

Guide til etablering af Socialøkonomiske virksomheder

Center for
socialøkonomi
Det Nationale Videncenter For Socialøkonomi



Om denne guide

Guiden henvender sig til kommunernes erhvervsrådgivning og til beskæftigelsesforvaltninger og jobcentre og beskriver de særlige opmærksomhedspunkter vedrørende rådgivning af socialøkonomiske virksomheder i startfasen (socialøkonomiske virksomheder i vækstfasen henvises til væksthuse)

Hvad virksomhedsdelen angår, er socialøkonomiske virksomheder ikke væsensforskellig fra alm. virksomheder: Der skal udarbejdes forretningsplan og –model, budget, markedsanalyse osv. Men samtidigt er der den sociale dimension, der skal balancere med virksomhedsdelen. Guiden giver derfor indblik i de specielle overvejelser, problemstillinger og udfordringer, de sociale iværksættere kan stå over for.

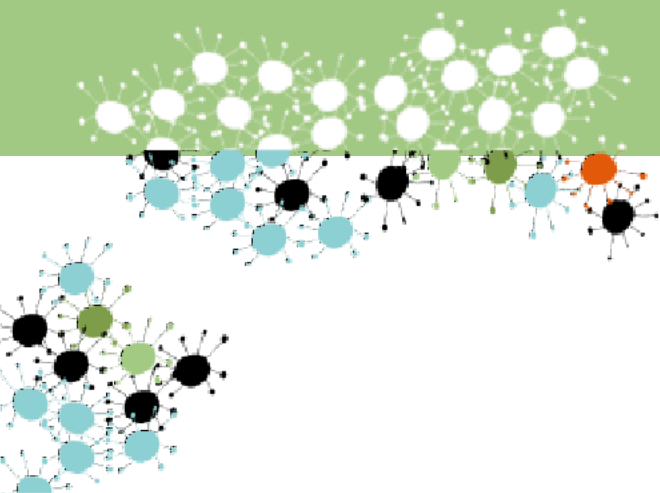
Pjecen er opbygget således, at der er først er en afgrænsning af, hvad en socialøkonomisk virksomhed er og derefter en gennemgang forskellige punkter, man specielt skal være opmærksom på i forbindelse med socialøkonomiske virksomheder. Afsnittene afsluttes med gode råd til den socialøkonomiske iværksætter.

I den indledende samtale med en iværksætter bliver det formentlig ret hurtigt klart, om der er tale om en traditionel iværksætter eller en social iværksætter. Den sociale iværksætter vil typisk fortælle om hvorfor, det er vigtigt at gå i gang med denne idé. Motivationen er høj grad at skabe noget for eller sammen med andre.

Se også Center for Socialøkonomis iværksætterguide, der retter sig direkte mod de socialøkonomiske virksomheder: www.kooperationen.dk/socialoekonomi

Indholdsfortegnelse

Indledning: Hvad er en socialøkonomisk virksomhed?	4
Socialøkonomisk forretningsidé:	7
Organisering / virksomhedsform	10
Medarbejdere & ledelse	14
Inddragelse af frivillige	17
Partnerskaber som strategisk valg.....	20
Finansiering	24
Salg af ydelser	27
Udbud af opgaver	30



Indledning: Hvad er en socialøkonomisk virksomhed?

De socialøkonomiske virksomheder handler om at kombinere det økonomiske og sociale, så der etableres en virksomhed, der er bæredygtig på begge parametre. Der findes ikke en lovgivning, der tager særskilt hensyn til disse virksomheder, eller sætter en fast begrebsmæssig ramme. Der er således tale om almindelig virksomhed med den specialitet, at der skal geninvesteres i et socialt formål (herunder virksomhedens eget).

Den socialøkonomiske virksomhed startes af den sociale iværksætter, måske en ildsjæl eller en forening, der får en vision om at skabe forandring på et område af betydning for samfundet. Det indebærer ofte nye løsninger og nye inddragelsesformer af både målgruppe og lokalsamfundet – samt måske også andre virksomheder.

I Center for Socialøkonomi og i Civilsamfundsstrategien¹ defineres socialøkonomiske virksomheder således:

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. Egenindtjening

Socialøkonomiske virksomheder får hele eller dele af deres indtjening gennem salg af

¹ Strategien kan downloades her: <http://sim.dk/nyheder/nyhedsarkiv/2010/okt/nationa-l-civilsamfundsstrategi-en-styrket-inddragelse-af-civilsamfundet-og-frivillige-organisationer-i-den-sociale-indsats.aspx>

produkter eller ydelser. Man kan dog supplere dette med tilskud fra puljer eller fonde.

3. **Geninvestering**

Et eventuelt overskud geninvesteres i formålet eller i udvikling af virksomheden, og der er fuld gennemsigtighed med, hvad der sker med fortjenesten. Der udbetales således ikke overskud til eksterne parter som fx aktionærer.

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.

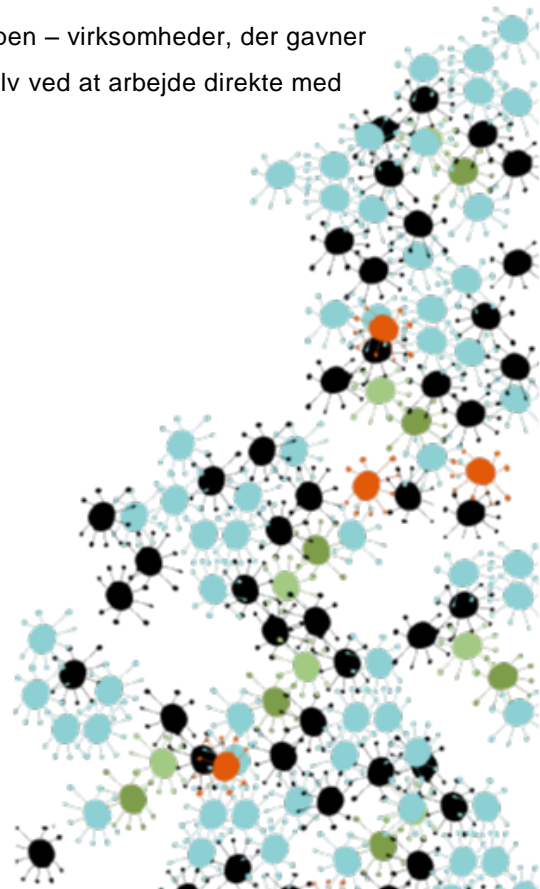
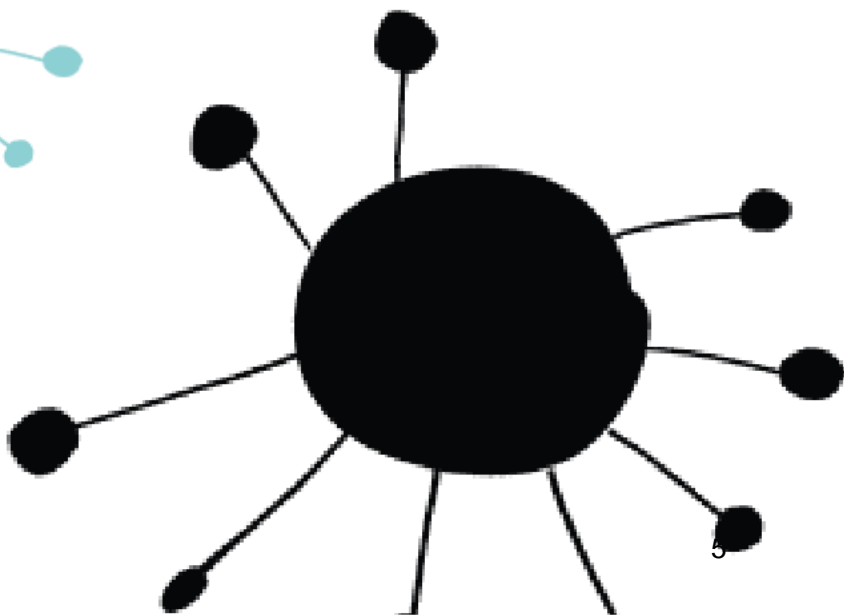
5. **CVR-nummer**

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.





Socialøkonomiske virksomheder kan

- Finde nye velfærdsløsninger: med deres iværksætter-ånd finder de nye muligheder
 - Bidrage til billigere velfærd: kombinerer socialt arbejde og produktion (indtjening)
 - Aflaste puljemidlerne ved at gå fra fundraising til forretning
 - Arbejde not for profit (men det er ok. at tjene penge)
 - Være en mulighed for at arbejde på tværs af de traditionelle sektorer
 - Være med i arbejdet for sammenhængskraft og fællesskaber via lokale initiativer og lokal forankring
 - Organisere velfærdsløsninger uden for det offentlige bureaukratis rammer
- 



Socialøkonomisk forretningsidé:

Problemstilling:

Forretningsidéen for en socialøkonomisk virksomhed tænkes i to spor: der skal skabes både social værdi og økonomisk værdi – og de to er indbyrdes afhængige. Fokus skal således både være på den sociale indsats og på at få et overskud at geninvestere.

Uddybning:

For socialøkonomiske virksomheder, der arbejder **for** en målgruppe, er forskellen fra almindelige virksomheder, at et evt. overskud kommer målgruppen (eller det sociale formål) til gode. Der kan finansieringen være en udfordring,

da investorerne således ikke får økonomisk afkast – se nærmere i afsnittet om finansiering.

For sociale økonomiske virksomheder, der arbejder **med** en målgruppe, kan produktion anskues **dobbelt**, idet der dels er tale om almindelig produktion på markedsvilkår; dels kan der være en ”produktion” af beskæftigelsesforløb o. lign. Fordelen er, at disse to kan skabe gensidig værdi for hinanden: beskæftigelsesindsatsen foregår hér i en reel virksomhed med en reel produktion (altså ikke et ”som-om” projekt) og produktionen får en socialt ansvarlig dimension. Den socialøkonomiske virksomhed kan således via sin produktion arbejde med målgruppen og tit nå ud til disse mennesker på en anden måde end kommunale aktiveringsprojekter.

Disse socialøkonomiske virksomheder har typisk forskellige kunder til hhv. deres beskæftigelsesindsats og deres egentlige produktion, hvilket kræver, at man skal afdække, opdyrke og pleje nogle ganske forskellige kundekredse. Der er stor forskel på om man kommunikerer med og/eller sælger til en kommune, en anden virksomhed eller en privatperson.

-

Og kundeporteføljens forskellige grupper har hver deres interesse i den socialøkonomiske virksomhed – alt efter om det nu er en kommune eller målgruppen (visiteres som regel fra kommunerne) eller aftagere af produktionen. Og som noget specielt er de kunder, der køber beskæftigelsesindsatsen (fx Jobcentrene) også et led i processen.

Gode råd generelt – både når der arbejdes for og med målgruppen

- Gennem de indledende dialogmøder og idéudviklingsprocesser skal fokus være på nødvendigheden af at tænke i dobbelte formål – den sociale værdi og den økonomiske værdi. Det vil være en fordel at

lave to adskilte missioner for hhv. det sociale og det økonomiske aspekt og samkøre disse, så der bliver sammenhæng mellem det sociale og det virksomhedsmæssige, forstået på den måde, at det sociale bliver økonomisk bæredygtigt.

- Den socialøkonomiske iværksætter skal være tydelig i forhold til formål og økonomi, herunder hvordan der sikres en gennemsigtighed i regnskaberne. Det skal være klart, at overskuddet ikke går til enkeltpersoner, men geninvesteres i formålet
- Analysér interessenterne for at finde frem til det primære marked og prioriter dem derefter
- Find et produkt, der kan bære både ift. målgruppe, efterspørgsel og kvalitet

Specielt, når den socialøkonomiske virksomhed arbejder med målgruppen:

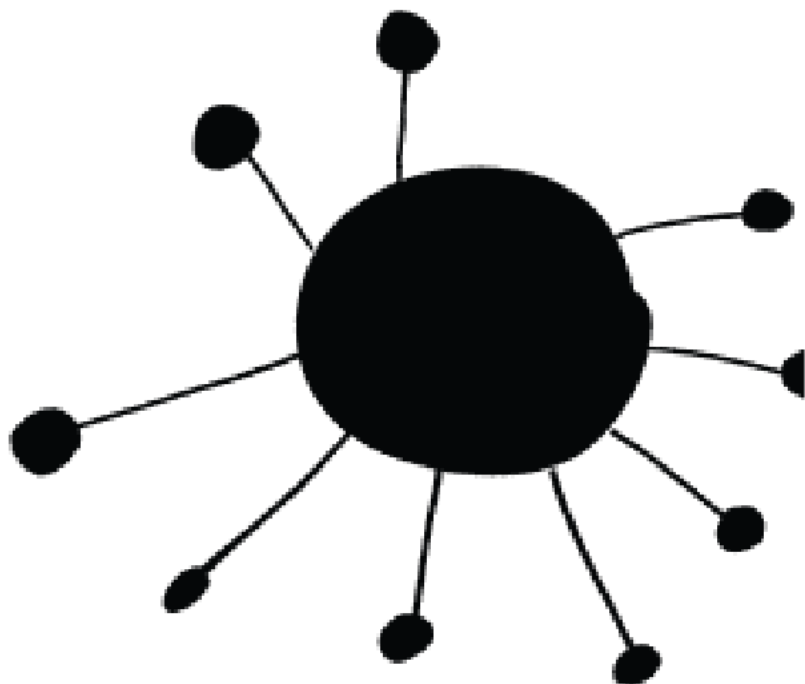
Har skal den socialøkonomiske virksomhed sørge for at finde et koncept, der


- indebærer, udsatte ansat på særlige vilkår kan tjene penge (nok) til at dække deres løn, og
- giver sikkerhed for leverance af produkterne med en ustabil målgruppe for beskæftigelsesindsatsen, og
- sikrer en passende opgavemængde, når personalet er så ustabil

Særligt om beskæftigelsesindsats – som kan implementeres både i start- og udviklingsfasen

- Hvis produktet er en beskæftigelsesindsats (altså hvor der arbejdes med målgruppen), skal snitfalden mellem midler givet til social indsats og til beskæftigelsesindsats afklares.
- Den socialøkonomiske iværksætter, der arbejder med en beskæftigelsesindsats, kan med fordel gå i dialog med den kommune, hvor virksomheden skal ligge - allerede i udviklingsfasen. Dialogen kan

udvides til andre kommuner, som virksomheden ønsker at sælge ydelser til. På den måde opnår parterne et godt kendskab til hinanden, og iværksætteren får kendskab til praksis og lovgivning, så processen kommer til at gå nemmere. Det gælder om fra start at finde et fælles sprog og/eller en fælles platform, så der er sikkerhed for, at den socialøkonomiske forretningsidé matcher det kommunale udbud/ønske.





Organisering / virksomhedsform

Problemstilling:

Den socialøkonomiske virksomhed skal vælge en form og en organisation, der på samme tid kan rumme både ansatte og målgruppen.

Uddybning:

Der er **ikke tale om en særskilt organisations- eller selskabsform**, der kendetegner socialøkonomiske virksomheder – så de kan vælge den, der passer bedst til netop dem (og deres økonomiske formåen). Selvom socialøkonomiske virksomheder tit er små virksomheder, skal de i lighed med alle andre virksomheder overveje, om de vil organisere sig lineært, funktionelt, matrix mv. Uanset virksomhedsform er det afgørende, at det er let at se, hvordan evt. overskud genanvendes.

Valg af virksomhedsform har en klar signalværdi overfor omverdenen. Hver form har sine specielle regler mht. ledelse, hæftelse, evt. startkapital, forhold til skattelovgivning osv. Det er væsentligt at vælge den form, der passer bedst til virksomheden i iværksætterfasen - herunder faktorer som fx risikovillighed, kapital-behov, regnskabskrav.

Senere kan man vælge at ændre selskabsformen, hvis det fx bliver relevant gå fra personligt ejet til ApS eller erhvervsdrivende fond. Man skal dog være opmærksom på, en fond skal ved oprettelsen have aktiver for over 250.000 kr. Og erhvervsdrivende fonde skal have en grundkapital på mindst 300.000 kr. (dvs. fonden først kan oprettes, når dette beløb er indbetalt jfr. fondsreglerne)

Fonde er en selvstændig juridisk enhed. Men det specielle er, at ingen fysisk eller juridisk person uden for fonden har ejendomsretten til fondens formue. Det vil sige, at ejendomsretten til fondens formue tilkommer fonden som sådan. Der er derfor ikke en ejerkreds, der kan få udbetalt overskud eller overtage aktiverne, hvis virksomheden nedlægges. Det kan gøre fonden attraktiv, fordi det er tydeligt, at overskuddet havner det rigtige sted.

Ifølge SFIs undersøgelse af socialøkonomiske virksomheder, er der stor variation i, hvilken virksomhedsform, der gøres brug af, f.ex

27% ejes af en forening

15% af en erhvervsdrivende fond

11% er enkeltmandsvirksomheder

4% er interessentselskab eller ejes af en frivillig forening

Eksempler på socialøkonomiske virksomheder som er organiseret i fonde:

- Allehånde: www.allehaande.dk
- Grantoftegård: www.grantoftegaard.dk
- TV-Glad: www.tv-glad.dk
- Askovgården: askovfonden.dk
- Fountain House: www.fountain-house.dk

Afknopning er også en mulighed. Det er et initiativ til offentligt-privat samarbejde og øget iværksætter-aktivitet, hvor kommunalt ansatte overtager varetagelsen af kommunale serviceopgaver. Det betyder, at driften af en offentligt finansieret serviceopgave overgår fra kommunen til en privat virksomhed, som er etableret med tidligere kommunalt ansatte som en central del af firmaet. Men firmaet er herefter en rent privat virksomhed, som kan være en socialøkonomisk. Og det offentlige må ikke støtte en afknoppet virksomhed med startkapital. Initiativet til afknopning kommer typisk fra kommunen selv på baggrund af politisk ønske om at støtte private virksomheder eller fordi der er ønske om støtte socialøkonomisk aktivitet i kommunen.

Kommunen bevarer det politiske ansvar for en **lovbestemt kommunal opgave**, selvom den overlades til anden aktør – dvs. den har dels ansvar som myndighed og dels et ansvar for ydelsen, såfremt den vælger en socialøkonomisk virksomhed som (under-) leverandør. Kommunen vil på sin side have sikkerhed for leverancen og den socialøkonomiske virksomhed vil på sin side

bevare autonomien.

Ind imellem etableres virksomheden i regi af en

forening, hvilket indebærer et stærkt frivilligt element i de demokratiske og driftsmæssige strukturer. Det er ofte en del af foreningens kerne, at det bygger på et frivilligt engagement, men stabiliteten kan være en udfordring, da fundamentet ikke altid er stærkt.

Foreningen skal også forholde sig til, hvorvidt den arbejder for målgruppen: dvs. arbejder for den gode sag iflg. sit formål og/eller den arbejder med en målgruppe, altså ansætter udsatte.

Endvidere er det ikke sikkert, at den valgte bestyrelse har den fornødne forretningsmæssige kompetence og/eller interesse i virksomhedsdrift og –udvikling.

Gode råd:

- En socialøkonomisk virksomhed kan være enhver **virksomhedsform**. Læs mere om de forskellige virksomhedsformer her:

https://startvaekst.virk.dk/sites/default/files/oversigt_virksomhedsformer_0.pdf

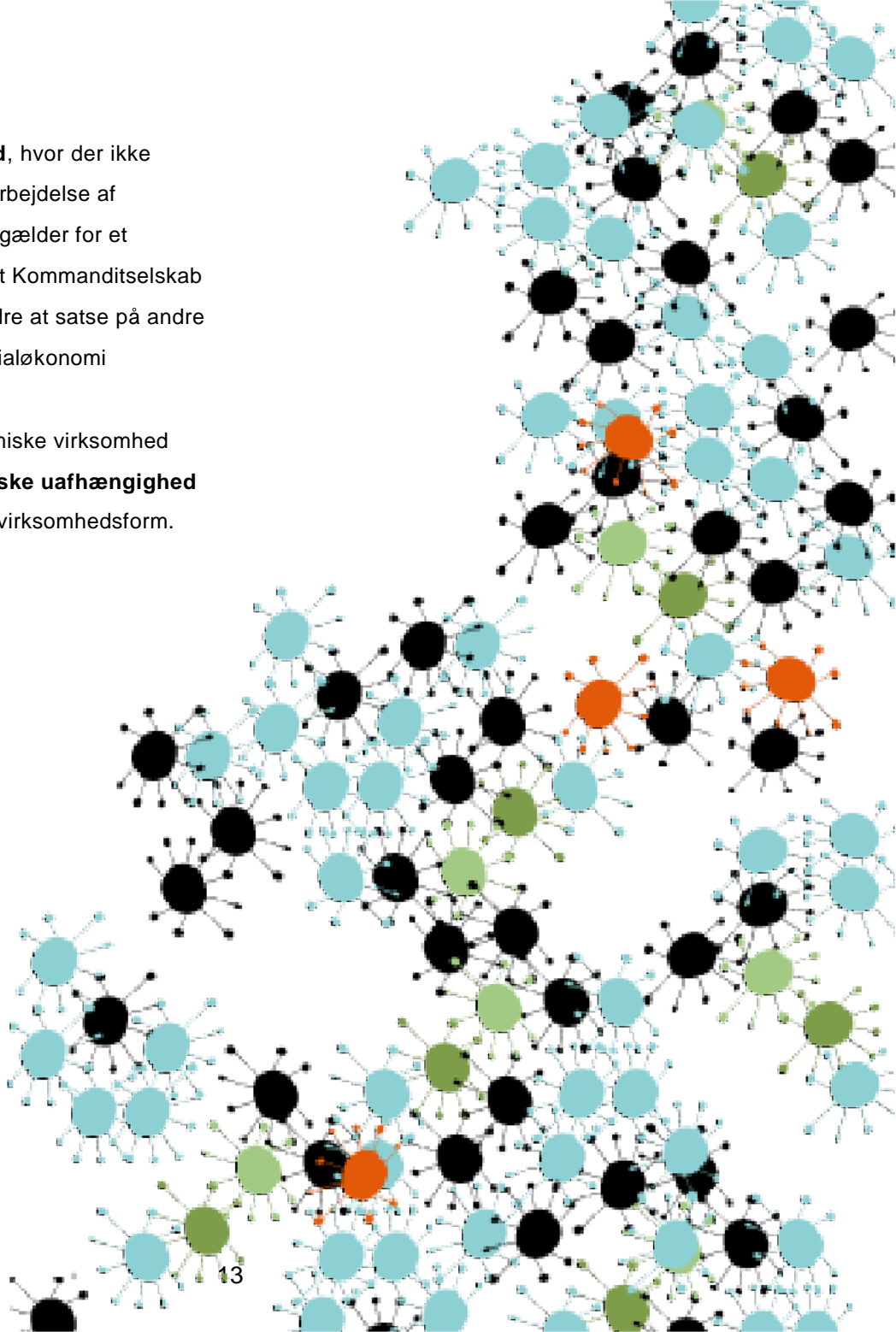
- Ved **foreningskonstruktionen**: afklar, om socialøkonomisk virksomhed og forening taler samme "sprog" og har de samme interesser. Husk at det er væsensforskelligt at arbejde for en målgruppe – som mange foreninger gør – til at arbejde med en målgruppe (ved at ansætte udsatte)

- som også kommer ind på, når foreningen skal fungere økonomisk. Center for frivilligt socialt arbejde har også lavet nogle gode foldere om at stifte forening)

- Det kan være vanskeligt at vise, hvorledes overskud geninvesteres i en

enkeltmandsvirksomhed, hvor der ikke eksisterer lovkrav om udarbejdelse af årsregnskab. Det samme gælder for et interessentskab (I/S) og et Kommanditselskab (K/S), så derfor er det bedre at satse på andre virksomhedsformer til socialøkonomi

- Husk at den socialøkonomiske virksomhed skal bevare **organisatoriske uafhængighed** af det offentlige – uanset virksomhedsform.





Medarbejdere & ledelse

Problemstilling:

Der er – i hovedtræk – tre kompetencer som en socialøkonomisk virksomhed skal besidde, nemlig iværksætter, socialt engagement og branchekendskab. Iværksætteren for at få det i gang, det sociale engagement til at arbejde med målgruppen og branchekendskabet for at levere et ordentligt produkt, der kan stå sig i konkurrencen.

Disse tre kompetencer skal varetages af en – måske ret blandet - medarbejderstab og evt. frivillige.

Medarbejderne består af flere grupper, nemlig ordinært ansatte (her ligger arbejdsgiver ansvaret), hvis der arbejdes med målgruppen: også udsatte ansat på særlige vilkår – plus evt.

frivillige. De vil ikke nødvendigvis have helt sammenfaldende interesser i firmaet, så der ligger en stor opgave i at finde en fælles korpssånd, samtidig med at behandle de involverede tilpas forskelligt.

Der skal være plads til mangfoldighed uden at gå på kompromis med virksomhedens drift. Er der ansatte på særlige vilkår, skal de være indforstået med – og i stand til – både at arbejde med sig selv (recovery & empowerment) og yde et stykke arbejde for en arbejdsgiver.

Ledelsen skal på sin side kunne rumme alle medarbejdergrupperne og endvidere besidde iværksætterånd, forretningssans, branchekendskab og socialt engagement. Da alle sjældent er til stede i en og samme person,

er det værd at overveje kollektiv ledelse, outsourcing og partnerskaber (se nedenfor) Ikke mindst i startfasen er en stabil og mangfoldig ledelse vigtig. Afhængig af virksomhedens art. kan der endvidere være socialt udsatte som brugere, hvilket der også skal tage hånd om på ledelsesniveau.

Skal der ansættes personer med særlige (skåne-) behov, kræver det, at der kalkuleres med ekstra ressourcer til introduktion, mentor-/støtteordning o.lign. Ligeledes skal der tages højde for, at beskæftigelsesindsatsen som regel er af kortere varighed, hvilket kræver jævnlige introduktionsforløb, og det kan være en udfordring af sikre en ensartet kvalitet overfor kunderne

.

Gode råd:

- Balancér den sociale dimension og virksomhedsmæssige hensyn. Det ene må ikke gå ud over det andet
- Hvis der er tale om en **forening**, skal den overveje, hvor meget der kan drives af frivillige, og hvor meget der vil være brug for ansat personale for at sikre stabiliteten i de ydelser, der sælges
- En virksomhed må ikke have for mange ansat i job med løntilskud eller i virksomhedspraktik. Der er faste regler for hvor mange (**rimelighedskravet**) – se faktaboks nedenfor
- Ved ansættelse af personale, skal man gøre sig klart, hvordan personaleledelsen skal foregå, og hvordan det skal køre i praksis
- Ved ansættelse af udsatte: vær opmærksom på, om egen indtjening kan komme i konflikt med personlige offentlige ydelser (jfr. incitament og behov for tryghed)
- Søg juridisk bistand til etableringen af virksomheden



Hvor mange er for mange

I virksomheder med op til 50 ansatte kan der maksimalt være ansat 1 person med løntilskud eller i virksomhedspraktik for hver 5 ordinært ansatte (rimelighedskravet i beskæftigelseslovgivningen) Fx

- ved 0 - 5 ordinært ansatte = 1 person i virksomhedspraktik eller i løntilskud
- ved 6 - 9 ordinært ansatte = 1 person
- ved 10-14 ordinært = 2 personer
- ved 15 – 19 = 3 personer osv.

I virksomheder med 50 eller flere medarbejdere kan der herudover kun ansættes 1 person i løntilskud eller virksomhedspraktik for hver 10 ordinært ansatte. Fx

- ved 50 - 59 ordinært = 10 personer i virksomhedspraktik eller løntilskud
- ved 60 - 69 ordinært = 11 personer
- ved 70 - 79 ordinært ansatte = 12 personer osv.

Rimelighedskravet gælder ikke for borgere, der er i forløb med vejledning og opkvalificering eller borgere, der modtager støtte til beskæftigelse i.h.til lov om social bistand.

Inddragelse af frivillige

Som nævnt ovenfor under medarbejdere & ledelse, kan frivillige indgå i ledelsen f.s.v. den socialøkonomiske virksomhed drives som en forening, men i dette afsnit behandles inddragelse af frivillige i selve virksomheden. Frivillig arbejdskraft kan indgå som et element i den socialøkonomiske virksomhed – fx for at inddrage yderligere kompetencer til arbejde for det sociale formål (frivilligt advisory board el. lign.). Men jfr. definitionen af socialøkonomi er det ikke et krav, at der inddrages frivillige.

Problemstilling:

Fordele ved at inddrage frivillige ressourcer i virksomheden skal balancere med udfordringen i at inddrage frivillige i en kommerciel kontekst; samt at de frivillige skal fungere sammen med personale – evt. ansat på forskellige vilkår.

Uddybning:

Ved inddragelse forstås, at den socialøkonomiske virksomhed inddrager frivillige, idet der skal være tale om en virksomhed med professionel organisering (læs: har lønnede medarbejdere og ikke er udelukkende baseret på frivillige)

Socialøkonomisk virksomhed kan også blive en alternativ finansiering af frivillig aktivitet.

I begge tilfælde kommer et ekstra formål ud over det oprindelige dobbelte (social og økonomi), nemlig inddragelse og fastholdelse af frivillige. Selvom der på nogle punkter er sammenfald mellem socialøkonomi og frivilligsektoren, kan der også være kulturforskelle – ikke mindst i forhold til det at


drive virksomhed: de frivillige opfatter sig ikke primært som forretningsfolk. Her er det typisk den gode sag, der tæller.

Den gode side ved at inddrage frivillige er, at man derved kan involvere engagerede mennesker fra lokalsamfundet. Den mindre gode er, at der ligger en potentiel konflikt, hvis der både er ansatte på særlige vilkår og frivillige, da begge kan komme fra samme målgruppe.

Et andet spændingsfelt er kundernes krav til sikker levering contra "flyvske" frivillige: her skal enderne mødes, så der bliver plads til iværksætterånd og spontanitet på den ene side og på den anden den fornødne professionalisme.

Gode råd:

- Virksomheder, der inddrager frivillige, bør opstille klare opgave- og kompetenceafgrænsninger i samarbejdet mellem frivillige og professionelle. Man kan hente inspiration til rammer for samarbejde i publikationen om "Spilleregler for samarbejdet mellem frivillige og professionelle" (2011):
www.foa.dk/~media/DD9D29AF7AFA43B8861C00C9D62A309E.ashx
- Hvor virksomheden inddrager frivillige, stiller det særlige krav til ledelsen, der både skal kunne håndtere almindeligt personale og frivillige, samt – hvis man arbejder med målgruppen - også ansatte med særlige behov (evt. ansat på særlige vilkår) Ledelsen bør derfor have mangfoldighed som erklæret og prioriteret værdi
- Sørg for at få så klar kompetenceafgrænsning som muligt mellem de forskellige grupper (forventningsafstemning)
- Husk, at ledelse af frivillige er en disciplin for sig



Partnerskaber som strategisk valg

De socialøkonomiske virksomheder kan samarbejde med almindelige for-profit virksomheder – i form af CSR og/eller de kan samarbejde med det offentlige, typisk kommunerne.

Problemstilling:

Socialøkonomi er ikke stort i Danmark (endnu), så derfor skal den socialøkonomiske iværksætter være klar at til forklare fordelene ved et partnerskab – både over for andre virksomheder og mulige offentlige partnere. Men på grund af det sociale element kan socialøkonomiske virksomheder ikke uden videre samarbejde med hvem som helst

Uddybning:

Der er to typer af værdiskabelse i partnerskaber:

- Uafhængig værdiskabelse, hvor parterne samarbejder om at tilgodese forskellige målsætninger.
- Mere bindende projektpartnerskaber, hvor parternes forskellige roller bliver defineret i forbindelse med gennemførelse af et konkret projekt

Socialøkonomiske virksomheder er oplagte til partnerskaber: mange sektorer kan indgå og bidrage. Da formålet med den socialøkonomiske virksomhed er almennyttigt, kan fokus udvides fra det økonomiske til vidensdeling, rådgivning, gratis hjælp fra lokalsamfundet til fx lokaler og forplejning mm.

Mange (større) virksomheder mangler ressourcer og erfaringer til at finde løsninger på sociale udfordringer og det kan derfor være særligt attraktivt at indgå i CSR-partnerskab med socialøkonomiske virksomheder, som er specialiserede i at skabe sociale forandringer.

Omvendt oplever mange socialøkonomiske virksomheder udfordringer ved at tiltrække nødvendige ressourcer - menneskelige såvel som finansielle - til at opnå deres sociale formål. CSR-partnerskaber er således en måde, hvor alm. virksomheder og socialøkonomiske virksomheder kan samarbejde om at skabe social og økonomisk værdi.

CSR

- står for Corporate Social Responsibility. I den danske regerings handlingsplan på området fra maj 2008 og i forbindelse med ændring af årsregnskabsloven i december 2008 anvendes begrebet virksomheders samfundsansvar som den danske oversættelse af begrebet. Grundlæggende handler CSR om at virksomheder handler globalt og samfundsmæssigt ansvarligt, for eksempel ved at tage hensyn til menneskerettigheder, sociale vilkår, arbejdsforhold, miljø, klima etc.

Fra 1/1-09 kræver årsregnskabsloven, at store børsnoterede virksomheder skal afrapportere deres CSR aktiviteter i årsregnskabet.

CSR-partnerskaber udspringer af samarbejde mellem virksomheder og sociale organisationer, som kan være socialøkonomiske virksomheder eller frivillige organisationer eller NGO (Non Governmental Organisations) Grænsen mellem disse og frivillige organisationer kan være lidt flydende.

CSR-partnerskaber kan give virksomheder og socialøkonomiske virksomheder mulighed for at samarbejde på tværs om at skabe social og økonomisk værdi.

På Kooperationens hjemmeside findes der materialer og guides til CSR partnerskaber:
www.kooperationen.dk/socialoekonomi

Den socialøkonomiske virksomhed, der får succes, har oftest denne lokale tilknytning, hvor man konkret kan vise sine effekter og inddrage kunder, beboere, andre lokale virksomheder mv. i indsatsen. Partnerskab med alm. virksomheder kan give en bedre forhandlingskapacitet for begge, idet de tilfører hinanden styrker fra hhv. det sociale og det økonomiske.

En del af den socialøkonomiske virksomheds input til partnerskabet kan være det socialøkonomiske "brand" i form af at medvirke positivt til den etiske bundlinje: virksomheden hjælper gennem sit partnerskab med en socialøkonomisk virksomhed en udsat målgruppe og støtter måske i tilgift en bæredygtig produktion ("doing good while doing well").

Partnerskaber kan være

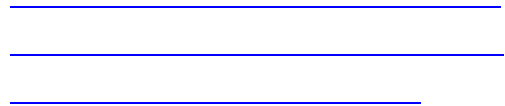
- Med andre virksomheder (CSR)
- Med kommuner: flere kommuner som aftagere. Eller flere forvaltninger i samme kommune
- Jobcentre, der visiterer, når en socialøkonomisk virksomhed arbejder med beskæftigelse af udsatte
- Andet offentlig-privat partnerskab (OPP) Aktiviteter i samarbejde med offentlige institutioner eller fonde
- Med frivillige organisationer: interessefællesskab vedr. det sociale
- Andre socialøkonomiske virksomheder: "konkollegaer" på området
- Netværk med andre brancher
- Mentorordninger (fx fra prof. erhvervsdrivende)

(listen er naturligvis ikke udtømmende)

Gode råd:

- Den socialøkonomiske virksomhed skal afsøge "markedet" for partnere: hvem er de, hvad kan de, hvem kender de osv. Men ikke mindst: hvordan kan de bidrage til forretningskonceptet? Hvis et partnerskab skal fungere og bære frugt, skal alle parter have noget ud af det.
- Hvis partnerskabet er CSR: hvordan kan den socialøkonomiske virksomhed "tale sig ind" i relevante virksomheders CSR-strategi?
- Glem ikke den etiske dimension: hvem og hvad kan man stå inde for at arbejde med og for
- Branding: husk, at det er produktets kvalitet, der skal sælge – ikke den sociale dimension alene

- Gruppen af partnere kan udbygges, efterhånden som virksomheden udvikler sig
- Afhængig af partnerskabets art, kan det være relevant at formalisere det med en kontrakt. Ved offentligt-privat partnerskab (OPP) er det en nødvendighed. Se vejledning her: <http://www.udbudsportalen.dk/Vejledninger/Samlet-udbud/>



Finansiering

Problemstilling

For socialøkonomiske virksomheder er finansieringen tit en udfordring. Der er – ikke mindst i startfasen - ofte tale om et kludetæppe af egen indtjening, lån, sponsorater, projektmidler mv. Springet fra at være et fundraiset projekt med en vis produktion til rendyrket virksomhed med en bæredygtig en produktion kan være (for) stort.

Uddybning:

Investorer giver typisk ikke til sociale formål, og fonde (se nedenfor) giver typisk ikke til drift, men kun til udvikling. Traditionelle investorer kan finde socialøkonomisk virksomhed for social og filantropisk (læs: intet afkast), mens fonde o. lign. kan synes der er for meget vægt på forretning og indtjening.

Det placerer så socialøkonomiske virksomheder i et limbo, fordi det både kræver midler at etablere og udvikle virksomheden og sikre driften, når den er etableret. Som for virksomheder generelt, tager det i snit 3 år at få overskud, så det kræver det en god investor, som tror på socialøkonomi (jfr. ovenfor).

En række socialøkonomiske virksomheder, der arbejder med en målgruppe, er etableret efter, at der er lavet kontrakter med en eller flere kommuner om køb af ydelser, så økonomien er sikret et stykke tid. Her er det vigtigt, at virksomheden ikke kun laver aftaler med en kommune, da de offentlige prioriteringer kan ændre sig. Kommuner har ofte brug for at effektuere deres evt. besparelser eller omlægninger hurtigt, hvilket ikke efterlader lang

tid til at omstille sig og opsøge et helt nyt kundegrundlag.

Mange socialøkonomiske iværksættere afsøger mulighederne for at søge puljer og fonde.

Socialøkonomisk virksomhed er ikke nødvendigvis til hinder for også at modtage puljemidler, forudsat der forsat er organisatorisk uafhængighed af det offentlige.

Pulje- & fondsmidler forudsætter for det første ofte, at der er tale om udviklingsprojekter for at der tilkendes midler. For det andet tildeles midlerne for en afgrænset periode, hvilket kan betyde, at virksomheden ikke når at blive konsolideret i perioden, så den kan stå på egne ben. Det vil ofte være en konsekvens af, at den sociale idé har forrang frem for det mindst lige så væsentlige behov for den konsolidering af virksomheden, der skal sikre stabilitet og forhåbentligt også overskud, der kan medvirke til at kunne gøre en endnu større forskel. Som omtalt ovenfor er det vigtig at man tænker som en virksomhed, der skal afsætte et godt produkt og ikke (kun) sælger den sociale idé.

Afhængigt af forretningsideen er det vigtigt, at iværksætteren overvejer, hvilke produkter der kan sælges og evt. udvides med.

Gode råd:

- De socialøkonomiske virksomheder skal opfordres til at udarbejde en finansieringsmodel, der gør dem mindre sårbare ved, at de ikke hele tiden skal ud og rejse ny finansiering.
- Etablering kan ske ved hjælp af projektmidler og fonde, men der skal udarbejdes en klar strategi for det tiden derefter. Der skal opfordres til at undersøge muligheden for partnerskaber f.eks. med kommuner, men det kan også være privatøkonomiske virksomheder afhængig af forretningsideen.
- Vær opmærksom på, at puljebevillinger typisk løber kortere end de ca. tre år, man normalt forventer, der går, før en virksomhed er etableret

- Er indtægt fra virksomheden forenelig med at modtage puljemidler? Og vice versa: kan puljeindtægter anses for konkurrenceforvridende i strid med EU-reglerne? Søg kun puljer, der er forenelige med virksomhedsdrift.
- Tænk langsigtet med hensyn til puljer: det er langt fra sikkert at ansøgning og udbetaling af puljer kører synkront med virksomhedens behov for startfinansiering.
- Overvej, hvilke produkter virksomheden kan sælge ud: produktion, beskæftigelse viden eller andet?
Kan produkterne evt. kombineres?
- Tænk i mange forskellige aftagere: jo større og jo bredere kundegrundlag, jo mindre sårbarhed, hvis enkelte falder fra.

Der er en række forskellige eksempler på, hvad de socialøkonomiske virksomheder har gjort for at løse denne udfordring.

Skovsgaard Hotel i Jammerbugt Kommune blev etableret ved, at lokalbefolkningen købte andele i virksomheden.

Grantoftegård i Ballerup Kommune er afknoppet fra kommunen som en fond, hvor kommunen er repræsenteret i bestyrelsen, men uden at have bestemmende indflydelse. Kommuner kan ifølge Indenrigsministeriet etablere fonde, såfremt fondens formål har sammenfald med opgaver, som kommunen også selv kan løse.

Salg af ydelser

Problemstilling:

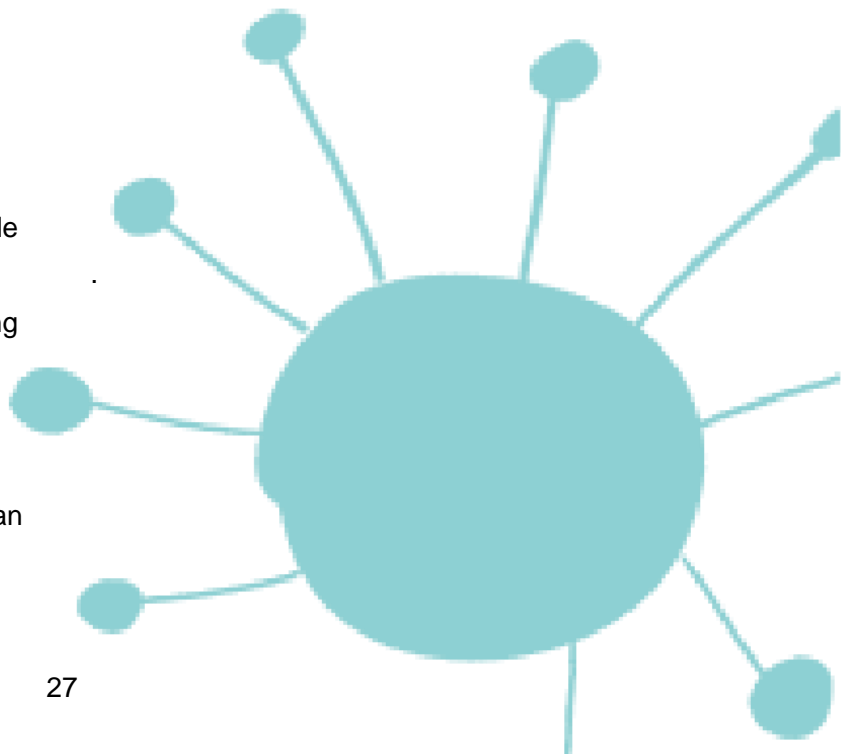
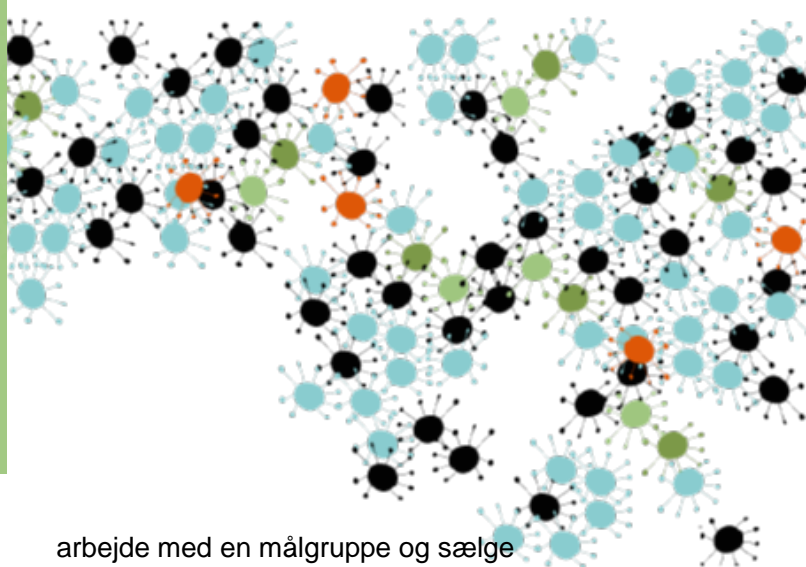
De socialøkonomiske virksomheder kan sælge en lang række ydelser både til private, virksomheder, civilsamfundet og det offentlige. Men mange offentlige områder er detailreguleret af et komplekst sæt love, der kan gøre det svært at gennemskue konsekvenserne for den enkelte.

For de socialøkonomiske virksomheder, der arbejder **med** en målgruppe, er der omfattende krav til dokumentation – især af beskæftigelsesindsats, hvilket kan give en tung administration..

Uddybning:

Ud over salg af almindelige, direkte ydelser kan socialøkonomiske virksomheder vælge at

arbejde med en målgruppe og sælge serviceydelser til f.eks. i form af kantinedrift, naturpleje mv, hvor målgruppen er ansat til at varetage opgaverne. Kunderne kan være private, andre virksomheder, det offentlige eller det kan være en del af et CSR-samarbejde.



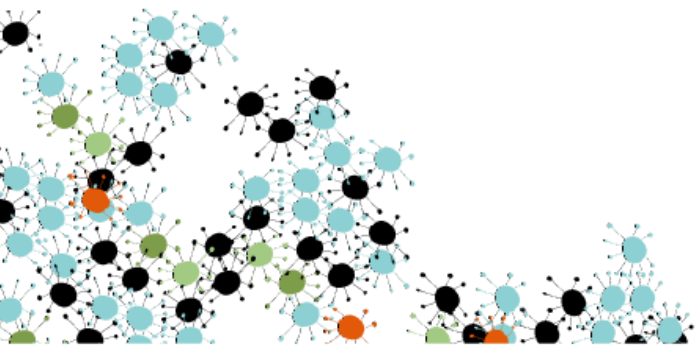
Gode råd:

- I startfasen skal den socialøkonomiske virksomhed tage stilling til, om det primære produkt er en egentlig produktion eller salg beskæftigelsesindsats. Indsatsen skal tilpasses det primære fokusområde, især da startfasen er meget ressourcekrævende. Man kan naturligvis også vælge at tilbyde beskæftigelsesindsatsen som et produkt.
- Ved salg af fysiske produkter: Husk at der kan være særlige krav om mærkning – fx til økologi og varedeklarationer generelt
- Ved salg af beskæftigelsesindsats er der forskellige ordninger for forskellige målgrupper.

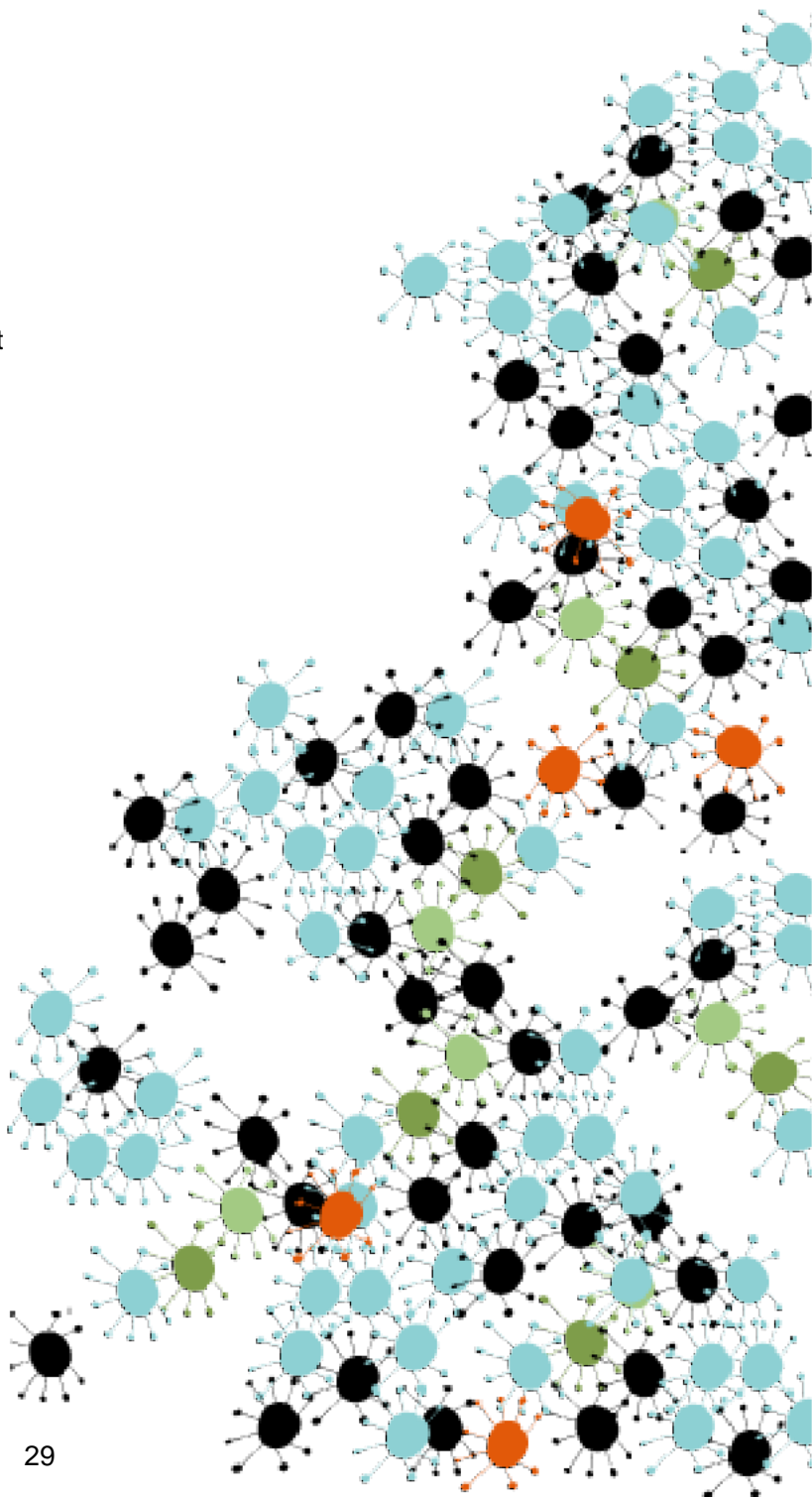
- Der er ikke en samlet oversigt over alle ordninger, så tal med Jobcenteret om hvilke ordninger, der kan være relevant for netop denne socialøkonomiske virksomheds målgruppe
- Salg skal altid ske på markedshvilkår, hvilket bl.a. betyder, at priserne ikke må sættes lavere fordi virksomheden har ansatte på særlige vilkår
- Leverandørforholdet skal give mening for begge parter

Gode råd, når socialøkonomiske virksomheder udfører opgaver på vegne af kommunerne:

- Regelsættene er detaljerede, komplicerede, og så forgrenede, at det kan kræve bistand at gennemskue det – både i start- og driftsfasen
- Der sker ofte ændringer i regelsættene, som især virksomheden skal være opmærksom på



- Kommunernes prioritering både mellem og indenfor ydelserne kan ændre sig i samarbejdsperioden
- Brug dokumentationskravene offensivt til at dokumentere den socialøkonomiske virksomheds værdi



Udbud af opgaver

Problemstilling:

Kommunerne kan – og skal i nogle tilfælde – sende kontrakter med private virksomheder i udbud. Kravene er omfattende og specifikke, hvilket gør, at socialøkonomiske virksomheder kan have svært ved at byde ind på relevante udbud. Opgaveløsningen sker på den ene parts præmisser, nemlig det kommunale udbudsmateriale.

Uddybning:

Kommunen kan vælge at sende en opgave i udbud, dvs. konkurrenceudsætte opgaven. Den kommunale praksis er, at det ofte er aktiveringsindsatser, hjemmepleje og indkøb til ældre, der konkurrenceudsættes.

Der er helt specifikke regler for, hvorledes det

offentlige skal sende en opgave i udbud. Mange socialøkonomiske iværksættere og virksomheder kan have svært ved at afgive tilbud. Her er det vigtigt, at de holder sig for øje, at de hellere skal svare på for meget end for lidt. Og en kommune har ikke pligt til at acceptere et tilbud med forbehold. Ofte får tilbudsgiver svaret for kortfattet eller slet ikke på de opstillede spørgsmål og kriterier i udbudsmaterialet, og udbyder kan være forpligtet til at afvise et tilbud allerede fordi det ikke opfylder formalia – uanset hvor godt det ellers måtte være.

Kommunerne kan vælge at tildele kontrakten ud et af to overordnede kriterier:

1. **Laveste pris**, hvor de skal tage det billigste tilbud, der opfylder kravene

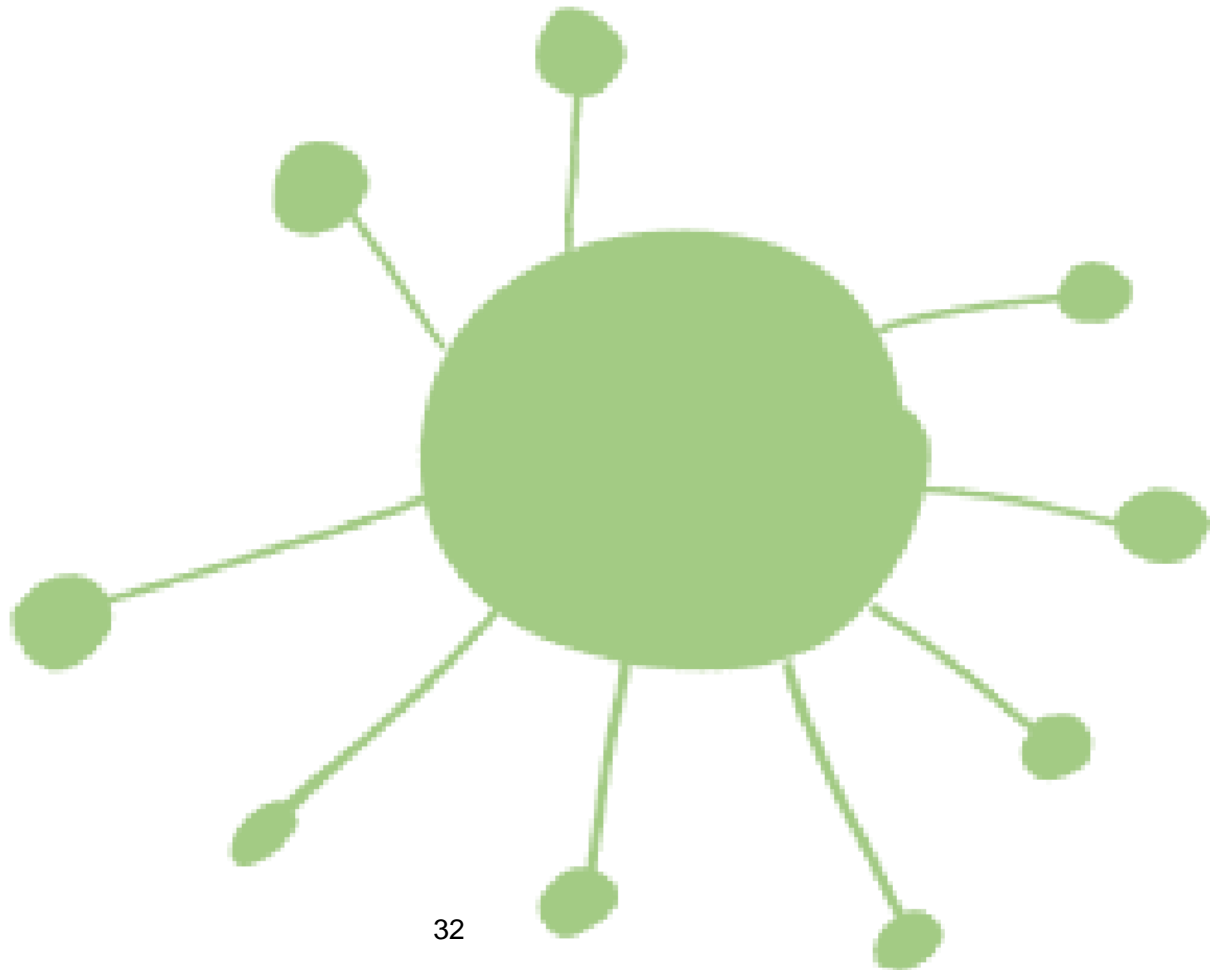
2. **Økonomisk mest fordelagtige tilbud**, hvor der er prioriteret andre kriterier end pris. Der skal være tale om en vægtning mellem kriterierne, der skal være umiddelbart forståelse for tilbudsgivere. Det kan f.eks. være kvalitet. Der kan *ikke* opstilles et kriterium om en bestemt virksomhedsform, f.eks. at der skal være tale om en socialøkonomisk virksomhed, da det vil stride imod ligebehandlings-princippet. Men fx "organisatoriske og personalemæssige forhold" kan godt være et kriterium.

Endelig har kommunen i et vist omfang mulighed for at indlægge **sociale klausuler** i udbudsmaterialet. Det giver mulighed for at lægge vægt på praktikpladser og en rummelig arbejdsplads. Det kan være en fordel for socialøkonomiske virksomheder med de sociale klausuler, da disse virksomheder typisk har social ekspertise, men også her er der en række begrænsninger i de krav, som kommunen kan stille.

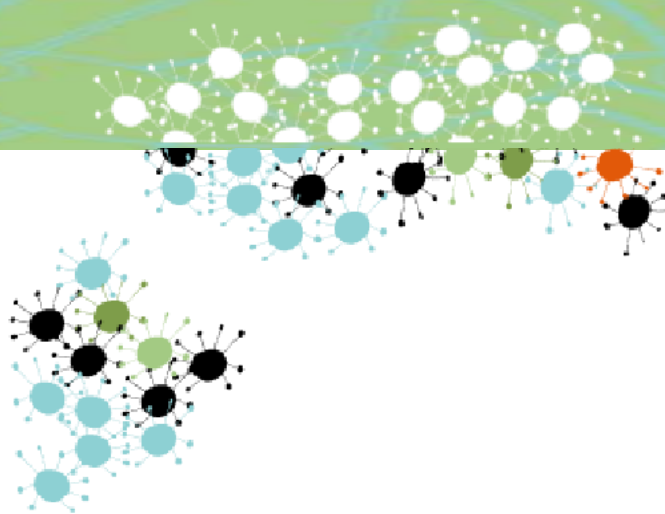
Gode råd:

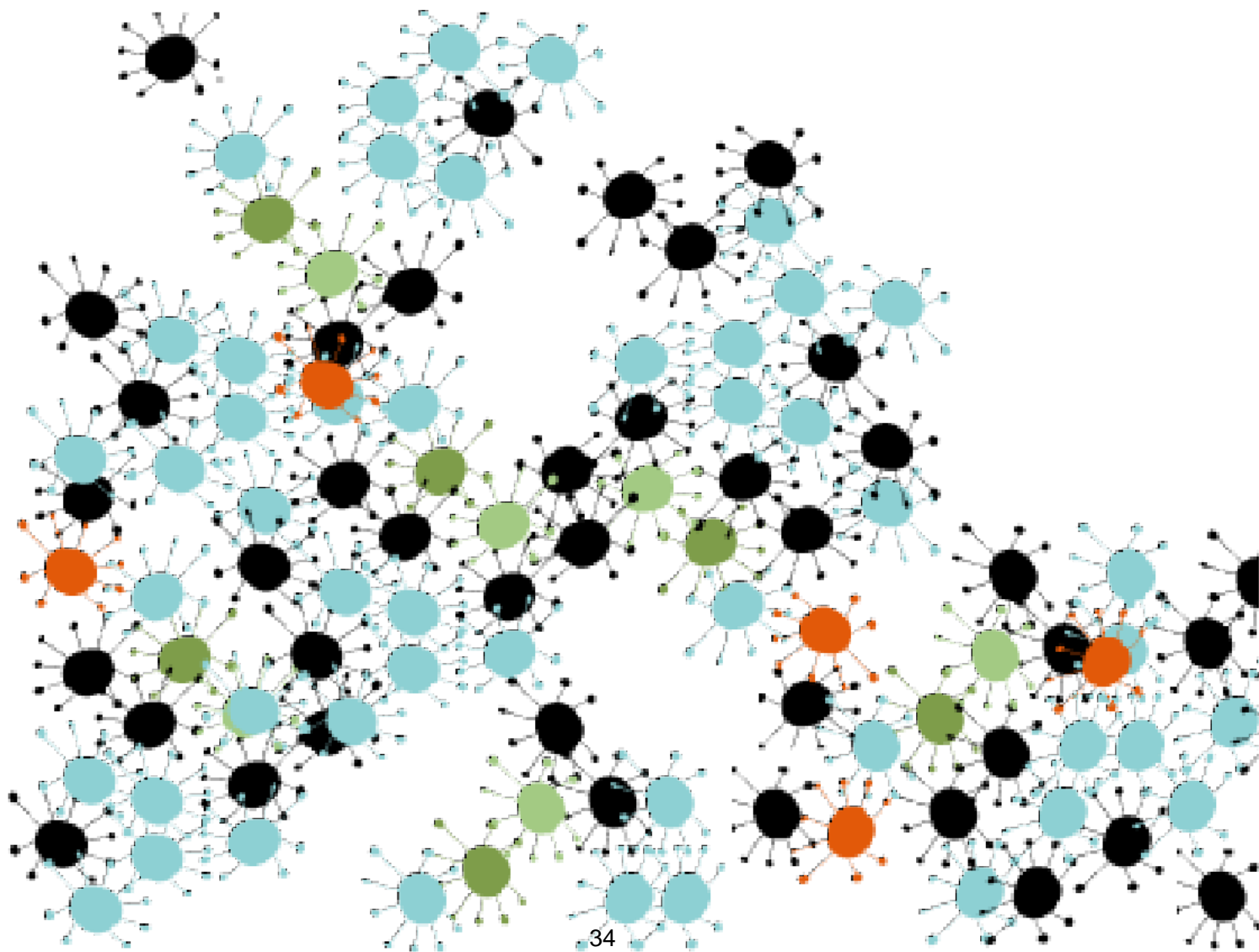
- De socialøkonomiske virksomheder skal være opmærksom på opgaver, der sendes i udbud. De skal hente den fornødne ekspertise til at afgive tilbuddet, så de ikke allerede falder på formalia.
- Hvis det er muligt, kan man forsøge sig med et samarbejde med ekstern ekspertise om at udarbejde ansøgningen – fx som et CSR partnerskab eller donation (af arbejdstimer, også kendt som "corporate volunteering")
- Da der ofte er tale om et udbud med en stor volumen, kan det være en ide at indgå i et partnerskab med andre virksomheder – socialøkonomiske eller almindelige
- Måske kan det være en fordel, at flere socialøkonomiske virksomheder byder ind sammen (altså etablere et samarbejde virksomhederne imellem om at løfte den udbudte opgave)

- Kontrakter på baggrund af et udbud har en udløbsdato, og virksomheden skal derfor være klar, når kontrakten er ved at udløbe: enten til at lægge sin forretning om eller til at afgive et nyt tilbud.
- Husk at selskaber under stiftelse også kan byde ind



*For mere information om udbud og om Offentlig-Privat Partnerskab - **OPP** - og **servicepartnerskaber** mellem kommuner og virksomheder, se www.udbudsportalen.dk og www.udbud.dk . Klager over udbudsprocessen kan fremsendes til Konkurrencestyrelsen, der er myndighed på området.*







Center for Socialøkonomi er en uafhængig, praksisnær og samlende platform for de eksisterende og kommende socialøkonomiske virksomheder i Danmark.

Vi arbejder ud fra tre ben:

- Viden | Viden indsamler vi fra praksis gennem vores iværksætterrådgivning og socialøkonomiske netværk
- Analyse | Analyser om tilstand og tendenser laver vi på baggrund af vores viden
- Perspektiv | perspektiv for fremtiden til brug i vores policy arbejde og public affairs laver vi med afsæt i vores viden og analyser

Center for Socialøkonomi yder rådgivning til sociale iværksættere – men uddanner samtidig rådgivere i det kommunale erhvervsservicesystem, så man i stigende grad kan modtage denne rådgivning i hele landet.