virksomhedens økonomi og omkostninger* således, at den har kunnet blive bedre til at beregne, hvordan den skal lægge budget og prissætte ydelser og produkter. Enkelte virksomheder nævner, at de har været så nystartede, at de kun i begrænset omfang havde fået orden på deres økonomistyring, hvilket derfor skete i samarbejde med forretningsudvikleren.

Ligeledes fremhæver en del af virksomhederne, at forretningsudviklerne har været gode til se *virksomhedens behov for nye kompetencer og samarbejdspartnere*. Forretningsudviklerne har hjulpet flere virksomheder med at finde relevante samarbejdspartnere til bestemte opgaver. Fx havde en af virksomhederne et ønske om at have et flygtningehold til at hjælpe med julepakningen. Forretningsudvikleren hjalp virksomheden med at skabe kontakt til fem kommuner, hvor de sammen fandt en gruppe flygtninge, som kunne hjælpe i virksomheden.

Ydermere er der erfarne virksomheder, som forretningsudviklerne har hjulpet til at finde nye målgrupper og markeder. En af virksomhederne havde indtil da primært arbejdet for byggebranchen og vurderer, at etableringen af nye målgrupper har været med til risikospredning af virksomhedens forretningsgrundlag.

### **Forretningsudviklerne opleves som saglige, men travle**

Deltagervirksomhederne betegner gennemgående forretningsudviklerne som saglige og konstruktive. Relationen mellem virksomhedsejeren og forretningsudvikleren karakteriseres i langt de fleste tilfælde som positiv, og virksomhederne udtrykker at forretningsudvikleren har kunnet udfordre dem med saglig funderet kritik. I ganske få tilfælde har samarbejdet været udfordret af, at virksomhedsejeren og forretningsudvikleren har haft forskellig fagligt fokus og argumentationsform. Evaluator vurderer dog, at disse tilfælde er så få, at de ikke har betydning for det samlede billede.

Forretningsudviklerne opleves samtidig som travle mennesker, der til tider kan være vanskelige at opnå kontakt og samarbejde med i det omfang, som virksomhederne ønsker det. Deltagervirksomhederne har indtryk af, at forretningsudviklernes travlhed skyldes, at de skal rådgive flere virksomheder parallelt og samtidig skal medvirke i programudvikling.

Disse vurderinger fra virksomhederne afspejler, at mange af dem gerne ville fortsætte samarbejdet med forretningsudviklerne, efter at programmet er afsluttet, og behovet især viser sig ved programmets afslutning, hvor de for alvor skal i gang med at iværksætte udviklingstiltag i virksomhederne.

### **3.8. Virksomhedernes vurdering af programmets tilbud om tillægsbevilling**

Fem af deltagervirksomhederne har i forbindelse med programmet fået en tillægsbevilling udover de 100.000 kr., som alle deltagervirksomhederne modtager ved programmets opstart. Bevillingsprocessen var organiseret således, at Den Sociale Kapitalfond har skrevet indstilling/ansøgning til VELUX Fonden. Indstillingen beskriver, hvilke tiltag tillægsbevillingen skal finansiere samt delmål for gennemførelsen. Efterfølgende har virksomhederne skullet indsende rapporter, der redegjorde for gennemførelsen.

Tillægsbevilling er kun givet til deltagervirksomheder i de første to runder, hvorefter ordningen blev afviklet, idet programmet i stedet begyndte at fokusere mere på at hjælpe virksomhederne ved at yde lån.

Virksomhederne har anvendt tillægsbevillingerne til at gennemføre mange forskellige tiltag. Det være sig indkøb af produktionsudstyr, etablering af produktionslokaler og varelagere, køb af designrettigheder og materialer til brug i produktionen, iværksættelse af markedsføring samt diverse tiltag, som kan optimere virksomhedens markedsforretningsprocesser.

Virksomhederne oplever gennemgående processen for tildeling af tillægsbevilling og den efterfølgende rapportering som fair, saglig og grundig. Virksomhederne oplever, at opstillingen af delmål og dokumentationen af aktiviteterne i sig selv hjælper dem til at arbejde mere metodisk og systematisk med gennemførelse af tiltag i virksomheden. Dog oplever virksomhederne, at den efterfølgende rapporteringsproces har været forholdsvis tidskrævende, og at det også har taget lang tid at modtage de tildelte midler.

## 4. Virksomhedernes forretningsmæssige udvikling

Dette afsnit belyser virksomhedernes forretningsmæssige udvikling i forbindelse med deres deltagelse i programmet Social StartUp og i årene efter. Virksomhedernes udvikling belyses dels på grundlag af evaluators interview dels på grundlag af virksomhedsoplysninger om udviklingen i antallet af beskæftigede i virksomhederne fra programstart og fremad.

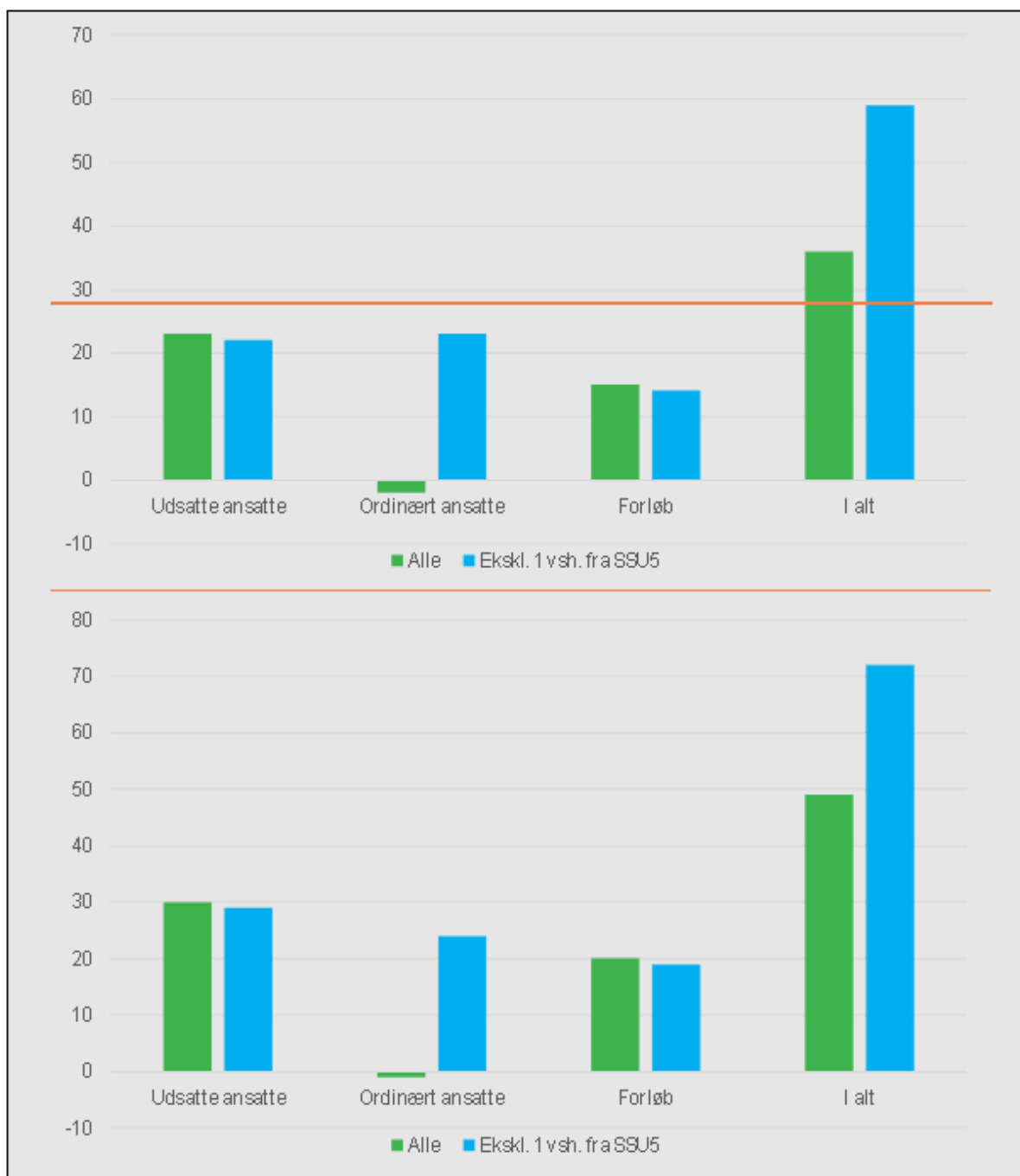
### 4.1. Udviklingen i antal medarbejdere

Figur 1 nedenfor viser, at deltagervirksomheder samlet set har oplevet en stigning på 49 medarbejdere siden programstart, hvor stigningen udelukkende skyldes udviklingen i antallet af medarbejdere inden for kategorierne "Udsatte" og "Uddannelse". Samlet set er antallet af medarbejdere i deltagervirksomhederne således steget med 31 pct. siden programstart og frem til 30. juni 2017. Antallet af udsatte ansatte er isoleret set steget med 30 personer svarende til en stigning på 114 pct. siden programstart.

Samlet set er antallet af ordinært ansatte faldet i deltagervirksomhederne siden programstart. Dette fald i antallet af ordinært ansatte skyldes imidlertid primært udviklingen i en enkelt virksomhed fra Runde 5 i Social StartUp. Hvis denne virksomhed ikke medregnes, er det samlede medarbejderantal steget med 72 personer svarende til en stigning på 90 pct., og antallet af ordinært ansatte er samlet set øget med knap 25 personer. De blå søjler i figuren nedenfor viser således den stigning i antallet af ordinært ansatte, der fremkommer, når tallene ikke medregner denne virksomhed fra Runde 5. (Ekskl. 1 vsh. Fra SSU5).

Tretten ud af de 20 SSU-virksomheder har således oplevet en stigning i det samlede antal medarbejdere i virksomheden, mens ca. halvdelen af virksomhederne har fået flere udsatte ansatte, end de havde ved programstart.

Figur 1: Ændring i antal medarbejdere fra ansøgningstidspunkt til 30. juni 2017 opdelt efter stillingskategori (antal personer)



Kilde: Den Sociale Kapitalfonds indsamlede tal fra SSU-virksomhederne.

## 4.2. Udvikling i omsætning og resultat før skat

Langt de fleste deltagervirksomheder i Social StartUp var ved programstart 3 år eller yngre, og alle var stadig aktive ved udgangen af 2016. Til sammenligning er det kun ca. halvdelen af alle iværksættervirksomheder, der i gennemsnit stadig er aktive 5 år efter opstart.<sup>2</sup>

Samlet set peger dette på, at det er lykkedes for programmet at screene og udvælge deltagervirksomheder med potentiale for vækst, og at programmet har bidraget til at realisere deres potentiale således, at de har opnået en overlevelse og vækst, der ligger over gennemsnittet for iværksættere.

Den samlede omsætning for SSU-virksomhederne steg fra ca. 145 mio. kr. i 2015 til ca. 184 mio. kr. i 2016, svarende til en stigning på ca. 27 pct. En enkelt virksomhed står dog for ca. 70 pct. af den samlede omsætning for SSU-virksomheder. Hvis der ses bort fra denne virksomhed, lå den samlede omsætning på ca. 58 mio. kr. i 2016 svarende til en stigning på 29 pct.

Den gennemsnitlige vækst i omsætning lå på ca. 23 pct. for SSU-virksomheder, som også havde en omsætning i 2015.<sup>3</sup> Hvis der udelukkende ses på de yngre SSU-virksomheder, lå den gennemsnitlige omsætningsvækst på ca. 21 pct., hvilket er over gennemsnittet på 10 pct. for alle iværksættervirksomheder.<sup>4</sup> Niveauet er også over væksten for alle særligt sociale små og mellemstore virksomheder i de senere år.<sup>5</sup>

Den samlede omsætning faldt således i snit for virksomhederne fra SSU 1 og 2, men den steg for virksomhederne fra de resterende runder. Samlet set steg omsætningen for over halvdelen af alle SSU-virksomhederne.

Det samlede resultat før skat lå på ca. 13 mio. kr. i 2016 sammenlignet med godt 9,5 mio. kr. i 2015, altså en stigning på knap 40 pct. Hvis den markant større virksomhed fra før ikke medregnes, var det samlede resultat ca. 5,5 mio. kr. svarende til en stigning på ca. 150 pct.

13 ud af 20 SSU-virksomheder havde således oplevet en forbedring i årsresultatet fra 2015 til 2016, deriblandt samtlige ældre SSU-virksomheder. 13 virksomheder havde samtidig et positivt resultat i 2016, hvor af 5 havde vendt det fra et negativt årsresultat i 2015.

## 4.3. Udviklingen i programmets deltagervirksomheder

Programmet Social StartUp har gennemført 5 runder med 3-5 virksomheder i hver, og samlet har i alt 20 virksomheder deltaget i perioden 2014-2016.

---

<sup>2</sup> Jf. Erhvervsstyrelsen (2012): Iværksætterindeks 2012 – Vilkår for iværksættere i Danmark og Center for Vækst-Analyse (2017): Iværksætterbarometer 2017.

<sup>3</sup> En virksomhed med meget stor omsætningsvækst fra 2015 til 2016 primært grundet et lavt udgangspunkt i 2015 er ikke inkluderet. Hvis denne virksomhed inkluderes, lå gennemsnittet på 81 pct.

<sup>4</sup> Jf. Center for VækstAnalyse (2017): Iværksætterbarometer 2017.

<sup>5</sup> Jf. Jakobsen (2016): Portræt af de særligt sociale virksomheder i Danmark, Den Sociale Kapitalfond Analyse.

### **Fra nystartede til mere konsoliderede virksomheder**

Udviklingen i antallet af ansatte i virksomheder, som blev analyseret ovenfor, afspejler i et vist omfang, at der er sket en udvikling i programmets rekruttering af deltagervirksomheder. De fleste virksomheder er små og havde på ansøgningstidspunktet under 1-3 ansatte, og i en del tilfælde havde de slet ingen ansatte. I løbet af programmets gennemførelse er der sket en ændring i dette mønster således, at virksomhederne i Runde 5 er større og mere konsoliderede virksomheder med henholdsvis 7, 10, 15 og 78 ansatte. Ligeledes omfatter Runde 4 en virksomhed med 38 ansatte på ansøgningstidspunktet.

Denne udvikling i retning af større og mere konsoliderede virksomheder har været en bevidst prioritering fra programledelsens side. I de indledende runder blev der fortrinsvis rekrutteret nystartede virksomheder - især registrerede socialøkonomiske virksomheder. I løbet af de første runder var det erfaringen, at mange af virksomhederne var så små og relativt nystartede, at de typisk havde begrænset økonomisk råderum til at ansætte udsatte ledige. Interviewsvar fra virksomhederne støtter denne vurdering. Programmets ledelse vurderede derfor, at hvis der skulle opnås større effekt med hensyn til ansættelse af udsatte personer på arbejdsmarkedet, så skulle der i højere grad rekrutteres virksomheder, der var større og mere konsoliderede.

### **Færre registrerede socialøkonomiske virksomheder**

Ud af de 20 virksomheder er 7 virksomheder registrerede socialøkonomiske virksomheder. I løbet af programperioden er tendensen, at der rekrutteres færre formelt registrerede socialøkonomiske virksomheder. Hovedparten af deltagervirksomhederne i Runde 3-5 kan derfor nærmere betegnes som socialt ansvarlige virksomheder. Registreringsordningen er frivillig. Derfor er det i princippet også muligt at agere som en social økonomisk virksomhed uden at være registreret som en socialøkonomisk virksomhed.

I evalueringen er virksomheder, der ikke er registrerede som socialøkonomiske virksomheder, blevet spurgt, om de har overvejet at lade sig registrere som socialøkonomiske virksomheder. Virksomheder, der i forvejen er registrerede som socialøkonomiske virksomheder, er blevet spurgt om, hvorfor de er det.

Det gennemgående mønster er, at virksomheder der har valgt at lade sig registrere som socialøkonomiske virksomheder, betragter det sociale som en afgørende del af virksomhedens mission. Blandt disse virksomheder vurderes det, at deres registrering som socialøkonomisk virksomhed overfor kommunen fungerer som en garanti for, at virksomheden handler med henblik på et socialt og samfundsgavnligt formål.

For virksomheder, der ikke er registrerede som socialøkonomiske virksomheder, gives der nærmest den omvendte begrundelse, nemlig at virksomheden først og fremmest vil opfattes som en økonomisk sund og almindelig virksomhed og ikke et socialt projekt. På denne måde øges kundernes og investorers tillid til virksomheden, og dermed kan den vokse og hjælpe flere socialt udsatte. Denne begrundelse forekommer både hos virksomheder, der handler som socialøkonomiske virksomheder og reinvesterer overskuddet i virksomheden, og hos ordinære virksomheder.

#### **4.4. Programmets betydning for virksomhedernes forretningsmæssige udvikling**

Tallene i afsnittet ovenfor viser, at deltagervirksomhederne i Social StartUp samlet set har oplevet en vækst i både omsætning, overskud og antallet af ansatte. Ligeledes ligger virksomhedernes overlevelsesrate over gennemsnittet for iværksættere. Dette indikerer, at programmets udvælgelsesproces har været vellykket således at der er gennemgående er udvalgt virksomheder med levedygtige forretningsideer og vækstpotentiale.

Evaluators interview med virksomhederne indikerer, at programmet Social StartUp har medvirket til at fremme overlevelse og vækst i virksomhederne, og at dette gælder både de relativt nystartede virksomheder og de mere erfarne virksomheder, der har eksisteret i længere tid. Programmet har tilført virksomhederne den forretningsmæssige indstilling, at der ikke er nogen modsætning imellem socialt ansvar og det at tænke forretningsmæssigt.

De interviewede deltagervirksomheder vurderer, at programmet samlet set har styrket deres forretningsmæssige levedygtighed på forskellige måder.

De relativt nystartede virksomheder har tilegnet sig basale forretningsmæssige kompetencer i form af budget- og økonomistyring, styrkelse af markedsføring og segmentering af kunder samt produktudvikling. De mere erfarne virksomheder er primært blevet tilført optimering af deres virksomhed i form af en mere afklaret strategi, bedre organisering og ledelse af virksomheden. Ligeledes har virksomheder i programmet fået hjælp til at beregne omkostninger og etablere grundlag for prissætning af produkter.

En del af virksomhederne har i kraft af programmet fået nye samarbejdspartnere og herunder også samarbejde med kommunerne. En del af virksomhederne nævner programmets camp med kommunenetværket som en væsentlig igangsætter, der gav virksomhederne både indsigt og kontakter.



## 5. Virksomhedernes erfaringer med udsatte ledige

Dette afsnit belyser deltagervirksomhedernes erfaringer med at rekruttere og beskæftige udsatte ledige på arbejdsmarkedet, og hvilke udfordringer de møder på dette felt. I forbindelse hermed belyses også virksomhedernes vurderinger af, hvorvidt programmet har styrket deres forudsætninger for at beskæftige udsatte med nedsat erhvervsevne, og hvad programmet evt. kunne have gjort bedre.

Endvidere belyses virksomhedernes samarbejde med kommuner om rekruttering af udsatte ledige, og hvad de oplever som vigtigt for et godt samarbejde med kommunerne.

### 5.1. Virksomhedernes beskæftigelse af udsatte ledige

Deltagervirksomhederne udgør en blandet flok med hensyn til beskæftigelse af udsatte ledige. Ifølge oplysninger indsamlet af den Sociale Kapitalfond er det over halvdelen af deltagervirksomhederne (12 virksomheder), der beskæftiger udsatte, mens de resterende 8 virksomheder ikke gør det pt.

#### Nystartede virksomheder kan have vanskeligt ved at ansætte udsatte personer

De 8 virksomheder, der ikke beskæftiger udsatte personer, giver forskellige begrundelser for det. De fleste af disse virksomheder begrundet det med, at de endnu ikke er tilstrækkeligt konsoliderede til at kunne påtage sig ansvaret for at beskæftige udsatte personer. De forventer derfor måske at ansætte udsatte personer på længere sigt. Blandt disse virksomheder beskrives det, at det kræver ekstra økonomisk råderum at beskæftige udsatte personer, da deres arbejdsmæssige stabilitet og produktivitet typisk er lavere end ordinært ansattes.

#### Nogle sociale virksomheder hjælper indirekte udsatte personer

Enkelte deltagervirksomheder har den sociale model, at de ikke selv beskæftiger udsatte personer, men de samarbejder med partnere, der gør det. Virksomhedens vækst vil således afspejle sig i ansættelse af flere udsatte personer hos samarbejdspartneren. En enkelt deltagervirksomhed, Tubus Technology, anfører ligeledes, at den ikke arbejder med udsatte personer i virksomheden, men at den arbejder for udsatte personer, idet den fremstiller og sælger et produkt, der hjælper personer med fysiske handicap. Virksomheden forventer dog, at den på længere sigt vil rekruttere udsatte personer.

Citaterne nedenfor illustrerer, hvorledes nogle virksomheder indirekte hjælper udsatte med fysiske handicap:

*"Vores virksomhed inkluderer og beskæftiger ikke udsatte i virksomheden. Vi er en socialøkonomisk virksomhed på den måde, at vi arbejder for de udsatte - men ikke med de udsatte. Det betyder, at vores virksomhed udvikler produkter/hjælpe midler for udsatte personer med forskellige fysiske handicap."*

*"Vores virksomhed er en designvirksomhed inden for tekstilområdet, og vi beskæftiger ikke selv udsatte personer. Vi har ikke mulighed for at rumme disse ansatte. Til gengæld har vi en fast samarbejdspartner, en produktionsvirksomhed, som har ansat de udsatte."*

## **Deltagelsen i Social StartUp har styrket virksomhedernes fokus på udsatte**

Virksomhederne er i evalueringen blevet spurgt, om deres deltagelse i programmet har øget deres opmærksomhed på vigtigheden af at rekruttere udsatte ledige samt hvilke muligheder, der er. Det typiske svar fra virksomhederne er, at de allerede før programmet havde tanker om, at de ville inkludere udsatte ledige i deres virksomhed, og at programmet har styrket deres forudsætninger for at gøre dette.

### **5.2. Virksomhedernes erfaringer om udfordringer i arbejdet med udsatte personer**

Virksomhederne angiver i evalueringen en lang række forskellige *udfordringer*, som de har oplevet i arbejdet med de udsatte ansatte og ledige

#### **Virksomheden må være realistiske og forvente, at ikke alle ansættelser lykkes**

Virksomhederne har gjort den erfaring, at man som virksomhed må være realistisk således, at det ikke er alle ansættelsesforhold for udsatte, der kan fastholdes. Disse virksomheder anfører, at en virksomhed skal turde at afvise udsatte ledige, som ikke passer ind i virksomheden, eller som ikke kan holde til jobbet.

#### **Ansættelse af udsatte ledige skal ses som et udviklingsforløb med hyppige opfølgningssamtaler**

Virksomhederne beskriver, at det at ansætte en udsat betyder, at ansættelsen skal ses som et udviklingsforløb, hvor den ansatte gradvist udvikler sine kompetencer og erhvervs-evne. Derudover fremhæves det blandt virksomhederne, at udviklingsforløbet skal have et formål. Det kan være et led i en handlingsplan, hvor den udsatte skal videre i uddannelse eller på anden måde nærmer sig det ordinære arbejdsmarked. Dette betyder, at virksomheden ved ansættelsen skal være bevidst om, at den udsatte ansatte starter med simple opgaver og derfra gradvist får pålagt flere arbejdsopgaver og mere ansvar. Det karakteriseres af virksomhederne som vigtigt, at man som leder kan motivere den udsatte ansatte og følger op med hyppige samtaler. I disse samtaler skal man tale om, hvilke opgaver den udsatte har, og hvordan det går, og hvilke opgaver, de evt. gerne vil overgive til andre.

#### **Den udsatte persons vurdering af egen arbejdskapacitet kan ikke altid tages for pålydende**

Virksomhedernes ledere har gjort den erfaring, at man som leder skal have en særlig empati i forhold til den udsatte, som er ansat i virksomheden. Det betyder især, at man som leder ikke kan tage den udsattes egen vurdering af deres arbejdskapacitet for pålydende. De oplever det på den måde, at den udsatte kan have begrænset selvindsigt og ressourcer. Der kan derfor opstå situationer, hvor den udsatte melder ud, at vedkommende kan påtage sig så og så mange opgaver og ansvarsområder, men hvor det senere viser sig, at de tog fejl. Hvis man som virksomhedsleder ikke er opmærksom på dette, så kan man i stedet komme til at skabe nederlag hos den udsatte.

#### **Som virksomhed skal man ofte kunne hjælpe med den ansattes samlede livssituation**

Blandt de interviewede virksomheder fremhæves det også, at ansættelse af udsatte ofte kræver, at man som virksomhed hjælper med den udsattes samlede livssituation i øvrigt. Dette kan være vigtigt, for at virksomheden opnår den bedst mulige arbejdskapacitet og

mødestabilitet. Fx kan en virksomhed komme ud for at skulle hjælpe den udsatte med at ordne diverse administrative henvendelser til og fra myndigheder.

### **Fleksjobordningen opleves at kunne give virksomheder problemer**

En del af de interviewede virksomheder har forbehold mod at ansætte fleksjobbere, fordi de oplever eller er blevet fortalt, at der kan være vanskeligheder forbundet med at afskedige fleksjobbere.

Ansatte i fleksjob er omfattet af Forskelsbehandlingsloven, som betyder, at arbejdsgiveren har pligt til at lave en rimelig tilpasning af jobbet, inden der eventuelt skrives til afskedigelse. Dette kræver, at virksomheden er god til løbende at dokumentere de tilpasninger af jobbet, der er lavet.

Problemerne kan opstå, hvis virksomheden har ansat en fleksjobber med nedsat arbejds- evne og så efterfølgende ser sig nødsaget til at afskedige fleksjobberen, fordi vedkom- mende ikke har kunnet varetage opgaverne. I sådanne situationer kan det være svært for virksomheden at opsiges fleksjobberen, fordi det er uklart, hvad Forskelsbehandlingsloven betyder.

### **5.3. Virksomhedernes samarbejde med kommuner**

En del af virksomhederne har etableret samarbejde med kommuner, som typisk hjælper virksomhederne med at rekruttere udsatte personer til at arbejde i virksomheden på sær- lige vilkår, fx i fleksjob, praktikforløb, mentorordninger eller andre former. Derudover er der virksomheder, der også sælger produkter eller ydelser til kommuner.

Virksomhederne vurderer gennemgående, at deres deltagelse i programmet har styrket deres forudsætninger for at samarbejde med kommunerne og fremhæver først og frem- mest kommunenetværket.

I det følgende sammenfattes virksomhedernes erfaringer fra deres samarbejdet med kom- munerne.

#### **Et godt samarbejde med kommunen kræver gensidig forståelse og indsigt**

Blandt virksomhederne er det erfaringen, at et godt samarbejde med kommunen kræver gensidig indsigt og forståelse. Det vil sige, at kommunen på den ene side skal have indsigt i de sociale virksomheder, hvilke kompetencer de har brug for og de job, som de kan tilbyde. Ligeledes skal kommunen gerne have kendskab til, hvilke målgrupper af udsatte ledige virksomhederne typisk ansætter, og hvordan de tilrettelægger forløb i virksomhe- den. På den anden side skal virksomheden have forståelse for, at en kommune som for- valtningsmyndighed skal kunne handle begrundet i forhold til den ledige således, at arbej- det i virksomheden indgår som led i en handlingsplan for den udsatte ledige. Kommunen har derfor brug for, at virksomheden kan levere information og dokumentation for, hvilken kompetenceudvikling og progression, den udsatte kan gennemgå i virksomheden, og hvor- ledes de kan blive bragt nærmere det ordinære arbejdsmarked.

For at sikre et godt samarbejde mellem virksomhed og kommune om den udsatte person vurderer flere virksomheder, at det kan være en god ide, at den udsatte har en fast kon- taktperson i jobcenteret. Kontaktpersonen skal kunne hjælpe, hvis der opstår problemer,

fx hvis det viser sig, at den udsatte ikke kan klare arbejdet, eller hvis der opstår problemer i et fleksjob.

### **Udfordrende at finde vej i det kommunale system**

Virksomhederne oplever, at det kan være vanskeligt at finde rundt i det kommunale system. Dels fordi kommunerne kan organisere sig forskelligt med hensyn til, hvilke kategorier de deler de ledige op i, dels fordi det er forskelligt, hvorvidt kommunerne har samarbejde med socialøkonomiske virksomheder. Blandt virksomhederne opleves det, at der kan være store forskelle mellem kommunerne med hensyn til, hvor meget kommunerne har systematiseret og organiseret deres samarbejde med sociale virksomheder. Nogle kommuner har ladet bestemte medarbejdere håndtere samarbejdet med sociale virksomheder således, at disse medarbejdere opbygger et godt kendskab til de sociale virksomheder i kommunen og arbejdet, som virksomhederne kan tilbyde udsatte ledige. Andre kommuner har ikke foretaget en sådan organisering, og de sociale virksomheder oplever i sådanne kommuner ofte, at de har svært ved at finde ud af, hvor de skal henvende sig. Virksomhederne oplever også, at de skal starte forfra hver gang med at fortælle kommunale medarbejdere om virksomheden, og hvad de kan tilbyde.

### **Virksomheden bør have løbende kontakt med kommunal sagsbehandler**

Blandt de virksomheder, der beskæftiger udsatte personer rekrutteret i samarbejde med kommuner, har man gjort den erfaring, at der bør være løbende kontakt med den udsatte persons kommunale sagsbehandler. Kontakten bør i et vist omfang være åben for alle parter således, at både virksomheden, den udsatte og kommunen jævnligt afholder møder, hvor det drøftes, hvordan det går, og hvorledes den udsattes arbejde og udvikling skal tilrettelægges i fremtiden. Sådanne møder kan sikre, at der indgås aftaler, der tilgodeser alle parter.

## **5.4. Hvad kunne Social StartUp have gjort bedre?**

Virksomhederne er blevet spurgt, hvad programmet Social StartUp evt. kunne have gjort bedre med henblik på at styrke virksomhedernes forudsætninger for at arbejde med udsatte personer? Blandt virksomhederne vurderes det gennemgående, at programmet har styrket deres forudsætninger for at beskæftige udsatte personer, og deres vurderinger og forslag skal derfor kun ses som supplerende, mulige forbedringer. Virksomhedernes forslag og ideer omfatter overordnet følgende:

### **Mere fagligt indhold om pædagogisk ledelse og mentoring for udsatte personer**

Det efterspørges, at programmet har mere fagligt indhold om, hvordan man som virksomhed håndterer de pædagogiske og ledelsesmæssige udfordringer, der følger med at ansætte udsatte personer. Herunder især de pædagogiske og ledelsesmæssige kompetencer, det kræver at være leder og mentor for udsatte personer og at tilrettelægge ansættelsen som et udviklingsforløb. Det foreslås, at de faglige oplæg i denne forbindelse kunne inddrage oplægsholdere fra sociale virksomheder, der har solide metodiske erfaringer med ansættelse og udvikling af udsatte.

**Mere fagligt indhold om juridiske og administrative krav forbundet med forskellige ordninger**

En del af virksomhederne har manglende viden om de krav, der knytter sig til fx fleksjobordningen og andre ordninger. Derfor efterspørges mere information om de forskellige ordninger, og hvor de evt. kan søge yderligere rådgivning hos erfarne sociale virksomheder, der har erfaring med specifikke ordninger.

## 6. Interessentanalyse

Dette afsnit præsenterer resultaterne af evalueringens interessentanalyse, der afdækker interessenternes vurdering af Social StartUp samt Den Sociale Kapitalfonds samlede betydning i forhold til at fremme sociale virksomheders udvikling og at skabe synlighed på området. Interessenterne omfatter en bred vifte af aktører som fx virksomheder, der har været med i programmer, regioner, Styrelsen for Arbejdsmarked og Rekruttering, Erhvervsstyrelsen, interesseorganisationer, erhvervsfremmeaktører på området, fonde mv.

### 6.1. Social StartUps berettigelse

Alle interessenterne vurderer gennemgående, at det er både relevant og nødvendigt, at der findes et acceleratorprogram som Social StartUp, der hjælper sociale iværksættere i deres forretningsmæssige udvikling. Blandt interessenterne vurderes det, at der ikke findes et lignende tilbud til sociale iværksættere, og at Den Sociale Kapitalfond gennem de sidste 4-5 år har opbygget solid viden om og erfaring med at fremme sociale virksomheder og iværksættere.

Nogle af interessenterne er kommuner, som har medvirket i programmet i forbindelse med introduktionen af virksomhederne til kommunenetværket. Blandt disse kommuner opleves det, at de selv har haft udbytte af programmet i form af erfaringer fra andre virksomheder og kommuner.

#### **Fordi programmet fremmer en forretningsmæssig tilgang**

Den typiske hovedbegrundelse hos interessenterne er, at programmet lærer sociale iværksættere om vigtigheden af, at de tænker og handler forretningsmæssigt, og at der ikke er nogen modsætning mellem at tænke forretningsmæssigt og at hjælpe udsatte ledige - tværtimod. At arbejde med en svag målgruppe kræver, at de tilbydes et økonomisk trykt miljø og ikke et arbejdssted, som konstant er truet på sin overlevelse.

En anden udbredt begrundelse er, at programmet fremmer overlevelseschancerne hos sociale iværksættere, som ellers risikerer at ophøre. Blandt interessenterne opleves det, at mange registrerede socialøkonomiske virksomheder traditionelt kommer fra foreningsverdenen, og at det at tænke forretningsmæssigt derfor er et fremmed område for mange.

#### **En svær afvejning: skal programmet hjælpe nystartede eller mere erfarne konsoliderede virksomheder?**

Skal Social StartUp satse på at hjælpe nystartede sociale iværksættere eller virksomheder, der er større og mere konsoliderede? Interessenterne vurderer, at dette er en kompleks afvejning. På den ene side er de nystartede virksomheder dem, der har mest behov for hjælp til at styrke deres forretningsmæssige kompetencer, og dermed også dem, der har mest ud af et program som Social StartUp. På den anden side har nystartede virksomheder begrænset volumen og økonomisk råderum til at ansætte udsatte ledige. Blandt interessenterne vurderes det derfor, at hvis programmet satser på større og mere konsoliderede sociale virksomheder, vil der kunne opnås større social effekt, dvs. et større antal ansættelser af udsatte personer på arbejdsmarkedet.

Nogle af interessenterne anfører, at de godt har lagt mærke til, at programmet Social StartUp i løbet af programtiden gennemførte et skift således, at de rekrutterede flere større

virksomheder. Hvis opnåelse af social effekt er målet, forstået som ansættelse af et stort antal udsatte personer på arbejdsmarkedet, så vurderes det blandt interessenterne at være den rigtige strategi.

### **Hvornår er en virksomhed moden til at deltage i et program som Social StartUp?**

Interessenterne er i interviewene blevet bedt om at vurdere, hvornår en virksomhed har den rette modenhed til at kunne deltage i et program som Social StartUp og opnå bedst mulig effekt. Interessenterne vurderer, at en virksomheds modenhed omfatter en bred vifte af holdninger, adfærd og forretningsmæssig udviklingsstatus. En virksomheds modenhed til programmet vurderes at bero på bl.a. følgende:

- At virksomheden har udviklet et produkt eller en ydelse, der efterspørges.
- At virksomheden har erkendt, at den først og fremmest skal være en forretningsmæssigt velfungerende virksomhed for at kunne fremme et socialt formål såsom at beskæftige eller hjælpe udsatte ledige.
- At virksomheden er indstillet på at være åben over for ideer og gode råd udefra og at følge dem.
- At virksomhedens økonomi grundlæggende fungerer og ikke truer virksomhedens eksistens. Ellers er der ikke noget grundlag at accelerere på.

### **6.2. Social StartUps væsentligste effekter**

Blandt interessenterne vurderes det, at programmets væsentligste effekt er, at det har fremmet en forretningsmæssig tilgang hos virksomhederne, som har styrket deres levedygtighed. Derudover vurderes det, at programmet har haft en afsmittende effekt, som rækker ud over deltagervirksomhederne. Programmet har spredt den holdning, at en forretningsmæssig sund virksomhed er forudsætningen for at kunne hjælpe udsatte ledige. Interessenterne oplever, at denne holdning er langt mere udbredt blandt socialøkonomiske og socialt ansvarlige virksomheder i dag.

Derudover vurderes det blandt interessenterne, at programmet har været med til at fremme et arbejdsmarked i Danmark, som er rummeligt overfor udsatte ledige med mentale og fysiske begrænsninger.

### **6.3. Interessenternes vurdering af det socialøkonomiske områdes udvikling**

Det socialøkonomiske område har udviklet sig en del gennem de senere år, og feltet af virksomheder ændrer sig. Interessenterne er i interviewet blevet bedt om at vurdere, hvilke udviklingstræk, der karakteriserer området, og hvilke forhold, der henholdsvis hæmmer og fremmer områdets udvikling.

#### **Virksomhederne er blevet mere forretningsmæssige og professionelle**

Interessenterne oplever, at feltet af sociale virksomheder og sociale iværksættere er blevet mere forretningsmæssigt indstillet inden for de senere år, og at den Sociale Kapitalfond i høj grad har del i denne udvikling. Ligeledes vurderes det, at den Sociale Kapitalfonds aktiviteter for kommuner har været med til at skabe et bindeled mellem de lokale socialøkonomiske virksomheder og kommunerne. Til forskel fra tidligere har mange af virksomhederne nu den holdning, at en økonomisk sund virksomhed er en forudsætning for at

kunne ansætte og hjælpe udsatte ledige og handle socialt. Ligeledes opleves der blandt sociale iværksættere nu en mere udbredt holdning om, at det er i orden at sige nej til at påtage sig socialt ansvar i opstartsfasen.

### **Socialøkonomi er blevet mere afgrænset og synonymt med beskæftigelse af udsatte ledige**

Enkelte interessenter peger på, at oprindeligt blev socialøkonomi forstået langt bredere således, at samfundsmæssige hensyn i virksomhedsdriften, herunder også sundhed, miljø og bæredygtighed, gik forud for kommerciel gevinst og vækst. I disse år opleves det, at der sker en indskrænkning af begrebet socialøkonomi således, at der fokuseres på at få udsatte ledige i beskæftigelse. Jo flere jo bedre. Blandt interessenterne vurderes det, at denne holdning også afspejler sig i kommunerne, hvor der er blevet mere fokus på at samarbejde med socialt ansvarlige traditionelle virksomheder, som kan bringe flere udsatte ledige i beskæftigelse. Følgende kommentar fra en kommune illustrer dette.

*"Vores hovedprioritet er at få flere udsatte ledige i arbejde, hvad virksomhederne så bruger deres overskud til, er som sådan underordnet."*

Denne kommentar illustrerer, at der blandt kommunerne fokuseres mere på den sociale effekt, mens der fokuseres mindre på, om virksomheden opfører sig socialøkonomisk og reinvesterer overskuddet i virksomheden.

### **Virksomheder har fået en "aktivistisk" holdning til socialt ansvar**

Ydermere vurderes det blandt interessenterne, at virksomheder i dag har en mere "aktivistisk" holdning til det at handle socialt. Tidligere nøjedes virksomheder med at give donationer til sociale formål og foreninger. I dag opleves virksomheder som mere parate til at åbne deres virksomheder for ansættelse af udsatte ledige. Blandt interessenterne opleves det, at Den Sociale Kapitalfond har været med til at fremme denne udvikling.

### **I kommunerne er der mere systematisk fokus på at samarbejde med sociale virksomheder**

Blandt interessenterne opleves det, at kommunerne i stigende grad fokuserer på at samarbejde med sociale virksomheder. Dels på beskæftigelsesområdet, hvor kommunale jobcentre samarbejder med sociale virksomheder om at rekruttere udsatte ledige til fleksjob, praktikforløb eller andre ansættelser på særlige vilkår. Dels i kommunernes indkøb og udbud af opgaver, hvor de i stigende grad indfletter udbudskrav og kriterier om, at leverandørvirksomheder ansætter udsatte ledige eller på anden måde tager et socialt ansvar.

Blandt interessenter i kommunerne opleves det, at kommunerne er blevet mere strategiske i deres tilgang til det socialøkonomiske område. For eksempel beskrives det, at visse kommuner nu søger at tiltrække store konsoliderede socialøkonomiske virksomheder således, at disse virksomheder kan inspirere og trække andre sociale virksomheder.

### **Der forventes at komme flere socialt ansvarlige virksomheder**

Interessenterne vurderer gennemgående, at der vil komme flere socialt ansvarlige virksomheder, mens antallet af socialøkonomiske virksomheder ikke forventes at vokse væsentligt. Dog vurderes det blandt interessenterne, at der er reguleringsmæssige barrierer på arbejdsmarkedet, som generer begge grupper af virksomheder, og som i princippet kan hæmme deres vækst i fremtiden. Det vurderes bl.a., at socialt ansvarlige virksomheder



hæmmes af regler om, at jobcentret kun må understøtte de udsatte finansielt i 3-6 måneder. Efter disse måneder skal de udsatte være velfungerende og modtage løn fra virksomheden i stedet for jobcentrets kasse. Blandt interessenterne vurderes det, at denne ordning er for rigid, idet indkøring af de udsatte nemt kan tage længere tid, og hvis den offentlige støtte forsvinder, så er der risiko for, at virksomhederne taber de udsatte ledige på gulvet igen.

### **Kommuner har iværksat egne programmer og opsøgende indsats på det socialøkonomiske område**

De interviewede kommuner blandt interessenterne har iværksat egne initiativer og opsøgende indsats på det socialøkonomiske område. Det har de gjort dels for at støtte etableringen af sociale virksomheder dels det opsøgende arbejde, hvor der appelleres til virksomhederne om at tage et socialt ansvar, da dette også kan være gavnligt for virksomhedens eget image og forretningsgrundlag. Blandt kommunerne tilføjes det i den forbindelse, at de har haft udbytte af deres deltagelse i Den Sociale Kapitalfonds program "Vækst med social bundlinje".

Det varierer en del i de interviewede kommuner i hvilket omfang, de har iværksat initiativer, der specifikt retter sig mod det socialøkonomiske område.

Nogle af kommunerne er gået langt, idet de har organiseret egne programmer eller særlige organisatoriske enheder, der retter sig mod det socialøkonomiske område. I Horsens tilbyder kommunen fx individuel rådgivning af iværksættere generelt, og den har herudover oprettet sin egen version af programmet Social StartUp, der tilbyder vejledning og know-how. Kommunen afholder fællesmøder, hvor virksomheder med interesse for social økonomi kan deltage. Møderne indeholder både øvelser og sparring ligesom Social StartUp, og kommunen har afholdt 6 workshops med forskellige temaer pr. gang som fx etablering af samarbejdspartnere, økonomi, brugen af jobcenter, forskellige ansættelsestyper osv.

Gladsaxe Kommune har etableret en tværorganisatorisk arbejdsgruppe, som arbejder med det socialøkonomiske område. Arbejdsgruppen består af folk fra jobcentret, beskæftigelses-, indkøbs-, børne- og kulturområdet. Det er en tværgående arbejdsgruppe, hvor de giver hinanden sparring og udveksler information om forskellige indsatser. Målet er at skabe faglig synergi, og at virksomheder udefra oplever kommunen som en samlet enhed, hvor de forskellige forvaltninger alle kender til kommunens indsatser på det socialøkonomiske område.

Randers Kommune er et eksempel på en kommune, som ikke har iværksat særlige initiativer på det socialøkonomiske område, men som i stedet samarbejder med en række større virksomheder i kommunen, der ansætter mange udsatte ledige. Derudover har man i kommunen planer om et program på området, hvor man håber på et samarbejde med Den Sociale Kapitalfond.

Interessenterne vurderer, at kommunerne nu er blevet mere bevidste om sondringen mellem registrerede socialøkonomiske virksomheder og socialt ansvarlige virksomheder. I visse kommuner er der en organisatorisk opdeling i indsatsen således, at jobcentret varetager kontakten med socialt ansvarlige virksomheder, der beskæftiger udsatte ledige, mens kommunens erhvervsgruppe varetager etablering af socialøkonomiske virksomheder og hjælper dem i opstartsfasen.

#### **6.4. Den fremtidige indsats og Den Sociale Kapitalfonds rolle**

Interessenterne er blevet spurgt, hvilken fremtidig indsats og virkemidler, der er behov for i forhold til at fremme virksomhedernes forretningsmæssige udvikling, samt hvilken rolle Den Sociale Kapitalfond kan spille for at fremme denne udvikling.

##### **Den Sociale Kapitalfond skal fortsætte med det, den gør**

Interessenterne svarer gennemgående, at Den Sociale Kapitalfond skal fortsætte med at gøre det, den gør – nemlig at lave forløb, som fremmer den forretningsmæssige udvikling af sociale virksomheder og iværksættere, der har en god bæredygtig idé med potentiale for vækst.

Blandt interessenterne fremhæves det også som vigtigt, at Den Sociale Kapitalfond har et godt samarbejde med fonde, som kan støtte socialøkonomiske initiativer og virksomheder, da mange virksomheder har behov for kapital i opstartsfasen.

Ligeledes er der blandt interessenterne også en positiv vurdering af, at Den Sociale Kapitalfond i samarbejde med Erhvervsministeriet og en række fonde og kommuner har lanceret partnerskaber som "Vækst med Social Bundlinje – Payment by Results". Sådanne initiativer opleves blandt interessenterne at supplere kommunernes egne indsatser på det socialøkonomiske område.

##### **Den Sociale Kapitalfond skal rådgive om ledelsen af de to bundlinjer**

Blandt interessenterne foreslås det, at Den Sociale Kapitalfond i fremtiden bør have øget fokus på at hjælpe virksomhederne med at udvikle deres ledelse af hhv. den økonomiske og den sociale bundlinje. Interessenterne vurderer, at den centrale problemstilling er at hjælpe socialt ansvarlige virksomheder med at afdække, hvad det kræves af virksomhedens ledelse og organisering af arbejdsopgaver, for at de skal kunne varetages af udsatte ledige i et udviklingsperspektiv.

#### **6.5. Interessenternes vurdering af Den Sociale Kapitalfonds betydning**

Afslutningsvis er interessenterne blevet spurgt om Den Sociale Kapitalfonds betydning for udviklingen på det socialøkonomiske område. Interessenterne vurderer gennemgående, at Den Sociale Kapitalfond har haft stor indflydelse på området i de senere år på følgende måder:

##### **Har skabt synlighed om socialøkonomi**

Blandt interessenterne vurderes det, at Den Sociale Kapitalfonds programmer har synliggjort socialøkonomiske virksomheder og gode historier om, at de har tilgodeset både forretningsmæssig vækst og beskæftigelse af udsatte ledige på kanten af arbejdsmarkedet. Det vurderes, at Den Sociale Kapitalfond i særdeleshed har formået at sprede budskabet, at der ikke er nogen modsætning mellem at tænke forretningsmæssigt og socialt ansvarligt på samme tid, og at en økonomisk sund virksomhed er forudsætningen for at kunne hjælpe udsatte ledige.

### **Har bidraget med ny viden som er gjort anvendelsesorienteret**

Blandt interessenterne vurderes det også, at Den Sociale Kapitalfond har bidraget med ny viden. Det være sig i form af begrebsforståelse, hvor programmer og dokumentationsarbejde har tydeliggjort forskellige former for socialøkonomiske virksomheder og sociale modeller.

Det nævnes også, at Den Sociale Kapitalfonds hjemmeside og Social StartUps hjemmeside rummer nyttige værktøjer til støtte af sociale virksomheder. Blandt disse værktøjer findes der bl.a. nyttige oversigter over forskellige beskæftigelsesordninger som fleksjob, praktik, løntilskud mv. Hjemmesiden roses for dens formidling af indviklet lovstof om de mange ordninger, som er gjort forståelig og nem at bruge i rådgivningen af socialøkonomiske virksomheder.

### **Har fremmet samarbejdet mellem socialøkonomiske virksomheder og kommuner**

Den Sociale Kapitalfond vurderes af interessenterne at fremme samarbejdet mellem socialøkonomiske virksomheder og kommunen. Dels ved formidling af Cabi i forbindelse med de afholdte programmer "Det Sociale Vækstprogram" og "Social StartUp" dels i kraft af programmet "Vækst med social bundlinje". Blandt de interviewede kommuner opleves det, at Den Sociale Kapitalfonds program har en god synergi med kommunernes erhvervsenheder, der etablerer samarbejde med lokale virksomheder.

Derudover vurderer interessenterne, at Den Sociale Kapitalfond har været med til at fremme netværksdannelse på tværs af kommunerne. Selvom interessenterne vurderer, at Den Sociale Kapitalfond har fremmet samarbejdet med kommunerne, efterspørger de interviewede kommuner endnu mere opsøgende arbejde fra Fondens side.

## Bilag 1: Oversigt over deltagervirksomheder

Runde 1	Virksomhedens aktivitet	Etablereret
Beeliving (socialøkonomisk virksomhed)	Honningproduktion og biavl	2014
Buddha Bikes (socialøkonomisk virksomhed)	Cykelværksted med reparation og genbrug af cykler	2012
Diig og Miig IVS	Udvikling, montering og pakning af børnelegetøj	2014
Feast/Skyhatt	Feast/Skyhatt catering, logistik og rådgivning i forbindelse med festivaler og events	2006
Minihouses (socialøkonomisk virksomhed)	Produktion og salg af legehuse	2015
Runde 2		
Mo Denmark	Produktion af og handel med lædervarer	2015
One Funky Furniture (socialøkonomisk virksomhed)	Udvikling og salg af møbelprodukter	2015
Æblespecialisterne (socialøkonomisk virksomhed)	Udvikling og salg af specialiteter af danske æbler, samt formidling af dansk glaskunst	2015
Strik-historien	Detailhandel med kjolestoffer, garn, broderier mv.	2015
Runde 3		
Fix'n'Bike (socialøkonomisk virksomhed)	Reparation cykler	2015
Handigood	Produktion og handel med handicap hjælperedskaber.	2014
Knithouse Denmark	Detailhandel med kjolestoffer, garn, broderier mv.	2015
Runde 4		
Stine Linnemann Studio	Design og udvikling af tekstiler samt rådgivning herom	2014
Borg & Bigum (socialøkonomisk virksomhed)	Engroshandel med kufferter og lædervarer	1985
Rørvig Dessert	Detailhandel med fødevarer i specialforretninger	2013
Tubus Technology	Produktion af og handel med IT-produkter,	2015
Runde 5		
Buus KøleService	Salg og montage af køleanlæg	1998
Danish Coffee & Tea	Engroshandel med kaffe, te, kakao og krydderier	2008
Kalles Kaffe	Event catering med salg af kaffe og the fra kaffecykler og -knallerter, mobile caféer mv.	2007
Danish Tool Productions	Fremstilling af håndværktøj	1989

## Bilag 2: Oversigt over interviewede interessenter

Person	Organisation	Relation til Social StartUp (SSU) og Det Sociale Vækstprogram (SVP)
Anders Lyngø Madssen	Fhv. direktør i Socialministeriet og kritisk ven	Kommunenetværk og panel deltager ved SSU/SVP præsentationsdag
Anette Friis	Odsherred Kommune, Erhvervsrådgiver	Kommunenetværk og panel deltager ved SSU/SVP præsentationsdag
Birte Muhs	Kolding Kommune, Udviklingschef	Panel deltager
Caroline Strandbygaard Jakobsen	Horsens Kommune, Socialøkonomisk koordinator	Kommunenetværk og panel deltager ved SSU/SVP præsentationsdag
Christian Walther Øyrabø	Tidl. Formand i Dansk Iværksætterforening og nu stifter Preventure ApS	Kommunenetværk og panel deltager ved SSU/SVP præsentationsdag
Frida Tarp	Aalborg Kommune, SØV konsulent	Kommunenetværk og panel deltager ved SSU/SVP præsentationsdag
Katrine Stenild Petersen	Gladsaxe Kommune, chefrådgiver	Sidder i arbejds- og styregruppe i Vækst med Social Bundlinje - PBR
Kjeld Thystrup	Randers Kommune, Fagrådgiver	Kommunenetværk og panel deltager ved SSU/SVP præsentationsdag
Lars Rasmussen	Kolding Kommune, Senior og Socialdirektør	Kommunenetværk og panel deltager ved SSU/SVP præsentationsdag
Maria Kranker Bjerg	Københavns Erhvervsråd, Forretningsrådgiver og koordinator	Kommunenetværk og panel deltager ved SSU/SVP præsentationsdag
Peter Andersen	Gribskov Kommune, Specialrådgiver	Kommunenetværk og panel deltager ved SSU/SVP præsentationsdag
Signe Bloch-Krarup	Cabi, seniorkonsulent	Cabi, panel deltager ved SSU/SVP præsentationsdag
Sophian Driff	Tidl. Vækstcenter for Socialøkonomiske Virksomheder og Erhvervsstyrelsen nu Københavns Kommune, Beskæftigelses- og integrationsforvaltning	Observatør i SVP styregruppe
Ulrik Boe Kjeldsen	Kooperationen	SVP styregruppe, præsentationsdage mm.
Vibeke Dømler Beske	Slagelse Kommune, specialrådgiver	Kommunenetværk og panel deltager ved SSU/SVP præsentationsdag