



Socialøkonomisk virksomhed

Guide til frivillige organisationer

Center for Socialøkonomi. September 2013

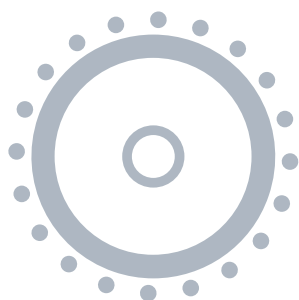


socialøkonomi

Center for Socialøkonomi

Indhold

Hvorfor denne guide?	3
Hvad er en socialøkonomisk virksomhed?	3
Hvorfor socialøkonomiske virksomheder?	3
Hvorfor er den socialøkonomiske virksomhedsform relevant i en frivillig organisations sammenhæng?	4
Fra frivillig organisation til socialøkonomi	4
Trin for trin	5
Forretningsplan og innovation	5
Nye kompetencer?	7
Fra fokus på formål til ligeværdigt fokus på formål og indtjening	8
Fra fundraising til forretning	8
Produkter	9
Kunder	10
Netværk, partnerskaber og samarbejde frem for en indsats afkoblet fra andre aktører	10
Hvilken virksomhedsform?	10
Organisation	11
Startkapital (fundraising, investor, partnerskaber)	11
Hvad er Center for socialøkonomi (CSØ)	12



Hvorfor denne guide?

Denne guide har to formål:

For det første at **inspirere frivillige organisationer**, som overvejer at etablere en social økonomisk virksomhed.

For det andet at **tilbyde konkrete anvisninger** og et overblik over den proces og de skridt, som man som frivillig organisation som minimum skal forholde sig til for at implementere en socialøkonomisk virksomhed.

Guiden er rettet mod foreninger og iværksættere, der arbejder med – eller ønsker at involvere – socialt udsatte med ingen eller kun løs tilknytning til arbejdsmarkedet.

Hvad er en socialøkonomisk virksomhed?

I Center for Socialøkonomi og i Civilsamfundsstrategien defineres socialøkonomiske virksomheder sådan:*

1. Samfundsnyttigt formål

Socialøkonomiske virksomheder arbejder for at fremme et socialt, sundheds- eller miljømæssigt formål. Det kan være alt fra beskæftigelse af udsatte grupper, børnepasning, uddannelse, pleje af ældre og miljøfremmende formål.

2. Egen indtjening

Socialøkonomiske virksomheder får hele eller dele af deres indtjening gennem salg af produkter eller ydelser. Virksomhederne kan dog supplere denne indtjening med tilskud fra puljer eller fonde.

3. Geninvestering

Et eventuelt overskud geninvesteres i formålet eller i udvikling af virksomheden, og der er fuld gennemsigtighed i forhold til, hvad der sker med fortjenesten.

4. Organisatorisk uafhængighed

Socialøkonomiske virksomheder er organisatorisk uafhængige af den offentlige sektor. Det betyder, at de har retten til at oprette og nedlægge sig selv.

5. CVR-nummer

Den socialøkonomiske virksomhed skal have et CVR-nummer.

Overordnet set er der to typer af socialøkonomiske virksomheder. Dem der arbejder:

- **For målgruppen** - virksomheder, der tjener penge eller genererer viden for at gavne en sag
- **Med målgruppen** – virksomheder, der gavner sagen i sig selv ved at arbejde direkte med målgruppen

De socialøkonomiske virksomheder kan have forskellige former og være bygget op om forskellige (forretnings)modeller. Der er et utal af modeller og konstruktioner. Nogle arbejder for en sag eller målgruppe, andre arbejder både for og med involvering af en målgruppe, nogle involverer civilsamfundet og frivillige, og andre igen har partnerskaber med det private erhvervsliv.

Hvorfor socialøkonomiske virksomheder?

En væsentlig årsag til behovet for socialøkonomiske virksomheder er, at der i stigende grad efterspørges flere og nye løsninger. Politisk er der store forventninger til de velfærdsmæssige problemer, socialøkonomiske virksomheder kan løse. Socialøkonomiske virksomheder kan bidrage med nye løsninger på kendte velfærdsudfordringer, hvis de er innovative; de kan operere på tværs af de traditionelle sektorer i samfundet og formå at udnytte det bedste fra både det offentlige, det private og civilsamfundet.

Ud over at løse vigtige samfundsmæssige opgaver kan initiativerne være med til at styrke sammenhængskraften og fællesskaberne i samfundet. Hvis disse civilsamfundsborne aktiviteter skal bevares, skal der tænkes alternativt i udvikling og finansieringen af dem.

Frivillige organisationer kan være såvel store landsdækkende og internationalt opererende ngo'er, fx Røde Kors, Dansk Flygtningehjælp og Folkekirkens Nødhjælp som mindre lokale foreninger samt organisationer, der arbejder under rammerne af en større landsdækkende organisation, eller som opererer selvstændigt og uafhængig af andre sammenslutninger.

*) Note: Udvalget for Socialøkonomiske Virksomheder foreslår september 2013 nogle let tilrettede kriterier, se: www.sm.dk/data/Dokumentertilnyheder/2013/Anbefalingsrapport.pdf

De foreninger og organisationer, der byder ind på vigtige sociale og almennyttige opgaver, har også brug for at finde nye veje, når de oplever, at der bliver skåret i bevillinger og tilskud.

De må kæmpe hårdt og bruge energi og ressourcer på at få lov til at løse opgaver eller på at opfinde nye udviklingsprojekter. Dette sker ofte på bekostning af at koncentrere sig om at øge kvalitet og kvantitet på indsatser, som de allerede ved virker, og som er efterspurgt blandt de sårbare målgrupper.

Hvorfor er den socialøkonomiske virksomhedsform relevant i en frivillig organisations sammenhæng?

Socialøkonomiske virksomheder kan tage afsæt i de frivillige organisationer, privat iværksætteri, et offentligt initiativ eller i civilsamfundet. Der er en række fælles kendetegn for socialøkonomiske virksomheder og frivillige organisationer.

Begge er værdibaserede og har primært fokus på et socialt eller almennyttigt formål. For frivillige organisationer er der krav om organisatorisk uafhængighed af den offentlige sektor, det samme gælder for de socialøkonomiske virksomheder. Derfor kan det være relevant for frivillige organisationer at overveje deres muligheder for at starte socialøkonomisk virksomhed.

Forskellen ligger typisk i den selvforståelse og identitet, der kendetegner henholdsvis en frivillig organisation og en socialøkonomisk virksomhed: mens den frivillige organisation kan vælge (også) at arbejde på at tjene penge, er virksomheden er nødt til at gøre det, også selv om den er socialøkonomisk.

For såvel socialøkonomiske virksomheder som frivillige organisationer gælder, at økonomisk overskud skal geninvesteres i overensstemmelse med virksomhedens eller organisationens formål. Forskellen er, at socialøkonomiske virksomheder bevidst og målrettet arbejder for et såkaldt dobbelt formål, hvilket betyder, at fokus på det sociale eller almennyttige formål og indtjening er lige stort.

Her anses begge for produktioner, idet der dels er tale om almindelig produktion på markedsvilkår; dels en ”produktion” af beskæftigelse. Fordelen er, at disse to kan skabe gensidig værdi for hinanden:

beskæftigelsesindsatsen foregår i en reel virksomhed med en reel produktion (altså ikke et ”som-om” projekt), og produktionen får en socialt ansvarlig dimension.

Denne forskel bliver afgørende for den kultur, der hersker i jeres organisation, og dermed afgørende for, hvordan I handler og forholder jer til omverdenen, til jeres muligheder for at påvirke omverdenen og for selv at tage styring i forhold til organisationens bæredygtighed og udvikling.

Fra frivillig organisation til socialøkonomi

At bevæge sig fra en frivillig organisation til en socialøkonomisk virksomhed er ikke det samme som at bryde med organisationens grundlæggende vision. Tværtimod skal virksomheden holdes indenfor organisationens formål og vedtægter.

Frivillige organisationer lever som regel af donationer og bevillinger, der knytter sig til deres formål og virke, men ikke til en levering af et produkt eller en ydelse til en ”kunde”.

Overgangen fra frivillig organisation til socialøkonomisk virksomhed indebærer derfor etablering af en kultur, som implementerer elementer fra flere verdener - fra den værdibaserede foreningsverden, den offentlige servicesektor og forretningsverdenen. De behøver ikke være i modsætning til hinanden, men det er en balance og en ny logik, som de socialøkonomiske virksomheder hele tiden arbejder med. Pointen er, at den enes logik ikke skal være mere styrende end den andens.

INDLEDENDE OVERVEJELSER:

Er det at tjene penge noget I som frivillig organisation kan, eller noget I som socialøkonomisk virksomhed skal?



Trin for trin

Det første skridt

- mod at etablere sig som socialøkonomisk virksomhed er **at vide hvorfor**.

Problemstilling:

Der er mange gode grunde til at etablere en socialøkonomisk virksomhed: mere bæredygtighed, at komme væk fra: ”vi løber efter pengene og tilrettelægger vores indsats herefter” og frem til logikken: ”vores indsats er værdifuld og attraktiv for samfundet”. Eller skabe mulighed for at udvikle foreningens indsats både vedrørende kvalitet og omfang for på den måde at kunne gøre mere for foreningens målgruppe/sag, Eller måske vil foreningen gøre sin succes mere afhængig af kvaliteten af indsatser og produkter.

Der er også en række dårlige grunde til at etablere socialøkonomisk virksomhed: Fx at socialøkonomisk virksomhed er ”det nye” indenfor socialområdet, og det dermed er godt for fundraising, eller fordi nogle tror, at det er lettere at drive socialøkonomisk virksomhed end en frivillig organisation. (Det er det ikke!)

Uddybning:

Beslutningen skal hvile på en række velovervejede grunde, så der undervejs i processen er den størst mulige argumentation for hvorfor foreningen er – eller driver – en socialøkonomisk virksomhed. Det er afgørende, at organisationen/foreningen er samlet omkring beslutningen i denne del af processen for at sikre succes.

Opbakning og fællesskab til beslutningen om at etablere en socialøkonomisk virksomhed er vigtig.

Alt efter hvordan foreningen arbejder, om der er aktive medlemmer, støtte-medlemmer, udvalg og så videre er det mere eller mindre omfattende at sikre fælles ejerskab til virksomheden.

Uanset hvordan foreningen er organiseret, er det en løbende proces, fordi opbakningen i høj grad også spejler forandringen af den interne kultur og selvforståelsen i foreningen. Det er her, bevægelsen fra den traditionelle forenings-identitet til den socialøkonomiske virksomheds-identitet skal forankres.

Gode råd:

- Baggrunden og argumenterne for beslutningen skal kommunikeres på bestyrelsesniveau, medlemsniveau, mv. Det kan gøres gennem debattmøder, oplæg, workshops osv., hvor alle inddrages og tages med på idéudvikling
- Vær grundig i involveringen af de andre frivillige og ansatte. Afhold dialogmøder, nedsat arbejdsgrupper og idéudviklingsmøder, så der skabes grundlag for etablering af en ny logik omkring den socialøkonomiske virksomhed
- Tænk stort, start småt og udvid så snart det er muligt
- Hold fokus på det socialøkonomiske hele vejen. Mange kommer let til at fokusere for meget på det velkendte, socialfaglige aspekt

Forretningsplan og innovation

Problemstilling:

Forretningsplanen skal beskrive virksomheden, der skal etableres, samt hvordan den skal drives og udvikles. På den måde bliver det tvingende nødvendigt at tænke over, hvad man som virksomhedsejer skal forholde sig til.

Lidt om forandringsteori:

Forandringsteori er en logisk kortlægning af årsagssammenhængen mellem input (ressourcer i bred forstand), aktiviteter (konkrete handlinger), outputs (de umiddelbare ydelser, som produceres) og effekter (de resultater som indsatsen fører til på kort, mellemlang og lang sigt). Forandringsteori er med andre ord teorien om hvilke årsagssammenhænge, der gør, at en indsats bør virke.

Den korte version er således, at begynde med hvordan I gerne vil have, at verden ser ud, når virksomheden er godt i gang (effekt) og så regne baglæns til, hvilke outputs, aktiviteter og input det vil kræve. Med forandringsteorien sandsynliggør man, at de aktiviteter, man vil gennemføre, fører til de ønskede effekter.

Uddybning:

Måske har foreningen/bestyrelsen allerede i grove træk en idé til forretningsplanen. Nøglen til succes ligger dog sjældent i at lave flotte forretningsplaner. I stedet handler det om hele tiden at se muligheder, teste dem i praksis, lære af sin omverden og løbende tilpasse sin forretning.

Nedsæt eventuelt en gruppe af frivillige og andre relevante aktører, som måske har helt andre kompetencer end dem, der er i foreningen. Gruppen kan bestå af en lokal virksomhedsejer, en kommunal medarbejder, nogle frivillige eller lignende. Det skal gerne være nogle, som kan hjælpe foreningen til at se indsatsen fra helt andre vinkler. Med andre ord er det om at komme tilbage til rødderne af foreningens kerneindsats. Hvad kan sælges, og hvad skal ikke sælges? Har man allerede det der skal til, eller skal der udvikles nye produkter til salg?

Det kan være en fordel at anvende forandringsteori hér: altså starte ”baglæns” med at definere de ønskede effekter for derigennem at afdække ressourcebehovet – og dermed både hvad foreningen har, og hvad den mangler.

Har – eller kan foreningen få de nødvendige ressourcer til at drive en virksomhed? Husk at det er virksomheden, der er omdrejningspunktet og ikke eventuelle nye fundraising-muligheder i sig selv. Forretningsplanen er således både et vigtigt arbejdsredskab indadtil i foreningen og udadtil i forhold til samarbejdspartnere og investorer, som via en klar beskrivelse af virksomheden ved, hvad de går ind til. Idéen skal på den ene side være bred og mobiliserende og på den anden side være tilpas afgrænsende overfor sponsorer og/eller andre aktører i netværk og samarbejdsrelationer:

Et tænkt eksempel: En forening arbejder med inklusion af etniske minoriteter. Foreningen har adgang til noget jord og dyrker den sammen med målgruppen af etniske minoriteter, som er en aktivitet fælles for etniske danskere og etniske minoriteter i lokalområdet. Samtidig har foreningen en række andre sociale aktiviteter – fællesspisning, lektielæsning med børnene, fælles motion og hjælp til jobsøgning. Foreningens vurdering er, at dyrkningen af jorden vil kunne kommerialiseres, og at de vil kunne tjene penge på salg af krydderurter og andre råvarer. Samtidig vil foreningen med tiden gøre det muligt at ansætte nogle af de etniske minoriteter i virksomheden. Fællesspisning mv. skal fortsat drives helt på frivillige kræfter og skal ikke generere økonomiske overskud, men det er klart, at de sociale aktiviteter er en del af det, man er med til at støtte, når man som privat person eller virksomhed køber vare fra den socialøkonomiske virksomhed”

De typiske punkter i en forretningsplan

- Indledning med baggrundsoplysninger om virksomheden
- Idégrundlag – kort præsentation af, hvilke behov der skal opfyldes hos hvilke kunder
- Ressourcer og mål – kompetencer, netværk, økonomi, styrker og svagheder, forventninger og arbejdsfunktioner
- Produktet/ydelsen – beskrivelse, kvaliteter i forhold til konkurrenterne, levetid, pris, distribution, udviklingsmuligheder
- Markedsbeskrivelse – kunder, konkurrenter, konkurrenceparametre, muligheder og trusler
- Salg og markedsføring – løbende salgs- og markedsføringsaktiviteter, aktiviteter i forbindelse med opstart/åbning, omkostninger
- Organisering af virksomheden
- Virksomhedens udvikling (forventninger) – udvikling i ydelser, udvikling i kundekreds, vækst, omsætning
- Budgetter: etableringsbudget, driftsbudget, likviditetsbudget
- Finansiering – nødvendig etableringskapital, likviditet, samlet finansieringsbehov, sikkerhed for lån.



- Hvem kan vi stå inde for at være sammen med?
- Hvor tæt kan vi samarbejde uden at blive ”opslugt”?

Skal – og kan – målgruppen involveres i udviklingen og driften af virksomheden? Der kan sagtens være elementer af foreningens indsats, som ikke er produkter, men som blot er en del af forenings-identiteten.

Gode råd:

- Afklar forholdet til eksisterende indtægtskilder: er de forenelige med den nye iværksætterindsats?
- Evaluer den organisatoriske uafhængighed af det offentlige
- Vælg en virksomhedsform, der giver gennemsigthed i økonomien – både ud ad til og indadtil i foreningen
- En socialøkonomisk virksomhed er pr. definition professionelt drevet: hvor skal de frivillige være med – og hvor meget?
- Husk at man ikke kan kombinere kontanthjælp med selvstændig virksomhed

Nye kompetencer?

Problemstilling:

Det kræver mange timer og et højt og forpligtende engagement at starte en (socialøkonomisk) virksomhed, og der kræves mange forskellige kompetencer for at få det til at lykkes.

Uddybning:

Alle socialøkonomiske initiativer og virksomheder har brug for en, der driver etableringen, på samme måde som man ofte i frivillige foreninger har en tovholder eller lignende til de forskellige aktiviteter.

I den socialøkonomiske virksomhed er der også brug for en, der har det samlede overblik – og gerne en som har erfaring med virksomhedsetablering, drift og udvikling, men som også forstår og arbejder for foreningens værdimæssige fundament. Opgaverne kan med fordel deles mellem to eller flere frivillige, dels pga. arbejdsmængden, dels fordi kontinuitet er vigtig.

Hvis foreningen mangler iværksættere med de forretningsmæssige kompetencer, er det også en mulighed at tiltrække disse i et netværk af kompetencefrivillige, som knyttes til den socialøkonomiske virksomhed. Det er frivillige med særlige forudsætninger for specifikke opgaver -frivillige, som har lyst til at del-

tage med deres faglige kompetencer, idet de på den måde kan være med til at støtte indsatsen for det overordnede formål, på samme måde som en foreningens kasserer kan have det som sin eneste opgave at holde styr på økonomien. Det er den form for frivillighed, der her er tale om, den kan naturligvis angå alle de områder af virksomhedsetablering og drift, som der er behov for.

Gode råd

- Ingen kan alt. Men vær opmærksom på, at hvor I før ”kun” skulle håndtere fx frivillige og brugere, får I som socialøkonomiske virksomhed også behov for kompetencer til at lede almindeligt personale og ansatte på særlige vilkår med skånebehov
- Ingen synes, at alt er lige sjovt: der er mange forskellige stadier i processen, så giv stafetten til den, der brænder for lige netop denne del af sagen, hvad enten det nu er idéudvikling, forhandling, forretning eller noget helt tredje
- Der ligger en potentiel konflikt mellem ansatte på særlige vilkår og frivillige, da de kan komme fra samme målgruppe

Eksempel på de kompetencer, der skal forenes:

Place de Bleu er en socialøkonomisk virksomhed, der opkvalificerer og beskæftiger kvinder med anden etnisk baggrund end dansk.

I Place de Bleu kan der udpeges tre behov, som den daglige ledelse skal udfylde:

- 1) et administrativt/socialpædagogisk behov,
- 2) et behov for iværksætter- / forretnings-erfaring, og
- 3) behov for designerbaggrund

Det har været for svært at finde en person, der rummer alle tre kompetencer, så den nuværende løsning er en todelt daglig ledelse (hhv. administrativ/ socialpædagogisk og kreativ ledelse) samt en ekstern inddraget konsulent til at stå for forretningsudvikling.

Fra fokus på formål til ligeværdigt fokus på formål og indtjening

Problemstilling:

En socialøkonomisk virksomhed skal tænkes i to spor: der skal skabes både social værdi og økonomisk værdi, og de to er indbyrdes afhængige.

Uddybning:

Det nye for den frivillige forening vil således være både at skulle tænke i formål og i kunder og indtjening – og at frivillighed ikke sælger i sig selv.

En socialøkonomisk virksomhed lever i en evig balancering mellem fokus på den sociale indsats, og den værdi der knytter sig hertil, samt på det kommercielle salg og den indtjening der knytter sig hertil. Erkend at uden det ene formål eksisterer det anden ikke. En balance som langt de fleste steder svinger – det er denne øvelse som er så afgørende for socialøkonomiske virksomheders succes.

Produktet og den sociale indsats kan i nogle socialøkonomiske virksomheder desuden være en og samme sag, fx i salg af beskæftigelsesindsats til kommuner. Derudover har mange socialøkonomiske virksomheder et kommercielt produkt, som målgruppen måske oven i købet er med til at producere.

Et praktisk eksempel: Det gælder fx for KFUM's sociale arbejde i Odense, hvor man producerer kostumer og eventyrlige møbler til salg hos fx børneinstitutioner, biblioteker, venterum, mv. Disse produkter produceres i et samarbejde mellem professionelle tekstil- og designuddannede og socialt udsatte langt fra det ordinære arbejdsmarked. Borgere som efter aftale visiteres fra kommunen, som så betaler KFUM's sociale arbejde for denne beskæftigelsesindsats. Hvis ikke der visiteres nok borgere til KFUM's sociale arbejde i Odense, lider produktionen af de kommercielle produkter, og virksomheden kan ikke tage ordre ind. Derfor er balancen mellem på en gang den sociale indsats og den kommercielle indsats helt afgørende for, at virksomheden trives.

Gode råd:

- Forretningssidéen skal både kunne formuleres som mission, vision og kerneværdier for en virksomhed og samtidig holde sig indenfor den frivillige organisations formål og vedtægter

- Den socialøkonomiske virksomhed skal balancere sociale hensyn til deres medarbejdere med særlige behov med almindelige produktionsmæssige hensyn såsom effektivitet og (mer-)salg
- Planlæg nøje, hvordan I kan lave en model, hvor Matchgruppe 3 kan tjene penge (nok) til at dække deres løn
- Overvej, hvordan I kan sikre en passende opgavemængde, når en del af personalet er ustabil

Fra fundraising til forretning

Problemstilling:

Mange frivillige organisationer har et godt og velafprøvet koncept (eller flere), som ofte er udviklet i tæt kontakt til målgrupperne, og som derfor er af stor værdi – både for den enkelte og for samfundet. Der er typisk helt styr på, hvilket (socialt) problem man vil løse, men knap så meget styr på den forretningsmæssige side af sagen.

Uddybning:

Foreningen skal vise, hvad værdien af dens indsats er og vise, at den virker. Hold fokus på det, præcis denne forening er bedst til: tæt kontakt med målgruppen, involvering af civilsamfundet, de grundlæggende værdier og metoder mv.. Så kan det munde ud i koncepter, indsatser og produkter, som er efterspurgt i en velfærdsmæssig sammenhæng. Det vil sige koncepter, som kan indgå i dialog med mulige kunder – kommuner, staten, det lokale erhvervsliv (CSR – se faktaboks), mv. om at købe eller eventuelt få del i gennem etablering af partnerskaber og kontrakter.

LIDT OM CSR

CSR står for "Corporate Social Responsibility" og kan oversættes til virksomhedernes sociale ansvar. I den danske regerings handlingsplan på området fra maj 2008 og i forbindelse med ændring af årsregnskabsloven i december 2008 anvendes begrebet virksomheders samfundsansvar.

Grundlæggende handler CSR om at virksomheder handler globalt og samfundsmæssigt ansvarligt, for eksempel ved at tage hensyn til, sociale vilkår, arbejdsforhold, miljø, klima, menneskerettigheder etc.

I bevægelsen fra fundraising til forretning vil der i nogle situationer være tale om et helt konkret ændret fokus på, hvem der leveres til, og hvad der leveres og dermed et fokus på nye markeder og produkter.

I andre situationer er det ganske enkelt et spørgsmål om at ændre relationen til sine donorer gennem fx en ændring af sprog eller samarbejdsform – eksempelvis at gå fra projekt- og puljerrelationer til et ligeværdigt partnerskab.

Ofte, ikke mindst i startfasen, vil det være sådan, at der er både puljemidler og en socialøkonomisk virksomhed. Socialøkonomisk virksomhed er ikke nødvendigvis til hinder for også at modtage puljemidler, forudsat at der forsat er organisatorisk uafhængighed af det offentlige.

Gode råd:

- Vær opmærksom på, om indtægt fra virksomheden er forenelig med at modtage puljemidler og lignende. Kontakt den relevante forvaltning, hvis der er tvivlsspørgsmål
- Brug dokumentationskravene offensivt: når den sociale indsats alligevel skal dokumenteres, så brug resultaterne i markedsføringen (eller i forhandlinger)

Vision

Den frivillige forening har typisk en klar holdning til, hvilken social udfordring man vil tage op og ændre. Dette kan (forhåbentlig!) forholdsvis nemt overføres til en socialøkonomisk virksomheds beskrivelse af de elementer, der indgår i at skabe den sociale forandring. Imidlertid er det for tidligt at stoppe her, idet der skal være lige så meget fokus på de elementer, der gør det muligt at drive forretning.

Gode råd:

- Undersøg markedet grundigt, inden I går i gang
- Fokuser på det, I brænder for og er gode til
- Sørg for, at I ved, hvad det er, I tjener penge på
- Hav styr på økonomien – vær realistisk, når I lægger budgetter
- Få hjælp til de områder, I er svage på (regnskab, salg eller hvad det nu kan være)

Mission

Her kan det være en fordel at lave to adskilte missioner for henholdsvis det sociale og økonomiske aspekt og så samkøre disse, så der bliver sammenhæng mellem det socialfaglige og det virksomhedsmæssige.

MISSION: skal afklare

- **Koncept:** Hvad er det for et socialt problem, som virksomheden løser?
- **Kunde/målgruppe:** Hvem løser virksomheden det for?
- **Proces:** Hvordan løses problemet?
- **Værdiskabelse:** Hvilken værdi skabes for målgruppen?



Produkter

Problemstilling:

I startfasen skal den socialøkonomiske virksomhed tage stilling til, om det primære produkt er en beskæftigelsesindsats eller en egentlig produktion. Begge dele skal med, men indsatsen skal tilpasses det primære fokusområde, især da startfasen er meget ressourcekrævende. Man kan naturligvis også vælge at tilbyde beskæftigelsesindsatsen som et produkt.

Uddybning:

Drejer det sig om et (socialt) problem, der trænger til at blive løst, eller er det et produkt, markedet skal overbevises om, at der er brug for? - eller måske begge dele?

Som alle andre virksomheder skal den socialøkonomiske virksomhed overveje sit sortiment: hvilke produkter skal vi starte med, hvad er kerneproduktion, skal der være tillægsprodukter eller evt. pakkeløsninger? Samtidig skal den frivillige organisation kunne stå inde for produktionen i alle led.

Produktets fordele skal beskrives præcist: hvorfor har det værdi for kunden? Dette hvad enten det er en privatperson, der køber et produkt, produceret af målgruppen eller en kommune, der køber en beskæftigelsesindsats.

Det er en god idé at tage højde for produktudvikling: hvornår skal evt. nye produkter introduceres, er produktet langtidsholdbart, hvilke trends er der på markedet osv.? Ikke mindst på beskæftigelsesområdet, hvor der ofte er reformer, kan efterspørgsel og fokusområder ændre sig tit og hurtigt. Så tænk i fleksible løsninger allerede fra start.

Gode råd:

- Ingen køber et produkt, primært fordi det er lavet af en udsat gruppe. De køber produktet, fordi det er af god kvalitet, hvis det derudover har en social dimension, er det fint. Det er rækkefølgen
- Branding: hvad er det helt unikke ved netop denne produktion? Tænk det ind fra starten. Det skal være en rød tråd. Det er for useriøst overfor samarbejdspartnere og kunder, hvis virksomheden pludselig begynder at sende helt andre signaler
- Ligesom for alle andre virksomheder er der en balance mellem produktudvikling og salg, så der skal sættes ressource af til begge

Salgsargumenter

- Fysiske egenskaber og fordele (ydeevne, pålidelighed, kvalitet, pris)
- Mentale egenskaber og fordele (brugervenlighed, individuel tilpasning, logisk)
- Emotionelle egenskaber og fordele (nyhedsværdi, design/form/udseende)
- Spirituelle egenskaber og fordele (meningsgivende, identitetsskabende, værdibaseret, filantropisk)

Kunder

Socialøkonomiske virksomheder har typisk forskellige kunder til hhv. deres beskæftigelsesindsats og deres egentlige produktion. Det kræver, at man skal afdække, opdyrke og pleje nogle ganske forskellige kundekredse. Der er således stor forskel på, om man kommunikerer med og/eller sælger til en kommune, en anden virksomhed eller en privatperson. Der skal derfor være stor opmærksomhed på, hvad der sælges til hvem og hvordan. Denne udfordring kan godt stille store krav til markedsføring.

Netværk, partnerskaber og samarbejde frem for en indsats afkoblet fra andre aktører

Når man etablerer en socialøkonomisk virksomhed vil det af flere årsager være relevant at arbejde med netværk. En frivillig forening har typisk et netværk omkring sin organisation.

Som socialøkonomisk virksomhed skal dette netværk udbygges og hele tiden udvikles, så der er de bedste forudsætninger for frugtbare partnerskaber, frivillig rekruttering, forretningsudvikling og forankring i lokalområdet.

I forbindelse med arbejdet med forretningsmodel og idé er der måske allerede tilknyttet en gruppe af interesserter. Denne gruppe kan udbygges efterhånden og kan bestå af både kunder, partnere, kommunen, og det private lokale erhvervsliv. Gruppen vil kunne fungere som ambassadører og rådgivere for den socialøkonomiske virksomhed. Det vigtige er at vedligeholde relevante kontakter, som kan have og få betydning for salg, produkt, organisering og i det hele taget forankring af indsatsen.

Hvilken virksomhedsform?

Problemstilling:

Der eksisterer ikke én virksomhedsstruktur, som er den rigtige for en socialøkonomisk virksomhed. Flere forskellige former kan anvendes, og valget vil i høj grad afhænge af virksomhedens sammenhæng i øvrigt.

Uddybning:

Det vigtigt, at synliggøre, at der er tale om en socialøkonomisk virksomhed. Omverdenen, kunder, partnere og andre interessenter skal kunne se, at virksomheden faktisk gør det, den siger den gør for at sikre troværdighed. Der skal være gennemsigtighed i forhold til, at der arbejdes formålsdrevet, og at overskuddet geninvesteres enten i stabilisering af virksomheden eller i andre aktiviteter/organisationer, som relaterer sig til foreningens overordnede almennyttige formål.

Til forskel fra private sociale iværksættere og socialøkonomiske virksomheder, som etableres med udgangspunkt i enten kommercielle virksomheder eller offentlige institutioner, har den frivillige forening et forspring. Her er tradition for at arbejde og være



organiseret demokratisk og gennemsigtigt og det er muligt beholde foreningsstrukturen samtidig med, at der drives socialøkonomisk virksomhed.

En anden mulighed er at lægge virksomheden i en fond, eller på anden måde ændre på strukturen, så det virksomhedsrettede får større råderum.

Hvad der er den rette konstruktion for den enkelte virksomhed vil afhænge meget af detaljer, og her vigtigt at få ekstern hjælp fx hos en advokat, som har erfaring med socialøkonomiske virksomheder, og som kan være med til at finde den rette form. Det væsentlige er, at formen understøtter virksomhedens socialøkonomiske identitet.

Gode råd:

- Gennemsigtighed er vigtig, så pas på med at vælge enkeltmandsvirksomhed, interessentskab (I/S) eller kommanditselskab (K/S), da der ikke er pligt til at udarbejde årsregnskab for disse selskabsformer.
- Husk: det er ikke muligt at kombinere kontantthjælp med selvstændig virksomhed.

Organisation

Problemstilling:

Hvis foreningen ikke allerede er arbejdsgiver, så bliver den det i hvert fald, når den starter socialøkonomisk virksomhed.

Uddybning:

Som ejer af en socialøkonomisk virksomhed skal organisationen have – og forene – både sociale og virksomhedsmæssige kompetencer. Ledelse af frivillige er én ting, arbejdsgiveransvar noget ganske andet. Der er ikke særlige undtagelser for hverken frivillige organisationer eller socialøkonomiske virksomheder i arbejdsmarkedslovgivningen.

Overvej, om bestyrelsen er gearret til både at lede frivillige og ansatte. Der kan meget vel være professionel produktion samtidig med frivilligt arbejde til fx revision, hjemmesideproduktion og markedsføring af produkter.

Det kan være fristende at ansætte internt, dvs. ansætte frivillige i de nye socialøkonomiske stillinger, da de jo kender foreningen, osv. Men der kan nemt opstå beskyldninger om nepotisme, inhabilitet (kasketproblemer) m.m., selvom ansættelsen godt kan begrundes sagligt. Der er også en afvejning af mulig stagnation i at vælge det velkendte contra at få nye kræfter udefra.

Gode råd:

- Hvis foreningen og virksomhedens mål er klare, bliver det nemmere at udarbejde klare stillingsbeskrivelser
- Skriv klare stillingsbeskrivelser (kompetencefordeling) – er det fx basisopgaver eller udviklingsopgaver den ansatte skal varetage?
- Husk klar afgrænsning: hvornår er der tale om henholdsvis frivilligt arbejde og ansættelse (hvis nogle i organisationen er i begge dele)
- Kortere ansættelsesperioder er en mulighed: fx ansættelse i startfasen. Men vær opmærksom på, at der er særlige regler for korttids-ansættelser

Startkapital

(fundraising, investor, partnerskaber)

Socialøkonomiske virksomheder har brug for startkapital som alle andre virksomheder. Det svære er at tiltrække ”almindelige” investorer, som investerer i virksomheder, som de mener, har potentiale for at give dem et godt afkast efter en rum tid. Det får de ikke i en socialøkonomisk virksomhed, som geninvesterer økonomisk overskud i sit formål. Idéen i at investere i socialøkonomiske virksomheder for ”almindelige investorer” kan derimod være, at det kan booste deres virksomheds sociale profil, og dermed kan en socialøkonomisk indsats blive en del af deres CSR-strategi.

Til forskel fra traditionelle virksomheder har foreninger mulighed for at søge projekt-, pulje- og fondsmidler til at starte nogle af aktiviteterne. Det er en stor udfordring for mange socialøkonomiske virksomheder at rejse startkapital, men feltet er under stadig udvikling. Trods udfordringerne på dette punkt lykkes det alligevel ofte med en startfinansiering, som er et ”kludetæppe” af midler fra både partnerskaber, puljer og fonde. Med fx en puljebevilling som start, er det afgørende – men nogle gange sværere – at holde fast i både forretningsudvikling og identitet.

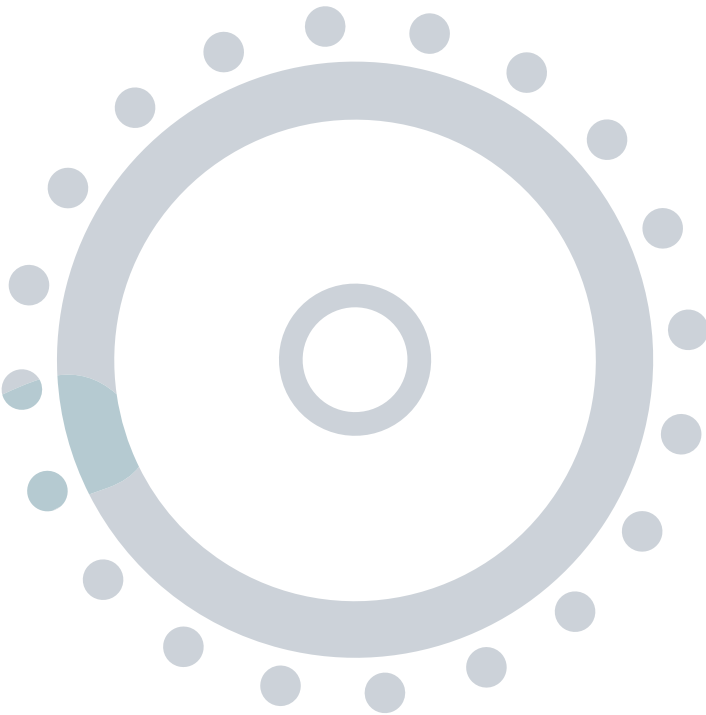
Nogle frivillige initiativer vil fortsat skulle agere og identificere sig som den rene frivillige organisation, den hele tiden har været – med aktiviteter som primært kan og skal drives af frivillige, fordi det giver mening i forhold til deres aktiviteter, deres organisering, osv. Det gælder aktiviteter, som ikke koster meget andet end et lokale og en kop the at holde gang i, og som ikke har intentioner om at vokse sig større.

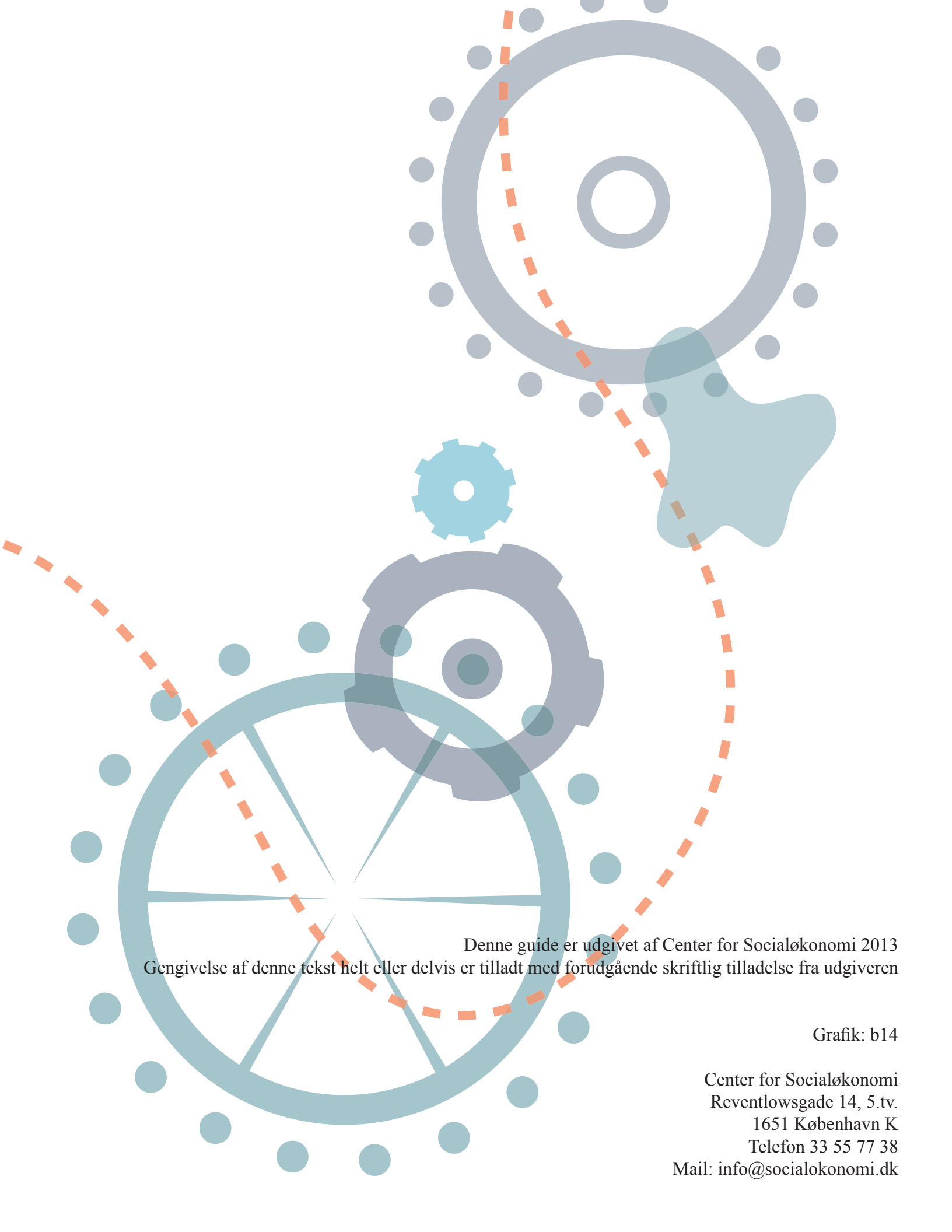
Hvad er Center for socialøkonomi (CSØ)

Gennem de seneste år har CSØ arbejdet intensivt med potentialerne for etablering og drift af socialøkonomisk virksomhed gennem analyser, vidensdeling, afprøvning af metoder og dialog med aktører på feltet. Dette er sket med afsæt i de velgørende organisationer, interesseorganisationer, foreninger og lokale borgerdrevne initiativer.

CSØ har afprøvet muligheder og potentialer for socialøkonomiske virksomheder med afsæt i civilsamfundet som projektleder på et metodeudviklingsprojekt i det frivillige foreningsliv. På denne baggrund er udviklet denne guide. CSØ er grundlagt for at bidrage til at frigøre det socialøkonomiske potentiale i Danmark, og at være talerør for de socialøkonomiske virksomheder i Danmark.

Gennem et netværk af aktører fra feltet af socialøkonomiske virksomheder, kommuner, erhvervsliv, frivillige foreninger og ngo'er har CSØ etableret en samlet platform for inspiration, udvikling samt vidensdeling af det socialøkonomiske felt. Gennem rådgivning og vejledning samt ved deltagelse i - og projektledelse af udviklingsprojekter arbejder CSØ for øget viden og udvikling.





Denne guide er udgivet af Center for Socialøkonomi 2013
Gengivelse af denne tekst helt eller delvis er tilladt med forudgående skriftlig tilladelse fra udgiveren

Grafik: b14

Center for Socialøkonomi
Reventlowsgade 14, 5.tv.
1651 København K
Telefon 33 55 77 38
Mail: info@socialokonomi.dk