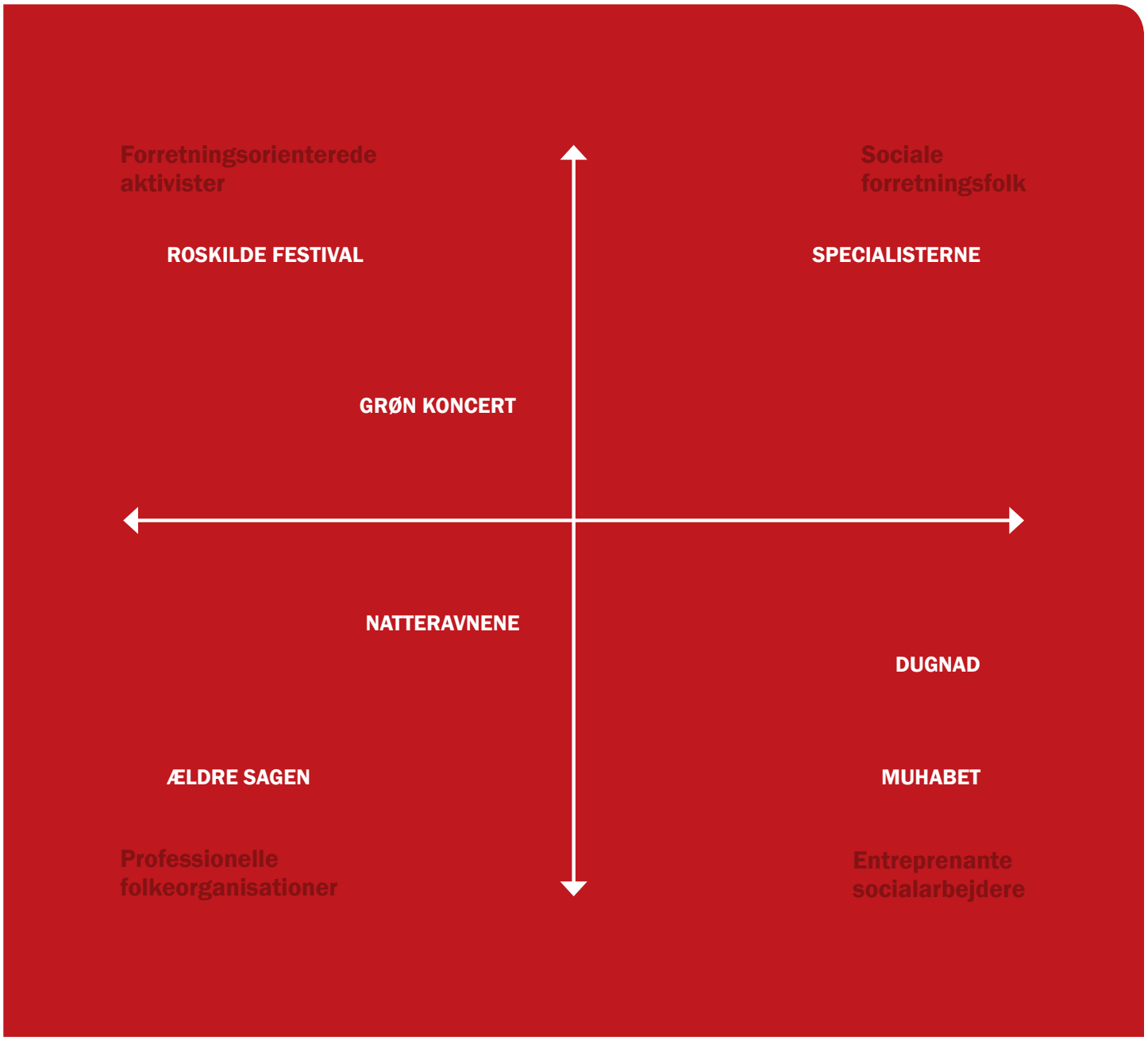
Mandagmorgen

Velfærdens iværksættere

– en dansk strategi for socialt iværksætteri



Innovationsrådet · Erhvervs- og Byggestyrelsen · Dansk Erhverv · socialøkonomi Center for Socialøkonomi · FDB Gør hverdagen bedre · Region Syddanmark · CSE

Velfærdens iværksættere
– en dansk strategi for socialt iværksætteri

ISBN: 987-87-90275-78-5
www.mm.dk/velfærdens-iværksættere

Indhold

Forord

Over hele verden er der i disse år stærkt stigende opmærksomhed omkring sociale iværksættere: Mennesker, der starter nye virksomheder eller organisationer for at løse sociale og samfundsmæssige problemer på nye måder – og som har sagen frem for egen vinding som drivkraft for deres arbejde.

Bølgen af opmærksomhed skyldes især, at mange sociale iværksættere har vist sig leveringsdygtige i nye gennembrud med hensyn til løsning af samfundsopgaver, som traditionelle offentlige systemer eller markedet alene har svært ved. Fra effektiv udviklingshjælp til bæredygtig inklusion af udsatte grupper i udviklede lande har sociale iværksættere som Nobelpristager Muhammad Yunus med Grameen Bank eller danske Thorkil Sonne med Specialisterne skabt inspirerende eksempler på, hvordan man gennem social innovation kan skabe stor social værdi med nye tilgange og ressourcer – og for færre penge. Det skaber behørig opmærksomhed i en tid med økonomisk krise og stigende pres på velfærdsstaten.

Derfor har organisationer fra OECD til EU taget temaet op, og lande fra USA til Storbritannien og Italien er gået forrest med etableringen af særlige regeringsenheder og strategier, der skal sikre udforskning og udvikling af socialt iværksætteri i stor skala.

Socialt iværksætteri er også på vej op på dagsordenen herhjemme takket være en række lokale og fokuserede initiativer i de seneste år. Men Danmark har ingen samlet, national strategi på området, selvom socialt iværksætteri er historisk rodfæstet med et stærkt civilsamfund, mange selvejende institutioner og store virksomheder med stærkt fokus på velfærd.

Det er baggrunden for Velfærdens iværksættere: En task force med 70 dedikerede repræsentanter for områdets vigtigste interessenter: Sociale iværksættere, virksomheder, organisationer, fonde, uddannelser, kommuner, regioner og statslige myndigheder, der i 2009 har analyseret og diskuteret perspektiverne for socialt iværksætteri og en strategisk indsats på området i Danmark. Task forcen er oprettet i regi af Innovationsrådet og på initiativ af Mandag Morgen i samarbejde med Erhvervs- og Byggestyrelsen, Region Syddanmark, Dansk Erhverv, FDB, Center for Socialøkonomi og Center for Socialt Entreprenørskab på RUC.

Arbejdet har som pionerprojekt været udfordrende, spændende og udbytterigt – ikke mindst takket være det store engagement og den omfattende viden og erfaring, som deltagerne har bibragt. Det har vist, at de sociale iværksættere i Danmark på mange måder er velfærdens pendant til erhvervslivets kommercielle iværksættere: De er en potentielt væsentlig kilde til social innovation, værdi, vækst og udvikling herhjemme. Dels ved deres egen indsats, og dels ved at inspirere og bygge bro mellem den offentlige sektor, civilsamfundet og erhvervslivet i udviklingen af fremtidens velfærdssamfund. Og på samme måde, som en målrettet national indsats har sikret Danmark en førende international position inden for erhvervslivets iværksættere, kan vi opnå det for velfærdens iværksættere.

De første skridt er taget med task forcens indsats og de mange initiativer, medlemmerne har indledt undervejs i forløbet. I det følgende præsenteres en kortlægning af det sociale iværksætteri i Danmark, og på baggrund heraf forslag til det næste: En national dansk strategi for velfærdens iværksættere.

Kortlægning og anbefalinger bygger på viden, vurderinger, diskussioner og ideer fra task forcen, men Mandag Morgen er eneansvarlig for den endelige strategirapport. De synspunkter og forslag, som strategirapporten præsenterer, er således ikke nødvendigvis udtryk for fælles holdninger hos alle task forcens medlemmer.

Januar 2010

På vegne af styregruppen

Lars Jannick Johansen,
direktør, Mandag Morgen

Anders Hoffmann,
vicedirektør, Erhvervs- og Byggestyrelsen

Lars René Petersen,
direktør, Center for Socialøkonomi

Bjarne Petersen,
bestyrelsesformand, Fonden Socialøkonomi.dk

Thomas Bagge Olesen,
adm. direktør, FDB

Lars Hulgård,
professor, Center for Socialt Entreprenørskab, Roskilde Universitet

Mikkel Hemmingsen,
udviklingsdirektør, Region Syddanmark

Morten Brustad,
markedsdirektør, Dansk Erhverv

Strategien er udarbejdet af direktør Lars Jannick Johansen, projektleder Anne Kjær Skovgaard og projektudvikler Morten Hyllegaard i samarbejde med designer Anne Sofie Bendtson, alle fra Mandag Morgen. Janus Krarup, Change Consulting, har bidraget med baggrundsanalyser og Sune Aagaard, Kontrabande, har bidraget med redaktion.

Velfærdens iværksættere – medvirkende i task forcen

1. **Jimmie Gade Nielsen,** socialchef, Bikubenfonden
2. **Gert Nielsen, direktør,** Boligselskabernes Landsforening
3. **Lene Hjorth,** projektchef, BRFKredit
4. **Bent Leon Nielsen,** formand, Business Kolding/Kolding Kommune
5. **Lars René Petersen,** direktør, Center for Socialøkonomi
6. **Trine Schaldemose,** chefkonsulent, Center for Socialøkonomi
7. **Jeanette Fangel Løgstrup,** kommunikationsdirektør, Codan
8. **Randi Jensen,** sekretariatsleder, Daghøjskoleforeningen
9. **Keith Fobian,** adm. direktør, DANA
10. **Vibe Klarup Voetmann,** direktør, Danner
11. **Stinne Hjorth-Andersen,** chef for offentlig-privat samarbejde, Dansk Erhverv
12. **Bettina Post,** formand, Dansk Socialrådgiverforening
13. **Michael Lodberg Olsen,** leder, Dugnad
14. **Anders Hoffmann,** vicedirektør, Erhvervs- og Byggestyrelsen
15. **Martin Møller Boje Rasmussen,** fuldmægtig, Erhvervs- og Byggestyrelsen
16. **Thomas Bagge Olesen,** adm. direktør, FDB
17. **Mads Biering-Sørensen,** specialkonsulent, Finansministeriet
18. **Bjarne Petersen,** bestyrelsesformand, Fonden Socialøkonomi.dk
19. **Kenneth Flex,** direktør for Social-, Sundheds- & Arbejdsmarkedsområdet, Frederiksberg Kommune
20. **Ole Jacobsen,** kommunaldirektør, Frederikssund Kommune
21. **Terkel Andersen,** sekretariatschef, Frivilligrådet
22. **Susanne Lorentzen,** afdelingschef for Job, Social og Sundhed, Hillerød Kommune
23. **Cate Kristiansen,** driftschef, Horsens Kommune
24. **Kjeld Søndergaard,** afdelingsleder, Huset Venture Midt
25. **Ricko Damberg Nissen,** daglig leder, Huset Venture Syd
26. **Torben Bager,** direktør, IDEA
27. **Jesper Brask Fischer,** kontorchef, Indenrigs- og Socialministeriet
28. **Anna Jin Rolfgaard,** fuldmægtig, Indenrigs- og Socialministeriet
29. **Christer Lidzélius,** direktør, Kaospiloterne
30. **Per Krull,** ph.d.-studerende, Kaospiloterne
31. **Lars Rahbek,** generalsekretær, KFUM's Sociale Arbejde
32. **Jakob Brandt,** erhvervschef, Københavns Kommune/Erhvervscenteret
33. **Jette Vinther Kristensen,** chefkonsulent, Københavns Kommune/Erhvervscenteret
34. **Trine Middelbo Sørensen,** specialkonsulent ved Katalyst, Københavns Universitet
35. **Jan Ellebye,** politisk konsulent, Kræftens Bekæmpelse
36. **Lars Thuesen,** udviklingschef, Kriminalforsorgen
37. **Lars Jannick Johansen,** direktør, Mandag Morgen
38. **Anne Kjær Skovgaard,** analytiker, Mandag Morgen
39. **Morten Hyllegaard,** projektudvikler, Mandag Morgen
40. **Erik Thorsted,** sekretariatschef, Natteravnene
41. **Frank Ebsen,** forskningschef, Professionshøjskolen Metropol
42. **Birgitte Baht,** stifter, Props & Pearls
43. **Brian Sørensen,** direktør, Proremus
44. **Knud Aarup,** direktør for Social og Arbejdsmarked, Randers Kommune
45. **Henrik Madsen,** udviklingschef, Region Hovedstaden
46. **Jens Peter Jensen,** projektleder, Region Midtjylland
47. **Dorte Stigaard,** direktør, Region Nordjylland
48. **Mikkel Hemmingsen,** udviklingsdirektør, Region Syddanmark
49. **Susanne Gren Svendsen,** udviklingskonsulent, Region Syddanmark
50. **Mogens Pedersen,** direktør, Ringkøbing-Skjern Kommune
51. **Helle Strandmark,** chefkonsulent, Roskilde Kommune
52. **Yvonne Barnholdt,** social- og sundhedsdirektør, Roskilde Kommune
53. **Lars Hulgård,** professor ved Center for Socialt Entreprenørskab, Roskilde Universitet
54. **Linda Lundgaard Andersen,** centerleder for Center for Socialt Entreprenørskab, Roskilde Universitet
55. **Hanne Dorthe Sørensen,** direktør, SCKK – Statens Center for Kompetence- og Kvalitetsudvikling
56. **Anette Nicolaisen,** kontorchef, Servicestyrelsen
57. **Peter Holm,** kommunikationschef, Skandia
58. **Allan Vendelboe,** salgs- og marketingsdirektør, SKI - Statens og Kommunernes Indkøbs Service
59. **Poul Bjergved,** handicapchef, Slagelse Kommune
60. **Per Holm,** direktør, Socialt Udviklingscenter i Storkøbenhavn (SUS)
61. **Thorkil Sonne,** direktør, Specialist People Foundation
62. **Sophus Garfiel,** departementsråd, Statsministeriet (observatør)
63. **Ulrik Kampmann,** projektleder, TrygFonden
64. **Erik Knudsen,** rektor, University College Lillebælt
65. **Bent Würsching,** chefkonsulent, University College Vest
66. **Johny Lauritsen,** dekan for udvikling og forskning, University College Sjælland
67. **Susanne Kure,** vicedirektør, Vækstfonden
68. **Aase Lydiksen,** direktør for Sundhedsfaglig Højskole, VIA University College
69. **Michael Teit Nielsen,** udviklingschef, Ældre Sagen
70. **Jakob Stolt,** projektleder, Øresund Entrepreneurship Academy

Velfærdens iværksættere

Færre skal gøre mere for flere, bare billigere. Det er den *gordiske velfærdsknude*, som den danske velfærdsstat står over for i de kommende årtier: En stadig mindre arbejdsstyrke skal indfri danskernes store forventninger til velfærdsstaten. Samtidig presser flere ældre og mere udgiftstung velfærd de offentlige finanser. Derudover er presset blevet kraftigt forstærket af den økonomiske krise. Disse velkendte udfordringer udgør tilsammen en reel trussel mod velfærdsstatens eksistens, men på trods af massiv politisk bevågenhed, en lang række reformer og andre politiske initiativer formår den offentlige sektor ikke at overkomme udfordringerne med konventionelle midler.

I grænselandet mellem den offentlige sektor, den private og civilsamfundets organisationer findes imidlertid en gruppe ildsjæle med et stærkt socialt engagement. De manifesterer den *innovationskraft*, der skal til for at løse den gordiske velfærdsknude. De tænker på tværs, ser muligheder, er pragmatiske. De brænder for sagen og tøver ikke med at give det ekstra, der har vanskelige kår i et offentligt velfærdssystem, hvor strukturer, procedurer og rettigheder spiller hovedrollerne. Det er mennesker, der starter en virksomhed eller en organisation for at løse et socialt eller et samfundsmæssigt problem på en ny måde, og som arbejder for sagen snarere end for profitten, af egen drift, fordi det er det rigtige at gøre. Deres arbejde trækker på viden og tænkning fra både den offentlige sektor, det private erhvervsliv og civilsamfundet. Tilsammen skaber deres projekter social værdi og leverer velfærd. Derfor kalder vi dem *velfærdens iværksættere* eller – i tråd med gængs international forskning på området – sociale iværksættere.

De er endnu få og små: Kun ca. 500-600 nye om året kommer til, mange baseret på mindre sociale projekter. De sociale iværksættere er imidlertid en ressource, der burde gøre dem til en af det offentlige velfærdssystems vigtigste sparringspartnere i de kommende år. Velfærdsstaten har desperat brug for nytænkere og entreprenører, der kan levere banebrydende *social innovation*: Nye måder at møde sociale behov, sikring af nye finansieringskilder og mobilisering af nye ressourcer. Dét kan de sociale iværksættere.

Men selvom det at bedrive socialt iværksætteri har en lang og hæderkronet historie i Danmark, har der endnu ikke været gjort noget forsøg på at udvikle og styrke feltet strategisk på nationalt plan. Hvis ildsjælenes innovationskraft skal realiseres i stor skala, kræver det imidlertid et langt bedre strategisk fundament. Derfor har en national task force i regi af Innovationsrådet ved Mandag Morgen taget initiativ til at udvikle en dansk strategi for socialt iværksætteri. Se tekstboks.

Strategien viser, hvordan vi kan bevæge os fra status quo, hvor sociale iværksættere er relativt ukendte pionerer, til at de bliver anerkendte partnere i velfærdssamfundet. Omdrejningspunktet er et paradigmeskift i den grundlæggende incitamentstruktur, den offentlige sektor over tid og ad hoc har udviklet. Indtil nu har rammerne i høj grad været fokuseret på at støtte enkeltstående projekter og ildsjæle. Fremover skal indsatsen målrettes *investeringer* i professionel udvikling og bedre mulighed for vækst og skalering for sociale iværksættere.

Skiftet kan ske på tre år, hvis de centrale ministerier, regioner og kommuner samt uddannelser, virksomheder og organisationer *committer* sig til sagen, arbejder målrettet med relationsskabelse og forsøgsprojekter i forhold til sociale iværksættere samt efterlever 20 overskuelige anbefalinger til konkrete ændringer i rammebetingelserne, som Mandag Morgen har udviklet på baggrund af task forcens arbejde.

Sker dette, kan socialt iværksætteri gå fra en lille bølge til en national bevægelse af mange flere og mere succesfulde sociale iværksættere – hvis ideer og erfaringer bringes i spil i hele velfærdssektoren. Dermed kan det sociale iværksætteri blive en byggesten i det pionerarbejde, der i de kommende år skal tegne konturerne af fremtidens velfærd. Dels som laboratorium for innovative løsningsforslag på vigtige velfærdsbehov. Dels ved den konstruktive måde, de udfordrer det traditionelle *mindset* bag den danske velfærdsstat:

1. **Farvel til offentligt velfærdsmonopol:** Den offentlige sektor identificerer velfærdsbehov – fra hjælp til udsatte grupper over kriminalitetsforebyggelse til sygdomsbehandling – og udvikler velfærdsløsninger finansieret via skatten samt udfører dem, af og til i samarbejde med private virksomheder. Denne traditionelle velfærdsmodel udfordres af de sociale iværksættere. De viser, hvordan andre aktører selv kan identificere problemer og skabe nye løsninger.

Velfærdens iværksættere:
En national task force for socialt iværksætteri

Mandag Morgen har i regi af Innovationsrådet sat fokus på "velfærdens iværksættere" i Danmark. For hvor der nu i en del år er blevet arbejdet strategisk – og succesfuldt – med at styrke kommercielt iværksætteri på samfundsplan, mangler den strategiske indsats for sociale iværksættere herhjemme. Derfor har en netværksgruppe af 70 nøgleinteressenter fra alle sektorer i 2009 arbejdet med at udvikle forslag til en dansk strategi for socialt iværksætteri.

Hovedspørgsmålet for task forcen har været: Hvordan kan Danmark skabe verdensklasse-betingelser for at udvikle flere, mere effektive og innovative sociale iværksættere?

Svaret er fundet ved en pionerindsats. Der er nemlig ikke gennemført fuldstændige kortlægninger af feltet i Danmark, og der mangler især kvantitative data om dets størrelse og betydning. Et centralt element i task forcens arbejde har således været at samle og vurdere den fragmenterede viden på området på baggrund af en fælles afgræsning og arbejdsdefinition. Derfra er styrker og svagheder ved feltet vurderet, udfordringer og muligheder i rammebetingelserne analyseret og mulige mål og indsatsområder er diskuteret.

Der er gennemført seks møder for medlemmer af task forcen, inviterede eksperter (nationale og internationale) og sociale iværksættere samt et åbent debatmøde i anledningen af Iværksætterugen i 2009. Derudover bygger analyserne bag strategien på en lang række kortlægninger, litteratur-review, casestudier, undersøgelser og analyser fra Mandag Morgen og task forcens øvrige medlemmer samt omfattende danske og internationale ekspertinterview. Se også kapitel 2.

2. **Opgør med fordomme om civilsamfundet:** Sociale iværksættere bryder med fordommen om, at privat socialt arbejde er for godhjertede amatører. De viser, hvordan engagerede medborgere effektivt kan løse sociale udfordringer – og at der ikke behøver at være modsætning mellem "værdidrevet" og "kompetent" i deres arbejde.

3. **Udfordring af "send-flere-penge"-løsninger:** Social indignation og skabelsen af social værdi er drivkraften for de sociale iværksættere. Men hvor *systemet* ser udfordringer og udgifter, ser mange sociale iværksættere muligheder og værdi. De fokuserer ofte på nye måder at inkludere socialt udsatte i samfundets værdiskabelse og baserer sig på frivillig arbejdskraft og forretning i deres løsningsmodeller. Resultatet er ikke alene sparede offentlige penge, men også højere *social return on investment.*

Baggrunden for disse lovende perspektiver, og strategien der skal forløse dem, præsenteres i det følgende.

Socialt arbejde på virksomhedsformel

Hvis velfærdsknuden skal løses, forudsætter det et dramatisk opgør med vaner, kassetænkning og *not invented here*-tankegangen. Det giver sociale iværksættere mange gode eksempler på – eksempler, der konkret viser feltets potentialer i Danmark.

Et af dem er virksomheden Specialisterne, der er etableret af Thorkil Sonne. Hans søn fik i 1999 stillet diagnosen infantil autisme og syntes dømt til et liv uden store muligheder. Men Thorkil Sonne så nogle særlige egenskaber hos sin søn, herunder en ekstraordinær hukommelse og et fantastisk blik for detaljen. Drevet af ønsket om at sikre sønnen en god fremtid brugte han disse egenskaber som udgangspunkt for at skabe Specialisterne. Langt de fleste af de ca. 50 ansatte er autister, der bruger deres specielle evner til at teste software og løse IT-opgaver for erhvervslivet og den offentlige sektor. "Specialisterne" får et meningsfuldt virke og løftes ud af passiv forsørgelse. Samtidig demonstrerer de, hvordan ellers marginaliserede grupper kan bidrage aktivt til samfundet.[1] I dag ejes Specialisterne af fonden Specialist People Foundation, der har som mål på verdensplan at bringe 1 million "specialister" i arbejde ved brug af konceptet. Thorkil Sonne og Specialisterne er blevet hædret og portrætteret verden over i medier fra DR2 til Harvard Business Review.

Heldigvis er Thorkil Sonne og Specialisterne ikke alene. Danmark har mange andre innovative sociale iværksættere. Nogle af dem beskrives i rapporten her. Se også figur A. Fire udbredte typer er:

- **Sociale forretningsfolk,** der ligesom Specialisterne arbejder for at hjælpe udvalgte grupper ved at bedrive forretning. Eksempelvis Proremus, der ansætter psykisk sårbare mennesker i fleks- eller skånejob, hvor de producerer og sælger ydelser inden for grafisk produktion, hjemmesideløsninger og bogholderi.
- **Forretningsbaserede aktivister,** der hjælper en bredere, fælles sag som kulturen eller miljøet ved salg af services og produkter. Et veletableret eksempel er Roskilde Fonden, der arrangerer Nordeuropas største kultur- og musikfestival og hvert år sikrer millioner af kroner i støtte til kulturelle og humanitære formål.
- **Entreprenante socialarbejdere,** der løser specifikke sociale behov på nye måder, fortrinsvis baseret på offentlig og/eller privat støtte, som eksempelvis Dugnad, der organiserer café og sundhedsrum for stofmisbrugere og delvist finansierer indsatsen med salg af cateringmad.
- **Professionelle folkeorganisationer,** der arbejder for store grupper eller samfundsanliggender, baseret på donationer og medlemskaber. Et godt eksempel er Natteravnene, der forebygger kriminalitet og øger trygheden i lokalområder ved at samle grupper af frivillige voksne, som er tilstede og synlige i gadebilledet, hvor og når der er behov for det.

De forskellige typer af sociale iværksættere i Danmark kommer fra både den offentlige sektor, civilsamfundet og det private erhvervsliv. Nogle starter nye organisationer eller virksomheder op fra bunden. Andre udvikler sociale forretninger på baggrund af tidligere erfaringer med entreprenant socialarbejde.

Definitionen på sociale iværksættere

Der er mange forskellige definitioner på sociale iværksættere – og mange forskellige betegnelser for fænomenet – i dansk og international litteratur. Task forcen har valgt at bruge betegnelsen socialt iværksætteri i tråd med almindelig dansk sprogbrug samt definere socialt iværksætteri som opstart af nye virksomheder eller organisationer – fra bunden eller ved såkaldt "afknopning" af eksisterende – der er:

- **Med socialt formål** – dvs. forbedrer samfundsmæssige forhold og skaber social værdi
- **Innovative** – dvs. arbejder med nye produkter, services eller processer
- **Professionelt organiserede –** dvs. ikke udelukkende baseret på frivillig arbejdskraft.
- **Privat eller kollektivt ejet** – altså ikke offentligt ejet
- **Not-for-profit** – dvs. geninvesterer evt. overskud for at fremme det sociale formål

Definitionen er bl.a. begrundet i feltets særlige sociale formål og den store vægt på social innovation i task forcens arbejde samt socialt iværksætteris afgrænsning i forhold til f.eks. socialt orienterede "for-profit"-virksomheder og CSR-arbejde, rent frivilligt eller pro bono-arbejde og rene offentlige initiativer eller offentlig-private partnerskaber.

Grundlæggende har socialt iværksætteri således en særlig (privat og professionel) organisationsform for opstart af innovativt, socialt motiveret arbejde. I Danmark findes der *ingen særlig juridisk selskabsform* skræddersyet til feltet, og sociale iværksættere organiserer sig derfor på mange forskellige måder. Nogle er fondsejede, andre foreningsbaserede og andre f.eks. anpartsselskaber. Dertil kommer især de mange selvejende institutioner, der, som et alternativ til det offentlige, varetager en (kerne)velfærdsopgave såsom drift af en børnehave, et plejehjem eller et bosted for handicappede.

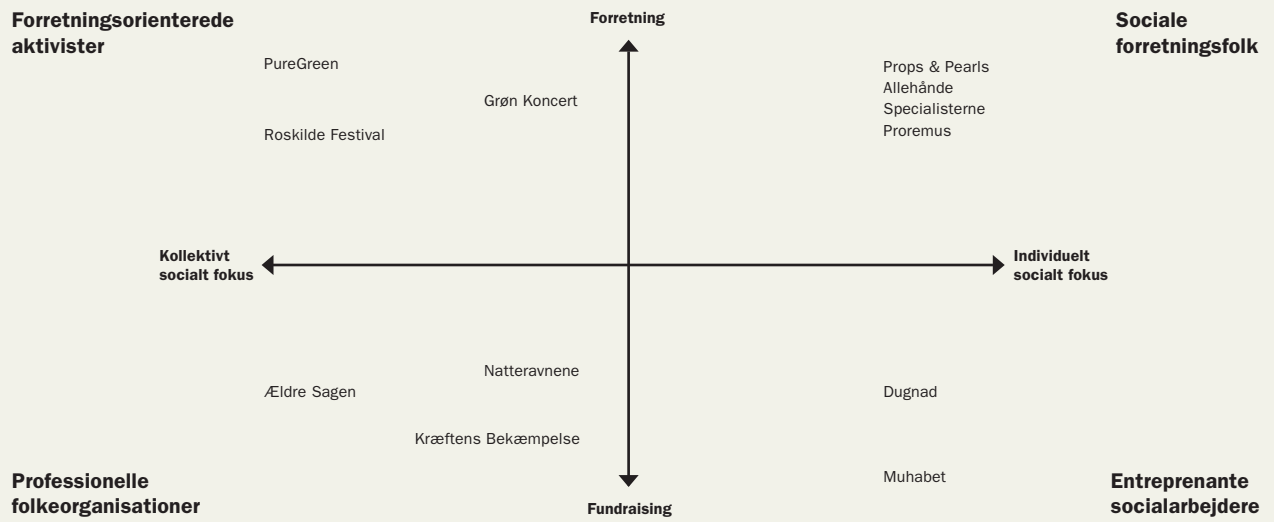
På samme måde som kommercielle iværksættere typisk betegnes virksomheder efter f.eks. en tre-årig periode, betegnes de sociale iværksættere ofte socialøkonomiske virksomheder eller organisationer efter deres første år.

Begrebet **socialøkonomisk virksomhed** bruges her om privat eller kollektivt ejede virksomheder og organisationer mv., der arbejder for et samfundsmæssigt formål og geninvesterer en evt. profit i overensstemmelse med formålet. De bygger ofte på brugerdrevne løsninger, en ny ide og organiseringsform. Denne type virksomhed opererer ofte i partnerskaber og med lokal forankring.

Socialøkonomi refererer til hele den ikke-offentlige non-profit del af økonomien, der omfatter ovennævnte organisationer og virksomheder.

Kilde: Mandag Morgen.

Figur A: Typer af sociale iværksættere



MM **Note:** Flere af de medtagne eksempler, eksempelvis Grøn Koncert, Ældre Sagen og Kræftens Bekæmpelse, er ikke længere iværksættere, da de er veletablerede organisationer med mange år på bagen. De er imidlertid medtaget i case-oversigten som kendte eksempler på særlige organisationstyper, der også har været iværksættere engang, og som fortsat yder vigtige bidrag til den sociale økonomi.
Kilde: Mandag Morgen.

Overset i Danmark, men ikke i verden

Socialt iværksætteri er ikke noget nyt fænomen i Danmark. Tværtimod er der stolte traditioner i foreningslivet, andelsbevægelsen og de selvejende institutioner at bygge videre på.

Døves Vaskeri er et eksempel på en social forretning, der har eksisteret siden 1869. Det startede med at være et vaskeri for døvstumme kvinder, oprettet i privat regi. I dag er vaskeriet et moderne, industrielt vaskeri og arbejdsplads med tegnsprogsmiljø, der tilbyder beskyttet beskæftigelse til 34 brugere med varierende behov for særlig støtte. Dannerhuset har som krise og -rådgivningscenter for kvinder rødder tilbage til 1873. FDB er også grundlagt tilbage i forrige århundrede og er et eksempel på, hvordan andelsbevægelsen er hjemsted for væsentligt socialt iværksætteri – og hvordan socialt iværksætteri kan være en væsentlig vækstskaber i samfundet. Og professionelle folkeorganisationer som Ældre Sagen er startet som Ensomme Gamles Værn i 1910, mens Kræftens Bekæmpelse blev dannet i 1928 som Landsforeningen til Kræftens Bekæmpelse.

Alle er de eksempler på, hvordan socialt iværksætteri er udgangspunktet for den omfattende **socialøkonomi** i Danmark: De knap **10 pct. af BNP,** der skabes af organisationer og virksomheder uden for den offentlige sektor med sociale (i bred forstand) formål og not-for-profit-tilgange – og som er en af grundpillerne i det nuværende danske velfærdssamfund.[2]

Fænomenet er ikke unikt dansk, og netop i disse år ruller en ny bølge af opmærksomhed ind over de sociale iværksættere i hele verden. I september 2009 optrådte socialt iværksætteri på Googles liste over de 16 væsentligste ideer, der vil forandre verden. I flere europæiske lande med Storbritannien og Italien i førertrøjen har man i over 10 år arbejdet med nationale strategier for socialt iværksætteri. OECD har siden slutningen af halvfemserne arbejdet med socialt iværksætteri, og i EU-regi har præsidenten for EU-kommissionen, José Manuel Barroso, sat social innovation på dagsordenen for fremtidens Europa. Samtidig udbredes en række sociale iværksætter-organisationer som Skoll Foundation og Ashoka i disse år i hele verden – sidstnævnte er bl.a. ved at etablere

Tal på socialt iværksætteri

Der findes ingen systematiske nationale kortlægninger af socialt iværksætteri og dets omfang i Danmark. Mandag Morgen har imidlertid foretaget en række vurderinger heraf på baggrund af eksisterende undersøgelser og analyser af feltet til "Velfærdens iværksættere":

Antal: 500-600 nytilkomne sociale iværksættere årligt, der antages at matche task forcens krav om innovation og professionel organisering – svarende til knap 1,5 pct. af det samlede antal professionelle socialøkonomiske organisationer. Der er formentlig flest entreprenante socialarbejdere og færrest nye og professionelle folkeorganisationer iblandt. Til sammenligning var der i Danmark i 2005 ca. 1.450 såkaldte "vækst-iværksættere", svarende til ca. 0,5 pct. af det samlede antal virksomheder.

Omfang: 45.000 professionelt organiserede socialøkonomiske virksomheder og organisationer i Danmark – svarende til 16 pct. af samtlige virksomheder i Danmark. Socialøkonomien har 140.000 fuldtidsbeskæftigede og frivilligt arbejde på i alt 120.000 årsværk – i alt svarende til 7 pct. af arbejdsstyrken. 32 pct. af danskerne er ifølge den kommende Global Entrepreneurship Monitor aktivt engageret i socialøkonomiske foretagender i bred forstand, ofte som frivillige og ulønnet arbejdskraft.

Omsætning: 134 mia. kr. eller 9,6 pct. af BNP i 2004-omsætning for de socialøkonomiske virksomheder og organisationer – heraf langt størstedelen hos professionelt organiserede organisationer. Årlig omsætning hos de 500-600 nytilkomne sociale iværksættere formodes at omfatte over 1 mia. kr.

Merværdi. Ud over omfattende social og samfundsmæssig værdi skaber de sociale iværksættere økonomisk merværdi på flere dimensioner, herunder:

- **Besparelser:** Alene inden for nytildelinger af førtidspension til psykisk sårbare repræsenterer nye sociale forretningsfolk som Proremus et besparelsespotentiale på 80 pct. af de offentlige nettoomkostninger til hver enkelt – samlet set over 400 mio. kr. årligt eller ca. 15 mia. i et arbejdslivsforløb for den relevante del af målgruppen. Socialområdet, hvor denne type potentiale vurderes særligt stort, tegner sig samlet for ca. 22 pct. eller 95 mia. (2007-tal) af de offentlige omkostninger.
- **Ressourcer:** På lokal basis mobiliserer en relativt lille professionel folkeorganisation som Natteravnene, der har en årlig omsætning på godt 5 mio., frivilligt arbejde til en værdi af mere end 21 mio. kr. årligt. De illustrerer, hvordan sociale iværksættere effektivt udnytter, at en tredjedel af de voksne danskere udfører frivilligt arbejde.
- **Vækst:** Generelt er kommercielle iværksættere – naturligvis – bedre til at skabe økonomisk vækst. Men på udvalgte områder har socialt iværksætteri særlige fordele. På kulturområdet illustrerer Roskilde Festival, der i 2008 omsatte for 308 mio. kr., hvordan f.eks. forretningsorienteret aktivisme kan være særligt velegnet, bl.a. pga. evnen til at mobilisere frivillige. Og på social- og beskæftigelsesområdet kan Specialisterne, hvis fonden bag lykkes med målsætningen om 1 million "specialistjob" på verdensplan, vise, hvordan sociale forretningsfolk kan skabe dansk velfærds- og systemeksport.

Kilde: Mandag Morgen på baggrund af diverse undersøgelser – se kapitel 1 og 2.

sig i Danmark for at støtte særligt innovative sociale iværksættere.

Selvom Danmark også ser en ny bølge af sociale iværksættere i disse år, er de imidlertid oversete i den danske velfærdsdebat. En måling, Mandag Morgen har foretaget, viser, at begrebet stort set er ikke-eksisterende i de landsdækkende danske dagblade – i modsætning til Storbritannien, hvor det til sammenligning fylder langt mere i de seneste fem års iværksætter- og velfærdsdækning.[3] I de store reformer af velfærdsstaten glimrer sociale iværksættere og socialøkonomien også ved deres generelle fravær. I Kvalitetsreformen er således kun enkelte tekstafsnit og forslag dedikeret til frivilligt socialt arbejde i den over 200 sider lange slutrapport.[4]

Samtidig har der forud for task forcens arbejde ikke været foretaget nogen systematisk kortlægning og kvantitativ analyse af socialt iværksætteri og dets potentialer herhjemme. Arbejdet med "Velfærdens Iværksættere" er derfor i høj grad et pionerarbejde, hvor Mandag Morgen giver et første bud, og task forcen har vurderet styrker og svagheder, muligheder og udfordringer ved feltet.

Styrker: Velfærdsinnovation i praksis

Antallet af innovative, professionelt organiserede sociale iværksættervirksomheder er begrænset – ca. 500-600 nystartede årligt på landsplan, ifølge Mandag Morgens beregninger. Det svarer til ca. 3 pct. af det samlede antal iværksættere herhjemme. Men de relativt få, små og forskelligartede sociale iværksættervirksomheder har langt større betydning, end størrelsen tilsiger. Deres fælles hovedstyrke er, at de på flere planer er velfærdens pendant til kommercielle vækstiværksættere:

De særligt hurtigt voksende nye virksomheder skaber eksempelvis uforholdsmæssig stor vækst og mange nye arbejdspladser i forhold til deres begrænsede antal.[5] På samme måde har sociale iværksættere stor betydning for udviklingen i socialøkonomien herhjemme. Og hvor kommercielle iværksættere er afgørende for fornyelsen i erhvervslivet, er sociale iværksættere en nøgle til fornyelsen af velfærdssamfundet – på tre niveauer:

1. **Nye velfærdsløsninger:** Ligesom mange kommercielle iværksættere starter virksomheder for at teste nye ideer eller udnytte huller i markedet, motiveres de sociale iværksættere af at skabe social værdi, løse oversete velfærdsudfordringer og udnytte oversete muligheder, der hvor det traditionelle velfærdssystem ikke slår til. F.eks. til at hjælpe psykisk sårbare i arbejde, forbedre livskvaliteten for stofmisbrugere og lave kriminalitetsforebyggende socialt arbejde, som eksemplerne fra Proremus, Dugnad og Natteravnene viser. Deres miks af sektortilgange og frihed til at eksperimentere gør dem særligt gode til at udvikle løsningsforslag på svære velfærdsudfordringer.

2. **Billigere velfærd:** Mere social værdi for færre penge og mindre træk på offentlige kasser. Det er den business case, som de gode sociale iværksættere tilbyder. Som iværksættere er de typisk presset til omkostningseffektive løsninger, hvad enten de baserer sig på forretning eller konkurrencepræget fundraising. Og kombinationen af socialt arbejde og professionel forretning hos især sociale forretningsfolk og forretningsbaserede aktivister har store besparelsespotentialer. Samtidig kan ikke mindst entreprenante socialarbejdere og professionelle folkeorganisationer mobilisere andre ressourcer i befolkningen, end det etablerede system er i stand til.

3. **Ny velfærdsøkonomi:** De forretningsbaserede sociale iværksættere kan være katalysatorer for at udvikle velfærdsøkonomien i Danmark og skabe nye markeder – også for andre virksomheder og organisationer. Generelt kan de sociale iværksættere som legitime "not-for-profit"-spillere være med til at "opbløde" synet på velfærdsleverandører uden for den offentlige sektor og åbne for nye markedsadgange. Og konkret kan sociale forretningsfolk som eksempelvis Specialisterne via innovative forretningsmodeller "flytte" løsningen af et socialt problem fra at være baseret på ren offentlig forsørgelse til at være helt eller delvist markedsbaseret.

Alle de forskellige typer af sociale iværksættere bidrager til fornyelsen af velfærdssamfundet med hver deres styrker, og det er vigtigt at styrke innovations- og gennemslagskraften på tværs af feltet. Men i disse år foregår der en interessant og lovende bevægelse: Flere sociale iværksættere og etablerede socialøkonomiske organisationer går "fra fundraising til forretning"[6] og bliver sociale forretningsfolk eller forretningsbaserede aktivister. Dels for at øge uafhængigheden og dels fordi en mere forretningsorienteret tilgang giver nye muligheder med hensyn til vækst og skalering og dermed større social værdiskabelse. Dermed styrkes feltets samlede evne til at aflaste offentlige kasser.

Svagheder: Mangel på professionalisme

Styrkerne og potentialerne til trods er socialt iværksætteri ingen mirakelkur for det danske velfærdssamfund. På tværs af deres forskellige karakteristika lider mange sociale iværksættere under fælles svagheder: Der er mange "John Wayne-typer" (eller hans kvindelige modsvar): Individuelle ildsjæle og pionerer, der møder alle mulige problemer og udfordringer og håndterer dem i kraft af deres gå-på-mod og stærke vilje snarere end ved brug af systematiske og velafprøvede værktøjer og hjælpemidler. På trods af lange historiske rødder kendetegnes området med andre ord af manglende modenhed, når vi sammenholder de bedste med de fleste:

1. **Samarbejdsvanskeligheder:** Opmærksomheden på og forståelsen og dermed anerkendelsen af sociale iværksættere er generelt lav hos den etablerede offentlige og private sektor. Dels fordi fænomenet som nævnt generelt er overset, dels fordi sociale iværksættere netop repræsenterer et brud med de mest omtalte former og "kasser" af velfærdsaktører. Samtidig mangler sociale iværksættere – herunder de sociale forretningsfolk – et sprog om deres arbejde, omverdenen kan forstå. Et sprog, der hjælper bankdamen, embedsmanden, virksomheden og gør det klart, hvad sociale iværksættere kan og skal vurderes på. Koblet med, at udbudsreglerne ofte tolkes meget restriktivt i kommunerne, gør det markedsadgang

og samarbejde med den offentlige sektor svær i praksis, lyder vurderingerne i task forcen.

2. **Manglende bæredygtighed:** Projekttilgangen – ofte italesat negativt som "projektmageri" og "projektjagt" – er stærkt fremtrædende især blandt de mange entreprenante socialarbejdere. Men fokus på enkeltstående projekter går ud over bæredygtigheden i det sociale iværksætteri generelt. Projektkompetencer dominerer over forretningskompetencer. Entusiasme ved opstart kan overskygge den langsigtede sociale værdiskabelse. Og overlevelsesraten er formentlig unødigt lav – i estimatet på de 500-600 årlige nye sociale iværksættere sat til to tredjedele over tre år (ligesom kommercielle iværksættere), men muligvis endnu lavere.

3. **Svag vækst:** Endelig er der svag vækst – forstået som skalering eller replikering (kopiering) af de mest innovative initiativer – i sociale iværksætteres værdiskabelse. Igen lyder ekspertvurderinger, at socialfaglige ildsjæle og en stærk projektkultur dominerer i forhold til de forretnings- og organisationskompetencer, som vækst og skalering kræver. Desuden mangler især de sociale forretningsfolk "vækstkapital" – dvs. investeringer i netop skalering og replikering.

Socialt iværksætteri i Danmark anno 2009 er med andre ord karakteriseret ved, at den faglige sociale indsats generelt vurderes at have høj standard, mens den systematiske, professionelle indsats for at udvikle langtidsholdbare sociale organisationer og forretninger halter. Men eksempelvis Ældre Sagen og Kræftens Bekæmpelse illustrerer, at de bedste sociale iværksættere og socialøkonomiske virksomheder kan være lige så professionelle i udnyttelsen af deres kompetencer som private virksomheder.

Muligheder: Forudsætninger i verdensklasse

Kigger vi på de helt grundlæggende betingelser for socialt iværksætteri i Danmark, er mulighederne for at skabe flere og mere succesfulde sociale iværksættere fremover gode. Faktisk så gode, at visionen om "forudsætninger i verdensklasse" – som det er svært for andre lande at gøre lige så godt – for velfærdsiværksættere synes inden for rækkevidde. Det danske velfærdssamfund er nemlig bl.a. kendetegnet ved:

- **Sociale behov i centrum** for velfærdsstaten – og en bred anerkendelse af og opbakning til at løse fælles velfærdsproblemer.
- **Social innovation** – kollektiv og individuel udvikling af nye løsninger på fælles udfordringer – er traditionelt en styrke i Danmark.[7]
- **Stærk offentlig sektor** – og selvom sociale iværksættere typisk fokuserer deres indsats der, hvor den offentlige sektor ikke slår til, er det et godt udgangspunkt for stærke relationer. De sociale iværksættere skal nemlig ikke eksistere på trods eller i opposition, men i et tæt samarbejde med den offentlige sektor for at have den størst mulige effekt.
- **Stor velfærdsøkonomi** – et stort offentligt velfærdsmarked, den relativt store socialøkonomi med stort folkeligt engagement, mange entreprenante socialarbejdere samt store professionelle folkeorgansiationer, foruden mange kommercielle virksomheder, der bygger på sociale og miljømæssige udfordringer og hensyn.
- **Historisk tradition** – hvor væsentlige dele af velfærdssamfundet er bygget af tidligere tiders sociale iværksættere. Det gælder for eksempel de selvejende institutioner, patient- og handicaporganisationer og andelsbevægelsen.
- **Socialøkonomisk støttegrundlag** – i form af en lang række offentlige og private fonde, der støtter sociale initiativer med mere end 5 mia. kr. årligt.

Derudover har vi i Danmark en god iværksætter-infrastruktur: Danmark er nu blandt de bedste lande for opstart af nye virksomheder. En lang række af de eksisterende iværksættertiltag vil enten kunne bruges som inspiration eller direkte tilpasses til også at understøtte sociale iværksættere.

Udfordringer: Rammebetingelserne halter

Hvis mulighederne skal udnyttes, kræver det imidlertid en fokuseret indsats på de specifikke rammer for socialt iværksætteri. De rammer har i dag en række af de samme træk, som gjaldt for kommercielt iværksætteri i Danmark for 10-15 år siden. Her findes hovedårsagerne til, at feltet fortsat er relativt umodent samt især, at potentialerne for forretningsbaseret socialt iværksætteri langtfra vurderes at være udnyttet.

Analyserne i task forcen har fokuseret på tre dimensioner af rammerne for socialt iværksætteri i Danmark. Se også figur B:

1. **Resultatmål:** De klare politiske valg og mål, prioriteter og strategier for, hvilken rolle og hvilke resultater socialt iværksætteri skal opnå i velfærdssamfundet, er afgørende for at sikre det fokus og *commitment* på tværs af sektorer, institutioner og organisationer i velfærdssamfundet, forudsætninger i verdensklasse kræver. Men her er **Danmark ca. ti år bagud** i forhold til Storbritannien, hvor regeringen siden slutningen af 1990'erne har arbejdet strategisk for at forbedre rammerne for socialt iværksætteri. I Danmark er der **ingen nationale mål** og strategier for socialt iværksætteri, og feltet har i de senere årtier udviklet sig *ad hoc* og primært nedefra-op.

Figur B: Tre niveauer

MM **Kilde:** Mandag Morgen.

Det har formentlig været både naturligt og nødvendigt. Men det er ikke effektivt i længden.

2. **Relationer:** Det *mindset* samt de netværk og konkrete samarbejdsrelationer mellem sociale iværksættere og deres samarbejdspartnere i velfærdssamfundet, der er afgørende for at sikre socialt iværksætteri med stor effekt. I Danmark er relationerne som nævnt **præget af samarbejdsudfordringer** mellem de sociale iværksættere og den offentlige sektor. Generelt skyldes det formentlig, at samfundsmæssige udfordringer pr. automatik forventes løst af den offentlige sektor. Specifikt, at der mangler fælles sprog og adgang for sociale iværksættere i forhold til de offentlige samarbejdspartnere.

3. **Rammebetingelser:** De fundamentale rammer – herunder den sociale iværksætterkultur, kapitaladgang, kompetencer, markedsforhold og offentlig regulering – der er den grundlæggende betingelse for socialt iværksætteri i velfærdssamfundet. Heri ligger hovedårsagen til det "projektrytteri", som feltet af og til anklages for. Rammerne skaber incitamenter til kortvarige projekter i stedet for langsigtet forretningsudvikling og halter især i forhold til de forretningsbaserede sociale iværksættere:

- **Kultur:** Dybdegående kortlægninger af feltet, målinger af dets sociale og økonomiske resultater samt fælles værktøjer og begreber til at sikre forståelse af de sociale iværksætteres indsats og resultater mangler.
- **Kapital:** De mange midler, der er til rådighed for projekter med et samfundsgavnligt formål, er først og fremmest gearet til opstarts- og projektstøtte – og ikke tilstrækkeligt udviklet som investeringer i socialt afkast. Samtidig er kapital-programmer som kom-i-gang-lån og vækstkautioner ikke indrettet, så de i praksis kan omfatte forretningsdrift med socialt formål.
- **Kompetencer:** Mange sociale iværksættere er fagligt velfunderede og dygtige netværkere i forhold til sociale formål og sagsforkæmpelse, men mangler organsiations- og forretningskompetencer, herunder viden om markedsmulighederne på velfærdsområdet. Samtidig har de færreste potentielle samarbejdspartnere og rådgivere fokus på mulighederne i forhold til sociale iværksættere.
- **Marked:** Selvom der er stort behov for nye løsninger, og selvom der principielt er mange indgange til velfærdsmarkedet, er adgangen i praksis begrænset. Kommuner insourcer i øjeblikket opgaver, og på potentielle markeder for de sociale iværksættervirksomheder som social- og sundhedsområdet samt undervisning og kultur udliciteres mindre, end det er tilfældet, når vi ser på det generelle niveau. Samtidig tolker kommunerne generelt udbudsreglerne restriktivt og prioriterer kortsigtet økonomi over samlet *socialt return on investment*, oplever flere sociale iværksættere.
- **Regulering:** Betingelserne for at starte virksomhed i Danmark er generelt set blandt de bedste i verden. Der er mange selskabsformer at vælge imellem, men ingen, der er tilpasset sociale iværksætteres særlige behov og sikrer feltet synlighed og gennemsigtighed.

Strategien: Fra projektstøtte til professionel investering

Om tre år skal forudsætningerne for socialt iværksætteri i Danmark være blandt de bedste i verden. Det er den overordnede ambition, som "Velfærdens iværksættere" præsenterer. Målet med strategien er **flere, mere succesfulde og mere effektive sociale iværksættere:** Flere – især forretningsbaserede – sociale iværksættere, bedre og mere professionelt socialt iværksætteri af alle typer og mere effektiv udnyttelse af det lille felts store potentialer i samfundet generelt.

Målet er ambitiøst, men ikke urealistisk: tre år – under en kommunal valgperiode – er nok til at tage et stort skridt fremad, hvis udgangspunktet er godt og indsatsen målrettet. Og dels udgør velfærdssystemet og den gode iværksætter-infrastruktur et solidt grundlag. Dels kan Danmark lære af andre landes erfaringer.

Samtidig er det danske velfærdssamfund historisk udviklet ved en bevidst indsats af mange parter – fra offentlige myndigheder, erhvervslivet og civilsamfundet. Socialt iværksætteri er et spændende og løfterigt bidrag til den fortsatte udvikling.

Det kræver imidlertid, at socialt iværksætteri modnes som velfærdsdisciplin eller -erhverv. Socialt iværksætteri skal gå fra at være et eksotisk fænomen til en naturlig og velafprøvet samarbejdspartner i velfærdssamfundet. "Velfærdens iværksættere" er derfor først og fremmest en **erhvervsstrategi** fokuseret på at udvikle rammer og forudsætninger. Først når den har virket, kan socialt iværksætteri indgå i en decideret velfærdsstrategi, fokuseret på den generelle sammensætning af ydelser, finansiering og organisering i det danske velfærdssamfund.

Omdrejningspunktet i strategien er et **paradigmeskift**: Hidtil har de specifikke rammer for socialt iværksætteri været præget af ad hoc-tilgange, pionerarbejde og projektstøtte. Men den offentlige sektor skal gå fra at se på de sociale iværksættere som perifære støtteobjekter til at anerkende dem som naturlige samarbejdspartnere. Fremover skal der investeres målrettet i professionalisering og bæredygtig udvikling. Se figur C. Man kan sige, at hvis potentialerne skal forløses, bør socialt iværksætteri udvikles med samme målrettede seriøsitet, som kommercielt iværksætteri er blevet det. Og det store fokus på "professionalisering" og "effektivisering" står ikke i en modsætning til den centrale drivkraft for de sociale iværksættere: Skabelsen af den sociale værdi. Professionalisering og effektivisering er tværtimod en forudsætning for at skabe

Figur C: Paradigmeskift: Nyt mindset omkring socialt iværksætteri

Fra	Til
Hipt - eller ukendt - fænomen	Naturlig - og anerkendt - velfærdspartner
Tilfældig udvikling	Systematisk udvikling
Pionerarbejde	Professionel tilgang
Sociale projekter	Social forretning
Donationer	Investeringer
Input og engagement	Effekt og resultater
Kvalificerede gæt	Kvalificeret viden

MM **Kilde:** Mandag Morgen.

stor social værdi. Den pointe illustrerer de førende sociale iværksættere til fulde.

Strategien viser, hvordan dette paradigmeskift kan opnås:

- **Mission:** Danske vilkår for socialt iværksætteri skal være i international topklasse – for at sikre flere, bedre og mere effektive sociale iværksættere.
- **Vision:** Dansk velfærdsøkonomi i verdensklasse – med en effektiv socialøkonomi som en af grundpillerne.
- **Værdigrundlag:** Målrettet *policy* omkring udvikling af rammebetingelser virker – men udviklingen kan standses af unødig politisering. Lad socialt iværksætteri bevise sit værd.
- **Handling:** Statslige myndigheder, regioner og kommuner samt organisationer, virksomheder og uddannelsesinstitutioner skal tilsammen gennemføre 20 konkrete, prioriterede anbefalinger for at udvikle mål, relationer og rammebetingelser omkring socialt iværksætteri i de kommende tre år. Se oversigt.

Socialt iværksætteri fremmes ikke bedst ved bevidstløst at tilføre flere offentlige penge. De konkrete anbefalinger i strategien vurderes samlet set til maksimalt 100 mio. kr. i offentlige udviklingsomkostninger fordelt over tre år – svarende til ca. 1.000 førtidspensionister mere i arbejde efter "Proremus-modellen" i perioden eller en brøkdel af den direkte erhvervsstøtte i Danmark på 10,2 mia. kr. om året.[8] De direkte omkostninger ved at gennemføre anbefalingerne er således til at overse. Afkastet er derimod stort: Hvis Danmark kommer i verdenseliten for socialt iværksætteri, åbner det for en række nye muligheder og perspektiver for fremtidens velfærdssamfund.

Perspektivet: En byggesten i fremtidens velfærdssamfund

Socialt iværksætteri er stadig en hvid plet på det politiske landkort, og dagsordenen er ikke ejet af noget parti eller nogen interessegruppe i Danmark. Det er en af årsagerne til den manglende opmærksomhed i velfærdsdebatten, men det muliggør samtidig den nødvendige fordomsfri og upolitiske udvikling af socialt iværksætteri i de kommende år. Det er, hvad Velfærdens iværksættere lægger op til: En målrettet modning og udvikling, der senere åbner for, at socialt iværksætteri kan spille en stærkere velfærdsrolle.

Perspektivet i den nationale strategi er med andre ord at følge det gamle slogan for KaosPiloterne – en af de første uddannelser herhjemme målrettet social innovation og iværksætteri. Det lyder "play the game, change the rules, change the game":

- **Play the game.** Fokus på modning og udvikling af feltet via forholdsvis beskedne tilpasninger – i den nuværende infrastruktur for iværksættere og det nuværende velfærdssystem – for at skabe ny læring om socialt iværksætteri og forståelse for, hvad det kan bidrage med i større skala.
- **Change the rules.** Arbejdet med og udbredelsen af socialt iværksætteri er i sig selv med til at opbløde det traditionelle syn på velfærd som et rent offentligt anliggende. Sociale iværksættere kan også politisk blive en bredt accepteret måde at organisere løsningen af velfærdsopgaver på. Og som legitime aktører flytter sociale iværksættere fokus fra manden til bolden – til mål i stedet for midler. Dermed kan de bygge bro mellem og åbne op for større inddragelse af erhvervslivet og civilsamfundet i velfærdsarbejdet.
- **Change the game.** Om tre år har vi et solidt grundlag for at lade socialt iværksætteri indgå direkte i fremtidens velfærdsstrategier. Og hvis Danmark kommer i verdenseliten for socialt iværksætteri, åbner det for en række nye muligheder og perspektiver for at indrette fremtidens velfærdssamfund – eksempelvis med sociale iværksættere som dominerende specialister på udvalgte velfærdsområder, faste opgaveløsere på nichebehov, eksperimentarier for fremtidige velfærdsløsninger eller direkte konkurrenter til offentlige eller private alternativer.

Dermed kan en målrettet indsats for at fremme socialt iværksætteri *nu* bane vej for velfærdsreformer i fremtiden. Ikke via centralt styrede beslutninger om konkrete velfærdstiltag "oppefra", men via udvikling af nye erkendelser og handlemuligheder "nedefra". Det kan blive et afgørende bidrag til at løsne den gordiske velfærdsknude.

Velfærdens iværksættere – de 20 anbefalinger

Mål:

1. Mål: Alle nøgleaktører **adopterer målsætningen** om "verdensklasse-forudsætninger på tre år" for socialt iværksætteri.
2. Strategier: Centrale ministerier, regionerne og frontløbere fra kommuner, erhvervslivets virksomheder og civilsamfundets organisationer udarbejder individuelle strategier for deres bidrag til og udvikling af socialt iværksætteri.

Relationer:

3. Handling: Kommuner og regioner eksperimenterer med **"udkald"**, hvor sociale iværksættere inviteres til at byde ind med løsningsforslag i forhold til centrale velfærdsudfordringer samt så mange konkrete **forsøgsprojekter** som muligt!
4. Kontakt: Såvel private som offentlige aktører kan igangsætte en suite af nationale **netværksinitiativer,** eksempelvis:
   a. En national online-portal for sociale iværksættere og deres partnere.
   b. Erfa- og kompetencenetværk for sociale iværksættere og deres partnere.
   C. Mentorordninger for sociale iværksættere med ledere fra både det offentlige system og det private erhvervsliv.
5. Koordination: Den samlede indsats for socialt iværksætteri koordineres i en **central ministeriel enhed.**

Rammebetingelser:

Kultur

6. Måling: Et centralt ministerium eller et offentlig-privat partnerskab udarbejder et årligt **Socialt Iværksætterindeks,** som pendant til og belært af erfaringerne fra regeringens kommercielt fokuserede Iværksætterindeks.
7. Værktøjer: En national task force a la velfærdens iværksættere udvikler anvendelige **måleværktøjer** for social innovation og social return on investment, baseret på international forskning og erfaringer.
8. Opmærksomhed: Et nationalt videncenter udvikler og publicerer en årlig **"Social Iværksætter 50"**- rangliste.

Kapital

9. Offentlige puljer: Det **offentlige puljesystem** videreudvikles til også at omfatte sociale vækstinvesteringer.
10. Private fonde: Private fonde forbedrer adgangen til **privat vækstkapital** for sociale iværksættere via udvikling af programmer fokuseret på social return on investment.
11. Lånemuligheder: Centrale ministerier tilpasser de eksisterende **"kom-i-gang-lån"** og **"vækstkautioner"** til forretningsbaserede sociale iværksættere ved at udbygge bankgarantierne.

Kompetencer

12. Uddannelser: På tværs af uddannelsessystemet inkluderes socialt iværksætteri i (iværksætter)undervisningen – herunder især i velfærdsuddannelserne, der skal:
    a. Styrke underviserkompetencer i forhold til socialt iværksætteri.
    b. Styrke fokus på iværksætterkompetencer og forretningsdiscipliner.
    c. Oprette inkubatormiljøer og accelerationsprogrammer for sociale iværksættere.
13. Rådgivning: Socialt iværksætteri gøres til et officielt og anerkendt element i den offentlige **iværksætterrådgivning.**
14. Kompetenceløft: **Offentlige indkøbere** styrker deres kompetencer i forhold til sociale iværksættere via bl.a. efteruddannelse.

Marked

15. Offentlige muligheder: Rådgiversystemet og offentlige organisationer sikrer ny og bedre oplysning om mulige **indgange til det offentlige marked** for sociale iværksættere.
16. Private muligheder: Frontløbere blandt private virksomheder afprøver og promoverer modeller for socialt iværksætteri som virksomhedsstrategi både som mere proaktiv **CSR-praksis** og som innovationstilgang og middel til kompetenceudvikling og markedsudvikling.
17. Samarbejder: En offentlig, privat eller socialøkonomisk aktør udvikler **modelkatalog for samarbejdsmuligheder** mellem myndigheder, virksomheder og sociale iværksættere.

Regulering

18. Selskabsform: Centrale ministerier udarbejder en ny **selskabsform** særligt for sociale iværksættervirksomheder.
19. Udbudspraksis: Centrale ministerier, regioner og kommuner nedsætter en tværoffentlig arbejdsgruppe om **udbudspraksis og dokumentationskrav.**
20. Udfordringsret: Kommunerne skal bruge den aktuelle mulighed for at ansøge om forsøgsmæssig fritagelse for regler for at eksperimentere med nye løsninger i det offentlige igennem **"Udfordringsretten".**

Kilde: Mandag Morgen.

Udgangspunktet: En god *social business case*

Velfærdsstatens gordiske knude kan ikke løses med konventionelle metoder – Det er nødvendigt at finde andre veje, og socialt iværksætteri er en af de mest løfterige – Hvem er de sociale iværksættere, og hvordan arbejder de? – Hvordan skaber de værdi? – Hvad kan resten af velfærdsindustrien lære af dem? – Og hvad er det sociale iværksætteris begrænsninger?

Færre skal gøre mere for flere – bare bedre og billigere. Det er det overordnede problem, som den danske velfærdsstat står over for i de kommende år. Årsagen er flere ældre og behandlingskrævende borgere med mere avancerede behov og større forventninger til velfærden kombineret med en mindre arbejdsstyrke og et dramatisk generationsskifte på både medarbejder- og lederniveau. Læg dertil, at presset på de offentlige finanser er blevet forøget voldsomt med den økonomiske krise, og resultatet er et forventet statsligt underskud i 2010 på 94 milliarder kroner.[9]

Denne *gordiske velfærdsknude* af ressourcemæssige, finansieringsmæssige og behovsmæssige udfordringer har efterhånden længe været kendt. Trods stort anlagte politiske processer, ført an af Velfærdskommissionen og regeringens kvalitetsreform, er det stadig ikke lykkedes at finde stærke svar på udfordringen inden for de konventionelle rammer.[10] Løsningen handler imidlertid ikke kun om reform af den offentlige sektor. Den gordiske velfærdsknude er ikke kun et anliggende for det offentlige Danmark. Hvis vi skal finde innovative måder at møde sociale behov, mobilisere ressourcer og sikre finansiering til velfærdsløsninger på, kræver det samspil mellem både den offentlige sektor, erhvervslivet og civilsamfundet. Hele det danske samfunds evne til at finde nye og mere bæredygtige måder at udvikle, organisere og finansiere velfærdsløsninger på skal bringes i spil – til marginaliserede og udsatte grupper, sygdomsbehandling, kriminalitetsforebyggelse og velfærdens øvrige områder. Det handler med andre ord om, at vi skal blive i stand til at skabe mere social værdi for pengene gennem effektiv *social innovation*.

Social innovation er at løse samfundsmæssige problemstillinger og skabe social værdi på nye måder. Og særligt virkningsfuld social innovation er karakteriseret ved at være *hybrid* og kombinere tænkning og logikker fra flere forskellige sektorer samt bygge på en tværgående indsats mellem flere organisationer og discipliner.[11]

Socialt iværksætteri – en introduktion

Civilsamfundet og erhvervslivet er historisk set afgørende kilder til velfærdsudvikling og social innovation. Der findes mange virksomheder i erhvervslivet og organisationer i civilsamfundet, der adresserer sociale behov. På den ene side løser mange virksomheder som Falck, BRFkredit og Skandia grundlæggende sociale og samfundsmæssige behov og skaber økonomisk værdi for ejere og medarbejdere. På den anden side skaber NGO'er som Ældre Sagen og Kræftens Bekæmpelse social værdi finansieret af donationer, medlemsstøtte og frivilligt arbejde, ligesom den offentlige sektor gør det gennem skattefinansierede velfærdsydelser.

Det sociale

Begrebet social forstås her bredere end den, i en dansk kontekst, almindelige betydning af social som socialpolitisk. Med social menes samfundsmæssig – og genstandsfeltet for socialt iværksætteri er samfundsmæssige problemer eller udfordringer generelt. Derfor har task forcen også arbejdet under overskriften "Velfærdens iværksættere". I denne strategirapport har vi imidlertid i tråd med den internationale litteratur valgt at holde fast i kernebetegnelsen "socialt iværksætteri".

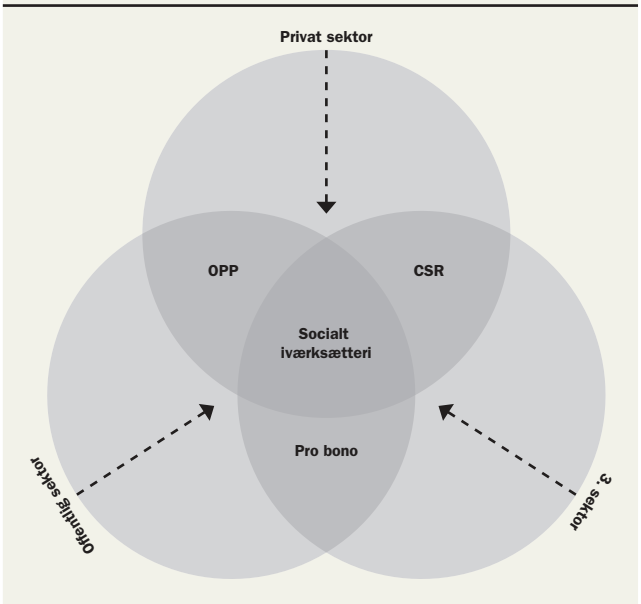
Kilde: Mandag Morgen.

Sociale iværksættere opererer i spændingsfeltet mellem den offentlige sektor, den private sektor og den tredje sektor – civilsamfundet. Sociale iværksættere er *hybrider*, hvis arbejde bygger på tankesæt, tilgange og værktøjer fra alle tre sektorer, jf. figur 1.

De sociale iværksættere formår at tænke og operere på tværs af siloer og skabe social værdi gennem social innovation. Det sker, når Thorkil Sonne udvikler nye metoder til at udnytte autismens karaktertræk og skabe job til mennesker, der ellers står uden for arbejdsmarkedet i virksomheden Specialisterne. Når Michael Lodberg Olsen fra foreningen Dugnad arbejder med at forbedre nærmiljøet på Vesterbro gennem etablering af en café for stofmisbrugere med tilknyttet cateringvirksomhed og samarbejder med det lokale erhvervsliv. Og det sker, når Birgitte Baht fra virksomheden Props & Pearls finder nye veje til at hjælpe kræftbehandlede kvinder tilbage til en hverdag – blandt andet gennem tværgående samarbejder med hospitaler. Se opslag s. 18.

Udgangspunktet for socialt iværksætteri i et velfærdssamfund som det danske er ofte "systemfejl" i den offentlige sektor. I mere markedsbaserede økonomier som USA's er markedets manglende evne til at sikre løsning af sociale behov typisk drivkraften. Men i Danmark, hvor det grundlæggende ses som en *samfundsopgave* at løse sociale udfordringer, og hvor den offentlige sektor kan ses som det system, der har til formål at korrigere for markedsfejl, er den offentlige sektors træghed eller uegnethed eller manglende politisk vilje til at løse konkrete sociale problemer i de fleste tilfælde udgangspunktet for socialt iværksætteri.[12]

Figur 1: Socialt iværksætteri som hybrid mellem tre sektorer



MM **Note:** Socialt iværksætteri er tæt beslægtet med andre aktiviteter, der foregår på grænserne mellem sektorerne. Det gælder eksempelvis: Udlicitering og offentlig-privat samarbejde eller partnerskab (OPS og OPP), hvor offentlige serviceleverandører og private virksomheder samarbejder om opgaveløsningen; Corporate Social Responsibility (CSR), hvor private virksomheder integrerer sociale og miljømæssige hensyn i deres forretningsaktiviteter og frivilligt pro bono-arbejde, som f.eks. deltagelse i forældrebestyrelser, sportsklubber eller retshjælp.
Kilde: Lars Hulgård: "Sociale entreprenører – en kritisk indføring", 2007; Andrew M. Wolk: "Social Entrepreneurship and Government", 2007.

Samtidig er flere sociale iværksættere forretningsorienterede og arbejder med værktøjer og forretningsmodeller fra det private erhvervsliv, herunder produktionen af varer og services, som middel til at opnå sociale mål. Endelig bygger socialt iværksætteri i høj grad på civilsamfundets *legitimitet* baseret på en "not-for-profit"-tilgang[13] til socialt arbejde og dets *engagement*. Medborgere bidrager ofte som frivillig arbejdskraft i løsningen af sociale udfordringer og skabelsen af social værdi. Endvidere arbejder mange sociale iværksættere også med *advocacy* – interessevaretagelse og holdningsbearbejdning i forhold til den måde, deres sag eller målgruppe opfattes på i samfundet.[14]

Eksemplerne illustrerer, at sociale iværksættere indbyrdes er meget forskellige og ofte svære at sætte i bås, netop fordi de er hybrider af forskellige "traditionelle" tilgange. De kommer i mange forskellige former, ikke mindst fordi de har forskellige typer grundformål og finansieringsmodeller. Nogle arbejder for en *fælles, kollektiv sag* og søger at gøre noget godt for f.eks. miljøet, kulturen, trygheden eller meget brede grupper i samfundet. Andre har et mere *individuelt, afgrænset* fokus og arbejder for særligt udsatte grupper eller for at løse konkrete, lokale sociale problemer. Ligeledes baserer nogle sociale iværksættere sig på *fundraising*, altså offentlig og privat støtte og sponsorater, medlemsbidrag mv. Andre baserer sig på *forretning* forstået som salg af ydelser og services på et marked. Denne opdeling efter formål og finansieringsmodel giver fire forskellige typer sociale iværksættere:

- **Sociale forretningsfolk,** som personerne bag Specialisterne og Props & Pearls, arbejder for at hjælpe udvalgte grupper ved at drive forretning.
- **Forretningsorienterede aktivister,** som de, der driver Roskilde Festival og PureGreen, hjælper en bredere fælles sag som kulturen eller miljøet ved salg af services og produkter.
- **Entreprenante socialarbejdere,** som initiativtagerne til Dugnad og Muhabet, løser specifikke sociale behov på nye måder, fortrinsvis baseret på offentlig og privat støtte.
- **Professionelle folkeorganisationer,** som Natteravnene og Ældre Sagen, arbejder for store grupper eller samfundsanliggender, primært baseret på donationer og medlemskaber.

Fælles for dem alle er, at de typisk stiftes med udgangspunkt i innovation – for at møde et udækket behov eller for at opfylde behov på en ny måde. Dermed er de sociale iværksættere velfærdens pendant til de iværksætterhelte, der efterspørges og dyrkes i den private sektor. For på samme måde som nye kommercielle virksomheder er en væsentlig kilde til kommerciel innovation og økonomisk værdiskabelse i det private erhvervsliv, er nye socialøkonomiske virksomheder og organisationer en væsentlig kilde til social innovation og social værdiskabelse. Og netop på grund af deres særlige form og relationer på tværs af traditionelle sektoropdelinger har mange sociale iværksættere en særligt god social business case i forhold til de udfordringer, velfærdssamfundet står over for. Det illustrerer eksemplerne i det følgende.

De sociale forretningsfolk

Proremus[16]**:** Proremus arbejder for inklusion af psykisk sårbare medborgere på det danske arbejdsmarked. Virksomheden ansætter psykisk sårbare mennesker i fleks- eller skånejob, hvor de producerer og sælger ydelser inden for grafisk produktion, hjemmesideløsninger og bogholderi. Visionen bag Proremus er, at der bør være plads til de psykisk sårbare på arbejdsmarkedet, og virksomheden er et bud på, hvordan deres kompetencer kan bringes i spil – til gavn for dem selv og til gavn for samfundet. Virksomhedens sociale fokus er på en gruppe af individer, deres forretningsmodel er baseret på salg af ydelser på et almindeligt marked – om end virksomheden også befinder sig på et offentligt marked for beskæftigelsesydelser. Virksomheden drives på markedsvilkår, og er ejet af den frivillige sociale hjælpe- og interesseorganisation Sindslidendes Vilkår.

Allehånde[17]**:** Allehånde er et cateringfirma, der leverer mad af høj kvalitet til frokostordninger, konferencer, møder og festlige lejligheder. Samtidigt fungerer Allehånde som et flersporet uddannelsessted for døve og hørehæmmede, der ønsker at uddanne sig inden for den gastronomiske verden. Virksomheden prioriterer derfor at ansætte og uddanne kokke, som kommer fra døveverdenen. Allehånde har fået Netværksprisen 2009 af Det Nationale Netværk af Danske Erhvervsledere.

Props & Pearls[18]**:** Danmark er blandt de lande i verden, der har den højeste hyppighed af brystkræft, og hvert år påvises der omkring 4.200 nye tilfælde på landsplan. Props & Pearls tilbyder træning, hjælpemidler og rådgivning til kvinder med brystkræft og er i gang med at udvide forretningen til andre områder som inkontinens og andre kræftformer. Virksomheden er organiseret omkring en såkaldt sundhedslounge, hvor kvinden og hendes behov bliver sat i fokus for på den måde at gøre det lettere at komme fra hospitalet og tilbage til hverdagen.

Baisikeli[19]**:** Baisikelis mål er at forbedre levevilkårene i Danmark og Afrika ved at genbruge nogle af de 400.000 cykler, der hvert år skrottes i Danmark. Baisikeli sender brugte danske kvalitetscykler til Afrika, hvor de repareres og sælges, og hvor overskuddet investeres i at opbygge en bæredygtig cykelindustri i Afrika. Men samtidigt kan turister og private virksomheder i København leje eller lease en cykel i en årrække, inden den sendes til Tanzania for at blive sat i stand af Baisikelis egne cykelmekanikere og solgt videre.

Fonden Grantoftegaard[20]**:** Ballerup Kommune har siden 1991 haft Grantoftegaard til at løse opgaver inden for beskæftigelse, uddannelse og miljøvenlig naturpleje. I 2001 blev Fonden Grantoftegaard stiftet. Den skal fortsætte udviklingen af en moderne økologisk landbrugsproduktion på almindelige markedsvilkår. Landbruget skal fortsat både danne fundament og ramme om den sociale og uddannelsesmæssige virksomhed.

Specialisterne[21]**:** Efter 15 år i telebranchen kendte Thorkil Sonne værdien af de kompetencer, han så hos unge med autismespektrumsforstyrrelser (ASF). Han stiftede Specialisterne, der er det første firma i verden, hvor kernemedarbejderne har ASF. I virksomheden anvender de autismens karaktertræk til løsning af værdifulde opgaver for erhvervslivet på markedsmæssige vilkår.

Socialt iværksætteri defineret

Socialt iværksætteri, socialt entreprenørskab, social virksomhed, socialøkonomisk virksomhed eller den fjerde sektor? Kært barn har mange navne og definitioner. Der findes flere internationale "skoler", som dyrker forskellige begreber. Blandt andet derfor er der ikke et fælles sprogbrug omkring arbejdet med at løse sociale opgaver mellem de tre sektorer.

Task forcen har defineret socialt iværksætteri som opstart af nye virksomheder eller organisationer – fra bunden eller ved såkaldt "afknopning" af eksisterende – der er:

- **Med socialt formål** – at forbedre samfundsmæssige forhold og skabe social værdi.
- **Innovative** – dvs. arbejder med nye produkter, services eller processer.
- **Professionelt organiserede** – dvs. ikke udelukkende baseret på frivillig arbejdskraft.[15]
- Privat eller kollektivt ejet – altså ikke offentligt ejerskab
- **Not-for-profit** – dvs. geninvesterer evt. overskud til at fremme det sociale formål.

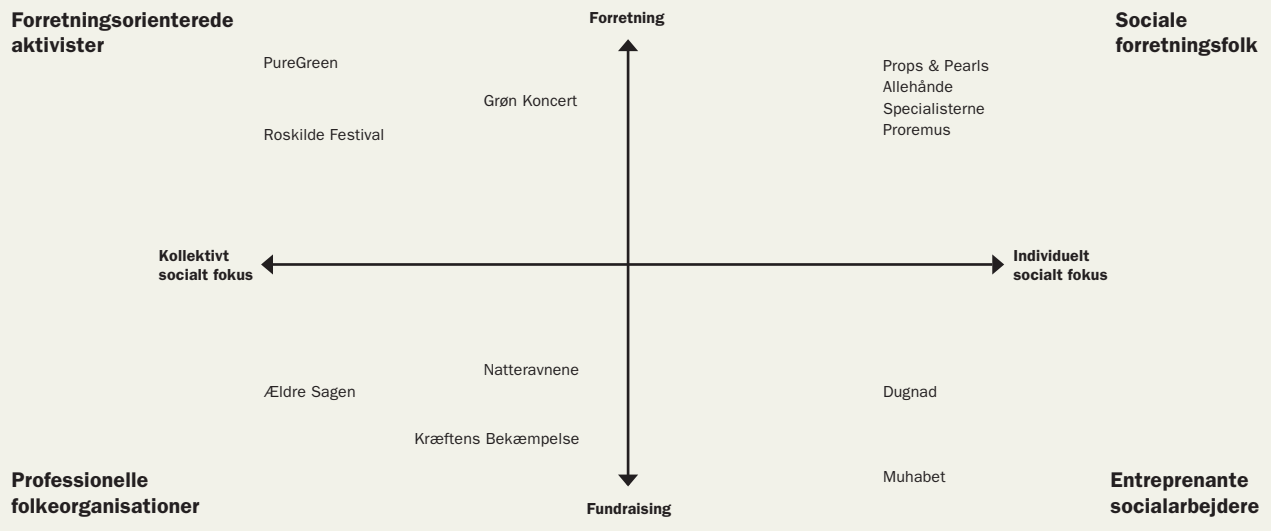
Definitionen er begrundet i "sektorens" særlige formål og form samt den store vægt på social innovation i task forcens arbejde.

Begrebet *socialøkonomisk virksomhed* bruges her om privat eller kollektivt ejede virksomheder og organisationer mv., der arbejder for et samfundsmæssigt formål og geninvesterer en evt. profit i overensstemmelse med formålet. De bygger ofte på brugerdrevne løsninger, en ny ide og organiseringsform. Denne type virksomhed opererer ofte i partnerskaber og med lokal forankring. Det vil sige en social iværksættervirksomhed, når den når det stadium, hvor den er fuldt etableret.

Socialøkonomi refererer til hele den ikke-offentlige non-profit del af økonomien, der omfatter ovennævnte organisationer og virksomheder.

Kilder: Travaglini, Bandini og Mancinone: Social Enterprises in Europe: Governance Models, An analysis of social enterprises governance models through a comparative study of the legislation of eleven countries. EMES Conferences selected paper series, 2009 og Mandag Morgen.

Figur 2: Typer af sociale iværksættere



MM **Note:** Flere af de medtagne eksempler, eksempelvis Grøn Koncert, Ældre Sagen og Kræftens Bekæmpelse, er ikke længere iværksættere, da de er veletablerede organisationer med mange år på bagen. De er imidlertid medtaget i case-oversigten som kendte eksempler på særlige organisationstyper, der også har været iværksættere engang, og som fortsat yder vigtige bidrag til den sociale økonomi.
Kilde: Mandag Morgen.

TV-Glad[22]: TV-Glad er verdens første tv-station for og med udviklingshæmmede, og er en virksomhed med ca. 200 medarbejdere fordelt på 6 TV-Glad-afdelinger i Danmark. Men TV-Glad har også en lang række andre uddannelses- og jobtilbud til personer med funktionsnedsættelser foruden en radiostation. Der er netop blevet etableret en søsterkanal i Norge, og virksomheden er i gang med forhandlinger om etablering af TV-Glad i Litauen, Sverige, Spanien, Tyrkiet, Cuba, Ecuador og Kina.

De forretningsorienterede aktivister[23]

Roskilde Festival[24]: Roskilde Festival er Nordeuropas største kultur- og musikfestival og har eksisteret siden 1971. Festivalen arrangeres af en organisation, der består af ca. 25 fastansatte og tusindvis af frivillige. Foreningen Roskilde Festival, der står bag festivalen, sørger hvert år for, at overskuddet fra festivalen går ubeskåret til humanitære og kulturelle formål. Under selve festivalen vokser antallet af frivillige ulønnede medarbejdere til ca. 25.000, som enten arbejder i festivalboderne, bygger scener, passer på folk eller andet. De fleste af de frivillige kommer fra områdets kultur- og idrætsforeninger. Roskilde Festivals sociale sigte er kollektivt i form af kultur. Organisationens forretningsmodel er baseret på salg af sponsorater samt billetter og merchandise. Festivalen opererer på et almindeligt marked. Roskilde Festival blev i Den danske ledelseskanon fra 2009 fremhævet som eksempel på en af de største danske ledelsesbedrifter i nyere tid.

PureGreen[25]: PureGreen er en økologisk købmandsforretning på Islands Brygge i København, der vil give den bevidste forbruger mulighed for at købe alt til den daglige husholdning og være helt sikker på, at det er miljøvenlige og rene, økologiske varer. Derfor opkøber PureGreen også CO2-kvoter for at neutralisere virksomhedens udledning og har de sidste par år kunnet bryste sig af at være 100 pct. CO2-neutral.

Muskelsvindfonden[26]: Muskelsvindfonden er en medlemsforening for mennesker med muskelsvind, pårørende og andre med interesse for foreningens arbejde. Fonden arbejder med oplysning, medlemsaktiviteter, støtte til forskning, og med advocacy for at mennesker med et handicap får mulighed for at leve et liv ud fra egne ønsker og behov. Grøn Koncert er Muskelsvindfondens væsentligste indtjeningsaktivitet. De 190.000 publikummer, der strømmede gennem indgangene til de otte koncerter sidste år, var med til at generere et overskud på 9 mio. kr. til foreningens arbejde.

De professionelle folkeorganisationer

Natteravnene[27]: Natteravnene yder omsorg for unge mennesker i nattelivet og øger herigennem trygheden i lokalområder. Arbejdet foregår ved at grupper af voksne er til rådighed for en snak og synlige i gadebilledet, hvor og når der er behov for det. Dermed er Natteravnene med til at forebygge hærværk, vold, misbrug og anden småkriminalitet. Der findes mere end 200 lokale Natteravneforeninger i Danmark med mere end 7.000 uddannede frivillige. De understøttes af et professionelt landssekretariat i København. Natteravnene finansieres af private fondes donationer. Organisationens sociale fokus er kollektivt, deres forretningsmodel baseret på fundraising og de opererer på et ikke-marked, med ydelser, der ikke er sat pris på og som brugerne ikke betaler for.

Ældre Sagen[28]: Ældre Sagen er en almennyttig forening, der arbejder for et samfund, hvor alle kan leve et godt og langt liv. Det sker gennem frivilligt socialt arbejde og foreningen tilbyder rådgivning, besøgs- og motionsvenner, udarbejdelse af analyser og værkstøjer, individuel rådgivning og andet der

stilles til rådighed for hele samfundet, samt publikationer og særlige tilbud til de 550.000 medlemmer. 27 pct. af alle danskere over 50 år er medlemmer af Ældre Sagen, der drives af 10.000 frivillige og knap 100 ansatte på sekretariatet i København.

Kræftens Bekæmpelse[29]: Kræftens Bekæmpelses formål er at bekæmpe kræftsygdomme og deres følgevirkninger. Foreningen arbejder med forskning, forebyggelse og støtte af patienter og deres pårørende, og taler desuden patienternes sag over for myndighederne. Kræftens Bekæmpelse er en stor, professionelt organiseret forening med et årligt budget på næsten 500 mio. kr., hvoraf 6 pct. kommer fra offentlige tilskud – samme andel som de store landsindsamlinger genererer.

De entreprenante socialarbejdere

Dugnad[30]: Dugnad arbejder for bedre forhold for stofmisbrugerne på Vesterbro i København, der ofte ikke har adgang til basale fornødenheder som toiletter og ordentlig mad. "Dugnad" er norsk og betyder, at lokalområdet samles for at løse en konflikt eller i fællesskab løfte en opgave. Alle bidrager med det, de kan. Dugnad Vesterbro organiserer café for stofmisbrugere og gadens folk, laver sund mad til både stofmisbrugere og cateringkunder under navnet Junk Food og driver et sundhedsrum for stofmisbrugerne. Dugnad er organiseret som en forening, der primært er finansieret gennem en særbevilling fra satspuljen. Tilskuddet suppleres med salg af bl.a. cateringmad, så det er muligt at lønne de 3 fuldtidsansatte og de 18 timelønnede medarbejdere, der får hjælp af ca. 25 frivillige.

Muhabet[31]: Muhabet er et værested for psykisk syge flygtninge og indvandrere, der er en usynlig og marginaliseret gruppe i samfundet. De fravælger de gængse behandlingstilbud og værestеder på grund af sproglige og kulturelle forskelle og barrierer. I Muhabet arbejder de omkring 40 frivillige for at give de psykisk syge flygtninge og indvandrere bedre og mere målrettede tilbud, end de kan få andre steder. Det daglige måltid mad er gratis takket være hjælp fra lokale handlende. Desuden arrangeres der lektiehjælp for børn af psykisk syge forældre, kvindeaftener og meget andet.

Sociale iværksættere skaber social værdi

Drivkraften for iværksætterne er ofte social indignation og lysten til at gøre en forskel i samfundet koblet med lysten til at bygge noget op. Løsning af konkrete, sociale og samfundsmæssige problemer er det vigtigste samfundsbidrag ved socialt iværksætteri. Og feltet fuld af eksempler på sociale iværksættere, der – *direkte og indirekte* – skaber social værdi for såvel målgruppen eller sagen som for det omkringliggende samfund.

Fire kerneeksempler viser hvordan:

De entreprenante socialarbejdere i **Dugnad** arbejder for at forbedre *livskvaliteten for stofbrugere* på Vesterbro i København. Dugnads tilgang er relativt enkel, men virksom på flere niveauer: Ved at organisere et døgnåbent opholds- og ressourcested for stofmisbrugerne og gadens folk, med sundhedsrum, café og sund mad, skaber Dugnad social værdi for en særligt udsat gruppe, og giver dem mulighed for at tjene penge. Samtidig afhjælper Dugnad utryghed i lokalområdet ved at få stofmisbrugerne væk fra gaden og eksempelvis begrænse omfanget af kanyler i trappeskakter og på legepladser. Og selvom ikke alle naboer er lige begejstrede ved koncentrationen af stofmisbrugere på en café i Kødbyen, er

Måling af social værdi

Der er udviklet mange bud på værktøjer til måling af værdiskabelse i virksomheder med et socialt formål, modeller til udregning af et *social return on investment* (SROI), til social revision (*social audit*) eller til redegørelse for en dobbelt eller tredobbelt bundlinje (*double* eller *triple bottom-line*). Metoderne er under hastig udbredelse og i disse år er måling af social værdi, eller det sociale afkast, på en investering, et *hot* emne i den internationale velfærdsdebat.

Socialt bevidste fonde mv. investerer allerede i stor stil i socialt iværksætteri internationalt, men udbredelsen af SROI-modellerne gør flere – socialt bevidste – kommercielle aktører interesserede i at investere i socialt iværksætteri. Det øger imidlertid også kravene til de sociale iværksættere om professionel håndtering af potentielle investorer og dokumentation for værdiskabelse.

Opgørelsen af *social return on investment* viser sig dog ofte at stille store krav til datamaterialet, være ganske komplicerede at anvende og alligevel ikke helt at anskueliggøre de sociale iværksætteres værdiskabelse. Med skelen til de forskellige avancerede, men vanskeligt applikerbare, metoder til at opgøre værdi benytter vi her en relativt simpel tilgang til værdiopgørelse, hvor vi fokuserer på en grundlæggende redegørelse for den sociale værdi.

Kilde: Mandag Morgen.

organisationen alligevel lykkedes med at skabe større forståelse for gruppen i lokalområdet og sikre støtte og engagement fra det lokale erhvervsliv, uddannelsesinstitutioner mv.

De sociale forretningsfolk i **Proremus** benytter samme tilgang til social værdiskabelse som Specialisterne, og deres mål er *inklusion af psykisk sårbare* i samfundet og på arbejdsmarkedet. Proremus ansætter psykisk sårbare i fleks- eller skånejob, hvor de producerer og sælger serviceydelser af høj kvalitet inden for grafisk produktion, hjemmesideløsninger og bogholderi. Målet er at udvikle de ansatte, så de over tid bliver i stand til at varetage et job på almindelige betingelser. Dermed får de ansatte en bedre mulighed for at opnå kontrol med deres eget liv. De får mulighed for at være en del af et socialt fællesskab, både med andre psykisk sårbare og de øvrige medarbejdere, på en arbejdsplads, der tager hensyn til deres særlige behov. Samtidig giver Proremus' arbejde sig udslag i en indirekte social værdiskabelse for de pårørende og samfundet, som følge af at de ansattes situation og psykiske tilstand stabiliseres.

Natteravnene er et eksempel på en professionel folkeorganisation, der ved deres indsats adresserer et kollektivt behov i lokalsamfundet for *social forebyggelse og øget tryghed*. De gule jakker er synlige i gadebilledet, og natteravnene bidrager gennem vandringer, tilstedeværelse og dialog til at forebygge ballade, uro og hærværk og fremmer trygheden for både beboerne i området og de unge, der færdes på gaden og i nattelivet. Samtidigt hjælper natteravnene udsatte grupper til at gøre brug af eksisterende tilbud i lokalområdet eller gør myndighederne opmærksomme på forhold, der kræver en social indsats. Natteravnene har desuden indledt et lokalt samarbejde med Ældre Sagen, hvis medlemmer gerne vil udvide deres sociale netværk, skabe kontakter til unge i lokalområdet og bidrage til tryghed og trivsel.

For den forretningsorienterede aktivist-organisation **Roskilde Festival** er den sociale værdiskabelse rettet mod et andet offentligt gode: *Åbne kulturelle fællesskaber*. Roskilde Festival er et stort socialt mødested for mere end 100.000 mennesker hvert år. Rammerne giver gæsterne gode muligheder for at skabe nye bekendtskaber og et resultat er ofte, at gæsterne får udvidet deres netværk, både inden for og uden for landets grænser. Desuden er Roskilde Festival et af dansk kulturs fyrtårne. Den smeltedigel, festivalen udgør, er befordrende for grænsesøgende kunstnerisk udfoldelse og udvikling. Samtidig rejser Roskilde Festival hvert år penge til talrige kulturelle og humanitære formål.

En central pointe ved de fire eksempler er, at de alle handler om at sikre deltagelse, interaktion og inklusion i samfundet – og at deres tilgang er langt fra den fremmed- eller klientgørelse af borgere, som den offentlige sektor af og til kritiseres for. De sociale iværksættere får derimod opbygget relationer og netværk baseret på gensidig tillid og forståelse mellem mennesker, herunder både målgrupperne, medarbejdere og frivillige. Denne *sociale kapital* er afgørende for at styrke borgeres evne til at forbedre deres egen livskvalitet.[32] Samtidig er den sociale kapital et vigtigt grundlag for de sociale iværksætteres bidrag til økonomiske besparelser og ressourcemobilisering i velfærdssamfundet.

Fejring af de sociale helte

FDB's socialøkonomiske årspris er indstiftet af Center for Socialøkonomi med FDB som hovedsponsor. Prisen har til formål at fremhæve rollemodeller, der kan inspirere andre socialøkonomiske iværksætterspirer og tydeliggøre de mange gevinster, der opstår ved på denne måde at tænke virksomhed og samfundsværdi sammen. Kriterierne for uddeling af prisen er:

- **Samfundsgavnligt formål**. Formålet kan handle om beskæftigelse af udsatte grupper, fremme af sundhed, miljø eller etisk handel.
- **Egenindtjening.** Virksomheden tjener penge på salg af egne produkter eller serviceydelser. Indtjeningen kan være suppleret med donationer og/eller fondsmidler. Overskuddet geninvesteres i det samfundsgavnlige formål, man arbejder efter.
- **Nye løsninger.** Kan være et helt nyt produkt, en ny ydelse, nye involverings- eller organisationsformer eller nye måder at anvende teknologi på.

I alt 43 virksomheder blev indstillet til årsprisen 2009. Tilsammen repræsenterede de indsatser fra beskæftigelse til socialt udsatte borgere over non-profit mobiltelefoni til udviklingsprojekter i fattige lande. Fem virksomheder, Allehånde, Props & Pearls, PureGreen, Baisikeli og Proremus, er blevet udvalgt og nomineret til prisen. Vinderen offentliggøres på IværksætterDagen 2010 og præmieres med 100.000 kr.

Kilde: Center for Socialøkonomi.

Sociale iværksættere sparer penge

Et andet potentielt vigtigt bidrag til løsning af den gordiske velfærdsknude er offentlige besparelser. I 2007 gik ca. 22 pct. (eller 95 mia. kr.) af den offentlige sektors udgifter til socialområdet.[33] Tallet er stigende og illustrerer, hvor stort mulighedsrummet principielt er for økonomiske besparelser på områder, hvor der er mange sociale iværksættere og socialøkonomiske virksomheder.

Et eksempel: Samfundet kunne spare 400 mio. kroner om året – det vil sige hvert år efter 2008 – alene ved at skabe fleksjob for de ca. 4.000 psykisk sårbare personer, der i 2008 blev tilkendt førtidspension, men ville kunne arbejde, hvis de fik den rette støtte og opkvalificering. Og beløbet er langt større, hvis blot nogle af dem over tid kommer ud af fleksjob. Dertil kommer de personlige – og samfundsøkonomiske – gevinster og indirekte besparelser ved at disse mennesker ikke ekskluderes af samfundet. Det viser beregninger, som Proremus og Sindslidendes Vilkår har foretaget for Mandag Morgen.[34]

Beregningen baserer sig på de sociale forretningsfolk i Proremus' indsats for at ansætte psykisk sårbare mennesker i fleks- eller skånejob. Medarbejderne kommer enten fra et liv

på førtidspension, eller de risikerer at ende der. Deres lidelser er af en sådan art, at de ikke kan fungere i et almindeligt arbejde. Derfor placeres de ofte i livsvarig, passiv forsørgelse. Det til trods for, at psykiske lidelser sjældent er kroniske, og at mange psykisk sårbare er veluddannede og stærkt motiverede for at bidrage på det danske arbejdsmarked.

I Proremus har de specialiseret sig i at opkvalificere medarbejderne, fagligt såvel som socialt, og på den baggrund inkludere dem på arbejdsmarkedet. Denne øgede sociale kapital har stor personlig og social betydning for den enkelte medarbejders tilværelse. Men også for samfundet er der markante, økonomiske gevinster. Beregningerne viser, at en medarbejder i fleksjob hos Proremus kan give samfundet en direkte, årlig gevinst på mere end 100.000 kr. i forhold til en situation, hvor personen er på førtidspension. Se boks. I øjeblikket har Proremus fem psykisk sårbare ansat i fleksjob, der enten kommer fra eller er i stor risiko for at ende på førtidspension. Virksomheden er stadig i en konsolideringsfase, men tallene antyder potentialet både i virksomheden og dens forretningsmodel.

Dertil kommer den økonomiske værdi, Proremus skaber i form af, at medarbejderne i mindre grad end tidligere har behov for at benytte sig af eksempelvis socialpsykiatriske tilbud, psykologkonsultationer og offentlige botilbud. Samtidig er der ofte en tæt kobling mellem psykiske lidelser og misbrug af alkohol og stoffer. Også dette risikomoment mindskes betydeligt med et øget psykisk velvære, der følger af inklusion på arbejdsmarkedet.

På samfundsplan er der et stort økonomisk potentiale ved at inkludere psykisk sårbare personer på arbejdsmarkedet i stedet for at parkere dem på førtidspension. Det var også blandt de nu skrinlagte forslag fra regeringens Arbejdsmarkedskommission. Alene i 2008 blev mere end 16.500 borgere tilkendt førtidspension i Danmark. Nye tal fra Ankestyrelsen viser, at 48 pct. af tilkendelserne skyldtes psykiske lidelser.[35] Sindslidendes Vilkår vurderer, at ca. halvdelen af de nye førtidspensionister med psykiske lidelser, svarende til godt 4.000 personer, ville være i stand til at være på arbejdsmarkedet, hvis de fik den rigtige støtte og opkvalificering. En aktivering af de 4.000 potentielt arbejdsdygtige personer, der fik tilkendt førtidspension sidste år, repræsenterer en mulig gevinst for samfundet på mere end 400 mio. kr. årligt.

Førtidspensionister med psykiske lidelser er ikke den eneste potentielt arbejdsdygtige gruppe, der i dag står uden for arbejdsmarkedet, og som der er store samfundsmæssige gevinster ved at inkludere. Ser vi på sundhedsområdet er omfanget af offentlige udgifter ca. 213 mia. kr. eller ca. 49 pct. af de offentlige udgifter. Potentialet for samfundsøkonomiske besparelser ved forebyggelse, rehabilitering og inklusion af socialt udsatte og syge eller handicappede borgere er således meget omfattende.

Sociale iværksættere mobiliserer ressourcer

Også i forhold til ressourceudfordringen og manglen på hænder og hoveder i den offentlige sektor kan sociale iværksættere og socialøkonomiske virksomheder gøre en stor forskel. Ikke alene ved at hjælpe marginaliserede grupper ind på arbejdsmarkedet, men også ved at mobilisere befolkningen til at arbejde for sociale formål, især som frivillig arbejdskraft.

En krone sparet – en krone tjent

Viggo er en ung mand på 30 år, der i 2000 blev diagnosticeret med skizofreni. Siden 2001 har Viggo været på førtidspension, og frem til slutningen af 2008 boede Viggo i et kommunalt socialpsykiatrisk bofællesskab for unge psykisk syge.

Samfundets årlige nettoomkostninger ved at have Viggo i passiv forsørgelse er 132.878 kr. Men siden foråret 2009 har Viggo været igennem et praktik- og beskæftigelsesforløb under Sindslidendes Vilkår, hvorigennem det er lykkedes at opkvalificere Viggo, så han er i stand til at varetage et fleksjob som grafiker i Proremus. Kommunen refunderer 2/3 af Viggos løn, men det offentlige får en stor del af disse merudgifter retur i form af skatter og arbejdsmarkedsbidrag, og den samlede udgift for de offentlige kasser ved at have Viggo i fleksjob er derfor blot 83.355 kr. En besparelse på 49.523 kr. om året.

Proremus, der er ejet af Sindslidendes Vilkår, opererer på markedsvilkår, og deres aktiviteter er derfor momspligtige. Det arbejde, som medarbejderne udfører, bidrager med en værditilvækst i samfundet, der bliver pålagt merværdibeskatning. På en typisk uge arbejder Viggo effektivt i 14 timer, som virksomheden kan fakturere til markedspris. Momsværdien af dette arbejde er 57.575 kr. om året. Lægger man disse momsindtægter fra den i forvejen reducerede offentlige forsørgelse, opnår det offentlige en samlet gevinst på 107.098 kr. om året ved Viggos ansættelse i Proremus.

Proremus håber på, at Viggo vil kunne fastholde en tilknytning til arbejdsmarkedet på de ca. 20 timer om ugen, han nu arbejder. Lykkes det, vil den samfundsmæssige besparelse frem til en pensionsalder på 65 år være 3.748.430 kr. i forhold til en passiv forsørgelse som førtidspensionist. Dertil kommer en række afledte effekter, der ligeledes kan have stor økonomisk betydning for det offentlige. F.eks. er Viggo blevet i stand til at flytte i egen lejlighed, og selvom han får boligsikring fra det offentlige, er udgifterne hertil betydelig mindre end til det bofællesskab for psykisk sårbare unge, han før boede i.

Kilder: Proremus og Sindslidendes Vilkår samt Mandag Morgen.

Natteravnene er som en professionel folkeorganisation et bemærkelsesværdigt eksempel. Deres indsats er yderst professionelt organiseret, men kerneydelsen leveres af en stor gruppe af frivillige. Arbejdet udføres ofte i samråd med kommunale gadeplansmedarbejdere, SSP, politiet og kommunale myndigheder. Den afgørende pointe er her, at de fleste "medarbejdere" i Natteravnene er frivillige, mens deres samarbejdspartnere er professionelle og lønnet af det offentlige.

Natteravnenes ydelser er gratis, og derfor kan værdien ikke prissættes direkte på et marked. En simpel alternativ metode til at estimere den direkte økonomiske værdi af Natteravnenes indsats er at opgøre de frivilliges timer og sætte en timepris på indsatsen. Natteravnene estimerer selv, at der foretages 50.000 enkeltvandringer om året af 3,5 times varighed i Danmark. Det svarer til, at hver af de mere end 200 lokalforeninger er på gaden i gennemsnit 1,5 dag om ugen med ét hold af tre frivillige. Ved en timeløn på 120 kr. er værdien af de frivilliges indsats, der typisk foregår i aften- og nattetimerne, 21 mio. kr. årligt.

Og Natteravnenes indsats virker. På Bornholm har den lokale politimester ifølge foreningen kunnet registrere et fald i hærværk på op mod 50 pct. samt betydelige fald i både vold og småkriminalitet, efter at Natteravnene er blevet synlige i gadebilledet på solskinsøen. Ligeledes viser tal fra Natteravnene, at udgifterne til udbedring af hærværk i en boligforening på Lundtoftegade i København er faldet med 90 pct., fra 1 mio. kr. om året til blot 100.000 kr., i løbet af de otte år, hvor den lokale afdeling af Natteravnene har eksisteret. Besparelsen har skabt stor interesse fra andre boligforeninger og -selskaber, der også har store problemer med hærværk, og flere har indledt samarbejde med Natteravnene.

Det professionelle sekretariat har en omsætning på godt 5 mio. kr. årligt. En del af midlerne kommer fra offentlige kasser, men organisationen har det klare mål – og er på vej mod – at blive uafhængig af offentlige ydelser. Det skyldes ikke mindst det bureaukrati, i form af evalueringer og afrapporteringer, som man oplever, at ydelser fra det offentlige medfører. Det er ganske enkelt for omkostningstungt at være offentligt støttet.

Natteravnenes arbejde tyder på, at socialt iværksætteri via en professionelt organiseret og målrettet inddragelse af frivillige kan mobilisere væsentlige ressourcer til en effektfuld velfærdsindsats. Perspektivet heri er stort: Selvom en større andel af vores svenske og norske naboer arbejder frivilligt, er danskerne gode til at yde en frivillig indsats sammenlignet med resten af Europa – særligt i det lokale foreningsliv og med socialt arbejde. I Frivillighedsundersøgelsen fra 2006 viser et survey blandt 4.000 personer, at godt en tredjedel af danskere over 16 år har arbejdet frivilligt inden for det seneste år og en fjerdedel inden for den seneste måned. I gennemsnit bruger hver frivillig 17 timer om måneden på sin indsats.[36] Selvom det frivillige sociale arbejde kun udgør en del af dette, er værdien af indsatsen betydelig.

Sociale iværksættere kan skabe vækst

Ud over social værdi, økonomiske besparelser og mobilisering af ressourcer kan socialt iværksætteri også bidrage til samfundsøkonomien ved at skabe direkte økonomisk vækst. Det gælder for eksempel på kulturområdet, hvor alternative – typisk billige og engagerende – organiseringsformer er nøglen til succes.

Det er Roskilde Festival et fremtrædende eksempel på. Hvert år i begyndelsen af juli bliver Roskilde Festivalen en af Danmarks største arbejdspladser med op mod 25.000 medarbejdere, når mange tusinde frivillige mobiliseres til afviklingen. Men indsatsen for at skabe Nordens største musik- og kulturarrangement er i gang året rundt. Foreningen Roskilde festival har et professionelt sekretariat, hvor omkring 20 medarbejdere er beskæftiget med at planlægge og koordinere. Samtidig er der ud af miljøet omkring Roskilde Festival opstået fire selvstændige virksomheder, der alle arbejder for det samme sociale formål som festivalen. Roskilde Festival er som årligt tilbagevendende, international kulturbegivenhed med et socialt formål et eksempel på socialt iværksætteri i stor skala.

Festivalen i 2008 var ikke nogen stor publikumssucces. "Kun" 68.000 gik gennem tælleapparaterne, og 7.000 usolgte billetter lå tilbage i billetlugerne. Alligevel havde festivalen et overskud på 887.405 kr., der blev udloddet til humanitære og kulturelle formål gennem Foreningen Roskilde Festival.[37] Aftalen mellem de lokale foreninger, der står for handel og service på festivalen, og Roskilde Festival er skruet sådan sammen, at foreningerne er med til at dække et eventuelt underskud. Det vil sige, at jo flere billetter der er solgt, jo mindre afgift skal foreningerne betale. Alligevel kunne de glæde sig over at have tjent 9.381.100 kr. i 2008.

De op til 75.000 gæster, 25.000 frivillige og 3.000 mediefolk brugte tilsammen næsten 384 mio. kr. i 2008 i og uden for festivalområdet. Festivalen skabte dermed en turismeomsætning svarende til op mod en tredjedel af Roskildes samlede årlige turismeomsætning – i løbet af bare én uge. Gæsterne lagde knap 44 mio. kroner under besøg i Roskilde og København, og forretningerne i Roskilde omsætter således for lige så meget i de otte festivaldage som i hele december måned.

Roskilde Festival er ikke den eneste danske kulturbegivenhed, der har forretningsorienterede aktivister i ryggen. For ud over at sætte 350 frivillige i arbejde i sine boder på Roskilde Festival arrangerer Muskelsvindfonden hvert år et andet stort tilløbsstykke: Grøn Koncert, som gennem de sidste 27 år er blevet en institution i dansk musik- og kulturliv. I 2008 strømmede 190.000 publikummer gennem indgangene til de nu i alt otte koncerter rundt omkring i sommerlandet. De gav tilsammen et overskud til Muskelsvindfondens arbejde på godt 9 mio. kr.[38]

Grøn Koncert er ud over at være en landsdækkende musikbegivenhed også Muskelsvindfondens væsentligste indtjeningsaktivitet. Arrangørerne bag startede som indsamlingsafdelingen i en idealistisk græsrodsbevægelse, men har udviklet sig til en organisatorisk, ledelsesmæssig og strategisk solidt funderet afdeling, der er i stand til at udvikle og

afholde nogle af Danmarks største musikevents og Nordeuropas største koncertturné af sin art.

Sociale iværksættere udvikler velfærdssamfundet

Gennemgangen af de forskellige cases illustrerer, hvordan sociale iværksættere og socialøkonomiske virksomheder konkret kan imødekomme sociale behov og skabe social kapital – og samtidig bidrage til offentlige besparelser, mobilisering af nye ressourcer og – i nogle tilfælde – økonomisk vækst.

Mange, især amerikanske og engelske forskere og eksperter, er imidlertid optaget af en større og mere abstrakt værdiskabelse ved socialt iværksætteri: Evnen til grundlæggende at ændre – transformere – samfundet.[31] De ser sociale iværksætteres opgave som at adressere uretfærdig eller uhensigtsmæssig *social uligevægt* som f.eks. økonomisk marginalisering, dårlig folkesundhed eller manglende interkulturel forståelse. Via innovation skal sociale iværksættere skabe "large scale impact" og ny ligevægt på disse områder.

Denne tilgang til socialt iværksætteri har ikke været dyrket i task forcen, hvor fokus i udgangspunktet har været mere jordnært. Ikke desto mindre har arbejdet peget på en række, potentielt transformative effekter ved socialt iværksætteri i Danmark:

Ny forståelse af velfærdsproblemer og -løsninger: Innovative sociale iværksættere, der aktiverer mennesker med autisme eller psykisk sårbare som en ressource, udfører forebyggende socialt arbejde ved frivillig arbejdskraft, mobiliserer lokalsamfundet for at hjælpe stofmisbrugere og skaber forretning ved at hjælpe miljøet, kulturen eller lokalsamfundet, bryder med traditionelle måder at tackle svære velfærdsudfordringer – såkaldte wicked problems – på. Dermed kan de være en værdifuld inspirationskilde for både den offentlige sektor, erhvervslivet og civilsamfundet. De sociale iværksættere mikser forskellige tilgange og ressourcer i problemløsningen, vender problemer på hovedet og eksperimenterer med nye metoder og løsningsmodeller. Det skyldes dels deres udgangspunkt som hybride organisationer og naturligvis, at sociale iværksættere typisk har større frihed til at eksperimentere og vælge løsningsmodeller, end den offentlige sektor.

Nyt syn på den offentlige sektor: De succesfulde sociale iværksættere udfordrer traditionelle forestillinger om, at sociale problemer altid er det offentliges anliggende. De viser tværtimod, at socialt engagement hos borgere og virksomheder kan være en effektiv vej til løsninger på en række af de velfærdsmålsætninger, som politikerne har opstillet for den offentlige sektor – bl.a. i Kvalitetsreformen – men som de kan have vanskeligt ved at gennemføre i praksis.

Nye (velfærds)markeder: Sociale iværksættere kan være katalysatorer for at udvikle nye markeder – også for andre virksomheder og organisationer. De sociale iværksættere opererer på flere markeder, hvor evnen og viljen til at betale for social værdi varierer: Fra "ikke-markeder", hvor der ikke er noget forretningsmæssigt grundlag, og den sociale iværksætter må basere sine aktiviteter på andre indkomstkilder end salg af ydelser over "begrænsede markeder", hvor social forretning kun delvist kan finansiere den sociale værdiskabelse til "normale markeder", hvor salg af varer og services kan betale de fulde omkostninger til at løse det sociale problem og dermed i princippet kan generere profit.[40] Pointen er, at de mest innovative sociale iværksættere kan:

- **Flytte opgaven fra ét "naturligt" marked til et andet:** Eksempelvis Specialisterne eller Proremus, der via innovative forretningsmodeller aktiverer udsatte gruppers kompetencer effektivt og dermed flytter løsningen på deres sociale behov fra et "ikke-marked" til et "normalt" eller i hvert fald "begrænset" marked.
- **Åbne for nye markeder:** Fordi endemålet for traditionelle private virksomheder er skabelsen af økonomisk værdi til ejerne, bliver der ofte stillet spørgsmålstegn ved deres legitimitet som velfærdsleverandør – hvilket debatten om udlicitering er fuld af eksempler på. De sociale iværksættere derimod opfattes typisk som en anderledes legitim og troværdig spillere på grund af deres sociale formål og fordi en evt. profit følger dette. Dermed kan de være med til at "opbløde" synet på velfærdsleverandører udenfor den offentlige sektor og måske åbne eller udvikle nye markeder for velfærdsløsninger over tid.

Derudover påvirker sociale iværksættere også synet på bl.a. CSR, virksomhedernes sociale ansvar, jf. opslag s. 25.

Socialt iværksætteri er ingen mirakelkur

Socialt iværksætteri *kan* skabe væsentlig social, økonomisk og samfundsmæssig værdi på flere dimensioner. Men socialt iværksætteri er ikke noget vidundermiddel, der alene kan løse den gordiske velfærdsknude – af flere grunde.

For det første skaber alle sociale iværksættere ikke lige stor værdi. Mange fejler, ligesom kommercielle iværksættere fejler. Og i task forcen har vurderingen lydt, at innovationshøjden og værdiskabelsen langtfra er lige stor hos alle. Derfor er det vigtigt at skalere og udbrede værdiskabelsen hos de særligt innovative sociale iværksættere: Den mindre gruppe, der, som en pendant til de kommercielle vækstiværksættere, står for en relativt stor del af værdiskabelsen.

For det andet kan socialt iværksætteri også være en potentiel udgiftsdriver for den offentlige sektor – og dermed medvirke til at stramme den gordiske velfærdsknude[46]: Ud over at mange sociale iværksætteraktiviteter baserer sig på offentlige midler, kan identifikationen af nye sociale behov og løsninger føre til politiske krav – "so ein Ding müssen wir auch haben." Altså at nye behov og løsninger skal være den offentlige sektors ansvar og bekostning.

For det tredje er socialt iværksætteri i Danmark helt grundlæggende afhængigt af en relativt stærk offentlig sektor og af samspillet med den samt med erhvervslivet og civilsamfundet. Alle tre er vigtige partnere, inspirationskilder

Socialt ansvar i offensiven

Der er typisk tre tilgange til virksomheders arbejde med Corporate Social Responsibility (CSR):

1. Den reaktivt defensive – industriens (for)svar mod angreb for miljø- eller samfundsskadelige effekter af dens operationer. I denne tilgang ses CSR som en forsikring mod den slags beskyldninger. Her er mest af alt fokus på at fortsætte "business as usual" og CSR-arbejdet er en støttefunktion, som maksimalt kan være med til at reducere omkostninger, men som ikke i sig selv bidrager til virksomhedens forretningspotentiale.

2. Den imødekommende proaktive – i denne tilgang er fokus på de forventede fordele i at portrættere virksomheden som en frontløber med hensyn til ansvarlig virksomhedsdrift. Dette kan betyde et gennemgribende eftersyn og tilpasning af arbejdsprocesser og kommunikation med stakeholders, men vil næppe påvirke forretningsmodellen. Her er et vist potentiale for værdiskabelse, men det vil være som supplement til virksomhedens kerneforretning.

3. Den offensivt strategiske – her er ikke tale om at opstille et forsvar eller om at komme i møde, men om at komme i forkøbet. Virksomheder, der abonnerer på denne tilgang, vil typisk have en "value proposition" med en social dimension, og arbejdet med CSR vil være en integreret del af virksomhedens strategi og derfor er potentialet for værdiskabelse via CSR-arbejdet til stede i langt højere grad.[41] På dette niveau er også potentialet for CSI (Corporate Social Innovation)[42] til stede. Det vil sige CSR-aktiviteterne er så relevante for virksomhedens forretningsområde, at de kan bruges aktivt til at skabe innovationer i forhold til kerneydelsen.

Det, at virksomheder udøver et socialt ansvar, er ikke noget nyt. Det nye er, at flere og flere virksomheder tænker CSR ind på et strategisk niveau.

Disse virksomheder integrerer en hensyntagen til det samfund, de er en del af, i deres kerneprocesser i forventningen om, at det giver et afkast i form af et mere positivt syn på virksomheden og dermed på dens markedsmuligheder. [43] Men nogle virksomheder tager et skridt længere frem og arbejder med deres sociale ansvar som en komponent i udvikling af nye produkter, services og markeder. Det vil sige som en del af en innovationsproces.

Et eksempel på udviklingen findes hos task force medlemmet BRFkredit: Hos BRFkredit har man i mange år været opmærksom på, at der er mange måder at honorere sit sociale ansvar på. Gennem samarbejde med Værkstedscentret Sandtoften og Fountain House arbejder man løbende med at give udviklingshæmmede og psykisk sårbare mennesker en vej ind på arbejdsmarkedet gennem ansættelse i BRF. Samtidig har man i ti år gennem initiativet PÅ TVÆRS arbejdet med at inspirere den boligsociale indsats rundt om i landet.[44]

Men det er en ny udvikling, at det sociale ansvar er blevet en integreret del af virksomhedens strategi og noget, som har opmærksomhed "hele vejen rundt" i organisationen, fortæller Lene Hjorth, projektchef.

Og Lene Hjorth er selv direkte engageret i at gøre verden til et bedre sted og samtidig forbedre sin markedsforståelse til gavn for BRF's forretning. Det gør hun som mentor for Muhabet. Hun mødes med de sociale iværksættere 1-2 gange om måneden, og er i anden kontakt med dem flere gange om ugen: "Det handler om at blive udfordret og få sat ansigt på nogle samfundsgrupper, som man ellers ikke har kontakt med. Så bliver man bedre til at favne samfundet – og til se nye tendenser i det fordi, man lærer markedet bedre at kende".[45]

og rekrutteringskanaler for sociale iværksættere. Og den offentlige sektor er afgørende som både afsæt for mange sociale innovationer – når systemet ikke fungerer optimalt – og som finansieringskilde for det sociale arbejde. Dette med- og modspil i forhold til især den offentlige sektor er således både en kilde til spændinger – ikke mindst når sociale iværksættere også påtager sig en advocacy-rolle for en given sag – og en nødvendighed.

Som den offentlige sektor, erhvervslivet og civilsamfundet har sociale iværksættere således også deres styrker og svagheder som velfærdsleverandører. Se tabel 1 herunder.

Og pointen her er netop heller ikke, at der ikke skabes social værdi i de tre "klassiske" sektorer. Private virksomheder producerer intelligente løsninger på samfundsmæssige problemer og genererer profit ved det, ansatte i den offentlige sektor, eksempelvis i folkeskolen, bidrager til at løse sociale problemer, og overalt i samfundet findes mennesker som gør en frivillig indsats og skaber social kapital, uden at have en forretningsmodel. Selvom potentialet er stort, er det sociale iværksætteri således kun en af flere kilder til løsningen af den gordiske velfærdsknude.

Tabel 1: Fordele og ulemper ved forskellige velfærdsleverandører

Organisering	Fordele	Ulemper
Offentlig	*Legitimitet:* Det fælles ejerskab og demokratiet giver en enestående legitimitet til det offentlige som leverandør af velfærdsydelser. *Ligebehandling:* Lige og gratis adgang til ydelser er lovfæstede rettigheder, god forvaltningsskik sikrer det i praksis. *Erfaring:* Den offentlige sektors hidtidige ejerskab af mange store velfærdsopgaver har skabt en stor og uundværlig kompetencebase.	*Bureaukrati:* Sikring af den gode og retfærdige forvaltning af borgernes penge kan gøre beslutningsgange lange, komplekse og uigennemskuelige. *Begrænsede ressourcer:* Udsigterne er ikke gode. Færre skal gøre mere for flere, bare bedre og billigere. *Problemejer:* Det offentlige ofte tilskrives ofte rollen som ejer af alle større samfundsmæssige problemer. Det risikerer at fjerne andre aktørers initiativ og råderum/marked.
Privat	*Valgmuligheder:* Et marked for velfærdsydelser giver borgere flere alternativer at vælge imellem og muligheden for at vægte forskellige kriterier. *Effektivitet:* Et marked øger konkurrencen mellem udbydere og effektiviteten i ydelserne. *Fleksibilitet:* Kort fra tanke eller nyt behov til handling – f.eks. i form af nyt produkt. *Professionelt:* Behovet for at skabe profit tvinger private virksomheder til at fokusere på at skabe værdi til deres stakeholders ved at skabe værdi til deres kunder.	*Legitimitet:* At tjene penge på velfærd er en torn i øjet på mange borgere og fagprofessionelle, hvad den årelange debat om udlicitering har vist. *Ulighed:* Risiko for a- og b-hold ved private løsninger, som sundhedsforsikringer, privathospitaler m.m.
Frivillig	*Ekstra ressourcer:* Frivilligt arbejde udføres oftest ved siden af anden beskæftigelse – eller af personer uden for arbejdsmarkedet. *Nærhed:* Den personlige kontakt er i højsædet i stedet for en leverandør eller "systemet". *Engagement/commitment:* Frivilligt arbejde udføres ofte af ildsjæle, motiveret af lyst snarere end økonomi. *Stærk tradition at bygge på:* Den frivillige sektor har i mange år løftet forskellige velfærdsopgaver.	*Begrænset professionalisme:* Stadig mange frivillige organisationer, der nok har intentionerne til at skabe social forandring, men som ikke altid lykkes. *Mere nice end need:* Den lystbaserede motivation betyder, at de tunge, vanskelige eller ubehagelige opgaver ikke kan løses i frivilligt regi.
Socialt iværksætteri	*Valgmuligheder:* Sikring af variation og diversitet – valgmuligheder – i udbuddet af løsninger på velfærdsudfordringer. *Afbureaukratisering:* Organisering af velfærdsløsninger uden for det offentlige bureaukratis rammer. *Professionalisering:* Systematisering, bæredygtig finansiering og vækst ift. traditionelt frivilligt arbejde. *Forankring:* Udvikling af samarbejdet på tværs af sektorer – det offentlige, den private sektor og civilsamfundet – og dermed krydsbefrugtning og øget bæredygtighed. *Legitimitet:* At der ikke skal tjenes penge og udbetales overskud til ejerne letter adgangen til at løse velfærdsopgaver og mindsker frygt for privatisering. *Udfordring:* Af system- og vanetænkning i den offentlige sektor, civilsamfundet og det private erhvervsliv ift. de "traditionelle" velfærdsløsninger.	*Svingende effektivitet:* Langtfra alle sociale iværksættere er lige gode til social værdiskabelse *Potentiel udgiftsdriver:* jf. kritikken af f.eks. frivilligt arbejdes økonomiske konsekvenser. *Risiko for bureaukratisering:* Mange sociale iværksættere har det offentlige som deres primære kunde og risikerer derfor at blive dynget til af de samme papirmængder. *Vækstproblem:* Tiltag kan være vanskelige at skalere og forbliver ofte små og lokale. *Ulighed:* Risiko for forskelle i sociale tilbud forskellige steder i landet.

MM **Kilde:** Mandag Morgen.

Socialt iværksætteri: Store potentialer – begrænset professionalisme

Stolte danske traditioner giver særlige muligheder – Begrænset omfang af socialt iværksætteri, men stort markedspotentiale – Fornyet international interesse og stor dansk lyst til at komme i gang – Men samarbejdsvanskeligheder, manglende forretningskompetencer og svag vækst

Danmark har en lang og stolt tradition for socialt iværksætteri. Og de seneste år har budt på en opblomstring i interessen for de sociale iværksættere, der betyder, at muligheden for at få flere og mere succesfulde sociale iværksættere er større end nogensinde.

Der mangler sikker viden om, hvor mange sociale iværksættere, der er. Mandag Morgen vurderer, at der hvert år kommer 500-600 nye sociale iværksættere til, der svarer til task forcens definition. De er en del af socialøkonomien, der udgør knap 10 pct. af Danmarks BNP.

Men på trods af stolte traditioner, store potentialer og et stort velfærdsmarked lider det sociale iværksætteri i Danmark af umodenhed og manglende professionalisme: Der er samarbejdsvanskeligheder især med den offentlige sektor, der mangler forretningskompetencer og bæredygtigheden halter, og der er en stærkt begrænset skalering af de mest innovative løsninger.

Svaghederne betyder, at potentialet for socialt iværksætteri som en del af løsningen på de danske velfærdsudfordringer endnu langtfra er udnyttet. Det er derfor afgørende, at det sociale iværksætteri bliver professionaliseret.

Det viser Mandag Morgens analyser af det sociale iværk-

Vidensgrundlaget

I forbindelse med Velfærdens iværksættere er der gennemført en række kortlægninger, analyser og pilotundersøgelser og interview, som alle ligger til grund for de konklusioner og vurdering, der præsenteres i denne publikation. De omfatter:

- Individuelle interview med task forcens medlemmer samt en lang række andre danske ressourcepersoner på området.
- Interview med en internationale eksperter fra OECD, den britiske regering samt organisationer og forskergrupper i bl.a. Sverige, Norge, Storbritannien, Irland og USA.
- 5 kortlægninger og litteratur-review fra Mandag Morgen om hhv. definitioner, omfang, rammer, roller og indsatser for socialt iværksætteri ifølge dansk og international forskning og undersøgelser.
- Case-studier af udviklingshistorien for fem sociale iværksættere gennemført af Mandag Morgen.
- Infomedia-måling om omtale af socialt iværksætteri i fire danske og fire britiske dagblade, gennemført af Mandag Morgen.
- Rapporten "Socialt entreprenørskab i Danmark – status 2009", udarbejdet til task forcen af Center for Socialt Entreprenørskab ved RUC.
- 4 kvantitative undersøgelser om socialt iværksætteri fra Center for Socialøkonomi.
- Notatet "Frivillige sociale foreninger som sociale iværksættere", udarbejdet til task forcen af Frivilligrådet.
- "Notat om selvejende institutioner relateret til begrebet socialøkonomiske virksomheder samt daghøjskolernes erfaringer", udarbejdet af Daghøjskoleforeningen til task forcen.
- Notatet "Den velfærdsteknologiske satsning i Region Syddanmark – også en mulighed for at udfolde potentialet i socialt entreprenørskab", gennemført for task forcen af Region Syddanmark.
- Eksklusiv gennemgang af de danske hovedresultater af Global Entrepreneurship Monitor (GEM) 2009, der fokuserer på socialt iværksætteri, ved Thomas Schøtt, Syddansk Universitet (udkommer 26. januar 2010).
- Samt en række mindre notater udarbejdet af task forcemedlemmer om bl.a. de enkelte medlemmers erfaringer og indsatser.

sætteri i Danmark på baggrund af arbejdet i task forcen. Analyserne er baseret på en kortlægning af tilgængelig viden om potentialet, antallet af og karakteristika ved de sociale iværksættere i Danmark foretaget af Mandag Morgen.

Stolte traditioner

Den danske tradition for socialt iværksætteri og social innovation gennem folkelige bevægelser som eksempelvis andelsbevægelsen og højskolebevægelsen giver os særligt gode muligheder for at få udbytte af en strategisk satsning for at fremme feltet. Det viser analyser, som Center for Socialt Entreprenørskab på RUC og Frivilligrådet har udarbejdet for Mandag Morgen.[47]

Døves Vaskeri er en socialøkonomisk virksomhed, der har eksisteret siden 1869, og som startede med at være et vaskeri for døvstumme kvinder, oprettet i privat regi. I dag er vaskeriet et moderne industrielt vaskeri og en arbejdsplads med tegnsprogsmiljø, der tilbyder beskyttet beskæftigelse til 34 meget forskellige medarbejdere med varierende behov for særlig støtte. Produktionen udvikles i tæt samarbejde med medarbejderne, og vaskeriet drives i dag af Center for Døve.

I slutningen af 1800-tallet, hvor Døves Vaskeri blev etableret, var filantropien fremherskende. Borgerskabet gjorde konkrete sociale problemer til en sag, mens det offentlige i stigende grad påtog sig forsørgelsen af de fattige. De ældste frivillige organisationer på det sociale område retter sig typisk mod fattigdomsbekæmpelse, hjælp til udsatte børn og unge samt afholdssagen.

Under opbygningen af industrisamfundet og frem til velfærdsstatens konsolidering omkring 1960 opstod gensidige støtte- og hjælpekasser og foreninger som eksempelvis de første sygdoms- og handicaporganisationer. Ældre Sagen startede som Ensomme Gamles Værn i 1910, og Kræftens Bekæmpelse blev dannet i 1928 som Landsforeningen til Kræftens Bekæmpelse. I denne tid opstod en lang række indsatser i frivilligt regi inden for sundhedsfremme og forebyggelse, der efterfølgende blev overtaget af det offentlige.

De mange selvejende institutioner er opstået som et andet, særligt dansk, foregangseksempel på socialøkonomiske virksomheder, og de opgaver, organisationerne varetager, kan i princippet også løses af offentlige eller private virksomheder. Men de selvejende institutioner har hverken myndighed eller indtjening som styrende princip. De selvejende institutioner, som der findes omkring 2.500 af på landsplan inden for social- og uddannelsesområdet, er ofte drevet af frivillige sociale foreninger, hvis værdigrundlag de dermed er bundet op på, mens de – typisk gennem driftsaftaler – varetager en velfærdsopgave for det offentlige. Og opgaven kan være at drive alt fra en børnehave til et plejehjem eller et bosted for handicappede.

Socialt iværksætteri har fået comeback

Interessen for socialt iværksætteri har bevæget sig i bølger. Den første fra midten af 1800-tallet, den anden fra starten af 1980'erne, og den tredje bølge blev indvarslet med Charles Leadbeaters "The Rise of the Social Entrepreneur" fra 1997. I september 2009 var socialt iværksætteri at finde på Googles liste over de 16 væsentligste ideer, der vil forandre verden.

Præsident Obama har oprettet et kontor for social innova-

Global Entrepreneurship Monitor: Socialt entreprenørskab i Danmark 2009

Global Entrepreneurship Monitor (GEM) er et internationalt forskningsprogram, der hvert år undersøger iværksætteraktiviteten i 30-40 lande. I 2009 har GEM fokus på socialt entreprenørskab – bredt defineret som det at starte eller lede aktiviteter, organisationer og initiativer, som har særlige formål inden for det sociale, miljøet eller lokalsamfundet. Rapporten om den danske undersøgelse, der baseres på interview med et repræsentativt udsnit af 4.000 voksne, udkommer 26. januar 2010. Udvalgte hovedresultater er:

- 32 pct. er aktivt engageret i arbejdet i sociale foretagender, de er oftest ulønnede og arbejder typisk få timer om ugen. Mænd og kvinder er ligeligt engageret.
- 16 pct. er med til at starte eller lede sociale foretagender.
- Langt størstedelen er ulønnede og arbejder få timer om ugen – også de personer, der starter eller leder sociale foretagender. Kun 8 pct. er fuldtidsbeskæftigede. Oftest drives de sociale foretagender altså på frivillig basis.
- Halvdelen af de sociale foretagender bedriver social forretning ved at sælge produkter og service for helt eller delvist at dække deres omkostninger.
- 2 pct. af danskerne er startere af og 6 pct. er ledere af forretningsdrivende sociale foretagender.

Dette års GEM-undersøgelse er et samarbejde mellem forskere fra SDU og RUC. Henvendelse vedrørende den del, der handler om socialt entreprenørskab: Thomas Schøtt, tsc@sam.sdu.dk, eller Lars Hulgård, hulg@ruc.dk.

Læs mere i bogen "Social and Commercial Entrepreneurship in Denmark 2009 – studied via Global Entrepreneurship Monitor". Bogens hovedforfatter er Thomas Schøtt fra Syddansk Universitet.

Kilder: Thomas Schøtt og Mandag Morgen.

tion i Det Hvide Hus, der blandt andet har til formål at hjælpe organisationer fra den tredje sektor og sociale iværksættere med at tackle presserende sociale problemer. Og også præsidenten for EU-kommissionen, José Manuel Barroso, har sat social innovation på dagsordenen for fremtidens Europa.

Professor Gregory Dees begyndte som den første at undervise i socialt iværksætteri på Harvard University i slutningen af 1990'erne. Hurtigt fulgte flere andre af verdens førende universiteter som Stanford, Duke og Columbia efter. Da Ashoka i 2008 lavede en optælling, var der allerede blevet oprettet kurser på 61 universiteter og business schools i 17 lande verden over, de fleste i USA og Europa. Også Danmark er kommet med på bølgen med RUC's Center for Socialt Entreprenørskab, der slog dørene op i 2007. Og fra foråret 2010 vil de studerende på CBS i København have mulighed for at tage et tilvalg i socialt iværksætteri.

Sammen med den stigende opmærksomhed om socialt iværksætteri er der også kommet flere danske og internationale helte og forbilleder, der kan medvirke til at skabe en stærk identitet. Muhammad Yunus fik en Nobelpris for sit arbejde med fattigdomsbekæmpelse gennem Grameen Bank. Nobelprisen har formentlig haft betydning, ligesom Al Gores havde det for opmærksomheden om klimaforandringerne. Thorkil Sonne har turneret både danske og internationale medier med den gode historie om Specialisterne. Alle er de med til at skabe en stærk identifikation for sociale iværksættere.

Stor social iværksætterlyst

En tredjedel af de voksne danskere engagerer sig aktivt i foretagender med et samfundsmæssigt formål og udfører frivilligt arbejde. Det viser henholdsvis Frivillighedsundersøgelsen fra 2006, der undersøgte danskernes engagement i non-profit-organisationer og frivilligt arbejde, og GEM-undersøgelsen, der i 2009 undersøgte danskernes generelle engagement i foretagender med samfundsmæssige formål i bred forstand. Se tekstboks.

Begge undersøger et noget bredere felt end socialt iværksætteri, men de tyder på, at danskernes lyst til og engagement i socialt arbejde er stort – og potentialet for socialt iværksætteri hos de generelt iværksætterlystne danskere ligeså.[48] Og helt konkret har Center for Socialøkonomi i 2009 rådgivet 134 iværksættere.

GEM-undersøgelsen viser, at 16 pct. af danskerne engagerer sig som ansvarlige for opstart eller ledelse af sociale foretagender i bred forstand – og 8 pct. i forretningsdrivende sociale foretagender. Desuden er danskernes sociale entreprenørskab, som GEM betegner det, i overvældende grad frivilligt baseret: Kun 8 pct. af danskerne er fuldtidsbeskæftigede i de sociale foretagender.

Usikkerhed om det reelle antal

GEM- og Frivillighedsundersøgelserne er første skridt i retning af at skabe et nationalt datagrundlag, men der er et stykke vej endnu, før det er dækkende i forhold til socialt iværksætteri. Endnu er der ingen kortlægning af det reelle antal sociale iværksættere herhjemme – i modsætning til på det kommercielle område, hvor Iværksætterindekset nu gennem en årrække har givet et solidt billede og analysegrundlag.

Imidlertid estimerer Mandag Morgen på baggrund af Frivillighedsundersøgelsen og vurderinger fra task forcen, at der i Danmark årligt opstår 500-600 nytilkomne sociale iværksættere, som lever op til task forcens definition. Det svarer til ca. 3 pct. af det samlede antal iværksættere herhjemme – nogenlunde samme andel som i Storbritannien. Se tekstboks.

Endelig lyder vurderingerne fra task forcen, at det især er på social- og sundhedsområdet og inden for undervisning og kultur, at sociale iværksættere er aktive – formentlig med entreprenante socialarbejdere som folkene bag Dugnad og Muhabet som den dominerende type. Professionelle folkeorganisationer er der derimod få nytilkomne af.

Hvor mange sociale iværksættere?

Mandag Morgens estimat bygger på følgende beregning: Frivillighedsundersøgelsen viste, at mere end halvdelen af samtlige frivillige og non-profit-organisationer i Danmark er dannet efter 1975 og ca. en fjerdedel efter 1990. Det svarer til en tilvækst på knap 1.700 nettotilkomne om året i gennemsnit. 45 pct. af de frivillige organisationer er registreret med CVR-nummer, hvilket tyder på en professionelt ledet organisation, dvs. ca. 750. Til sammenligning blev der i 2001-2006 i snit startet ca. 19.500 nye virksomheder om året, hvoraf 2/3 vurderes at have overlevet de første tre – vanskeligste – år. Hvis professionelt ledede frivillige organisationer estimeres at have samme overlevelsesrater som kommercielle, giver det ca. 1.150 bruttotilkomne eller nystartede årligt. Heraf vurderes mindst halvdelen – 500-600 – at falde inden for task forcens definition af sociale iværksættere. Alt i alt altså svarende til ca. 3 pct. af det samlede antal iværksættere i Danmark. Andelen matcher formentlig situationen i Storbritannien. Til sammenligning udgjorde antallet af socialøkonomiske virksomheder i Storbritannien ca. 55.000 ud af et samlet antal virksomheder på ca. 2 mio. i 2006, hvilket svarer til en andel på ca. 2,5 pct. Den sociale iværksætteraktivitet i Storbritannien er samtidig ifølge GEM-undersøgelserne i relativ vækst i forhold til den almindelige iværksætteraktivitet.

Kilder: Mandag Morgen; Erhvervs- og Byggestyrelsen (2009): Iværksætterindeks 2009; Erhvervs- og Byggestyrelsen (2002): De nye virksomheder - 4. statistiske portræt af iværksættere; Boje, Fridberg og Ibsen (2006): Frivillighed og Nonprofit i Danmark – omfang, organisation, økonomi og beskæftigelse. Socialforskningsinstituttet; GEM, Delta & Barclays (2007): Social Enterprise in the UK; Office of the Third Sector (2007): Social Enterprise Action Plan – Scaling new Heights; www.statistics.gov.uk

Non-profit-sektoren udgør 10 pct. af BNP

Der er ingen analyser af, hvor stor betydning sociale iværksættere har for den samlede danske økonomi. Det skyldes manglen på systematiske kortlægninger, men også at feltets virksomheder er spredt ud over en lang række forskellige organiseringsformer – fra foreninger og fonde til selvejende institutioner og kooperativer til forskellige private virksomhedsformer.

De fleste sociale iværksættere er formentlig organiseret som netop foreninger, fonde og selvejende institutioner. Det understøttes af en nyligt foretaget analyse fra Center for Socialøkonomi.[49] Derfor er det relevant at se på, hvor stor betydning denne sektor har.

På europæisk plan vurderer EU-kommissionen, at der findes 2 millioner non-profit-virksomheder, hvilket udgør 10 pct. af alle europæiske virksomheder. Disse virksomheder har flere end 11 millioner beskæftigede, svarende til 6 pct. af samtlige beskæftigede i Europa. Af dem arbejder 70 pct. i non-profit-organisationer, 26 pct. i kooperativer og 3 pct. i foreninger.[50]

Selvom der stadig mangler sammenlignelige data, tyder meget på, at omfanget af non-profit-sektoren i Danmark er mindst lige så stort som det europæiske gennemsnit. Samtidig er sektoren ifølge Frivillighedsundersøgelsen i vækst i Danmark. Det samlede omfang er karakteriseret ved:

16 pct. af samtlige virksomheder: Frivillighedsundersøgelsen fra 2006 dokumenterer, at der er 101.000 frivillige og non-profit-organisationer i Danmark, inkl. blandt andet kultur-, fritids-, idræts-, lokal-, undervisnings-, sundheds-, miljø- og socialorganisationer. Langt hovedparten – 83.000 – var lokale foreninger. Dertil kommer 8.000 selvejende institutioner, 6.200 fonde og 3.000 nationale foreninger. Ca. 45 pct. var registreret med et CVR-nummer, momsregistrerede og/eller udbetaler løn. Det peger i retning af, at der er tale om erhvervsdrivende og professionelle organisationer. Til sammenligning er der ca. 283.000 firmaer i Danmark. Altså svarer professionelle non-profit-organisationer til ca. 16 pct. af det samlede antal virksomheder i Danmark i 2004.[51]

7 pct. af arbejdsstyrken: Antallet af fuldtidsbeskæftigede i non-profit-sektoren er opgjort til ca. 140.000 – svarende til 3,9 pct. af den danske arbejdsstyrke.[52] Den samlede frivillige aktivitet svarer til yderligere ca. 120.000 årsværk eller 3,1 pct. af arbejdsstyrken.[53]

9,6 pct. af BNP: Den samlede økonomiske værdiskabelse i non-profit-sektoren estimeres til 134 mia. kr. i 2004 – svarende til 9,6 pct. af det danske BNP. De samlede udgifter til CVR-registrerede frivillige organisationer var i 2003 ca. 93 mia. kr. – svarende til ca. 12 pct. af statsbudgettet.[54]

85 pct. offentlige indtægter: Generelt står det offentlige (stat og kommuner) for lidt over to tredjedele af indtægterne til frivillige non-profit-organisationer i Danmark. Inden for de udgiftstunge områder – social service og uddannelse – er der stort set kun offentlige midler.[55] Center for Socialt Entreprenørskab på RUC og Center for Socialøkonomi har således samstemmende vurderet, at 85 pct. af finansieringen af socialøkonomiske virksomheder stammer fra det offentlige.

Selvejende institutioner: Selvejende institutioner tegner sig for en væsentlig andel af den socialøkonomiske aktivitet. Ca. 2.000 selvejende institutioner inden for uddannelse og forskning, kulturelle, erhvervsfremmende og sociale forhold fik tildelt i alt ca. 47 mia. kr. i tilskud – det svarer til knap halvdelen af statens samlede driftsramme – i 2007. Antallet af selvejende institutioner er omtrent fordoblet siden starten af 1990'erne.[56]

Center for Socialøkonomi: De sociale iværksætteres videns- og rådgivningscenter

Center for Socialøkonomi er en socialøkonomisk virksomhed, der er sat i verden for at styrke og fremme socialt iværksætteri og den socialøkonomiske virksomhedsform i Danmark. Center for Socialøkonomi er organiseret under Fonden Socialøkonomi.dk.

Centeret arbejder for at få sociale iværksættere til at blive til bæredygtige forretninger, der kan sikre vigtige samfundsnyttige indsatser. Centeret yder rådgivning til socialøkonomiske iværksættere og virksomheder, skaber netværk på tværs af sektorer, udvikler vækststrategier for kommuner og regioner og arbejder på at bygge bro til erhvervslivet.

134 sociale iværksættere har modtaget rådgivning fra Center for Socialøkonomi i 2009, en stigning på ca. 50 pct. i forhold til det foregående år. 26 mentorer mødes jævnligt med sociale iværksættere for at bidrage til videreudviklingen af deres forretning, og 250 virksomheder er med i socialøkonomisk netværk.

Kilde: Center for Socialøkonomi, se mere på www.socialokonomi.dk

Stort potentiale for vækst

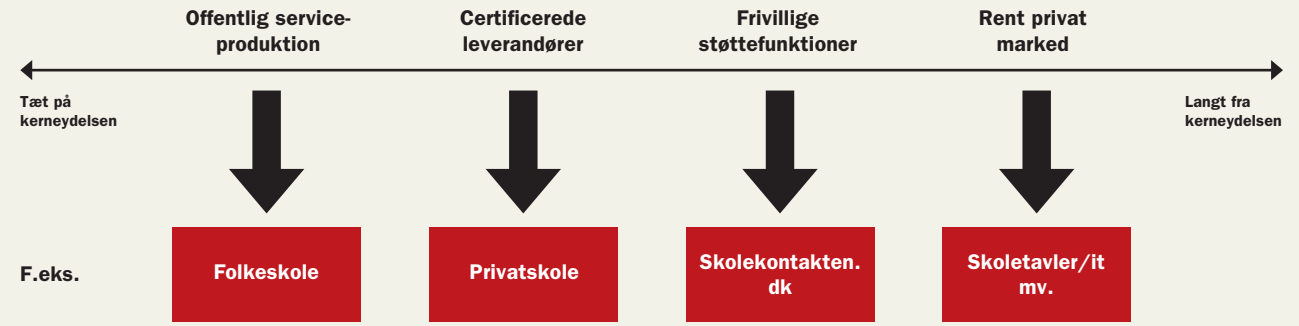
Generelt lyder vurderingen fra task forcen, at der er store vækstmuligheder for sociale iværksættere i markedet for velfærdsydelser.

I 2007 blev der anvendt knap 435 mia. kr. til skattefinansierede, offentlige serviceydelser. De områder, hvor der er særligt mange sociale iværksættere – socialområdet inkl. ældrepleje og børnepasning, sundhed og undervisning – udgjorde 71,2 pct. af de offentlige serviceudgifter i 2007.[57] Det svarer til ca. 310 mia. kr.

Men at det offentlige bruger mere end 300 mia. kr. om året på serviceydelser, er ikke det samme som, at sociale iværksættere har umiddelbar adgang til dette marked. Et bedre billede af mulighederne får man ved at se på, hvor stor en andel der går til henholdsvis lønninger og indkøb mv. Potentialet ligger navnlig dér, hvor den offentlige sektor køber ind, svarende til 34 pct. af de offentlige udgifter.

Og markedet er i vækst. Det årlige indkøb af varer og

Figur 3: Indgange til markedet for grundskoleundervisning



MM **Kilde:** Mandag Morgen.

tjenesteydelser er steget fra 172 mia. kr. i 2001 til 226 mia. kr. i 2006. Stigningen er ikke bare i absolutte tal, men også som andel af den samlede offentlige produktion. Det skyldes blandt andet, at en stadig større del af de offentlige ydelser er udsat for en eller anden form for konkurrence.[58]

Hvordan markedsmulighederne konkret manifesterer sig, afhænger af, hvilken værdi de sociale iværksættere ønsker at skabe, og hvor de konkret er placeret i værdikæden omkring velfærdsydelserne i forhold til især det offentlige, men også virksomhederne og borgerne.

I figur 3 er værdikæden anskueliggjort med et eksempel fra folkeskolen. Hvor grænserne præcist er trukket på de enkelte delmarkeder, er i første række et politisk valg. Men sociale iværksættere kan f.eks. vælge at:

- Hjælpe med implementeringen af nye pædagogiske læringsstile, der har svært ved at finde fodfæste i folkeskolen, ved at producere nye værktøjer og services for lærere og ledelse på skolerne. Her vil de sociale iværksættere typisk indgå på et "normalt marked".
- Adressere de udfordringer, folkeskolen har med at få optimal læring ud af de mange penge, der anvendes på området, og starte en ny privat grundskole med en mere effektiv pædagogik. Her indgår de sociale iværksættere på et "begrænset marked", fordi finansieringen normalt er afhængig af offentlige tilskud.
- Arbejde med udfordringerne i forbindelse med specialundervisning i folkeskolen. Her er udgifterne eksploderet de senere år. Iværksætteren kan udvikle frivillige støttefunktioner, der letter indlæringen for udsatte elever. Her vil den sociale iværksætter operere på et "ikke-marked" og være afhængig af andre finansieringsformer end direkte salg af ydelser.

Eksemplet viser, at der er mange forskellige veje ind til markedet for velfærdsydelser. Selv dér, hvor adgangen til at levere kerneydelsen er strengt reguleret, kostbar eller kompetencekrævende, er der mulighed for at lægge sig i markederne rundt om kerneydelsen. Placeringen afgør, hvordan markedsgrundlaget er – og hvilke finansieringsmuligheder de sociale iværksættere har.

Dansk lovgivning gør det generelt let for private leverandører, herunder sociale iværksættere, at få adgang til det offentlige marked. I princippet kan hvem som helst starte en

Eksempler på lovgivningen om adgang til velfærdsmarkedet

Efter bekendtgørelse om tilskud mv. til friskoler og private grundskoler har frie grundskoler, som er godkendt af Undervisningsministeriet, ret til et statsligt bidrag til driften. Bidraget udgør ca. 70 pct. af skolens indtægter.

Ifølge lov om private leverandører af dagtilbud skal kommunerne godkende private daginstitutioner, hvis de lever op til lovgivningen og kommunens betingelser for godkendelse af dagtilbud. Institutionen har ret til et driftstilskud og et bygningstilskud.

Efter lov om social service er der frit leverandørvalg af personlig hjælp, praktisk hjælp og madservice. Borgerne skal kunne vælge mellem de leverandører, der kan matche såvel pris- og kvalitetskrav opstillet af kommunen.

Reglerne om frit sygehusvalg giver alle med en henvisning til undersøgelse og behandling på sygehus ret til frit vælge mellem alle de offentlige sygehuse, som kan udføre undersøgelsen og behandlingen, samt visse private sygehuse, som regionerne samarbejder med.

Kilder: Danmarks Privatskoleforening: Oprettelse af en fri grundskole; § 25A i Lov om Social Service; § 83, stk.1-3 i Lov om Social Service.

privat grundskole, et hospital eller et plejehjem. Det offentlige marked er som udgangspunkt tilgængeligt.

Men fortolkningen af reglerne kan skabe problemer. For selvom der altså formelt set er god adgang til det offentlige marked, er realiteterne på nogle delmarkeder en anden. Det gælder navnlig på områder, hvor sociale iværksættere er aktive: social- og sundhedsområdet og undervisning og kultur. I forhold til den gennemsnitlige udliciteringsgrad på 20 pct. ligger disse områder på henholdsvis 17 og 12 pct.[59]

Vækstområder: Social forebyggelse, inklusion og omsorg

På nogle dele af det store velfærdsmarked kan sociale iværksættere og socialøkonomiske virksomheder gøre en særlig forskel. Tidligere undersøgelser, international forskning om sociale iværksættere og vurderinger fra task forcens medlemmer peger især på tre områder med store perspektiver: [60]

Social forebyggelse

Danmark kan spare milliarder af kroner ved at styrke forebyggelse over for udsatte børn og unge, så de ikke ender på samfundets sidelinje som alkoholikere, stofmisbrugere, kriminelle, sindslidende eller langtidsledige.

Ud af de 65.000 børn, der fødes hvert år i Danmark, er mere end hver tiende i risiko for at ende som "social taber" og dræne de offentlige kasser for enorme summer. Regningen pr. ungdomsårgang løber op i omkring 100 milliarder kr., hvis man direkte overfører regnestykket fra en svensk undersøgelse.[61] Det svarer til 20 gange værdien af regeringens seneste vækstpakke.

Øget forebyggelse på det sociale område kan derfor være en af de mest perspektivrige veje til at knække kurven, så færre bliver permanent parkeret uden for det ordinære arbejdsmarked. Det kan skabe betydelig økonomisk og social værdi. Og der synes da også at være stor vilje blandt velfærdssamfundets frontpersonale til at sætte turbo på forebyggelsesområdet. Over 800 medlemmer af et stort velfærdspanel, som Mandag Morgen har taget initiativ til, opfordrer politikerne i de nye kommunalbestyrelser og regionsråd til at sætte forebyggelse øverst på den politiske dagsorden de næste fire år. Det kan passende ske i samarbejde med nogle af de sociale iværksættere og socialøkonomiske virksomheder, der har en dyb viden og indsigt i marginaliserede gruppers hverdag, og hvordan denne kan forbedres til gavn for både borgerne selv og resten af samfundet.

Dugnads arbejde for stofmisbrugere på Vesterbro, værestedet Muhabets trygge rammer for psykisk syge flygtninge og indvandrere og Natteravnenes indsats for at skabe tryghed og mindske småkriminalitet er alle oplagte eksempler på, hvordan sociale iværksættere kan bidrage til en øget forebyggende indsats og stor værdiskabelse på det sociale område.

Danmark kan spare milliarder på forebyggelse

Hvert tiende barn, der fødes i Danmark, risikerer at ende på samfundets sidelinje med svære behandlingskrævende problemer. Regningen for hver enkelt ungdomsårgang løber op i omkring 100 milliarder kr. målt over hele livet, hvis man direkte overfører konklusionerne fra en svensk undersøgelse. Derfor kan en langt mere målrettet forebyggelsespolitik være en kæmpemæssig gevinst for det danske velfærdssamfund. Således skrev Mandag Morgen for nylig i den første danske analyse af de mulige gevinster ved social forebyggelse, inspireret af den svenske Leksand-model. Analysen har vakt stor opmærksomhed og trukket overskrifter i en lang række medier.

Den enorme gevinst ved at styrke forebyggelsen kan også aflæses på det nuværende arbejdsmarked. Selvom Danmark har haft en række gode år med høj vækst, øget beskæftigelse og rekordlav ledighed, har en kæmpe gruppe på 400.000 - 475.000 fortsat svært ved at finde fodfæste på arbejdsmarkedet, viser en ny analyse fra SFI – Det Nationale Forskningscenter for Velfærd. Disse mennesker er blandt kernemålgrupperne for en lang række sociale iværksættere i Danmark.

Kilder: Mandag Morgen (7. december 2009): Danmark kan spare milliarder på forebyggelse; Ingvar Nilsson og Anders Wadeskog (2008): Det er bättre att stämma i bäcken än i ån og SFI (2009): Institutionsanbringelse af unge i Norden.

Inklusion

Mandag Morgen vurderer, at et andet af de områder, hvor der er et særligt potentiale for sociale iværksættere og socialøkonomiske virksomheder, er i forhold til inklusion af udsatte grupper på arbejdsmarkedet. For selvom den nuværende økonomiske krise betyder stigende arbejdsløshed, tyder alle fremskrivninger på, at Danmark snart igen kommer til at mangle hænder og hoveder. Den gordiske velfærdsknude, hvor færre skal gøre mere, bare bedre og billigere, understreger både det organisatoriske og det finansielle pres, som velfærdssamfundet allerede nu står over for.

På engelsk bruges betegnelsen work integration social enterprises, eller WISE, om de organisationer, hvis primære formål er at integrere personer i risiko for permanent eksklusion fra arbejdsmarkedet tilbage i arbejde, og i samfundet som helhed, gennem produktive aktiviteter.[62] De danske eksempler på denne type af virksomheder er mange, som både de nominerede til FDB's socialøkonomiske årspris og denne rapport bærer præg af. Specialisterne, Proremus, Allehånde, Huset Venture, og TV-Glad er på hver deres vis eksponenter for netop inklusionen af udsatte grupper på arbejdsmarkedet – og i samfundet.

Foregående afsnit viste, at der kan skabes store offentlige besparelser, en bedre udnyttelse af samfundets menneskelige ressourcer og stor social værdi, når sociale iværksættere arbejder for at inkludere marginaliserede grupper på arbejdsmarkedet. Det er tilmed en opgavetype, der passer godt

til de sociale iværksætteres problemtilgang. Den taler til den sociale indignation, der ofte fungerer som drivkraft for sociale iværksættere, og kræver innovative måder at aktivere ressourcerne hos svage grupper for at lykkes.

Omsorgsydelser

Den kommunale sektor, der udfører størstedelen af det offentliges velfærdsopgaver, er voldsomt udfordret på antallet af hænder og hoveder. En nylig undersøgelse bragt i KL's nyhedsbrev viste, at mere end en fjerdedel af de nuværende lærere, sosu-assistenter og sygeplejersker i dag er fyldt 55 år og vil sige endegyldigt farvel til arbejdsmarkedet i løbet af de næste fem-syv år.[63]

Jens Christian Birch, kommunaldirektør i Næstved Kommune og formand for Kommunaldirektørforeningen, understreger over for Mandag Morgen, at vi ikke kommer uden om at diskutere, hvor grænserne skal gå mellem, hvad det offentlige skal gøre, og hvad civilsamfundet og sociale iværksættere kan bidrage med – bl.a. med mennesker til ældreplejen og daginstitutionerne. "Med de udfordringer, kommunerne står over for, er det ikke nok at gribe til traditionelle metoder og ressourcer. Der er behov for, at vi inddrager nye kræfter i det fremtidige arbejde. Et væsentligt element vil være, at vi bliver langt bedre til at udnytte potentialerne i det frivillige arbejde og civilsamfundet langt mere målrettet og effektivt."

De sociale iværksætteres placering mellem de tre sektorer og deres evner til at mobilisere nye ressourcer gør dem til oplagte samarbejdspartnere for kommunerne. Plejehjemmet Lottes succes med at lave et plejehjem, som personalet selv engang kunne tænke sig at være på, og Natteravnenes evne til at skabe tryghed for borgerne og omsorg for unge på gaden, er på hver deres måde eksempler på sociale iværksætteres arbejde med omsorg i Danmark.

Den succes, sociale iværksættere har haft gennem de senere år, og den opmærksomhed, de er begyndt at få, har fået andre til at lade sig inspirere af deres metoder. Både i Danmark og i udlandet er der eksempler på såkaldt intraprenørskab i private virksomheder. Se tekstboks.

Svaghederne: Samarbejde, bæredygtighed og vækst

Trods stigende opmærksomhed og store potentialer er socialt iværksætteri som samlet felt bestemt ikke problemfrit.

Intraprenørskab en vigtig vej til socialt iværksætteri

Et arbejdspapir fra Harvard Business School konkluderer, at der er en tendens til konvergens mellem de forskellige sektorer, så de sociale iværksætteres afgrænsning til traditionelle frivillige organisationer, private virksomheder og den offentlige sektor bliver stadig mere flydende. Der synes også at være tilfældet i Danmark.

Den tilgang, de sociale iværksættere benytter sig af, breder sig således. Et konkret eksempel er Bilka i Slagelse, der har indgået et samarbejde med det sociale arbejdsmarkedscenter i kommunen, hvor mennesker med psykiske handicap forsøges inkluderet i virksomheden. Opgaverne drejer sig primært om flaskesortering og logistikken omkring flaskecentralen. Det overordnede mål er inklusion på det ordinære arbejdsmarked og rekruttering af arbejdskraft til et nødlidende område i varehuset. En del af kommunens opgaver varetages nu direkte i Bilka, men det har samtidig vist sig, at opgaverne appellerer specielt til målgruppen, og at de nye ansatte klarer arbejdet langt bedre end de ordinært ansatte, som Bilka tidligere har haft til at løse opgaven.

Iværksætteri i eksisterende virksomheder kaldes i tekniske termer for intraprenørskab. Det er Bilka i Slagelse bare ét eksempel på. En nylig undersøgelse fra Erhvervs- og Selskabsstyrelsen har dokumenteret potentialerne i det, de kalder corporate social innovation – nye økonomisk bæredygtige forretningsideer, der forløser sociale behov.

Vurderinger i task forcen peger også på, at netop intraprenørskab, ikke mindst i den offentlige sektor, er et helt væsentligt satsnings- og udviklingsområde i forhold til socialt iværksætteri. Og eksemplet fra Bilka i Slagelse illustrerer på fornem vis, hvordan de sociale iværksætteres tilgang kan bruges i samspil mellem den offentlige og den private sektor.

Vigtigheden af såkaldt intraprenørskab understreges af den britiske tænketank og konsulentvirksomhed SustainAbility, der har lavet en stor undersøgelse af sociale intraprenører. De slår fast, at de vigtigste forandringsagenter ikke altid er de sociale iværksættere, men derimod de mange mennesker, der arbejder i etablerede virksomheder, store organisationer eller det offentlige og ser nye måder at skabe bedre løsninger på sociale og miljømæssige problemer – og har ressourcerne til at gennemføre dem. De er de sociale intraprenører, der arbejder på at udvikle og fremme praktiske løsninger på sociale eller miljømæssige udfordringer, hvor fremskridt og udvikling er hæmmet af markedsfejl. De trækker til gengæld på inspiration og læring fra de sociale iværksættere, der forsøger sig på egen hånd.

Kilder: V. Kasturi Rangan, Herman B. Leonard & Susan McDonald (2008): The Future of Social Enterprise, Harvard Business School Working Paper; SustainAbility (2008): The Social Intrapreneur. A Field Guide for Corporate Changemakers.

Den store variation i feltet betyder, at der er stor forskel på de udfordringer, de sociale iværksættere står over for. Der kan imidlertid identificeres en række udbredte svagheder ved socialt iværksætteri i praksis i Danmark. Arbejdet i "Velfærdens iværksættere" peger på, at de især er samarbejde – særligt med det offentlige - bæredygtighed og professionalisme i forretningsdriften samt vækst og skalering af de sociale iværksætteres aktiviteter.

Samarbejdet med offentlige myndigheder

De sociale iværksættere befinder sig i en paradoksal situation. På den ene side er de ofte drevet af social indignation og frustrationer over det eksisterende systems mangler, på den anden side er deres eksistens dybt afhængig af netop dette system.

Mandag Morgens casestudie af sociale iværksætteres etableringsfase, samt vurderinger fra task forcen, tyder på, at mange oplever problemer i samarbejdet med offentlige myndigheder. Props & Pearls oplever, at enkelte kommuner gør det meget svært for kvinder at vælge andre bandagister end den, kommunen har en aftale med, selvom lovgivningen siger frit leverandørvalg. TV-Glad fortæller om, hvordan de kommunale forhandlinger om støtte trækker ud og ud. Undervejs er de udvandret fra forhandlingerne på grund af manglende fremdrift. Huset Venture er den eneste af de fem virksomheder, som ikke har oplevet nævneværdige problemer i samarbejdet med kommunerne.

Ifølge Center for Socialøkonomi sker der ofte det, at kommunerne forsøger at "sætte de sociale iværksættere i bås" for at skabe orden i det kaos, nye organisationer og organiseringsformer kan medføre. På den måde forsøger de at få organisationerne tilpasset den kommunale praksis. Men det risikerer at ødelægge det sociale iværksætterinitiativ, hvis aktiviteterne bureaukratiseres og lægges i for faste rammer. I denne sammenhæng vil det formentlig også være de sociale forretningsfolk, som møder de største udfordringer, fordi det er den type, som mest direkte adskiller sig fra de "enheder", kommunerne er vant til at samarbejde med.

Succes kræver stor åbenhed fra kommunerne og de lokale aktørers side, men naturligvis også fra de sociale iværksættere selv. Deres aktiviteter skal kobles til og have en klar sammenhæng med det offentlige system, men skal samtidigt have lov til at stå udenfor.

De etablerede socialøkonomiske virksomheder og potentielle iværksættere kommer til at stå stærkere, når der udvikles partnerskaber og fokus skifter fra "hvem gør hvad" til "hvad kan vi samarbejde om".

Bæredygtighed og professionalisering

De sociale iværksættere i Danmark er ofte fagligt godt klædt på og skaber innovative løsninger med stort potentiale. De er også dygtige sociale projektudviklere og fornuftige fundrai-

En social iværksætters etableringsforløb

Mandag Morgen har fået foretaget en analyse af sociale iværksætteres etableringsforløb, det vil sige den proces, de gennemgår, fra opstart over opbygning til bæredygtig forretning. Analysen er baseret på interview med fem sociale iværksættere fra Props & Pearls, Natteravnene, TV-Glad, Huset Venture og Dugnad – og bygger på en udviklingsmodel med tre faser:

- *Etablering:* I denne fase bruger iværksætteren tid og ressourcer på at konceptualisere og konkretisere forretningsideen. Det handler om at finde og opbygge finansiering, samarbejdspartnere, infrastruktur, godkendelser osv.
- *Opbygning:* I denne fase er virksomheden etableret og begynder at komme ind i et vækstforløb. Virksomheden øger sin tilstedeværelse på markedet ved at få flere kunder eller samarbejdspartnere og tilsvarende højere omsætning og flere medarbejdere eller frivillige.
- *Drift:* Virksomheden har nået et stade, hvor kerneforretningen er veletableret og velkonsolideret.

Analysen viser, at de fem iværksættervirksomheder på mange måder gennemgår de samme faser som almindelige, kommercielle iværksættere. Det starter med en forretningside, der for de sociale iværksættere ofte er et uløst socialt problem. Dernæst følger en opbygningsfase, hvor iværksætteren omsætter ideen til en virksomhed, som er mere eller mindre baseret på et marked for den type ydelser, virksomheden leverer, og med en klar strategi for at etablere sig i markedet. I de fem undersøgte eksempler er virksomheden blevet en succes og har en forretning, der mere eller mindre vil kunne klare sig uden direkte offentlige tilskud.

Kilder: Mary Han (2005): The entrepreneurial S-Curve: A conceptual model for Entrepreneurial Life Cycles, Ryerson University, Toronto, samt interview.

Professionel?

En af denne strategis hovedpointer er, at der stadig mangler professionalisering i feltet af sociale iværksættere.

Professionalisme skal i denne sammenhæng forstås som det, at en virksomhed systematisk arbejder med at skabe værdi for sine nøgleinteressenter – ved at skabe værdi for sine kunder og brugere. En virksomhed, der baserer en stor del af sine aktiviteter på frivilligt arbejde, kan således være mindst lige så professionel som et privat aktieselskab, der søger at skabe værdi for sine aktionærer ved at skabe værdi for sine kunder.

Men det er samtidig, jf. task forcens definition på socialt iværksætteri, et krav, at organisationen er professionelt organiseret i den forstand, at den ikke udelukkende baserer sig på frivillig arbejdskraft. Dette kriterium er sat op for at gøre det muligt at adskille socialt iværksætteri (den fjerde sektor) fra andet frivilligt socialt arbejde (den tredje sektor).

Kilde: Mandag Morgen.

sere. Men mange har ikke kompetencerne eller interessen i at drive en virksomhed på sigt. Derfor er bæredygtigheden ofte udfordret.

Hos Center for Socialøkonomi er vurderingen, at mange kun vanskeligt kan definere deres produkter og deres kunder. Derfor er det også svært at tydeliggøre, hvad de bidrager med, og hvordan det skaber værdi. De sociale iværksættere har brug for at få kombineret deres sociale løsninger med større viden om det at drive forretning. Det viser erfaringerne fra Center for Socialøkonomi, som også har foretaget en undersøgelse, hvor 46 pct. af de sociale iværksættere indikerer, at de har en udviklingsplan/forretningsplan for deres virksomhed, 45 pct. svarer nej, mens 9 pct. ikke ved det.[65]

Den begrænsede adgang til kapital, særligt for de sociale forretningsfolk, stiller krav om et meget systematisk og professionelt arbejde med forretningsgrundlaget, for at en social iværksættervirksomhed kan bevare sin finansielle bæredygtighed. Det gælder, uanset om denne er baseret på salg af ydelser eller på fundraising. Den canadiske forsker Sherrill Johnson[66] peger på et behov for at udvise det, hun kalder organisatorisk effektivitet, det vil sige evnen til at producere empiriske resultater og udvikle evnen til at forstå og kommunikere i et sprog, der passer til en markedsmodel. Med andre ord øget professionalisme.

I det hele taget er der en stigende erkendelse af, at det at løse sociale udfordringer og tjene penge ikke nødvendigvis er gensidigt udelukkende. På engelsk taler man om "doing good while doing well". At klare sig godt, mens man gør noget godt. Men det kræver en anerkendelse af, at der er mere end én bundlinje, der tæller, og at begge er afgørende for succes.

Professionalisering af socialt iværksætteri handler ikke bare om f.eks. uddannelsesmæssig baggrund, der ellers typisk er knyttet til begrebet, men også i en vis grad om kvalificerede metodiske tilgange, kompetenceudvikling af frivillige og en grundlæggende organisatorisk bæredygtighed.[67] For at opnå bæredygtighed skal indtægterne i mange tilfælde spredes på flere indtægtskilder, så de sociale iværksættere f.eks. ikke er afhængige af stedse at søge om tilskud fra puljer, fonde eller lignende, men har en mere kontinuerlig indtægt.

Det kræver et større kendskab til forretningsdrift og en erkendelse af, at viden om forretningsplaner, regnskaber, kommunikation, dokumentation og markedsføring af resultater er lige så vigtig som demokratisk forståelse og samfundsengagement.

Skalering af virksomhedens aktiviteter

Manglende bæredygtighed og professionalisme slår også igennem i forhold til væksten hos sociale iværksættere. På baggrund af ekspertinterview og arbejdet i task forcen vurderer Mandag Morgen, at sociale iværksætteres initiativer i Danmark kun vokser langsomt og beskedent. En undersøgelse af væksten for non-profit-organisationer i USA viser, at det tager lang tid at skabe vækst i socialøkonomiske virksomheder. De ti største amerikanske non-profit-virksomheder er i gennemsnit 106 år gamle.[68] Og væksten i danske socialøkonomiske virksomheder er formentlig ikke større end i de amerikanske.

Men vækst er vigtigt, også når det handler om at skabe social værdi.

Ældre Sagen – professionelt arbejde

Ældre Sagen er et godt eksempel på, hvor langt man som social iværksætter kan nå med en professionel indsats for at skalere sin socialøkonomiske virksomhed. Ældre Sagen sælger medlemskaber og arbejder lige så professionelt hermed som almindelige virksomheder. Medlemmerne ses i høj grad som kunder, der klart skal kunne se et formål med at betale for medlemskabet, altså at kontingentet finansierer udvikling af ny viden og støtte til frivilligt arbejde i en god sags tjeneste. Dermed markedsgøres et samfundsbehov – gode vilkår for ældre – og markedsudviklingen styrkes af den voksende kundekreds og dens indflydelse.

Ældre Sagen ønsker at have mange medlemmer. For det første giver en bred medlemstilslutning foreningen legitimitet som talerør. For det andet er Ældre Sagens aktiviteter finansielt dybt afhængige af medlemmerne, idet næsten 85 pct. af indtægterne stammer fra medlemmer, hovedsagelig i form af kontingent. Sidst, men ikke mindst, er det muligt at nå ud til flere med aktiviteterne. Derfor arbejdes løbende med optimering af indsatsen for hvervning af nye medlemmer på en måde, så der opnås maksimal effekt pr. krone brugt på hvervning.

Og der arbejdes også professionelt med "medarbejdertilfredshed". Ældre Sagen har i en trivselsundersøgelse blandt frivillige for et par år siden konstateret, at en vigtig faktor for frivilliges trivsel er, at der lokalt er en god ledelse. Men også de ansatte medarbejderes trivsel er vigtig – den påvirker produktivitet, engagement og iderigdom. Derfor har Ældre Sagen meldt sig til Great Place to Work's konkurrence om "Danmarks Bedste Arbejdspladser". Takket være en målrettet HR-indsats i 2008 og 2009 er det lykkedes at springe 40 pladser op på et år – hvilket ifølge Great Place to Work er ganske usædvanligt. Selvom det med en plads som nr. 56 ikke helt lykkedes at komme i top 50, som ønsket, har den store forbedring givet motivation til at arbejde videre med trivsel det næste år.

Kilde: Michael Teit Nielsen, Ældre Sagen.

For sociale iværksættere kan vækst antage to hovedformer:[69] Enten kan den enkelte sociale iværksættervirksomhed skaleres i betydningen vokse og vækste inden for virksomhedens rammer. Eller den sociale iværksætters formål, metode og forretningsmodel kan replikeres, altså udbredes til flere steder i landet, parallelle områder osv.

Den britiske ekspert Geoff Mulgan mener desuden, at nedsivningen af eksisterende løsninger og tilgange til andre områder i sidste ende er afgørende. Det, man kalder nedsivningseffekten, har større påvirkning, særligt i form af replikering og overførsel til andre områder, end skaleringen af enkelte socialøkonomiske virksomheder.[70]

Under alle omstændigheder er de sociale iværksættere nødt til at have en meget strategisk tilgang til at vækste. Både skalering af den enkelte organisation og replikering af me-

tode kan give mening, afhængig af forretningsmodel og marked. Natteravnene er et eksempel på skalering ved genbrug af et koncept gennem franchise under samme navn og med fælles hovedkvarter, mens Specialisternes tilgang og forretningsmodel har inspireret en lang række andre sociale iværksættere til at gøre noget lignende – og for Huset Venture er det ligefrem en strategi, at man gerne vil efterlignes.

Kapital er også afgørende for udvikling og vækst. At skaffe kapital til at etablere en virksomhed er en udfordring for de allerfleste iværksættere. Dér, hvor de sociale virksomheder har en anderledes udfordring end traditionelle iværksættere, er på kvaliteten af det marked, der kan forsyne dem med kapital. Det traditionelle kapitalmarked har vanskeligt ved at se de forretningsmæssige perspektiver i socialt iværksætteri, og derfor er virksomhederne typisk henvist til offentlige og private fonde. Kapitalmarkedet er ganske enkelt vanskeligt tilgængeligt, usikkert og uigennemsigtigt for iværksætterne.

I alle fem tilfælde er der tilført kapital udefra til virksomheden. Natteravnene startede som et in-house projekt i den danske afdeling af det svenske forsikringsselskab Skandia, der afsatte 30 mio. svenske kroner til projektet. Props & Pearls fik støtte fra private fonde og et kapitalindskud i form af B-anparter på 400.000 kr., og både TV-Glad, Huset Venture og Dugnad har fået midler fra satspuljen. For ingen af de fem projekter var der altså tale om normale kapitalindskud i form af lån eller tilførsel til egenkapitalen fra finansielle institutioner.

Birgitte Baht fra Props & Pearls forklarer hovedproblemet: ”Fondene siger, vi er for forretningsorienterede til at få støtte, og kapitaludbyderne kan omvendt ikke se forretningen, men kun det sociale projekt.” Det tegner et billede af finansiering som et alvorligt problem.

Problemet består altså ikke i at skaffe penge til projekter, men om at skabe muligheder for at rejse investerings- og vækstkapital. Derfor er det også primært dem, vi kalder de sociale forretningsfolk, der har problemer med at finde kapital. De entreprenante socialarbejdere, der for manges vedkommende har stor erfaring som projektmagere, har derimod bedre vilkår. En undersøgelse fra Center for Socialøkonomi[71] viser da også, at en stor del af de etablerede socialøkonomiske virksomheder aldrig har søgt om lån eller kapitalindskud. Jo tættere de sociale iværksættere agerer på markedsvilkår, desto større er deres udfordringer med at tiltrække kapital, fordi de lander mellem flere stole i de finansielle systemer.

Socialt serieiværksætteri – horisontal skalering

KFUM’s Sociale Arbejde er serieproducent af sociale iværksætteraktiviteter. Der startes løbende nye initiativer op i hele landet med lokale ildsjæle, der har ideer til løsning af påtrængende sociale eller forebyggelsesmæssige opgaver. KFUM’s Sociale Arbejdes konsulenter hjælper systematisk de lokale ildsjæle og skaber netværk for dem både lokalt og på landsplan. Når de lokale netværk er etableret, understøttes initiativet i form af forhandlingsbistand, juridisk og økonomisk rådgivning og kompetenceudvikling. Når projekterne er sikret en stabil økonomisk drift, ydes der bistand omkring ansættelse af medarbejdere. Alle igangsatte initiativer vedbliver med at have adgang til konsulentmæssig, juridisk og økonomisk støtte. Et forhold, der er kraftigt medvirkende til at skabe en langsigtet stabilitet såvel på det personalemæssige område som det driftøkonomiske. Erfaringerne fra opstart og drift af initiativer deles løbende på videndelingsarrangementer for ledere af tilsvarende projekter. KFUM’s Sociale Arbejde sikrer, at initiativer og metoder dokumenteres til brug i andre projekter.

Kilde: Lars Rahbek, KFUM’s Sociale Arbejde.

Advocacy: Barriere eller drivkraft for skalering?

Fordi social innovation ofte finder sted på ”svage” markeder, er kampen for en sag, eller advocacy, ofte nært forbundet med varen eller serviceydelsen – som en nødvendig og effektiv vej til at påvirke og modne en effektiv efterspørgsel. Netop advocacy er også ofte de største udfordringer og muligheder for effektiv skalering: På den ene side kan meget sagsorienterede (frem for forretningsorienterede) sociale innovatører være en hæmsko for skaleringen af sociale innovationer via én organisation. På den anden side kan netop campaigning og advocacy være vejen til den ofte mest effektive skalering af social innovation: Udbredelse af den tænkemåde og tilgang, som innovationen repræsenterer, til mange mennesker og organisationer – så de selv, via skabernes praktiske demonstration og advokeren, tager ideerne til sig som sund fornuft. Og dermed får de sociale innovatører ændret måden, vi tænker på, og flyttet forståelsen af ”sund fornuft”.

Kilde: Geoff Mulgan with Rushanara Ali, Richard Halkett and Ben Sanders (2007): “In and out of sync”, NESTA Research Report.

Rammerne: 10 år i krybesporet

Danmark mangler klare mål og strategier – Relationerne på tværs af sektorer volder vanskeligheder – Vurdering af rammebetingelser på fem områder: Kultur, kapital, kompetencer, marked og regulering

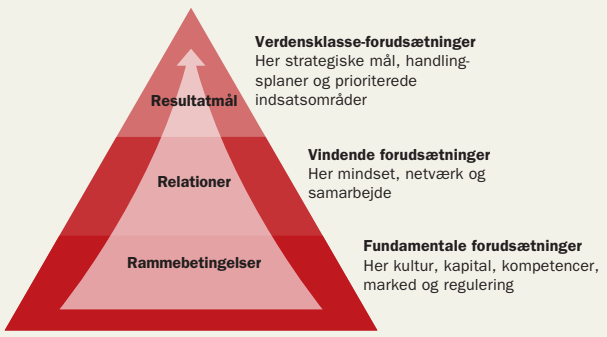
Vi har konstateret, at mange danskere har lyst til at bidrage aktivt til løsningen af samfundsmæssige problemer, og at potentialet for socialt iværksætteri er stort. Samtidig peger analysen indtil videre på, at området lider under en relativ umodenhed og mangel på professionalisme.

Analyserne bag "Velfærdens iværksættere" peger på, at det overvejende skyldes de rammer, som sociale iværksættere opererer inden for. Rammer, som er historisk og kulturelt, men også politisk og vidensmæssigt bestemt. Og som derfor kan ændres og udvikles. Det er muligt at maksimere styrkerne og minimere svaghederne og dermed bane vej for flere og mere succesfulde sociale iværksættere. Det har de seneste ti års vellykkede arbejde med kommercielt iværksætteri demonstreret: En fokuseret indsats for at udvikle rammerne på alle niveauer har ført til langt flere iværksættere.

Specifikt har task forcen arbejdet med tre niveauer af rammer – med tyngden i arbejdet som i pyramiden figur 4.

- **Rammebetingelser** dækker de fundamentale betingelser – herunder den sociale iværksætterkultur, kapitaladgang, kompetencer, markedsforhold og offentlig regulering – for socialt iværksætteri i velfærdssamfundet. Se opslag. Analysen i dette kapitel viser, at de danske rammebetingelsers største svagheder er, at:
    - der mangler viden og opmærksomhed om det sociale iværksætterområde.
    - de animerer til projektjagt.
    - adgangen til velfærdsmarkedet er i praksis vanskelig.
    - der mangler muligheder for tilegnelse af forretningskompetencer på de store "velfærdsuddannelser".
- **Relationer** omfatter det *mindset* samt de netværk og konkrete samarbejdsrelationer mellem sociale iværksættere og deres samarbejdspartnere i velfærdssamfundet, der er afgørende for at sikre socialt iværksætteri med stor effekt. Analysen i det følgende peger på, at samarbejdsklimaet mellem de etablerede sektorer – og i forhold til de sociale iværksættere – lader en del tilbage at ønske.
- **Resultatmål** vil sige klare politiske valg og mål, prioriteter og strategier for, hvilken rolle og hvilke resultater socialt iværksætteri skal opnå i velfærdssamfundet, og det er afgørende for at sikre det fokus og *commitment* på tværs af sektorer, institutioner og organisationer i velfærdssamfundet, forudsætninger i verdensklasse kræver. I Danmark er der endnu kun taget få skridt på vejen mod en sammenhængende indsats for at fremme socialt iværksætteri og udnytte potentialerne.

Figur 4: Tre niveauer



MM **Kilde:** Mandag Morgen.

Mål og strategier: 10 år efter de førende lande

Over hele Europa er det sociale iværksætteri og socialøkonomiske virksomheder genstand for voksende opmærksomhed og har været det over det seneste tiår – økonomisk, politisk og akademisk. Det centrale spørgsmål er: Hvordan fremmer man socialt iværksætteri, så de sociale iværksættervirksomheder får størst mulig effekt?

Både på EU- og OECD-niveau arbejder man med at finde veje til at fremme socialt iværksætteri og social innovation.[72] I USA har præsident Obama med sit Office of Social Innovation and Civic Participation[73] signaleret, at han vil sætte fokus på området, ligesom det for eksempel sker i staterne Louisiana[74] og Ohio,[75] og i en række delstater har man indført en ny selskabsform, tilpasset sociale iværksættervirksomheder. I Canada overvejer man også en ny selskabsform med inspiration fra Storbritannien og USA.[76] Både i OECD og EU er der initiativer, der er relevante for socialt iværksætteri. OECD har siden 2000 beskæftiget sig med området[77] med det formål at identificere succesfulde, lokale aktiviteter for social innovation, vurdere deres styrker, svagheder og overførselspotentiale, øge kendskabet til og forståelsen af overførbare politikker og fremme deres anvendelse samt etablere internationale netværk af politikudviklere inden for området.[78]

Mandag Morgens kortlægning af relevante internationale tiltag peger på følgende tendenser:[79]

- **International revitalisering:** I de seneste ti år er der i de fleste EU-lande sket en generel revitalisering med mange nye initiativer, selskabsformer og aktiviteter. Der er kommet større fokus på CSR, og der er en udbredt opfattelse af, at virksomhedsbaserede fonde i lande som Danmark og Italien har styrket denne udvikling. "Going to market" er en trend for NGO'er i EU-landene generelt. Socialt iværksætteri er altså i vækst, og der kommer hele tiden flere socialøkonomiske virksomheder.

- **Velfærdsbehov som drivkraft – velfærdsmiks:** Generelt er der, selv i lande som Danmark med stærk offentlig dominans inden for sociale services, blevet mere og mere (også strategisk) samarbejde med tredje sektororganisationer om velfærdsservices. Man taler om udbredelsen af et "velfærdsmiks", hvor den tredje sektor spiller en større rolle i levering af kerneydelserne. Konsekvenserne er et stærkere fokus på sektorens evne til at konkurrere på markedet (med traditionelle private eller offentlige leverandører), professionalisering af feltet og øget udbud af uddannelser i "non-profit management" på f.eks. business-skoler. Frivillighedselementet er dog stadig et afgørende særkende – og en styrke – for sektoren.

- **Policy-fokus – strategiske satsninger:** Socialt iværksætteri ses i stigende grad som noget, der kan bidrage væsentligt til landes konkurrenceevne,[80] en vigtig faktor for social sammenhængskraft og en central drivkraft for generel forbedring af velfærdsservices. Trenden er, at der fokuseres på udvikling af reguleringsmæssige rammer, finansielle værktøjer, netværk og udbudsregler og -strategier for den offentlige sektor som hjørnesten i forhold til at forbedre markedsvilkårene for de sociale iværksættere. Italien har været først med lovgivningsbaseret udvikling af "socialøkonomiske virksomheder" – siden 1991 – med Storbritannien efterfølgende "coming up to speed" siden slutningen af 1990'erne. Storbritannien er nu førende med hensyn til policy-udvikling på området. Generelt bruger de politiske initiativer, der har som mål at skabe flere socialøkonomiske virksomheder, mange af de samme håndtag som den almindelige iværksætterpolitik.

Det er det generelle billede fra gennemgangen af adskillige nationale strategier og initiativer. Konkret dækker de:

- Inden for ***kulturdimensionen*** at øge offentlighedens kendskab til socialt værksætteri og de fordele, der er forbundet hermed. Det sker ved at øge kendskabet til størrelsen og betydningen af sektoren gennem rapporter, analyser, offentlig omtale mv.

- Inden for ***kapitalområdet*** at stimulere udbuddet af kapital og professionalisere efterspørgslen. Det sker gennem opbygning af særlige fonde, der tilbyder finansielle arrangementer (kombination af støtte, lån og egenkapitalindskud) til de sociale iværksættere. Og gennem rådgivning og information til sociale iværksættervirksomheder om, hvordan man finder finansiering og opgør værdien af forretningsaktiviteterne.

- Inden for ***kompetencefeltet*** at styrke iværksætternes evner til at få succes med deres virksomhed. Det sker ved at sætte fokus på iværksætterkompetencer i uddannelsessystemet og ved at målrette den offentlige iværksætterinfrastruktur mod socialt iværksætteri – både på nettet og face-to-face.

- Inden for ***markedstemaet*** at stimulere det offentliges anvendelse af sociale iværksættervirksomheder som leverandører. Det sker ved at invitere sociale iværksættere til at deltage – enten ved at medarbejderne selv starter socialøkonomisk virksomhed eller eksempelvis ved at tage særlige hensyn – sociale klausuler – ved valg af leverandør.

- Inden for ***regulering*** at fjerne barrierer og at skabe en relevant juridisk virksomhedsform.

Tabel 2 overfor sammenligner tendenser og politikudvikling i Danmark med Norge, Sverige og Storbritannien samt EU generelt. Sammenligningen peger på, at feltet i Danmark er politisk umodent, især sammenholdt med Storbritannien, der er international frontløber. Se opslag side 40. Kort sagt kan Danmark siges at være ca. ti år bagud i forhold til strategisk arbejde med udvikling af feltet. Derfor har vi endnu ikke set det fulde potentiale udfoldet i forhold til løsning af velfærdsudfordringer i Danmark.

Tabel 2: Den tredje sektor i forskellige lande og regioner

	Danmark	Norge	Sverige	Storbritanien	EU
Primære rødder	Frivillige organisationer og andelsbevægelsen.	Frivillige organisationer.	Frivillige organisationer og folkelige bevægelser.	Filantropi, andelsbevægelsen og frivillige organisationer.	
Udviklingstendenser	Stadig stærkere integration og (professionalisering af) samarbejde med den offentlige sektor, med større politisk bestemt rolle som serviceleverandør via kontrakter og projektstøtte.	Nedgang i nationale til fordel for opgang i lokale foreninger og engagement. Stadig flere aktiviteter og fritidsorganisationer og stadig færre aktiviteter ift. sociale organisationer.	Fra komplementær partner i velfærdsstaten til – i stigende grad – blandet allieret og udfordrer for den offentlige sektor. Voksende udlicitering har dog ikke styrket sektoren som i f.eks. UK, pga. komplicerede regler/praksis på området.	Større grad af udlicitering har siden 1990'erne nedbrudt grænserne mellem sektorer og skabt flere partnerskaber med sektoren – men new public management har samtidig skabt stram topstyring og kontrol samt bureaukrati på området.	Revitalisering. Velfærdsmiks. Policy-fokus på strategiske satsninger og rammevilkår.
Policy	Ingen national politisk strategi om sociale iværksættere eller civilsamfund/tredje sektor. Et instrumentelt syn på frivillige organisationer og et mindre "trofast" syn på frivilligt arbejde er under udvikling, bl.a. pga. en svagere ideologisk fundering end tidligere.	Norge fik i 2007 politik om civilsamfundets udvikling og rolle: Stortingsmelding nr. 39 om 'frivillighed for alle'. Stadig tættere kontakt til den offentlige sektor. Stadig større indtægter fra nationale lotterier og sponsorer. Voksende professionalisering.	Sverige formulerede også allerede i 1990'erne socialøkonomiske strategier. I 1997 besluttede den daværende socialdemokratiske regering i Sverige at nedsætte en tværministeriel gruppe, der blandt andet forfattede en rapport om "Socialekonomi i EU-landet Sverige". Sverige fik i 2008 national politik om civilsamfundets udvikling og rolle: 2008 "Overenskomst mellem regering, idébårne organisationer inden for det sociale område og Sveriges kommuner og Landsting" Siden Sveriges EU-medlemskab i midten af 1990'erne har "den tredje sektor" fået ny opmærksomhed. Navn og "labels" på sektoren er skiftet flere gange, og opmærksomheden er øget, men der er ingen udbredt konsensus om feltets fremtidige rolle.	Professionaliseringen af sektoren er blevet styrket af offentlige tiltag, og der er udviklet decideret nationale strategier, lovgivning og selskabsformer samt regeringskontorer med det formål systematisk at fremme sektoren.	På EU-niveau er der ikke taget sammenhængende policy-initiativer med fokus på socialt iværksætteri, men der en række politikområder i EU, som har central betydning for rammevilkårene for sociale iværksættervirksomheder. Et panel nedsat af generaldirektoratet DG Enterprise and Industry har udarbejdet en række anbefalinger til i forhold til prioritering og handlingsplan for fremtidens innovationspolitik i EU. De mest relevante indsatsområder er: 1. Kultur: Der må sættes fokus på social innovation, ligesom der har været fokus på forretningsdrevet innovation. EU bør blandt andet centrere arbejdet omkring sociale udfordringer som eksempelvis livsstilssygdomme og klimaforandringer (som kræver social innovation for at overkommes), finansiere/etablere fonde for social innovation og arbejde for at transformere den offentlige sektor – der bør dedikeres mindst 1 pct. af offentlige budgetter til innovation. 2. Marked: Regulering for innovation: Der bør satses på at nedbryde reguleringsmæssige barrierer for innovation, og offentlige indkøb skal geares til at støtte op om innovation. 3. Kapital: Nye finansieringsmodeller: EU må arbejde for bedre gennemsigtighed og åbenhed i finansieringssystemet. Eksempelvis må der etableres samarbejde mellem European Investement Fund, European Investment Bank og Kommissionen med mandat til at udvikle nye modeller for finansiering af transnationale partnerskaber og fonde for social innovation.

MM **Kilde:** Jacques Defourny og Victor Perstoff (red.): "Images and Concepts of the Third Sector in Europe", EMES WP no. 08/02 og Thomas P. Boje, Torben Fridberg og Bjarne Ibsen (2006): Den frivillige sektor i Danmark – omfang og betydning. Socialforskningsinstituttet; Lars Hulgård og Linda Lundgaard Andersen (2009): Socialt entreprenørskab i Danmark – status 2009. RUC; Jacques Defourny og Marthe Nyssens (red.): Social Enterprise in Europe: Recent Trends and Developments, WP no. 08/01; interview med Antonella Noya, programleder for OECD's program for social innovation og entreprenørskab.

Storbritannien er international frontløber

Mange lande har taget initiativer for at understøtte socialt iværksætteri, men intet land har været mere aktivt end Storbritannien. Allerede i 2001 blev der oprettet en enhed for socialt iværksætteri under det britiske Department for Trade and Industry, og året efter lancerede den britiske regering sin første strategi for socialt iværksætteri med det mål, at socialøkonomiske virksomheder over en treårig periode blandt andet skulle bidrage til øget produktivitet og konkurrence, social inklusion, innovationsmuligheder for offentlig service.[81] I 2006 kom den britiske regering med det seneste større politiske udspil på området.[82] Det retter sig mod de ca. 55.000 socialøkonomiske virksomheder i Storbritannien, som tilsammen har en omsætning på mere end 27 mia. pund. Udspillets fire hovedmål er at fremme den sociale iværksætterkultur, sikre adgang til information og rådgivning, at forbedre sociale iværksætteres adgang til finansiering og at lette deres samarbejde med regeringen.

Her ser vi på de britiske initiativer fordelt på de fem kategorier, task forcen har valgt at stille skarpt på.

På kulturdimensionen har de vigtigste indsatser været rettet mod opmærksomhedsskabelse. Initiativerne dækker ambassadørkorps,[83] omfattende kampagneaktivitet,[84] etablering af videnbase,[85] undervisningsmaterialer, [86] måleredskab [87] og prisuddeling.

På kapitalområdet har initiativerne også været mange. De dækker eksempelvis 100 mio. pund til en Social Enterprise Investment Fund,[88] mainstreaming af finansieringsmuligheder, etablering af kapitalfond, [89] udvikling af effektmodel for socialt iværksætteri,[90] etablering af Community Development Finance Institutions[91] og etablering af Business Angel-netværk for den tredje sektor.[92]

I forhold til kompetencefeltet har initiativerne handlet om at udbygge kompetencer hos og netværk mellem sociale iværksættere, om adgang til online-informationer og vejledninger,[93] inklusion af socialt iværksætteri i uddannelser[94] og etablering af enhed for kapacitetsopbygning i den tredje sektor.[95]

Inden for markedstemaet har man forsøgt sig med flere initiativer. De dækker blandt andet programmet Right to Request, som understøttes af Social Enterprise Investment Fund på 100 mio. pund, hvor ansatte i det britiske sundhedsvæsen, der vil starte en social iværksættervirksomhed, får en række rettigheder,[96] handlingsplaner for fremme af socialt iværksætteri inden for de forskellige ressortområder,[97] forsøg med model for sociale klausuler og desuden markedsføring af ny netportal for at øge fokus på det lokale samarbejde mellem myndigheder/institutioner og sociale iværksættere.
På reguleringsområdet er hovedinitiativet etableringen af Community Interest Company, en særlig juridisk virksomhedsform målrettet socialøkonomiske virksomheder.[98] Der er registreret mere end 2.300 CIC's siden indførelsen i 2002.

Katharine Purser, Office of the Third Sector, fortæller i interview med Mandag Morgen, at vurderingen er, at det vigtigste resultat af arbejdet med at forbedre mulighederne for de sociale iværksætteri i Storbritannien har været øget udbredelse og et større kendskab til konceptet.

Relationer og samspil: En udfordring for velfærden

Samarbejde inden for og mellem sektorer er nøglen, hvis vi skal løse de stadig større problemer på velfærdsområdet. Og det er særligt afgørende, hvis det sociale iværksætteri skal være en del af løsningen. Sociale iværksættere drives af et ønske om at afhjælpe samfundsmæssige problemer, som hverken det offentlige system eller markedet magter at løse. Alligevel er deres succes afhængig af et relativt tæt samspil med aktørerne på markedet for velfærdsproduktion.

Men samspillet er udfordret:

- **Inden for den offentlige sektor:** Mange velfærdsopgaver involverer i dag flere områder, myndigheder og institutioner. Men ofte bliver der ikke samarbejdet, og mulighederne for samspil på tværs af sektorer bliver ikke udnyttet. Velfærdspanelet peger på "samarbejde på tværs" som en af de fem største udfordringer for velfærdsstaten. Se boks herunder.
- **Mellem sektorer:** Offentlig-private partnerskaber (OPP) har gennem mere end et årti været diskuteret som nøgle til effektivisering og innovation, men vurderingen er, at de gevinster, som teorien udpeger, kan være svære at realisere i praksis. Samtidig peger diskussioner i task forcen på, at incitamentstrukturen i øjeblikket er således, at mange kommuner vælger at insource opgaver, som kunne have ligget hos samarbejdspartnere, for eksempel sociale iværksættervirksomheder.[100] Samtidig er der også bevægelser i den rigtige retning. Der er inspiration at hente fra samarbejder om offentlig-privat innovation (OPI), hvor det offentlige og private indgår et innovationspartnerskab for at løfte en udfordring i den kommunale velfærdsproduktion. I mange tilfælde bidrager brugere og frontpersonale direkte til udviklingsprocessen. De stiller sig også til rådighed som testpersoner for virksomhederne, som på den måde får mulighed for at prøve, om deres innovationer fungerer i institutionernes hverdag. Modellen spreder sig i øjeblikket til sundhedssektoren, uddannelsessektoren og daginstitutionsområdet, og overalt i landet er der OPI-projekter. Det største problem er dog den kulturkløft, der ofte er mellem parterne. De oplever, at det kræver en meget intens dialog at finde fælles fodslag. Særligt har de private aktører svært ved at vænne sig til, at beslutningsprocesserne og kommandovejene ofte er lange i det offentlige[101]. Men er viljen til samarbejde til stede er succesen alligevel inden for rækkevidde. Se boks s. 42.

Velfærdens innovatører

Mandag Morgen har sammen med bl.a. ABT-Fonden, Region Midtjylland, Horsens Kommune og Professionshøjskolen Metropol bedt mere end 2350 velfærdsledere fra både den offentlige sektor og dens grænseflader om at udpege de fem velfærdsudfordringer, de oplever som de mest presserende. Formålet er at sikre en platform for videndeling omkring de bedste løsninger, der allerede er implementeret, har skabt merværdi ét sted og potentielt kan eksporteres til andre.[99]

Velfærdspanelet udpegede følgende frem hovedudfordringer:

1. Attraktive arbejdspladser – At fastholde medarbejderne i den offentlige sektor efter krisen.
2. Forebyggelse – At forebygge udover på sundhedsområdet – eksempelvis ift. det sociale, børn og unge samt ældreområdet.
3. Rekruttering af kvalificeret arbejdskraft – Hvis det nuværende offentlige serviceniveau skal opretholdes med de samme løsninger som i dag, skal det offentlige ansætte mere end 75 pct. af alle nyuddannede danskere.
4. Samarbejde på tværs – Afskaffelse af silo-tænkning hos myndigheder og institutioner.
5. Ud af boksen – At bryde med "sådan-plejer-vi-at-gøre-mentaliteten", for at den offentlige sektor kan leve op til omverdens krav og forventninger.

Kilde: Velfærdens innovatører, se www.velfærdensinnovatører.dk

Samarbejdsudfordringer for de sociale iværksættere

For sociale iværksættervirksomheder er samarbejde på tværs af skel et eksistensvilkår. En social iværksætter er i særlig grad afhængig af at kunne skabe og trække på netværk på tværs af kulturer, institutioner og tankesæt for at kunne lykkes med en virksomhed eller en organisation med konkurrenter fra alle sektorer[102]. Mange sociale iværksættere er derfor dygtige til at arbejde i krydsfeltet og i hybride organisationer. Derfor kan de spille en central rolle som forbindelsesled og katalysator for samarbejdet mellem sektorer og institutioner.

På den måde bliver det relevant som en del af rammebetingelserne at se på, hvordan de tre klassiske sektorer tager sig ud som (potentielle) samarbejdspartnere.

Task forcen har identificeret to centrale områder:

- **Viden og kendskab:** Begrebet socialt iværksætteri er endnu ikke udbredt – heller ikke blandt de potentielle samarbejdspartnere.
- **Interaktionsmuligheder og incitamenter:** Et samarbejde opstår ikke af sig selv, men kræver ud over et kendskab til muligheden en vilje til at udnytte den. Vilje til samarbejde forudsætter tillid, og for at tillid kan skabes kræver det, at der er interaktionsmuligheder og incitamenter, der trækker i den retning.

Samarbejde og netværk er ofte den mest effektive vej til nye målgrupper, ressourcer og markeder. Heldigvis vokser mulighederne for samarbejde på tværs af organisationer, takket være både den teknologiske og samfundsmæssige udvikling. Og det er i brudfladerne, at det afgørende nye spirer frem.[103] Etablerede virksomheder bliver overhalet inden om af små nystartede virksomheder med en god ide, der udnytter netværksøkonomien.

Få sociale iværksættervirksomheder har store budgetter til

Veje til innovative samarbejder

På baggrund af casestudier af offentlig-private innovationssamarbejder, foretaget for Erhvervs- og Byggestyrelsen, har man fundet, at følgende elementer kan ophæve barrierer og skabe succesfulde innovationsalliancer på tværs af sektorer:

- Gensidig tillid og risikovillighed mellem de private og offentlige parter
- Ildsjæle på tværs af sektorer med beslutningskompetence
- Åben dialog og kommunikation (videndeling og respekt for forskelligheder)
- Adskillelse af innovation fra drift
- Ledelsesmæssig opbakning på tværs af sektorer

Kilde: Erhvervs- og Byggestyrelsen (2009): Analyse af offentlig-privat samarbejde om innovation.

markedsføring eller konsulentbistand, og af den grund bliver formelle og uformelle netværk og samarbejder ekstra vigtige. De etablerede socialøkonomiske virksomheder er godt med, når det kommer til at danne partnerskaber. Således indikerer 89 pct. af de deltagende virksomheder i en undersøgelse foretaget af Center for Socialøkonomi, at de involverer sig i partnerskaber med erhvervslivet, frivillige organisationer og/eller den offentlige sektor. Samtidig svarer 89 pct. dog også, at de aktuelt har brug for hjælp til at skabe netværk.[104]

Løsningen af komplekse velfærdsopgaver stiller krav om samarbejde på tværs af områder, styringsniveauer, fag og mellem specialister og generalister, men også på tværs af sektorer. Det understreger behovet for det som Geoff Mulgan, en anerkendt kapacitet inden for social innovation, kalder "connectors" – dem som formår at binde forskellige sektorer, institutioner og andre aktører sammen på tværs af skel og i nye konfigurationer.[105]

Samtidig er eksemplerne på, hvordan sektorerne nærmer sig hinanden talrige, jf. eksempelvis Erhvervs- og Selskabsstyrelsens oprettelse af Center for Samfundsansvar og regeringens handlingsplan for OPP, der indikerer, at det er en del af tænkningen i den offentlige sektor. I det private erhvervsliv er det efterhånden et must at agere socialt ansvarligt, og *social purpose business* vinder frem, ligesom stadig flere frivillige organisationer arbejder med at professionalisere deres virke. På et metaniveau er der altså en "politisk" vilje til samarbejde.

Fra de etablerede virksomheders side er der vilje og lyst til at samarbejde med andre aktører for at nå sociale mål. En ny undersøgelse fra Dansk Erhverv viser, at 31 pct. af de deltagende virksomheder, som endnu ikke har samarbejdet med sociale aktører, er åbne over for at prøve det.

Slå op i telefonbogen under social forretningspartner

Den første forudsætning for et samspil er viden om muligheden. Og som vi tidligere har været inde på har kun relativt få aktører kendskab til socialt iværksætteri på et niveau, som sætter dem i stand til at efterspørge et samarbejde med en partner af denne type. Samtidig er vurderingen fra Hanne Dorthe Sørensen, Statens Center for Kompetence- og Kvalitetsudvikling (SCKK), at de statslige aktører heller ikke er opmærksomme på de sociale iværksættere. Det samme ser ud til at være tilfældet blandt de etablerede virksomheder. Her peger en ny undersøgelse, som Dansk Erhverv har foretaget blandt sine medlemmer, på, at manglende viden om mulighederne hos de etablerede virksomheder er en væsentlig barriere.[106] Ingen af de deltagende virksomheder nævner sociale iværksættervirksomheder, når der bliver spurgt til samarbejde med sociale aktører. Men mange har samarbejde med organisationer som Kræftens Bekæmpelse, Røde Kors og andre etablerede foreninger.

Til gengæld er der formentlig mere fokus på begrebet socialt iværksætteri i den tredje sektor, hvor der i en periode har været en bevægelse mod professionalisering og som en del af denne en stigende interesse fra foreninger til at bevæge sig fra fundraising til forretning. Men her går spørgsmålet om viden og samarbejde mere på det, der ligger internt i foreningerne. Der er nemlig en tendens til, at flere foreninger arbejder med at integrere en form for forretningsdrift i arbejdet. Ifølge Center for Socialøkonomi mangler der imidlertid viden om modeller for socialt iværksætteri, som kan integreres i foreningsarbejdet.

Task forcen peger desuden på et generelt "forståelsesgab" mellem de tre traditionelle sektorer indbyrdes og mellem hver af dem og de sociale iværksættere.

Fra udveksling af visitkort til forpligtende fællesskab

Netværk og relationer er ikke det samme som samarbejde og partnerskaber, men de er en forudsætning for den interaktion, hvori tillid skabes (social kapital), og som samarbejde skal bygge på.

I det private erhvervsliv og på det kommercielle iværksætterområde, er der – i erkendelse af betydningen af netværk og relationer – mange tilbud om deltagelse i netværk af alle typer og indenfor alle brancher. Endnu er der kun få initiativer af den art for sociale iværksættere. Et af dem er Socialøkonomisk netværk, som drives af Center for Socialøkonomi.

Rammebetingelser: Gearet til projektstøtte

Mange års succesfuldt arbejde med at fremme kommercielt iværksætteri i Danmark har bygget på en præmis om, at rammebetingelserne er afgørende for, hvor mange og hvor succesfulde iværksættere vi får.[107] Det er også udgangspunktet for task forcens arbejde.

I den "almindelige" iværksætterpolitik benytter Økonomi- og Erhvervsministeriet Iværksætterindekset som værktøj til politikudvikling. Inspireret af dette arbejde behandler vi her rammebetingelser for socialt iværksætteri under overskrifterne:

- Kultur
- Kapital
- Kompetencer
- Marked
- Regulering

I det følgende ser vi nærmere på, hvad hver enkelt overskrift dækker over, hvad vi ved om status på området i Danmark, og på de vigtigste styrker og svagheder.

Iværksætterinfrastruktur og -policy i Danmark

I Danmark har man siden år 2000 arbejdet systematisk med at forbedre rammevilkårene for iværksætteri ud fra en målsætning om, at vi skal have flere iværksættere og særligt flere vækstiværksættere. Regeringens mål er, at Danmark i 2015 skal være blandt de lande i verden, der har relativt flest vækstiværksættere. Men selvom der er mange, der starter ny virksomhed, er der et stykke op til de lande, der klarer sig bedst i den konkurrence.

Iværksætterindekset er som nævnt et centralt værktøj for det danske arbejde med policyudvikling og nye initiativer for at fremme iværksætteri. Her tager Erhvervs- og Byggestyrelsen (EBST) hvert år temperaturen på rammevilkårene for iværksætteri i Danmark.

Iværksætterindeks 2009 ser på rammevilkårene for iværksætteri på felterne:

Regulering – dækker over områder, som regeringer kan påvirke direkte via lovgivning. Det gælder skattetryk, antal af regulativer og andre institutionelle forhold, som har effekt på iværksætteraktiviteten. Som en del af arbejdet med at forbedre vilkårene er konkurslovgivningen ændret for at give bedre muligheder for gældssanering og for at nedbringe sagsbehandlingstiden ved konkurs.

Markedsforhold – der har betydning for iværksætteres muligheder for at starte virksomhed. Eksempelvis er afsætningsmuligheder bestemt af adgangen til udenlandske markeder. Adgang til finansiering – påvirker iværksætteres muligheder for at skaffe ressourcer direkte. God adgang til risikovillig kapital og effektive aktiemarkeder kan eksempelvis være med til at fremme iværksætteraktiviteten. Initiativer under denne overskrift er eksempelvis de nylige tiltag i Kreditpakken og Erhvervspakken, som forsøger at imødegå effekterne af den aktuelle krise.

Iværksætterkompetencer – dækker iværksætternes evner til at skabe værdi gennem nye produkter, processer og markeder. Kompetenceniveauet bestemmes blandt andet af adgang til relevant uddannelse og kvalificeret rådgivning. I forhold til uddannelse har regeringen netop offentliggjort en ny strategi. Indsatsen samles i en til formålet oprettet fond under styring af en tværministeriel ledergruppe.[108] Og med hensyn til infrastruktur er de regionale væksthuse blevet hovedindgangen til iværksætterrådgivning.

Iværksætterkultur – dækker spørgsmålet om, hvordan iværksættere og mulighederne for at starte virksomhed opfattes i befolkningen.

Videnskabelse og -spredning – omfatter spredning af viden inden for forskning og udvikling og nye teknologiers tilgængelighed. Initiativer under denne overskrift er eksempelvis opstart af partnerskaber mellem virksomheder. Her er en del globaliseringsmidlerne gået til oprettelsen af et såkaldt Cleantech-partnerskab, som skal fremme samarbejde mellem store virksomheder og iværksættere inden for cleantech.

"Videnskabelse og -spredning" er ny i indekset i 2009. Alle områderne er behandlet i denne strategi – videnskabelse og -spredning dog under kompetencer.

Under hver af disse overskrifter ser EBST på forskellige politikområder.[109] Se figur 5.

Figur 5: Politikområder i Iværksætterindeks 2009

Regulering	Markedsforhold	Adgang til finansiering	Videnskabelse og -spredning	Iværksætter-kompetencer	Iværksætter -kultur
Administrative byrder	**Adgang til udenlandske markeder**	**Lånekapital**	**R&D aktiviteter**	**Iværksætter-uddannelser**	**Holdning til iværksætteri i samfundet**
Konkurslovgivning	**Grad af offenlig involvering**	**Venturekapital**	**Overførsel af viden**	**Tiltrækning af kvalificeret arbejdskraft**	Entreprenøriel tankegang
Arbejdsmarkeds-regulering	Privat efterspørgsel	**Aktiemarkeder**	Samarbejde imellem virksomheder	Iværksættertræning og -erfaring	
Retssystemet	Offentlig efterspørgsel	Business angels	**Teknologioptag**	Iværksætter-infrastruktur	
Konkurrencelovgivning		Andre former for kapital			
Social- og sundhedsforsikring					
Skat					
Patenstandarder og -lovgivning					

MM **Note:** Flere politikområder findes der ikke indikatorer på, og nogle er for usikre til, at EBST medtager dem i opgørelsen af score på rammebetingelser. Politikområder med indikatorer er markeret med fed.
Kilde: EBST (2009): Iværksætterindeks 2009.

Overordnet vurderer EBST de danske rammebetingelser til at være ganske gode. Således placerer vi os ifølge Iværksætterindeks 2009 på en sjetteplads ud af de tredive OECD-lande, som sammenlignes.[110]

Ser vi nærmere på den indsats, der er gjort for at forbedre rammebetingelserne, konkluderer OECD, at "overall entrepreneurship policy in Denmark can be evaluated as positive, having resulted in a healthy business environment and very conducive to entrepreneurial activity."[111]

OECD peger på følgende forhold som de mest centrale:

- Danmark har haft succes med at **begrænse reguleringsmæssige og administrative byrder for** iværksættere.
- **Adgang til finansiering** er relativt god, og det danske marked for venture kapital er vokset de senere år, ligesom gennemsigtigheden er forbedret gennem Vækstfondens indsats. Men her er stadig plads til forbedring, for så vidt at venturemarkedet fortsat er relativt lille og meget afhængigt af offentlige midler.
- **Skattetrykket** er ifølge OECD et af de punkter, hvor rammebetingelserne i Danmark modarbejder iværksætteraktivitet.
- **Iværksætteruddannelse** er et andet fokuspunkt, hvor indsatsen bør fortsætte de steder, den allerede er i gang, og hvor der bør sættes ind på de uddannelser, der halter bagefter.
- **Koordination** mellem relevante ministerier og institutioner er også udpeget som en udfordring for det danske arbejde med at fremme iværksætteri.
- Til sidst peges på **arbejdsdelingen mellem kommuner, regioner og statslige institutioner** som et opmærksomhedspunkt.

Kultur

Ved kultur som rammebetingelse forstår vi her både, hvordan danskerne opfatter iværksættere, særligt de sociale, og hvordan danskerne ser muligheden for at starte en socialøkonomisk virksomhed. Det handler navnlig om, i hvor høj grad den danske befolkning kender til og anerkender de sociale iværksættere. Kultur er formentlig den rammebetingelse, der er vanskeligst at bestemme entydigt og dermed at måle og påvirke. Samtidig har den stor betydning.

Her vælger vi at se på de dimensioner af kultur, vi mener er vigtigst for at fremme socialt iværksætteri i Danmark.

Det gælder:

- **Viden** om begrebet socialt iværksætteri.
- **Opmærksomhed** omkring det.
- **Anerkendelse** af succesfulde sociale iværksættere.
- **Iværksætterkultur** generelt.
- Den **sociale iværksætterkultur** – kulturen blandt sociale iværksættere.
- **Danmarks historiske udgangspunkt** med hensyn til løsning af samfundsmæssige problemer.

En hvad for én?

Kendskab til begrebet socialt iværksætteri er en vigtig dimension af rammebetingelsen kultur i den forstand, at viden skal være grundlaget for et fælles sprog om de aktiviteter, vi har i fokus her. Ved vi ikke, hvad begrebet socialt iværksætteri betyder, kan vi ikke se feltet og dets potentiale – og vi kan umuligt forholde os til det på et strategisk niveau.

Forskningsaktiviteten på området fortæller noget om niveauet af viden. I disse år vokser den kvalitative viden om socialt iværksætteri i Danmark i kraft af indsatsen på CBS, Center for Corporate Social Responsibility, RUC, Center for Socialt Entreprenørskab, og hos det uafhængige Center for Socialøkonomi. Men samtidig er den kvantitative viden på området stærkt begrænset. Global Entrepreneurship Monitor havde, som nævnt, i år socialt iværksætteri som omdrejningspunkt. Men selvom der arbejdes på at opbygge videnbasen om socialt iværksætteri i Danmark, er den lige nu stærkt begrænset, og det er en væsentlig svaghed ved de danske rammebetingelser.

X-factor

De sociale iværksættere i Danmark er ikke lige gode til at få opmærksomhed om deres initiativer. En indikator for opmærksomhedsniveauet er medieomtale, og hverken begrebet socialt iværksætteri eller de relaterede socialøkonomisk iværksætteri eller entreprenørskab/entrepreneurship støder man ofte på i danske medier. En infomediamåling[112] foretaget af Mandag Morgen viser, at socialt iværksætteri stort set ikke er omtalt i danske medier, mens "social entrepreneurs" omtales i britiske medier (DK: 1 omtale, UK: 66). Det står i modsætning til en søgning på ordene: "iværksætter" og "entrepreneur", der hver giver hhv. ca. 2.500 og ca. 6.000 hits.

En del af forklaringen på den manglende omtale er formentlig, at den generelle viden på området er meget lille. Det er, logisk nok, heller ikke et område, den generelle iværksætterpolitik har haft i fokus. I forhold til oplysning om og opmærksomhed på det kommercielle iværksætteri er der taget en lang række initiativer, der blandt andet indbefatter støtte til tv-udsendelser, kampagner og etablering af Selvstændighedsfonden.[113] Således vil der være erfaringer at trække på i forhold til en evt. indsats med fokus på det sociale iværksætteri.

Begrænset opmærksomhed er også konklusionen, når vi ser ud over de senere års strategiske velfærdsreformer på kommunalt og nationalt plan. "Socialt iværksætteri" (i begrebets forskellige grundformer) bliver ikke nævnt i regeringens store kvalitetsreform – ligesom fokus på frivilligt arbejde er begrænset til ganske få sider i den store lanceringsrapport om kvalitetsreformen.[114]

Samtidig er det som tidligere nævnt lykkedes enkelte af de sociale iværksættere at komme igennem med deres historie. Det bedste eksempel er Thorkil Sonne og Specialisterne. Virksomheden er portrætteret i alt fra en dokumentarudsendelse på DR2 til en business case i Harvard Business Review.[115] Konklusionen er, at opmærksomheden nok er stigende, men stadig stærkt begrænset.

De nye helte

Det følger af den manglende opmærksomhed i den brede offentlighed og i mediebilledet, at det endnu er så som så med den offentlige anerkendelse af de succesfulde sociale iværksættere.

En indikator på anerkendelsesniveauet er, om der er offentlig fejring af "helte" i form af konkurrencer eller prisuddelinger for den relevante målgruppe. Indtil i år har der ikke været aktiviteter af den slags i Danmark, men med FDB's Socialøkonomiske Årspris, som er indstiftet i 2009 og uddeles første gang i 2010, er første skridt taget.

Gode takter

Da vi endnu ikke ved noget præcist om danskernes holdninger til socialt iværksætteri, kan det være værd at se på holdningen til iværksætteri generelt som et grundlag. Her har vi to indikatorer.

En indikator på iværksætterkulturens tilstand er opstartsraten, altså hvor mange starter selvstændig virksomhed. Her ligger Danmark ganske godt i international sammenligning. Det tyder på, at ideen om at blive iværksætter ikke er en, der som udgangspunkt ligger danskerne fjernt. Samtidig har vi i resultaterne fra dette års Global Entrepreneurship Monitor (GEM) en indikation i, at 32 pct. angiver at deltage i "sociale foretagender". Tilsammen peger de to indikatorer på et potentiale for socialt iværksætteri.

Men på denne plads er det også værd at bemærke, at det formentlig gør en stor forskel, hvilken sektor vi ser på. Således har tidligere undersøgelser peget på, at relativt få offentligt ansatte bliver iværksættere.[116] En betragtning, som er særlig relevant i denne sammenhæng, fordi det i høj grad er i den offentlige sektor, vi finder personer med stor viden og indsigt i velfærdsproduktion og dermed med potentiale til at blive succesfulde sociale iværksættere.

Socialt iværksætteri på lavt blus

Kigger vi ud over landskabet af sociale iværksættere i Danmark, må vi konstatere, at det dækker en broget flok, hvor flertallet har det til fælles, at de har fokus på fundraising

frem for på forretning, og at de er udfordret professionelt med hensyn til at sikre bæredygtigheden af deres initiativer. Det er der mange grunde til, men det betyder, at de ikke udlever det fulde potentiale. I foreningslivet oplever man nogle steder en tendens til, at traditioner og indarbejdede rutiner udgør en barriere for nytænkning og muligvis for en bevægelse mod det mere innovative eksempelvis i form af en bevægelse mod at integrere forretningsdrift i foreningens aktiviteter.[117]

Diskussioner i task forcen har blandt andet centreret sig om den pointe, at tankesættet i den traditionelle tilgang til socialt arbejde er meget forskelligt fra den forretningsmæssige tilgang – der er så at sige nogle iboende spændinger ved en organisationsform, som bevæger sig i overlappet mellem de tre klassiske sektorer, noget som den internationale forskning også har peget på.[118] Der ligger en bekymring hos mange i foreningslivet om, at en større grad af markedsorientering kan føre til målforskydning og et mindre fokus på det samfundsmæssige mål og dermed tab af legitimitet. [119] Det er formentlig en af grundene til, at der bruges flere ressourcer på at finde puljemidler end på arbejdet med at skaffe kunder. Området er altså præget af en "fundraisingkultur" og mangler fokus på bæredygtig forretningsudvikling. Vi ser nærmere på de rammer, der udgøres af det offentlige puljesystem under afsnittet om kapital.

Den danske sammenhængskraft

Vi ser også en vigtig rammebetingelse i den danske kultur mere bredt forstået. Velfærdsstaten er bygget op omkring et system, som skal sikre, at vores fælles interesse i et trygt samfund bliver varetaget, ligesom den bygger på en præmis om, at vi som borgere interesserer os for vores medborgeres ve og vel.[120] Socialt iværksætteri er en vigtig del af ophavet til velfærdsstaten, og danskerne har historisk været gode til at finde fælles løsninger på fælles udfordringer.[121] Det giver alt andet lige et godt udgangspunkt for det sociale iværksætteri som en del af fremtidens velfærdssamfund.

De vigtigste styrker og svagheder kan opsummeres som nedenfor. Se tabel 3.

Kapital

Under overskriften kapital ser vi på adgangen til finansiering som rammebetingelse for socialt iværksætteri. Det er en rammebetingelse, som meget direkte påvirker iværksætterens muligheder for at starte en virksomhed og for at udvikle og skalere den. Ikke alle virksomheder og iværksættere i Danmark har adgang til den nødvendige finansiering. Lige nu oplever mange traditionelle virksomheder finansieringsproblemer og strammere kreditvilkår, og nye forretningskoncepter får en længere vej til markedet som et resultat af den aktuelle krise. Men at det er svært at skaffe finansiering, er et vilkår, som mange sociale iværksættere oplever som permanent.

De største problemer med hensyn til adgang til kapital som rammevilkår er de følgende:

- **Infrastruktur:** Hverken det offentlige eller det private investeringssystem på velfærdsområdet er gearet til investering i forretningsudvikling og skalering af socialt iværksætteri, men derimod til støtte til projekter og "traditionelle" civilsamfundsinitiativer. Omvendt er det kommercielle iværksætterstøttesystem ikke gearet til at investere i socialt iværksætteri eller til at "regne med" social værdiskabelse.

Tabel 3: Styrker og svagheder på kulturområdet

	Styrker	Svagheder
Viden om det sociale iværksætteri som grundlag for et fælles sprog Forskning som indikator	Mere og mere kvalitativ viden på området internationalt og i Danmark.[122]	Mangel på kvantitativ/statistisk viden.[123]
Opmærksomhed omkring socialt iværksætteri Mediernes omtale som indikator	Gode historier i socialt iværksætteri – enkelte har formået at skabe megen omtale (jf. eksempelvis Specialisterne).[124]	Generelt meget lidt omtale af feltet[125] (også jf. manglende fælles sprog).
Anerkendelse af de sociale iværksættere Offentlig fejring som indikator	Med Socialøkonomisk Årspris får vi i år/næste år for første gang en offentlig fejring af succesfulde sociale iværksættere.[126]	Endnu ikke en tradition, endnu ikke stor gennemslagskraft.
Iværksætteri generelt	Generelt høje opstartsrater inden for "traditionelt" iværksætteri[127] Iværksætteri er ikke noget, der ligger danskerne fjernt.	Generelt relativt få vækstiværksættere – dvs. ikke stort fokus på vækst/skalering.[128]
De sociale iværksætteres mindset	Mange har fokus på og er dygtige til at sikre sig pulje-/støttemidler (statslige, kommunale, donationer osv.).	Mange orienterer sig mod fundraising frem for forretning.
Historisk udgangspunkt	Stærk dansk tradition for fælles løsninger på samfundsmæssige problemer.[129]	Tendens til at samfundsmæssige problemer pr. automatik klassificeres som noget, det offentlige system må tage sig af at løse.

MM **Kilde:** Mandag Morgen.

- **Værdiforståelse:** Der er brug for en klarere målestok for afkast – og bevidsthed om denne. *Social return on investment* skal indtænkes i investerings-/støttebetingelser.
- **Viden:** Data om kapitalbehov for sociale iværksættere er sparsomme – det samme gælder viden om, hvordan man udvælger/udvikler de mest succesfulde.

Hvor går jeg hen, hvis ...

Der findes ikke en infrastruktur til investering i socialt iværksætteri i Danmark. Det er et stort problem for de iværksættere, som kæmper for at udvikle deres aktiviteter fra at være finansierede gennem fundraising til at være forretningsdrevne. I 2008 formåede de 71 største indsamlingsorganisationer at få 2,2 mia. kroner ud af danskerne i privat regi. Og samtidig er en ny trend under udvikling. I Kræftens Bekæmpelse har man de seneste fem år oplevet en tyve-dobling af projekter, hvor "almindelige" danskere tager initiativ og afholder Facebook-indsamlinger, løber for en god sag etc. Hos Børnefonden og Hjerteforeningen nikker man genkendende til den udvikling.[130] På den ene side er der altså mange midler at søge og megen støtte at få, hvis man er en forening med et samfundsmæssigt formål, som vil gennemføre aktiviteter for at skabe social værdi.

På den anden side står de kapitaludbydere, som retter sig mod traditionelle iværksættervirksomheder, og banksektoren, der ganske vist lige nu er tilbageholdende med at stille kapital til rådighed. De er godt rustede til at forstå og investere i en virksomhed, der har profit som mål.

Hvis man er social iværksætter med en målsætning om at drive forretning med et socialt formål, og vil man generere social værdi og undlade at udbetale et overskud, bliver det mere kompliceret, for man befinder sig i ingenmandsland mellem de to systemer, og det er i bedste fald vanskeligt at skaffe finansiering fra dem. Det er en stor svaghed ved rammebetingelserne, at de animerer til projektjagt. Det vil sige, at iværksætterne er fokuserede på at behage donorerne og formulere projekter, der kan matche puljerne, på bekostning af projektets målgruppe eller modtagere.

Hvad er det værd?

Ovennævnte problemstilling ligger direkte i forlængelse af, at vi stadig mangler en model for social værdiskabelse, eller *social return on investment*, som kan lægges til grund for investering i sociale iværksættervirksomheder. Der er gjort en række forsøg på at formulere en, og der findes, som vi har været inde på i kapitel 1, en række modeller for opgørelse af SROI, social audit mv. Men det er endnu ikke lykkedes at udvikle én, som har vundet bred anerkendelse – og lige så vigtigt én, som er anvendelig i praksis. Det er en stor svaghed ved rammebetingelserne, særligt for de sociale forretningsfolk, som i mindre grad kan få adgang til traditionelle støttemidler og derfor er særlig afhængige af at kunne demonstrere et *return on investment*.

Tabel 4: Styrker og svagheder med hensyn til kapitaladgang

	Styrker	Svagheder
Det statslige støtte- og puljesystem[132]	Mange midler – vurderes over 3 mia. kr. årligt rettet mod samfundsmæssige formål.	Ikke gearet til investering (incitament til fundraising modsat forretning). Incitament til "projektjagt", dvs. at man, for at få del i midlerne, har for stort fokus på at tilfredsstille en evt. donor på bekostning af effekt for målgruppen.
Private donationer ekskl. fonde[133]	Mulighed for fradrag efter ligningslovens § 8 A udgør et incitament til donation. Mange midler – vurderes ca. 1 mia. kr. årligt.[134] Kan investeres i kapacitetsopbygning.	Ren fundraising.
Private fonde	Mange midler – vurderes min. 2,5 mia. kr. i 2008.[135]	Projektfinansiering, ikke kapacitetsopbygning. Incitament til "projektjagt".
Låne- og venturefinansiering	Generelt gode muligheder i Danmark.[136]	Der er ikke social venturekapital i Danmark.[137] Kapitaludbydere har ikke kendskab til mulighederne mht. investering i sociale iværksættervirksomheder. De sociale iværksættere har ikke fokus på lånemuligheder.[138]
Værdiforståelse		Der mangler en anerkendt og operationaliserbar model for social værdiskabelse og social return on investment.
Viden		Der mangler viden om sociale iværksætteres kapitalbehov og om, hvordan investeringer i socialt iværksætteri skal vurderes (bl.a. jf. ovenfor).

MM **Kilde:** Mandag Morgen.

Et spørgsmål om timing?

Vi har før været inde på, at datagrundlaget om de sociale iværksættere er spinkelt. Det gælder også, når vi taler om deres behov for kapital. Men det er oplagt, at sociale iværksættere har behov for kapital. Her er vurderingen, at den usikkerhed, som er forbundet med finansiering fra puljer og fonde, udgør en barriere i forhold til langsigtet og strategisk planlægning.[131] Task forcen vurderer også, at det i særlig grad for de sociale iværksættere er vigtigt med "tålmodig og klog" kapital, da mange sociale iværksættere ikke i første række er interesserede i forretningsdriften og derfor kan have ekstra behov for at kunne trække på ressourcer med hensyn til spørgsmål om forretningsudvikling m.v. Men der kan ikke med sikkerhed siges noget om, hvornår i et forløb iværksætterne har størst finansieringsbehov, eller om hvordan man som social investor bedst sikrer sin investering. Det er en svaghed ved rammebetingelserne, som de ser ud i dag.

Se tabel 4 for en oversigt over styrker og svagheder.

Kompetencer

Denne overskrift dækker i første række de sociale iværksætteres kompetencer. Hvor gode er de sociale iværksættere til at skabe social værdi gennem nye produkter og serviceydelser, og hvor gode er de til at udvikle deres forretning, skabe nye markeder og indhente ny viden? Det påvirkes blandt andet af adgang til relevant uddannelse og kvalificeret rådgivning, men det er ikke kun iværksætternes kompetencer, der har betydning for væksten i sociale iværksættervirksomheder i Danmark. Succes kræver flere sæt af kompetencer hos sociale iværksættere.

Det er også interessant at se på kompetencerne hos dem, der skal samarbejde med de sociale iværksættere – i særlig grad de ansatte i de offentlige institutioner, som beslutter, om de vil handle med de sociale iværksættervirksomheder.

Vurderinger i task forcen peger på følgende punkter som de vigtigste:

- **Iværksætterkompetencer:** Uddannelsesindsatsen ift. iværksætterkompetencer skal styrkes på de uddannelser, der er primære leverandører af "velfærdsmedarbejdere".
- **Forretningskompetencer:** Analysen peger på, at der i særlig grad mangler "forretningskompetencer" hos sociale iværksættere.
- **Viden om socialt iværksætteri hos partnerne:** Styrket opmærksomhed og viden blandt offentligt ansatte og privatansatte potentielle partnere om socialt iværksætteri.
- **Rådgivningskompetencer:** Styrkede kompetencer og redskaber til rådgivning af sociale iværksættere.

Kompetent iværksætteri – ser vi mulighederne?

Selvom der gennem de senere år har været gjort en løbende indsats for at integrere iværksætter-tænkning i det danske uddannelsessystem, og mange skoler og uddannelsesinstitutioner i dag har det på skemaet, er vi stadig ikke på niveau med de lande, der klarer sig rigtig godt.[140]

Derfor har regeringen netop lanceret en "Strategi for uddannelse i entreprenørskab", som retter sig mod alle niveauer af uddannelse i Danmark, og som har til formål at "udvikle elever og studerendes viden om entreprenørskab og deres evne til at handle på det grundlag."[141] Det er særligt interessant, at man i strategien også indtænker uddannelse i entreprenørskab på eksempelvis professionshøjskolerne, der leverer mange medarbejdere til "velfærdsmarkedet".

Men også i forhold til iværksætterens kompetencer er der stor forskel på udgangspunktet for en iværksætter, der primært har sin baggrund i foreningslivet, til én, der kommer fra det private erhvervsliv og igen til én, hvis baggrund er en stilling i den offentlige sektor. De kompetencer, de tre har med sig, er forventeligt af vidt forskellig karakter – og behovet for opkvalificering er det derfor også.

IDEA[139] støtter socialt iværksætteri i uddannelsessystemet

Den primære målgruppe for IDEA's aktiviteter er studerende af alle slags, og målet er at udvikle deres "entreprenørielle mindset" og deres kompetencer mht. iværksætter-processer, innovation og kreativitet. Men IDEA arbejder også med underviserne og iværksætterrådgivere, erhvervsledere o.l., der spiller sammen med undervisningen og venturing/kommercialiseringsaktiviteter knyttet til universiteter. Et hovedprodukt har været IDEA House (studentervæksthuse) hvor de studerende kan udvikle nye ideer og forretningsplaner.

Torben Bager, direktør for IDEA, vurderer, at der er en "klart stigende interesse for socialt entreprenørskab blandt de studerende". Og via socialt entreprenørskab kan IDEA nå ud til langt flere. Siden 2005 er interessen for iværksætteri også steget blandt humaniora-studerende ved universiteterne og professionshøjskolernes velfærdsorienterede studerende, og IDEA samarbejder derfor tæt med professionshøjskolerne om kurser og efteruddannelse af undervisere.

Kilde: Interview med Torben Bager, professor og direktør, IDEA.

KaosPiloterne – fødselshjælpere for "den fjerde sektor"

KaosPiloterne fortjener anerkendelse som fødselshjælpere for socialt iværksætteri i Danmark. De initiativrige stiftere, undervisere og studerende på den internationale lederuddannelse har siden starten i 1991 sat en lang række af initiativer i søen – herhjemme og i udlandet – der bedst af alt kan karakteriseres som socialt iværksætteri. Målet er, som dengang i starten af 1990'erne, at skabe positiv social forandring gennem personlig udvikling og forretning. Kaospilotuddannelsen har fokus på projektledelse, procesledelse og forretningsudvikling og er repræsenteret i Danmark, Sverige, Norge og Holland.

Kilder: KaosPilots (2008): Social Innovation. A travel Guide samt www.kaospilot.dk

Center for Socialt Entreprenørskab (CSE)

Centeret blev grundlagt i 2007 på Roskilde Universitet med en målsætning om at være et væksthus for læring, kompetenceudvikling og forskning i socialt entreprenørskab. Centerets primære formål er at bidrage til kompetenceløft for aktører i den tredje sektor, der arbejder med social innovation i nye partnerskaber og i nye former. CSE opbygger og formidler viden om, hvordan den tredje sektors innovative styrke fastholdes og udvikles i et samspil med aktører fra de øvrige sektorer. Centeret udbyder en masteruddannelse i socialt entreprenørskab, har et ph.d.-program om social innovation og socialt entreprenørskab samt udvikler capacity building for kommuner, virksomheder og aktører i det civile samfund. Centeret er internationalt forankret i "University network" ved Skoll Centre, Oxford og i forskningsgruppen "EMES", Bruxelles.

CSE står sammen med IDEA/SDU bag dette års Global Entrepreneurship Monitor.

Kilde: Center for Socialt Entreprenørskabs hjemmeside, www.ruc.dk/paes/cse/

Ashoka til Danmark

Ashoka er kendt verden over for sin støtte til sociale iværksættere og sit netværk af fellows. Siden 1981 har organisationen udvalgt over 2.000 sociale iværksættere og støttet dem via stipendier, professionel rådgivning og adgang til Ashoka-netværket, som forbinder sociale iværksættere i mere end 60 lande.

Thorkil Sonne er som nyudnævnt fellow den første dansker, der bliver en del af netværket, som i øjeblikket er ved at etablere sig i Danmark.

Kilder: www.ashoka.org og interview med Thorkil Sonne.

At drive en social forretning

Det er ikke nok at kunne se en mulighed eller en ny løsning – vil man begå sig som social iværksætter, skal man også have blik for forretningen. Her gælder det formentlig, at de sociale iværksættere i mindre grad end de traditionelle har en baggrund, der har givet dem kompetencer udi dette. Det følger af den pointe, at de sociale iværksættere er motiveret af det sociale mål i højere grad end det forretningsmæssige.

Det er særligt for de sociale forretningsfolk, de eksisterende og specielt de potentielle, at den aktuelt begrænsede adgang til uddannelse i iværksætteri udgør en væsentlig barriere.

Indkøber af social værdi

Task forcen vurderer, at kendskabet til konceptet socialt iværksætteri, ligesom i resten af befolkningen, er begrænset både hos de potentielle kunder i de etablerede virksomheder og i de offentlige institutioner. Det betyder, at der kan være lang vej ind for en social iværksætter med et bud på en ny løsning af en social problemstilling. Udfordringen her hænger tæt sammen med den manglende viden om socialt iværksætteri, som vi allerede har været inde på under både kultur og kapital. Der mangler desuden modeller for værdiskabelse, som tager den sociale dimension alvorligt. En sådan viden og en sådan model vil gøre det nemmere for potentielle partnere at vurdere og udvælge de sociale iværksættere til samarbejdspartnere.

Samtidig er det interessant, at kommunale indkøbsansvarlige oplever, at de største barrierer for øget udbud er politisk modvilje og manglende vurdering af opgavers "udbudsegnethed". Virksomhederne oplever imidlertid, at de største forhindringer består i, at kommunerne ser snævert på prisen, snarere end på nytænkningen, og at de har svært ved at overskue, hvilke opgaver der udbydes.[142]

Skaleringshjælp søges

Hvor går man hen som social iværksætter med behov for gode råd om udvikling af en social forretning og det at skaffe finansiering? Der er kun få udbydere af iværksætterrådgivning, der, som Center for Socialøkonomi, har særligt fokus på det sociale aspekt.[143] Væksthusene har ikke værktøjer rettet mod den målgruppes specifikke udfordringer, og der findes heller ikke danske onlineværktøjer for sociale iværksættere. Det gør det mere vanskeligt for den sociale iværksætter at finde kompetent støtte. I Københavns Erhvervsservice har man erfaringer med rådgivning af sociale iværksættere, men det er på et generelt niveau. Der er ikke særlige tilbud til gruppen.[144] Men kontorchef Jacob Brandt fra Københavns Erhvervsservice fortæller, at man tænker i at udvikle mere specifikke tilbud: "Det næste skridt er at skabe egentlige koncepter med rådgivningspakker målrettet gruppen, f.eks. inden for adgangen til det lokale marked."
Se tabel 5 for en opsamling.

Tabel 5: Styrker og svagheder på kompetenceområdet

	Styrker	Svagheder
Uddannelse i iværksætteri og forretningsdrift	Der er taget mange initiativer til at styrke uddannelse i iværksætteri generelt – på tværs af uddannelsesniveauer.[145] Opprioritering af iværksætterielementer i gang på nogle professionshøjskoler.[146]	Danmark er langt efter de bedste lande, når det gælder iværksætteruddannelse.[147] Ingen systematisk udarbejdet oversigt over udbuddet af sociale iværksætteruddannelser i Danmark.[148] Få eller ingen iværksætterielementer på de velfærdsrelevante uddannelser.[149]
Partnerkompetencer	Task forcen peger på, at der er en stigende interesser for området hos mange aktører "rundt om" de sociale iværksættere.	De statslige samarbejdspartnere har ikke haft nogen særlig fokus på området.[150]
Rådgivning	Velfungerende rådgivningssystem (Væksthusene).[151] Center for Socialøkonomi yder målrettet rådgivning til eksisterende og potentielle sociale iværksættere.	Manglende fokus på socialt iværksætteri og de særlige behov, de sociale iværksættere har, i det etablerede system. Dette er en svaghed i forhold til England, hvor Business Links (der svarer til de danske væksthuse) har træningsprogrammer, rådgivning om finansieringsmuligheder, viden om markedsmuligheder, netværk, programmer mv. for sociale iværksættere.[152] Ingen danske onlineværktøjer rettet mod sociale iværksættere.

MM **Kilde:** Mandag Morgen.

Marked

Her ser vi på de sociale iværksætteres muligheder for at afsætte deres produkter og ydelser – det handler traditionelt om adgang til markedet, men det handler også om bevidsthed om muligheden for at samfundsmæssige løsninger kan finansieres på et marked.

Det marked, sociale iværksættere opererer på, har nogle særlige træk. I en velfærdsstat som den danske leverer offentlige institutioner en stor del af løsningerne og dækker en stor del af et potentielt marked for velfærdsløsninger. En anden del af markedet åbnes igen på den måde, at det offentlige køber løsninger af private leverandører, mens en tredje del dækkes af frivillige organisationer.

Task forcen vurderer, at de væsentligste udfordringer er:

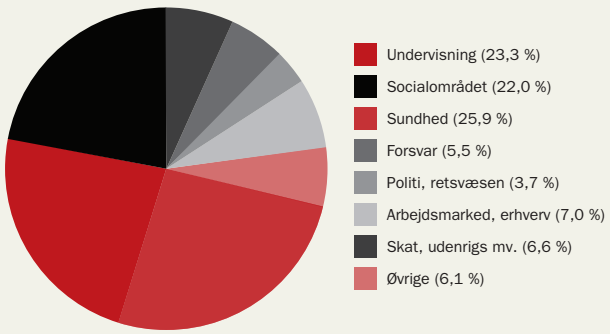
- **Markedsadgang:** Vanskelig adgang til det offentlige velfærdsmarked blandt andet på grund af restriktiv tolkning af udbudsreglerne, manglende opmærksomhed og åbenhed.
- **Markedsincitamenter:** Mangel på incitamenter for bæredygtig, socialt effektiv forretning på grund af det etablerede støtte- og puljesystem (jf. afsnittet om kapital).
- **Markedsbevidsthed:** Ringe bevidsthed om, og accept af, markeds- og forretningsmuligheder for socialt iværksætteri blandt virksomheder, myndigheder og sociale iværksættere og det legitime i at "drive forretning" sammen.

Betydelige muligheder?

Omkring to tredjedele af de sociale iværksættere opererer på det danske marked for velfærdsydelser.[153]

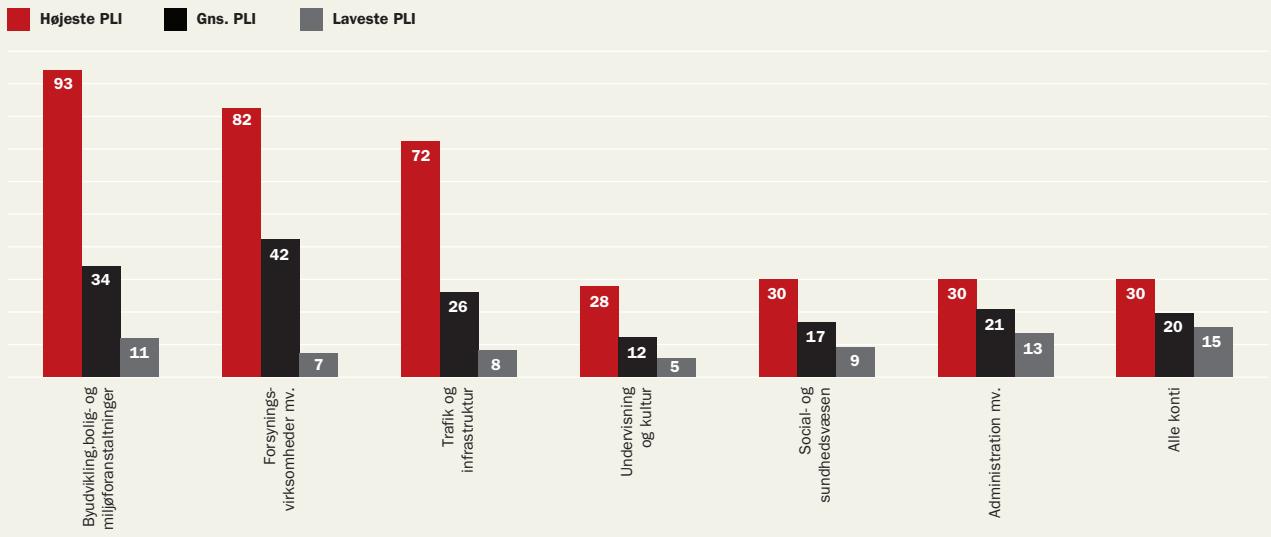
I 2007 blev der anvendt knap 435 mia. kr. til skattefinansierede offentlige serviceydelser. De tre områder, hvor socialøkonomiske virksomheder er særligt dominerende – sundhed, undervisning og socialområdet, herunder ældrepleje og børnepasning – udgjorde 71,2 pct. af de offentlige serviceudgifter i 2007, se figur 6. Det svarer til ca. 310 mia. kr. [154]

Figur 6: De offentlige serviceudgifter i 2007 fordelt på udgiftsområder



MM **Kilde:** Finansministeriet (2007): Budgetredegørelse 2007.

Figur 7: Den offentlige udliciteringsgrad fordelt på områder



MM **Kilde:** Danmarks Statistik.

Men potentialet ligger navnlig dér, hvor den offentlige sektor køber ind, svarende til 34 pct. af de offentlige udgifter.[155] Størrelsen af det offentlige marked er ikke givet af højere magter. I Region Syddanmark arbejder man eksempelvis målrettet på at udvikle markedet i forhold til velfærdsteknologi- og service.

Og der er mange forskellige veje ind til markedet for velfærdsydelser. Selv der, hvor adgangen til at levere kerneydelsen er strengt reguleret, kostbar eller kompetencekrævende. Se kapitel 2. Men selvom der formelt er god adgang, er der barrierer i praksis. Det gælder navnlig de områder, hvor sociale iværksættere er aktive: Social- og sundhedsvæsen samt undervisning og kultur. I forhold til den gennemsnitlige udliciteringsgrad på 20 pct. ligger disse områder på henholdsvis 17 og 12 pct. Se figur 7.[156]

Billedet genkendes af aktørerne i markedet. De oplever en klar tendens til, at kommunerne er begyndt at *insource* opgaver, hvilket især har ramt de selvejende institutioner. Udviklingen er, ifølge Torben Larsen fra Dialogforum for frivillige sociale organisationer, tydeligst på daginstitutionsområdet. Hvor der i 1980 var 46 pct. selvejende daginstitutioner, er der kun 22 pct. tilbage i 2005.[157]

Også i diskussioner i task forcen påpeges det, at der er en tendens til, at kommunerne insourcer opgaver og altså begrænser markedet for eksempelvis sociale iværksættere. Årsagen til hjemtagning og stramme regelfortolkninger er formentlig politisk modstand mod private aktører. Ifølge de kommunale indkøbschefer skyldes de manglende kommunale udbud, at der ikke er politisk vilje til at udbyde opgaven.[158]

Men selv når velfærdsydelser udbydes, er oplevelsen mange steder, at kommunerne lægger meget stor vægt på det snævert økonomiske på en kort bane.[159] Det er en barriere for inddragelse af sociale iværksættere som leverandører og altså en barriere, som i først række gælder de sociale forretningsfolk, der i udgangspunktet er afhængige af, at der skal være et marked.

Incitament til afhængighed

Hvorfor skal sociale iværksættere starte en forretning, når der er "gratis penge" til projekter? Rammebetingelserne for finansiering er, som vi har været inde på i afsnittet om kapital, af en sådan karakter, at det animerer til projektjagt, således at fokus rettes mod donors ønsker og behov snarere en brugernes, og til at projekter formuleres, så de kan ramme en pulje. Rammebetingelserne giver incitament til fundraising snarere end til udvikling af bæredygtige socialøkonomiske virksomheder. Se også afsnit om kapital.

En legitim forretning

I forlængelse af ovenstående er det værd at bemærke, at de sociale iværksættere – særligt dem, der har baggrund i foreningslivet – ikke altid er motiverede for at bevæge sig fra fundraising til det forretningsdrevne. Task forcen vurderer, som vi også har været inde på under afsnittet om kultur, at nogle sociale iværksættere ikke opfatter det som legitimt at drive forretning med et socialt formål. Her er tale om en barriere i forhold til udviklingen fra fundraising til forretning og dermed for en øget bæredygtighed.

Se oversigten i tabel 6.

Tabel 6: Styrker og svagheder på markedsområdet

	Styrker	Svagheder
Adgang til det danske velfærdsmarked[160] I 2007 blev der anvendt knap 435 mia. kr. til skattefinansierede offentlige serviceydelser. De tre områder, hvor socialøkonomiske virksomheder er særligt dominerende - sundhed, undervisning og socialområdet - udgjorde 71,2 pct. af de offentlige serviceudgifter i 2007. Det svarer til ca. 310 mia. kr.[161]	De danske rammebetingelser mht. efterspørgselsmuligheder måles i Iværksætterindekset[162] ved adgangen til udenlandske markeder og adgangsbarrierer. Her ligger Danmark godt i forhold til et gennemsnit af de fire bedste iværksætterlande. På det danske velfærdsmarked der er mange indgange: Selv der hvor adgangen til at levere kerneydelsen er tæt reguleret, kostbar eller kompetencekrævende er der mulighed for at lægge sig i markederne rundt om kerneydelsen. Potentialet for de sociale iværksættere som leverandører til den offentlige sektor ligger dog navnlig dér, hvor den offentlige sektor køber ind, svarende til 34 pct. af de offentlige udgifter.[163] Der er således et væsentligt markedspotentiale, når vi ser på det offentlige som indkøber. De offentlige myndigheder kan vælge at udvikle markedet: Der arbejdes allerede nogle steder med dette. Således eksempelvis Region Syddanmarks indsats for udvikling af markedet for velfærdsteknologi- og service, dvs. teknologier og services inden for social- og sundhedsområdet.[164]	Selvom der altså formelt set er en god adgang til det offentlige marked, er realiteterne på visse delmarkeder en helt anden. Det gælder navnlig de områder, hvor sociale iværksættere er aktive: Social- og sundhedsvæsen samt undervisning og kultur. I forhold til den gennemsnitlige udliciteringsgrad på 20 pct. ligger disse områder på henholdsvis 17 og 12 pct.[165] Operatørerne oplever en klar tendens til, at kommunerne er begyndt at insource opgaver. Udviklingen er ifølge Torben Larsen, fra Dialogforum for frivillige sociale organisationer tydeligst på daginstitutionsområdet, hvor der i 1980 var 46 pct. selvejende daginstitutioner, mens der kun var 22 pct. tilbage i 2005.[166] Der ikke er noget i lovgivningen, der sikrer selvejende institutioner ligeværdige konkurrencevilkår i forhold til kommunale aktører.[167]
Bevidsthed om muligheder vs. rigid regelfortolkning	Enkelte kommuner er i gang med at undersøge mulighederne for strategisk samarbejde med sociale iværksættere.	Kommunerne lægger for meget vægt på pris og kapacitet i forhold til kvalitet.[168]

MM **Kilde:** Mandag Morgen.

Regulering

Her har vi fat i den rammebetingelse, som er nemmest at påvirke, og som samtidig har direkte effekt i forhold til målgruppen.

Task forcen har peget på følgende punkter som hovedudfordringer med hensyn til regulering:

- **Selskabsform:** Der er ingen selskabsform, der matcher sociale iværksættere og særligt identificerer dem.
- **Bureaukrati:** Omfattende dokumentationskrav og regler for leverandører af velfærdsydelser.

Selskab med socialt formål

Vi har i Danmark relativt mange selskabsformer. De mest relevante for sociale iværksættervirksomheder er personlig virksomhed, anpartsselskab, aktieselskab, fond[169] og selskab med begrænset ansvar (s.m.b.a.). Der findes dog ingen selskabsform rettet mod socialt iværksætteri. Center for Socialøkonomi vurderer, at den selskabsform, som passer bedst, er erhvervsdrivende fond, men her er kapitalkravet på 300.000 kr. en væsentlig barriere. Det er en svaghed ved rammebetingelserne, at der ikke findes en tilpasset selskabsform.

Sociale udbud

Offentlige myndigheder skal sende indkøb over et vist beløb i udbud[171] Reglerne for, hvornår og hvordan det skal ske, er omfattende og varierer afhængig af myndigheden og den vare eller ydelse, der er tale om. Det er primært EU's udbudsdirektiv, som er interessant for de sociale iværksættere. Ifølge dette skal en vare eller ydelse, der overskrider den tærskelværdi, som EU fastsætter, sendes i udbud.[172] Men mange velfærdsydelser er ikke omfattet af de generelle udbudsregler.[173]

Når myndigheder tildeler kontrakter, kan de vælge mellem to forskellige tildelingskriterier:[174]

- Udelukkende den **laveste pris.**
- **Det økonomisk mest fordelagtige bud.** Forskellige kriterier, som eksempelvis byggetid, driftsomkostninger, rentabilitet, teknisk værdi mm., kan inddrages her.

Ordregiver må ikke i tildelingskriterierne prioritere en bestemt kategori af leverandører, f.eks. små virksomheder eller virksomheder, der beskæftiger en bestemt persongruppe såsom handicappede eller langtidsledige.[175] Omvendt er der mulighed for at vægte kvalitetshensyn over for pris jf. kriteriet "det økonomisk mest fordelagtige tilbud". I lovgivningen er der endvidere visse muligheder for at tage særlige sociale hensyn.[176] Det er dog oplevelsen hos mange aktører, at ordregiver ofte fokuserer på økonomien i snæver forstand. [177]

Se oversigten i tabel 7.

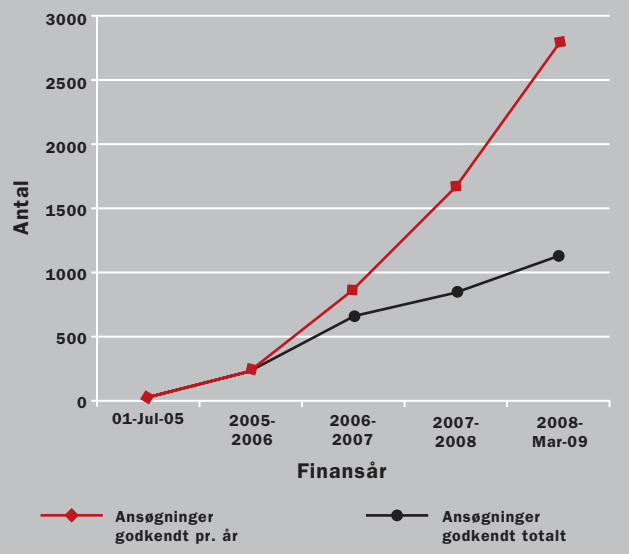
En særlig selskabsform

I Storbritannien har der siden 2005 eksisteret en særlig selskabsform for sociale iværksættere, de såkaldte Community Interest Companies (CIC). Formålet var bl.a. at understøtte en accelererede vækst for sociale iværksættere og skal ses som et element i den strategiske britiske indsats for at fremme socialt iværksætteri.

Ud over at gøre det lettere at måle antallet af sociale iværksættere og udviklingen i dette giver det også en række fordele for de sociale iværksættere, der opnår større fleksibilitet og valgfrihed og generelt gør det lettere og billigere at etablere en selskabskonstruktion for sociale iværksættere. CIC er designet til virksomheder, der sælger varer eller services på et marked og dermed kan generere profit, men har f.eks. ingen særlige skattefordele ligesom der er regler for, hvordan et overskud må fordeles, hvor meget der må udbetales i løn osv. For at få lov til at oprette et CIC skal iværksætteren tilmed bestå en såkaldt community interest test – en test af samfundsinteressen i virksomheden.

Alligevel har der været stor interesse for oprettelsen af CIC i Storbritannien, som figuren nedenfor også viser. Den største gruppe, 35 pct., varetager ifølge en større undersøgelse[170] opgaver inden for social og personlige services, svarende til en række af de væsentligste danske velfærdsområder.

Figur 8: Registrerede Community Interest Companys



MM **Kilde:** Alex Nicholls (2009): Institutionalizing social entrepreneurship in regulatory space: Reporting and disclosure by community interest companies. I: Accounting, Organizations and Society.

Tabel 7: De vigtigste styrker og svagheder i forhold til regulering

	Styrker	Svagheder
Virksomhedsopstart	Betingelserne for at starte ny virksomhed er blandt de bedste i verden.[178]	Det kan dog være vanskeligt at gennemskue, hvilken selskabsform der er mest optimal for en given social iværksættervirksomhed.
Selskabsform[179]	Der er en relativt stor mængde selskabsformer at vælge imellem.	Ingen selskabsform er rettet mod sociale iværksættervirksomheder som eksempelvis den engelske "Community Interest Company."[180] Kapitalkravet for opstart af en erhvervsdrivende fond er 300.000 kr., hvilket er en væsentlig barriere for mange sociale iværksættere.[181]
Bureaukrati	Generelt er dokumentations- og administrationskravene i Danmark relativt lave.[182] Udfordringsretten[183] v. Indenrigs- og Socialministeriet giver mulighed for at udfordre gældende statslige og lokale regler og overenskomstmæssige regler for at afprøve nye måder at gøre tingene på i den offentlige sektor.	Til gengæld oplever de sociale iværksættere omfattende dokumentationskrav i forhold til at indgå som leverandører af velfærdsydelser til det offentlige.
Udbudsregler	Det er jf. udbudsreglerne muligt for offentlige institutioner at indskrive sociale klausuler i udbudsmaterialer.[184]	Ikke alle områder/grupper kan tilgodeses.

MM **Kilde:** Mandag Morgen.

Strategien: Paradigmeskift – fra ukendte pionerer til anerkendte velfærdspartnere

Forudsætninger i verdensklasse om tre år – 20 anbefalinger skal sikre paradigmeskift – Fra ukendt pionerarbejde til anerkendt velfærdsproduktion

Ideelt set burde en national strategi fokusere på klare resultatmål for den sociale værdiskabelse, den økonomiske effekt og, som minimum, antal og karakteristika ved fremtidens sociale iværksættere. I Danmark mangler vi imidlertid sikker viden om både omfanget og den konkrete sociale og økonomiske effekt af socialt iværksætteri.

I stedet fokuserer "Velfærdens iværksættere", som en *første-generations-strategi*, på at nå verdensklasse-forudsætninger som mål for strategien: Optimale betingelser for at skabe social værdi og innovation via iværksætteri i det danske velfærdssamfund.

De gode forudsætninger skal bygge på et paradigmeskifte. Efter år med ad hoc-tilgange og græsrodsarbejde er tiden moden til, at aktører i samtlige sektorer bliver professionelle i deres tilgang til socialt iværksætteri. De sociale iværksættere skal ikke indgå som eksotiske indslag, men som naturlige samarbejdspartnere, der kan være med til at løse udfordringer eller indgå i et kunde-leverandørforhold. For at det kan ske, kræver det, at nøgleaktører i alle sektorer ændrer *mindset* og er villige til at samarbejde på tværs af eksisterende siloer.

Det kræver klare mål og *commitment* hertil på tværs i samfundet. Det kræver også, at kendskabet til socialt iværksætteri udbredes, blandt andet ved at relevante aktører fra alle sektorer har en mødeplads – så der kan sættes ansigt på. Og det kræver, at der udvikles et sprog omkring de sociale iværksættere, som er bredt forankret og faktisk kan anvendes af aktørerne – så der kan sættes ord på. Et sprog, der gør det klart for bankmanden, hvad han skal kigge efter, når han vurderer en social iværksætter som investeringsobjekt. Et sprog for embedsmanden, der gør det klart, hvad en social iværksætter kan hjælpe ham med. Et sprog for de virksomheder, som ønsker at samarbejde om at skabe social værdi og innovation. Endelig – og afgørende – skal rammerne for socialt iværksætteri målrettes en bæredygtig, professionel udvikling af feltet.

Storbritannien som forbillede

Storbritannien er formentlig det land i verden, der er længst med systematisk at udvikle gode forudsætninger for sociale iværksættere. Briterne har, som vist, arbejdet systematisk med at fremme socialt iværksætteri og social innovation i mere end ti år. De britiske verdensklasse-forudsætninger er karakteriseret ved:

- Klare mål for indsatsen fra top til bund i den offentlige sektor.
- Stor opmærksomhed på at styrke relationerne mellem sociale iværksættere og den offentlige sektor, erhvervslivet og civilsamfundet.
- Rammer og infrastruktur, der fremmer iværksætteri på velfærdsområdet med udgangspunkt i konkrete barrierer og drivkræfter.

Alt med udgangspunkt i den britiske velfærdsmodels særlige kendetegn. Resultaterne af den fokuserede indsats har bevæget sig på to niveauer. For det første kan der registreres en stigning i *kendskabsgraden* blandt briterne. Og for det andet har man set en stigende *aktivitet* på området. I 2006 var ca. 3,2 pct. af den voksne andel af befolkningen involveret i opstart af socialøkonomiske virksomheder, og det vurderes at den andel vil fortsætte med at stige.[185]

Den danske strategi tager naturligvis udgangspunkt i, at Danmark skal udnytte mulighederne i socialt iværksætteri optimalt i forhold til vores konkrete velfærdsmål og –udfordringer. Den skal adressere styrker og svagheder, muligheder og udfordringer. En vigtig ambition for arbejdet og strategien har ikke været at "genopfinde dybe tallerkener", men så vidt muligt bygge på erfaringer fra arbejdet med at fremme kommercielt iværksætteri og tilpasse og udbygge eksisterende infrastruktur. Det hensyn skal naturligvis

balanceres med en respekt for, at det sociale iværksætteri er drevet af en anden motivation og derfor på visse punkter er væsensforskelligt fra det kommercielle. Med hensyn til fremme af netop det sociale bygger strategien i stor udstrækning på international *best practice* – herunder erfaringerne fra Storbritannien.

Anbefalingerne i strategien har til fælles, at de er *konkrete*, umiddelbart *implementerbare*, og at de kræver *begrænsede udgifter*: Maksimalt 100 mio. kr. over tre år – eller under 1 pct. af den årlige, direkte erhvervsstøtte i Danmark.

Mål: Danmark skal indhente 10 år på 3 år

Om tre år skal forudsætningerne for socialt iværksætteri i Danmark være blandt de bedste i verden – og ti års efterslæb i forhold til Storbritannien skal være indhentet.
Det er den overordnede ambition bag strategien. Rationalet er, at modningen af det sociale iværksætteri bedst sker ved at udvikle forudsætningerne for socialt iværksætteri generelt.

Målet er ambitiøst, men ikke urealistisk. Det skyldes, at vi har en god generel iværksætter-infrastruktur at bygge på og et lovende udgangspunkt, og endelig at vi kan lære af erfaringer fra bl.a. Storbritannien. Samtidig sikrer en treårs tidshorisont et stærkt tidspres – hvilket kan være forudsætningen for at skabe effektivt momentum for indsatserne, men samtidig at der er tid til, at initiativerne kan nå at få effekt. For at nå det ambitiøse mål kræver det fokus og engagement fra alle nøgleaktører blandt og omkring de sociale iværksættere. Det anbefales derfor, at:

- Alle **nøgleaktører adopterer målsætningen om "tre år til verdensklasse"** med hensyn til rammerne for socialt iværksætteri.
- Centrale ministerier, regionerne og frontløbere fra kommuner, erhvervslivets virksomheder og civilsamfundets organisationer udarbejder **individuelle strategier** for deres bidrag til og udvikling af socialt iværksætteri.
- **Staten** som helhed skal udarbejde en officiel strategi for at fremme og selv samarbejde med sociale iværksættere. Samtidigt er der god grund til at lade sig inspirere af Storbritannien, hvor de centrale velfærdsministerier har egne strategier for, hvordan socialt iværksætteri kan fremmes på netop deres område.
- **De fem regioner** skal udvikle politikker for, hvordan samarbejdet med sociale iværksættere kan styrkes generelt og på særligt interessante områder – f.eks. velfærdsteknologi. Se boks. Det kan oplagt tænkes sammen med den regionale udviklingsindsats og samarbejdet med kommunerne i hver af de fem regioner.
- Frontløbere fra de **98 kommuner** skal som primære velfærdsproducenter undersøge det lokale omfang af socialt iværksætteri og de specifikke muligheder i lokalområdet og på den baggrund udarbejde og kommunikere planer for samarbejdet. Inspiration og erfaringer kan bl.a. findes i Kolding, Stevns og på Nørrebro i København,[186] der har planer om, at socialt iværksætteri skal skabe beskæftigelse til svage ledige, innovation, nye velfærdstilbud og vækst i lokalsamfundet. Se opslag på de følgende sider.
- **Større virksomheder** indtænker sociale iværksættere i virksomhedens leverandør- og værdikæder som del af deres strategiske arbejde med social ansvarlighed. Samarbejdet kan desuden bruges til en intern kompetenceudvikling, gennem mentorforløb, som inspiration til ny markedsudvikling m.m. Det er oplagt, at enkelte store, nationale virksomheder, eller stærkt lokalt forankrede virksomheder, påtager sig rollen som nationale og lokale forbilleder.
- **Repræsentanter for civilsamfundet** undersøger, målsætter og anbefaler, hvordan den tredje sektor kan lade sig inspirere af de sociale iværksætteres tilgang og metoder i sektorens løbende udvikling og professionalisering. F.eks. hvordan civilsamfundet kan arbejde systematisk på at implementere forretningsmodeller med inspiration fra de sociale iværksættere. Målet kan dels være at generere indtægter til yderligere aktiviteter og gøre deres egen forretning professionel og bæredygtig, og dels at skabe et innovationsgrundlag for mange organisationer i den tredje sektor.

Alle de følgende anbefalinger bygger på målsætningen om "tre år til verdensklasse" og giver konkrete bud på, hvad handlingsplanerne for de forskellige aktører skal fokusere på.

Syddanmark satser på velfærdsteknologi – også en mulighed for at udfolde potentialet i socialt iværksætteri

I Region Syddanmark satser man målrettet på, at der skal etableres flere nye virksomheder inden for området velfærdsteknologi og -service. Derfor er der igangsat en række initiativer som skal fremme denne udvikling. De kan også være med til at fremme socialt iværksætteri.

Karakteristikken af feltet er klar: "... megen innovation inden for det velfærdsteknologiske område er båret frem af ildsjæle i de offentlige institutioner. Disse ildsjæle ser ikke nødvendigvis sig selv som iværksættere, de betragter i højere grad sig selv som projekt-ejere... Ved at der systematisk arbejdes med rammerne for offentlig-privat samarbejde, herunder en mere systematisk tilgang til kommercialisering af de gode ideer og projekter, vil det være sandsynligt, at flere ildsjæle over tid kan motiveres til at springe ud som egentlige iværksættere," hedder det i et notat til task forcen fra Region Syddanmark.

Ud over at de sociale iværksættere kan være med til at skabe de mange nye virksomheder, som regionen efterspørger inden for velfærdsteknologi og -service, så er håbet også, at de kan være med til at bringe nye vinkler ind og pege på nye muligheder i forhold til, hvordan opgaver kan og skal løses, ligesom de kan bringe andre værdier ind eksempelvis med hensyn til involvering af brugere og patienter.

Kilde: Notat til task forcen fra Region Syddanmark og hjemmesiden www.velfærdsteknologi.nu

Kommunale strategier

Endnu er det kun få danske kommuner, under en tiendedel, der har arbejdet systematisk med socialt iværksætteri, men der er stor interesse for området, fordi mange kommuner har erkendt, at de kan spille en stor rolle i nye velfærdsløsninger. Center for Socialøkonomi har hjulpet en række kommuner, med de to pilotkommuner Kolding og Stevns i spidsen, med at udforme kommunale strategier for både samarbejdet med sociale iværksættere og de rammer, disse har til at starte og udvikles i lokalområdet. Kommunernes motiver er meget ensartede. Det drejer sig om:

- **Beskæftigelse.** Kommunerne har et behov for at sikre beskæftigelse til ledige generelt og svage ledige i særdeleshed. Derfor bliver den socialøkonomiske virksomhedsform interessant, fordi man her vender målmiddel-tankegangen på hovedet. I krisetider, hvor de svageste på arbejdsmarkedet også er dem, der først mister fodfæstet, er der brug for virksomheder, der kan – og måske ligefrem har som mål – at rumme de borgere, der mister deres job, eller ikke er inkluderet på arbejdsmarkedet.
- **Innovation.** Kommunerne efterspørger udviklingslaboratorier for innovation, da de, stadig fanget i efterdønninger fra kommunalreformen samt krav om tilsyn og konkurrenceudsættelse, ikke selv har rum til at arbejde innovativt i det omfang, de ønsker.
- **Nye velfærdstilbud.** Kommunerne efterspørger udvikling af nye velfærdstilbud tilpasset den moderne – krævende – borger. Mange sociale iværksættere giver nye bud på, hvordan en velfærdsopgave kan løses – en ny måde at drive plejehjem eller daginstitution på, en ny tilgang til efterbehandling af kræftramte eller en vej til selvforsørgelse for hjemløse.
- **Arbejdskraft.** Derudover er kommunerne generelt presset på rekruttering og fastholdelse af medarbejdere til velfærdsservices. Sociale iværksættere er et godt, legitimt bud på nye engagerede kræfter til opgaveløsningen.
- **Vækst.** Endelig kan sociale iværksættere bidrage til vækst i en kommune. Både i egen kraft, hvis de som Specialisterne og Huset Venture vokser sig til mellemstore virksomheder, men også i kraft af, at de som del af et innovativt vækstmiljø kan bidrage til at få andre virksomheder til kommunen. Det gælder særligt, hvis der arbejdes bevidst med en strategi for at skabe en social iværksætterkultur.

Udvikling af vækststrategier i en kommune kan således ikke blot være med til at sikre den lokale kapacitet til at møde de sociale iværksættere. De kan samtidig være med til at skabe beskæftigelse, vækst og udvikling af nye velfærdstilbud og ikke mindst miljøer for innovation, som kommunen selv kan tage del i.

Kolding har entreret med Center for Socialøkonomi for at udarbejde den lokale strategi i samarbejde med Business Kolding. Første skridt i arbejdet er at kortlægge, hvilke socialøkonomiske virksomheder der allerede eksisterer i Kolding samt potentialet for at etablere flere. Målet for kommunen er at understøtte sociale iværksættere i samarbejde med det lokale erhvervsliv. Det sker ikke for at spare, men for at kunne løse nogle af de nuværende og fremtidige opgaver, som kommunen ikke selv er eller vil være i stand til at løfte. Særligt på ældreområdet, i forhold til traumatiserede og udsatte grupper og på børne- og ungeområdet.

Ud over de nye virksomheder, der gerne skal komme til, er håbet i Kolding, at nogle af de lokale frivillige organisationer i samarbejde med erhvervslivet kan blive til socialøkonomiske virksomheder. Det lokale erhvervsliv skal hjælpe med sparring og ved at stille erfarne mentorer til rådighed og er gennem Business Kolding tæt involveret i indsatsen.

I Stevns Kommune er formålet at kickstarte en effektiv, socialøkonomisk vækstkultur og medvirke til at sikre, at kommunen i fremtiden kan positionere sig som en central aktør i den voksende socialøkonomiske kultur i Danmark. Initiativet i Stevns er en del af et 2-årigt udviklingsprojekt, "Stevns i vækstgear", der er medfinansieret af EU's Landdistriktsprogram.

Også i Københavns Kommune har de samarbejdet med Center for Socialøkonomi om kommunens rolle over for sociale iværksættere. Af budgetaftalen for 2009 fremgår det, at kommunen skulle udarbejde en politik for socialøkonomiske virksomheder. Arbejdet blev forankret i socialforvaltningen, der sammen med både beskæftigelses- og integrationsforvaltningen, økonomiforvaltningen og Center for Socialøkonomi udarbejdede et politikforslag. Det blev imidlertid overhalet af et forslag fra R og SF om at udarbejde en egentlig strategi for socialøkonomiske virksomheder. Denne er kommunen så småt begyndt på i det sene efterår 2009, bl.a. for at kunne følge arbejdet i den nedsatte task force, hvor også København deltager. På Nørrebro har et lokalt tiltag kaldet Socialventures@2200, efter bydelens postnummer, også set dagens lys. Projektet køres af Kuben, Center for Socialt Entreprenørskab på RUC og Center for Socialøkonomi, er støttet af Ministeriet for Flygtninge, Indvandrere og Integration og Center for Bydesign i Københavns Kommune, og har til formål at understøtte fremtidens sociale iværksætterkultur på Nørrebro.

For alle kommunerne gælder det, at de har lettere ved at samarbejde med organisationer, der har profit som middel, ikke som mål. De sociale iværksættere kan derfor undgå noget af den modstand, der har været mod privatisering, udlicitering og samarbejde med private aktører i den offentlige sektor.

Fordi de sociale iværksættere ikke har kommunernes myndighedsopgaver, er de friere stillet i deres aktiviteter. Derfor kan de bedre fungere som udviklingslaboratorier for innovation og nye velfærdstilbud – noget, der i høj grad er nødvendigt med de stigende behov for både eksisterende og nye velfærdstilbud.

Kommuner, der ønsker mere socialt iværksætteri, skal ifølge Center for Socialøkonomi:

- tage en strategisk beslutning om at skabe gode rammer for de sociale iværksættere
- gennemgå eksisterende tilbud for at sikre plads til iværksætterne på velfærdsmarkedet
- sikre at en social vækststrategi bliver forankret på alle niveauer i kommunen

Kilder: Business Koldings hjemmeside, se www.businesskolding.dk/p394.asp; Lars René Petersen og Trine Schaldemose (2010): Kommunestrategier – Hvordan kommunerne kan skabe rammer for socialøkonomisk engagement. I Andersen et al. (eds.)(2010): Socialt Entreprenørskab; DR P1 (17. februar 2009): Der skal tænkes nyt, hør http://www.dr.dk/P1/P1Morgen/Udsendelser/2009/02/17/101030.htm; Stevns Kommune (2009): Åbent referat fra møde i Erhvervs- og Kulturudvalget, Stevns Kommune 07.05.2009.

Relationer: Sociale iværksættere som brobyggere

Styrket samarbejde mellem sektorer, især mellem den offentlige sektor og dens eksterne partnere, er ikke kun vigtigt i forhold til at fremme socialt iværksætteri. Det er også en af de vigtigste generelle velfærdsdagsordener og et ømt punkt, som igen og igen har været til debat under forskellige overskrifter fra privatisering og udlicitering til OPP, OPS og senest OPI for offentlig-privat innovation.

Som den lange debat har illustreret, er det ikke let at styrke relationer mellem sektorerne. Ikke desto mindre lyder vurderingerne i task forcen og blandt internationale eksperter, at de sociale iværksættere kan medvirke til at styrke samarbejdet mellem de tre sektorer. Som aktører med "et ben i hver lejr" er de i en unik position til at agere forbindelsesled, der knytter sektorerne tættere sammen.[187]

Formens not-for-profit-tilgang sikrer legitimitet, og dens hybride form giver naturligt fokus på partnerskab. Socialt iværksætteri understøtter dermed et skift i fokus fra "hvem gør hvad" til "hvad kan vi samarbejde om".[188]
Imidlertid er sociale iværksætteres rolle som "connector" [189] udfordret af tre fælder, som en indsats for at fremme socialt iværksætteri må styre fri af:

- **Nye siloer:** Ønsket om at sætte fokus på socialt iværksætteri kan resultere i "nye siloer".
- **Prædiken til trosfæller:** Tendensen til, at man kun interagerer med dem, som også er overbeviste om det store potentiale.
- **Politisering:** Tilbøjeligheden til at gøre spørgsmålet om samarbejde til en politisk diskussion kan give de sociale iværksættere dårlige vilkår.

Ansatte i den offentlige sektor kender ikke de sociale iværksættere. Samtidig ser de sociale iværksættere ofte sig selv som værende i opposition til systemet. Det betyder, at det er svært at styrke relationerne mellem den offentlige sektor og iværksætterne. Det er et alvorligt problem, fordi et godt samarbejde er en vigtig forudsætning for, at iværksætternes indsats bliver effektfuld.

Derfor handler mange af anbefalingerne til forbedring af de grundlæggende rammevilkår om at give skabelsen af relationer bedre betingelser i forhold til kultur, kapital, kompetencer, markeder og reguleringer. Overordnet er det vigtigt at arbejde målrettet på at skabe opmærksomhed. Følgende tværgående indsatser er udpeget på baggrund af ideer fra task forcen. Det anbefales, at:

- **Der gennemføres forsøg med "udkald" og forsøgsprojekter** fra offentlige myndigheder, hvor eksisterende og potentielle sociale iværksættere, eksperter, virksomheder mv. indkaldes til udviklingsforløb om, hvor og hvordan nye og eksisterende services bedst leveres. Det kan føre til demonstrationsprojekter, både lokalt og nationalt, hvor særligt perspektivrige sociale iværksætterinitiativer testes, fremmes og promoveres.

Ideelt set kan de også være med til at åbne for, at den offentlige sektor kan få rollen som "igangsætter af vigtige initiativer" frem for rollen som "ansvarlig for alle problemers løsning". Forsøget kan umiddelbart sættes i gang og kræver mod og vilje, men ikke store midler.

- Der skabes **kontakt, og relationer styrkes** via 3-4 koordinerede initiativer på forskellige niveauer, eksempelvis:
    - Både private og offentlige organisationer kan etablere en national online-platform for videndeling og markedsføring, der kan formidle gode ideer, metoder og cases til nuværende og potentielle sociale iværksættere samt især offentlige indkøbere og udviklingsansvarlige. Platformen kan give mulighed for at udbyde og efterspørge konkrete kompetencer, kontakter og ydelser og gøre offentligt ansatte opmærksom på den indsats, sociale iværksættere kan bidrage med. Se boks. Inspiration kan bl.a. findes på godsocialpraksis.dk, velfaerdensinnovatoerer.dk og ning.com. Opbygningen behøver ikke at kræve store investeringer, og finansieringen af driften kan f.eks. bygge på annoncer.
    - Både kommuner og netværksorganisationer, uddannelsesinstitutioner, væksthuse eller lokale erhvervscentre kan styrke erfa- og kompetencenetværk for sociale iværksættere og deres partnere. De særlige udfordringer og muligheder, sociale iværksættere har, gør videndeling altafgørende. Samtidig svarer 89 pct. af de etablerede socialøkonomiske virksomheder i en nyligt gennemført undersøgelsesrække fra Center for Socialøkonomi, at de aktuelt har brug for hjælp til at skabe netværk.[190] Erfa- og kompetencenetværk er en nem og ressourceeffektiv måde at skabe relationer og videndeling mellem aktører.
- Interesseorganisationer eller målrettede socialøkonomiske virksomheder kan etablere og udbygge mentorordninger for sociale iværksættere med ledere fra både det offentlige system og det private erhvervsliv. Det giver mulighed for gensidig inspiration mellem forskellige sektorer. En del decentrale initiativer er allerede i gang, bl.a. i Socialøkonomisk mentorprogram, som drives af Center for Socialøkonomi, hvor 26 mentorer fra erhvervslivet regelmæssigt mødes med ledere fra sociale iværksættervirksomheder, og der er siden starten i oktober 2008 gennemført over 40 mentorforløb. Men der er en stor risiko for, at de forbliver sporadiske og uproduktive, hvis de ikke kombineres med opfølgning, støtte og netværk for mentorer. Mentorordninger kan f.eks. udformes som corporate volunteering-program, hvor ledere og medarbejdere i etablerede virksomheder bruger en del af deres lønnede arbejdstid på at yde en frivillig indsats. Se boks. På grund af de eksisterende tiltag bør det relativt hurtigt og billigt kunne lade sig gøre at få større, landsdækkende netværk op at stå.

Sociale iværksættere hjælper den engelske regering nå sine mål

Det engelske Office of the Third Sector peger på fire punkter, som de sociale iværksættere skal hjælpe regeringen med at levere på og udpeger samtidig gode eksempler på sociale iværksættere, der allerede gør det:[191]

1. Udvikling af nye modeller for tilvejebringelse af services, som kan måle de stadig mere komplekse behov og stadig højere forventninger, som borgerne har.

Patient Opinion er en social iværksættervirksomhed, som bruger web 2.0-teknologi til at give patienter og pårørende mulighed for at dele deres oplevelser, samtidig med at der opsamles værdifuld viden til sundhedsvæsenet..[192]

2. Finde metoder til sikre, at alle borgere har lige adgang til de velfærdsydelser, som de har behov for.

The Community Broadband Network er et kooperativ, som bringer værdifuld bredbåndsinfrastruktur og -services til områder, hvor kommercielle udbydere ikke har fundet det interessant at investere..[193]

3. I tilfælde, hvor det er vanskeligt at sikre lige adgang, kan sociale iværksættere hjælpe med at undersøge nye kanaler, som kan tages i brug for at hjælpe dem, som systemet har sværest ved at komme i kontakt med.

Hill Holt Wood tilbyder innovativ håndværksuddannelse, træning og beskæftigelse til unge kriminelle, arbejdsløse eller mennesker, som på anden måde "ikke passer i det etablerede system". De unge arbejder sammen med professionelle om at producere alt fra legetøj til havemøbler.[194]

4. Påvirke lokalsamfund og individer til at tage initiativer til løsning af samfundsmæssige problemstillinger for at skabe løsninger med større ejerskab.

Baywind Co-operative Wind Farm er ejet af lokalsamfundet og giver beboerne i området en simpel, praktisk og økonomisk fordelagtig mulighed for at hjælpe med at modvirke klimaforandringer.[195]

Kilde: Cabinet Office, Office of the Third Sector (2009): Enterprising Services – Eight case studies which demonstrate how social enterprise can help government deliver its objectives.

- Der sikres **koordination.** Ansvaret for at koordinere den samlede indsats for socialt iværksætteri samles ét sted, i en enhed for socialt iværksætteri, som koordinerer på tværs af ministerier. Det skal ske efter engelsk forbillede, hvor Office of the Third Sector koordinerer regeringens indsats for at fremme socialt iværksætteri – blandt andet gennem aktiviteter, der skal skabe opmærksomhed og kulturpåvirkning. Enheden kunne placeres sammen med de øvrige erhvervsfremmeaktiviteter i Økonomi- og Erhvervsministeriet, f.eks. i Erhvervs- og Byggestyrelsen eller Erhvervs- og Selskabsstyrelsen. I kommunerne kan der med fordel udpeges konkrete ansvarspersoner for lokalt samarbejde med sociale iværksættere, f.eks. i regi af eksisterende frivilligråd. Initiativet kræver en ledelsesbeslutning, men behøver ikke at være omkostningstungt.

Tendens: Corporate volunteering – frivillig med løn

Et stigende antal medarbejdere i danske virksomheder bruger en del af deres arbejdstid på en frivillig indsats. Det kaldes *corporate volunteering* og er udbredt i Storbritannien, hvor så mange som 18 pct. af den samlede arbejdsstyrke været ansat på en arbejdsplads, der havde programmer med frivilligt arbejde. Men fænomenet vinder også indpas i USA, Tyskland og Sverige og nu så småt i Danmark. Ifølge Skandia ville 84 % af danskerne således sige ja til at udføre frivilligt arbejde i arbejdstiden, hvis de fik tilbuddet.

Vælger en virksomhed at engagere sig i samfundet gennem corporate volunteering, er der to grundmodeller at vælge imellem. I den ene vælges indsatsområderne uden skelen til virksomhedens kompetencer, mens man i den anden udvælger fokus strategisk, således at det ligger i forlængelse af virksomhedens forretningsområde og kernekompetencer.

Skandia var en af de første virksomheder i Danmark til at indføre et corporate volunteering-program i hele virksomheden. Siden 2007 har medarbejderne kunnet bruge to timer om måneden til frivilligt arbejde, i arbejdstiden forstås. Ordningen er et samarbejde mellem Skandia og de fire hjælpeorganisationer: Dansk Røde Kors, Red Barnet, Kræftens Bekæmpelse og Børns Vilkår, og den vækker glæde. Programmet, kaldet "Idéer for Livet Ambassadører", blev evalueret efter godt et halvt år. Svarene tegnede et overvældende positivt billede af, at det frivillige arbejde i meget høj grad motiverer de ansatte samt gør dem stolte og glade for deres arbejdsindsats. 96 pct. ville "i høj grad" anbefale andre at blive frivillige.

Kilder: Mandag Morgen (14. december 2009): Private virksomheder skal hjælpe de truede unge; Skandia (2008): Corporate volunteering – en drejebog om frivilligt arbejde i arbejdstiden og Skandia (2007): Frivilligt, socialt arbejde – i arbejdstiden! (http://www.ideer-for-livet.dk/files/ifl/Evaluering_2008.pdf).

Rammer: Fra projektstøtte til professionel investering

De sociale iværksætteres rammebetingelser er præget af både barrierer og kræfter, der kan medvirke til at drive udviklingen fremad. Det gælder for alle de fem områder – kultur, kapital, kompetencer, marked og regulering. Her er en række konkrete anbefalinger til at nedbryde barriererne og fremme drivkræfterne. Anbefalingerne er forskellige i form og kompleksitet og kræver handling af forskellige aktører. Det er helt bevidst. For hvis Danmark skal i front på socialt iværksætteri, kræver det en indsats på tværs af samfundets sektorer og aktører.

På **kulturområdet** er viden og opmærksomhed de mest centrale indsatsområder, hvis den sociale iværksætterkultur i Danmark skal løftes i de kommende år. Derfor anbefales det, at:

- Et centralt ministerium eller et samarbejde mellem offentlige og private aktører udarbejder et **Socialt iværksætterindeks.** Der udvikles en **undersøgelsesmodel med inspiration fra og på baggrund af erfaringerne med regeringens Iværksætterindeks** med det formål at muliggøre systematisk analyse, sammenligning af socialt iværksætteri mellem forskellige lande og regioner samt ikke mindst skabe grundlag for en systematisk policyudvikling af iværksætterpolitikken til også at omfatte sociale iværksættere. Et element af et socialt iværksætterindeks kunne være systematiske mediemålinger af omtalen (kvantitativt) og anerkendelsen (kvalitativt) af sociale iværksættere. Dette initiativ kræver en investering i udvikling af relevante måleparametre og indikatorer for socialt iværksætteri til brug i indekset. Men initiativet kan sættes i gang umiddelbart og bygge på det arbejde, der allerede pågår med udvikling af det eksisterende Iværksætterindeks.
- En national task force a la Velfærdens iværksættere udvikler brugbare **måleværktøjer** for social innovation og *social return on investment*. På baggrund af internationale erfaringer og forskning skal en task force udarbejde en model og et sprog, som er tilpasset danske forhold, og som kan give aktørerne på området et udgangspunkt for samarbejde.
- Et nationalt videncenter gennemfører en **årlig undersøgelse af status** på feltet, som publiceres i form af en **"Social Iværksætter 50"** – en rangliste med klare kriterier for optagelse, stærk faglig forankring og bred inddragelse af interessenter via f.eks. afstemninger, der hvert år udpeger 50 særligt lovende sociale iværksættere på forskellige områder. Initiativet vil sikre ny viden, gode historier, anerkendelse og prestige til området samt – forhåbentlig – skærpe den konstruktive konkurrence om at skabe mest social værdi.

Med hensyn til **kapital** og finansieringsmuligheder anbefales det at:

- Videreudvikle det etablerede offentlige puljesystem. Arbejdstitlen kunne være: **"Fra projektpuljer til sociale**

Social Innovation Monitor

Mandag Morgen har, i samarbejde med Skoll Centre for Social Entrepreneurship på Saïd Business School, University of Oxford, taget initiativ til udarbejdelse af "Social Innovation Monitor": Et redskab til systematisk at måle lande og regioners indsats og resultater udi social innovation og iværksætteri. På samme måde som f.eks. Global Competitiveness Index giver et kvalificeret bud på fremtidens velstand, skal Social Innovation Monitor give et bud på fremtidens velfærd i landene. Initiativet skal gennemføres af et internationalt netværk af tænketanke og vidensinstitutioner. Målet er at udvikle et stærkt policy-værktøj, der kan styrke det politiske fokus på feltet i de deltagende lande og bidrage med konkret viden om, hvilke strategiske indsatsområder der virker. Arbejdet med at udvikle Social Innovation Monitor vil efter planen blive lanceret i løbet af foråret 2010.

Kilde: Cabinet Office, Office of the Third Sector (2009): Enterprising Services – Eight case studies which demonstrate how social enterprise can help government deliver its objectives.

investeringsfonde". Målet er, at forretningsorienteret socialt iværksætteri tilskyndes – herunder at de sociale forretningsfolk og forretningsorienterede aktivister kan få adgang til vækstkapital. Det kan kombineres med udviklingen af nye, mindre bureaukratiske og omkostningstunge evalueringsmodeller med fokus på social værdiskabelse. Arbejdet kan igangsættes efter en politisk beslutning og vil kræve en omfattende analyse af effekter og målemetoder. Her vil der formentlig være brug for en vis investering, men et godt resultat vil hurtigt tjene sig hjem på samfundsniveau som *social return on investment*.

- **Forbedre adgang til privat kapital** for sociale iværksættere. Særligt vigtige er de private fonde, der skal indrette støtteprogrammer med fokus på *social return on investment* til at håndtere og hjælpe sociale iværksættere. Det anbefales desuden at undersøge muligheden for at oprette en såkaldt "Social Investment Wholesale Bank" der, efter engelsk forbillede, kan agere *broker* for andre finansielle institutioner, øge mængden af kapital og øge gennemsigtigheden på markedet. Tiltaget kræver solide overvejelser og kompetent forvaltning, så den samlede sociale værdiskabelse øges ved samme finansieringsudbud.
- Desuden anbefales det at tilpasse de eksisterende ordninger **"Kom-i-gang-lån"** og **"vækstkautioner"**[196] til bedre at kunne håndtere sociale iværksætteres blanding af profit og samfundsnytte. Det er særlig vigtigt for vækstmulighederne for sociale forretningsfolk og forretningsorienterede aktivister. Det kan f.eks. ske ved at styrke garantien ved hjælp af en særlig pulje for sikkerhedsstillelse målrettet sociale iværksættere og fastholdelse af krav om indtægt. Med god forvaltning af midlerne til lovende sociale iværksættere vil nettoudgiften for den offentlige sektor være begrænset.

I forhold til **kompetencer** anbefales det at:

Styrke uddannelseselementerne om socialt iværksætteri i hele systemet i forlængelse af den netop offentliggjorte Strategi for uddannelse i entreprenørskab.[197] Udviklingen kan oplagt ske i samarbejde mellem forskellige typer af uddannelsesinstitutioner og kan koordineres i regi af Fonden for Entreprenørskab. I forhold til videregående uddannelser er både professionshøjskolerne og eksempelvis handelshøjskoler vigtige indsatsområder. Indsatsen kan ske via f.eks. studenterkonkurrencer, summer schools på tværs af institutioner, deciderede fag samt videre- og efteruddannelser i socialt iværksætteri. En gennemførelse kan ske på mange niveauer med varierende omkostninger. En del vil kunne gennemføres for relativt få midler.

- **Udbrede kendskab til socialt iværksætteri hos undervisere** i hele uddannelsessystemet for at påvirke iværksætterkulturen, eksempelvis ved oplysning, kort efteruddannelse, netværksdeltagelse og gerne i kombination med praktik eller medarbejderbytte. Forskning, uddannelse og praksis bør kombineres, så f.eks. professionshøjskolerne ikke blot bliver objekter for forskning, men også inddrages i denne.
- **Oprette inkubatormiljøer** for sociale iværksættere på de store velfærdsorienterede uddannelser. Inspiration kan hentes fra DTU's satsning på at hjælpe studerende med at blive iværksættere eller Københavns Universitets lignende initiativer for studerende på humaniora. De eksisterende initiativer viser, at omkostningerne ikke behøver at være store for den enkelte institution, særligt ikke hvis tiltagene udvikles i fællesskab af flere parter.
- Udarbejde programmer for accelerering af udvikling for sociale iværksættere med betydeligt skalerings-/**vækstpotentiale** i stil med eksempelvis Accelerace,[198] som blandt andet de regionale væksthuse står bag. På den måde kan der skabes en stærk og sammenhængende iværksætterinfrastruktur for sociale iværksættere, og vækstambitioner underbygges. I forlængelse af det eksisterende program vil et sådant initiativ formentlig kunne iværksættes for begrænsede midler.

At gøre **socialt iværksætteri til et officielt og anerkendt element i den offentlige iværksætterrådgivning** hos væksthuse og erhvervscentre. Som del af dette kan der udvikles en startguide, eller eksisterende guides kan tilpasses. Formålet skal være at samle informationer til potentielle sociale iværksættere med rådgiveroversigt, finansierings- og forretningsguides, etc. Ligeledes anbefales det at udvikle et rådgivningsværktøj eller at videreudvikle væksthusenes væksthjul, så det også bliver relevant for de sociale iværksættere. Både dette specifikke værktøj og en koordineret indsats i rådgivningssystemet vil formentlig kunne lægge sig tæt op af de eksisterende danske og internationale tiltag, hvormed der kan spares ressourcer.

Styrke **indkøberkompetencer** og kendskab til sociale iværksættere blandt offentlige indkøbere i staten, regioner og kommuner. Det kan f.eks. ske gennem fælles videns- og markedsportaler, korte kurser, udarbejdelsen af konkrete

Sociale forretningsmodeller

Henry Ford opbyggede et imperium på grundlag af masseproduktion ved hjælp af samlebånd. Wal-Mart blev bygget på et princip om små marginer og stor volumen, og McDonald's har baseret sig på et standardiseret produkt, der distribueres til kunderne gennem et omfattende net af franchisetagere.

En forretningsmodel beskriver på kort form, hvordan en virksomhed kan blive bæredygtig. Det er det strategiske koncept, der kombinerer ideer om typen af produkt eller ydelse med en økonomisk dimension, der går på, hvordan hver enhed skal produceres og leveres. Forretningsplanen beskriver den økonomiske rentabilitet og stabilitet, der afgør, om det er værd at bruge ressourcer på at opbygge en forretning.

Sådan en har de sociale iværksættere også brug for. Muhammad Yunus og Grameen Bank bekæmper fattigdom ved at låne småbeløb ud til personer, der ikke anses for kreditværdige, og bruger renterne til at udvide lånevirksomheden, så den kommer flere til gode. Baisikeli lejer brugte cykler ud til turister og virksomheder i Danmark for efterfølgende at sende dem til Tanzania, hvor de ombygges og sælges videre af lokale cykelsmede, der er uddannet af virksomheden. Det er eksempler på effektive sociale forretningsmodeller.

Udviklingen af bæredygtige finansieringsmodeller for social værdiskabelse gennem forretning er en afgørende trend inden for socialt iværksætteri – og et væsentligt element i megen rådgivning på området, f.eks. Center for Socialøkonomis arbejde under mottoet "fra fundraising til forretning".

Udviklingen af de konkrete sociale forretningsmodeller afhænger grundlæggende af målet for og typen af socialt iværksætteri: Det kan være en potentiel social iværksætter, der skal finde sit finansieringsgrundlag. Eller der kan være tale om en entreprenant socialarbejder eller en professionel folkeorganisation, der vil udvikle sig i retning af sociale forretningsfolk eller forretningsorienterede aktivister for at sikre mere bæredygtig indtjening. I alle tilfælde stilles særlige krav til de sociale iværksætteres forretningsmodeller:

- Mange sociale iværksættere henvender sig enten til grupper i samfundet, der kun har en begrænset evne til at betale for de ydelser, de har brug for, eller leverer services, som det er vanskeligt at sætte pris på og sælge på et marked.
- Sociale iværksætteres mål er som regel at hjælpe flest mulige i en given situation, hvilket bør få en organisation til at se stort på intellektuelle rettigheder og lade andre få glæde af erfaringer og modeller. Men det begrænser også antallet af måder, virksomheden kan tjene penge på.
- Produktionen og distributionen af services er ofte afhængig af frivillig assistance, eller begrænset lønudbetaling, hvilket stiller krav om en anden, ofte etisk, motivationsfaktor.

Omvendt har de sociale iværksættere ofte særlige muligheder:

- **Udvikling af egen værdikæde.** Som når Grundfos med deres LIFELINK bliver i stand til at levere rent drikkevand til fattige forbrugere i tredjeverdenslande ved at kombinere kendt teknologi med mikrofinansiering og mobiltelefonen som betalingsmiddel.
- **Opdeling af produktet.** Et produkt kan deles op i flere dele, der kan tilknyttes hver sin finansieringskilde. Proremus, Specialisterne og Huset Venture benytter sig alle af, at visse dele af deres produkter, f.eks. grafiske ydelser eller it-services, kan sælges på et almindeligt marked, mens andre, opkvalificering og beskæftigelse til udsatte grupper, kan sælges til offentlige kunder, få offentlig støtte eller give refusion af lønudgifter.
- **Skabe social værdi i selve produktionen.** Typisk via inklusion af målgruppen ved at engagere dem direkte i produktionen og dermed sikre, at der allerede som en del af virksomhedens produktion skabes værdi for målgruppen, frem for modeller hvor der først tjenes penge som derefter bruges til fordel for målgruppen. Igen er Proremus, Specialisterne og Huset Venture gode eksempler.
- **Adskille betaling og social ydelse.** Sociale iværksættere kan f.eks. sælge profilering over for målgruppen (eller samfundet generelt) eller viden om målgruppen til virksomheder og offentlige organisationer. Ligesom onlineforretningsmodeller, hvor indholdet af webtjenester er gratis for alle, mod at man f.eks. afleverer oplysninger om sig selv og/eller præsenteres for reklamer.
- **At bytte gratis ydelser.** En udbredt tilgang er at få gratis input mod at levere gratis output. Natteravnene kan mobilisere tusindvis af frivillige, fordi deres service er meningsfuld, effektiv og gratis for modtagerne. Ligeledes kan Roskilde Festival mobilisere tusinder af unge frivillige, fordi de får en god oplevelse, bidrager til at skabe Nordeuropas største kultur- og musikfestival og til et humanitært formål.
- **Udnytte værdien af netværk.** Mange sociale iværksættere udvikler store netværk, ikke mindst med brugerne. Udviklingen på internettet har udvidet rækkevidden af og mulighederne for at udnytte disse netværk. MyC4 har skabt en internetplatform, hvor private, virksomheder og organisationer kan tilbyde lån til virksomheder i Afrika. Et lokalt netværk vurderer entreprenørernes projekter, og via et "omvendt" auktionsprincip sikres de afrikanske virksomheder den billigst mulige sammensætning af deres lån.

Kilder: Mandag Morgen; Robin Murray, Julie Caulier-Grice og Geoff Mulgan (2009): Social Venturing. Nesta og Young Foundation; Johanna Mair og Oliver Schoen (2007): Successful social entrepreneurial business models in the context of developing economies, International Journal of Emerging Markets Vol. 2, No. 1, 2007.

vejledninger samt generel formidling om mulighederne for samarbejde. Nært beslægtet er muligheden for at styrke viden, og forbedre rådgivningen, om inkorporering af sociale iværksættere som del-leverandører i offentlige udbud både over for iværksætterne og offentlige myndigheder. En styrkelse kan starte lokalt og efterfølgende udrulles nationalt. Investeringen afhænger direkte af omfanget, men udarbejdelsen af f.eks. en vejledning er en beskeden opgave, både tidsmæssigt og økonomisk.
På **markedsområdet** anbefales det at:

- Arbejde med at sikre sociale iværksættere **adgang til det offentlige marked,** eksempelvis gennem oplysning om muligheder i SKI-systemet for sociale iværksættere inden for f.eks catering, it og webydelser. Processen bør sættes i gang så hurtigt som muligt for de større sociale iværksættere, der er eller kan blive klar til det. Omkostningerne er begrænsede, men effekten kan være stor. Ikke mindst fordi det samtidig vil øge incitamenterne til skalering af en socialøkonomisk virksomhed.
- Private virksomheder afprøver og udbreder modeller for **socialt iværksætteri som virksomhedsstrategi** både som innovationstilgang (intraprenørskab), kompetenceudvikling (mentorprogrammer), markedsudvikling (BoP-tilgange) og en mere proaktiv social ansvarlighed (CSR) for virksomheder. Mange er allerede i gang i ind- og udland med gode resultater og pæne afkast, men der er stadig *first mover*-muligheder i mange brancher og regioner.
- Udvikle og udbrede **modeller for samarbejdsmuligheder** mellem myndigheder, virksomheder og sociale iværksættere. Det kan kombineres med onlinefora, netværksmøder for interesserede og systematisk matchmaking-service mellem organisationer på tværs af sektorer. Omkostningerne bør være begrænsede, da en del af den eksisterende iværksætter- og organisationsinfrastruktur kan benyttes – bl.a. Center for Socialøkonomi.

På **reguleringsområdet** er der mulighed for meget direkte at påvirke de sociale iværksættervirksomheder. Den mulighed foreslås udnyttet gennem følgende anbefalinger:

- Oprette en **ny selskabsform** særligt for sociale iværksættervirksomheder. Den skal medvirke til at skabe klarhed over feltet og sikre gennemsigtighed om kapitalstrømme samt ansvarlige bestyrelser. Inspiration kan hentes i den engelske Community Interest Company eller den amerikanske Low Profit Limited Liability Company[199] (L3C). På vejen mod etablering af en ny selskabsform kræves det formentlig, at der i første omgang nedsættes en arbejdsgruppe, som kan vurdere behov og indhente og behandle internationale erfaringer. Det kræver en investering, men vurderes at være et vigtigt skridt, også på vejen mod at muliggøre mere systematisk dataindsamling.
- Nedsætte en **tværoffentlig arbejdsgruppe**, der skal identificere regler, rettigheder og muligheder for sociale iværksættere og deres samarbejdspartnere i kommunerne på især to områder: **Udbudspraksis og dokumentationskrav** for indsatser. Målet bør være at sikre, at lovgivningens rammer udnyttes optimalt til effektiv social værdiskabelse – ved inddragelse af social værdi som udbudskriterier og via færre, men mere output-orienterede dokumentationskrav. Tværoffentlige arbejdsgrupper er ingen nyskabelse, men anbefalingen vurderes som den umiddelbart bedste vej i forhold til at påvirke praksis på området.
- Kommuner bør bruge den aktuelle mulighed for at anvende **udfordringsretten, inden den udløber ultimo 2011.** Udfordringsretten betyder, at de institutioner, der leverer offentlig service, får kan ansøge om på forsøgsbasis at blive fritaget for specifikke gældende statslige og lokale regler og overenskomstmæssige regler for at afprøve nye måder at gøre tingene på i den offentlige sektor.

De sociale intraprenører

Det er ikke kun de sociale iværksættere, der er vigtige forandringsagenter. Megen social værdi og innovation skabes af mennesker, der arbejder i etablerede virksomheder, store organisationer eller det offentlige og ser nye måder at skabe bedre løsninger på sociale og miljømæssige problemer – og har ressourcerne til at gennemføre dem. De er sociale intraprenører – og væsentlige for især den offentlige sektor at fremelske.

Den britiske tænketank og konsulentvirksomhed SustainAbility har lavet en stor undersøgelse af sociale intraprenører, eller, som de kalder det, en "Field Guide for Corporate Changemakers". I den konkluderer de, at intraprenører er kendetegnet ved, at ambitionerne for social forandring er større end ønsket om personlig vinding, at intraprenørerne generelt trives med risiko og usikkerhed, samt at de hurtigt tilpasser sig nye omstændigheder og konstant er på udkig efter nye måder at løse samfundsmæssige problemer på. Men først og fremmest er de innovatører, der evner at skabe nye koncepter, forretningsmodeller, produkter og services, der åbner nye muligheder.

Der er masser af sociale intraprenører både i Danmark og i udlandet. Men lysten til at agere innovativt og søge nye løsninger på sociale og miljømæssige problemer indefra i etablerede virksomheder og organisationer kan motiveres yderligere. Rapportens ønskeliste med ting, der fremmer sociale intraprenører, er:

- Adgang til kapital
- Talentudvikling
- Brug af coaching og mentorer
- Opbakning fra ledelsen
- Fejring af fejl
- Anerkendelse af succeser
- Plads til eksperimenter

Kilde: SustainAbility (2008): The Social Intrapreneur. A Field Guide for Corporate Changemakers.

Perspektivet: Fra erhvervsstrategi til velfærdsreform

Socialt iværksætteri er ikke et modefænomen – Første skridt mod udnyttelse af potentialet er at fremme erhvervet – På vej mod velfærdsreform fra neden – Starten på en national bevægelse?

Når der tilsyneladende kun er 500-600 nye innovative sociale iværksættere om året i Danmark, er det så ikke at overdrive at lave en national strategi? Skyder vi med "Velfærdens iværksættere" gråspurve med kanoner?

Arbejdet i task forcen har vist, at svaret er nej. Socialt iværksætteri er ikke et modefænomen, men rodfæstet i stærke danske traditioner og i civilsamfundet. Samtidig er den sociale business case for feltet stærk – de mange case-analyser tyder på store potentialer for effektiv social værdiskabelse via socialt iværksætteri. At der er få sociale iværksættere, behøver ikke at betyde, at de har begrænset indflydelse. På samme måde som regeringen klart satser på vækstiværksættere i den kommercielle iværksætterpolitik, giver det mening at satse på flere og mere succesfulde sociale iværksættere.

Som andre strategiarbejder, bygger arbejdet med "Velfærdens iværksættere" også på enkelte grundlæggende værdier eller antagelser om verden. Ikke i snæver partipolitisk forstand, men i synet på, hvad vi basalt set kan og bør gøre for fremtidens velfærd.

Den ene grundantagelse er, at *business as usual* på sigt ikke er en holdbar vej for velfærdssamfundet. Den gordiske velfærdsknude strammer til, og innovation i forhold til velfærdens mål, organisering og finansiering er over tid en nødvendighed.

Den anden grundantagelse er, at *policy* virker. Ti års målrettet indsats har skabt høje iværksætterrater i Danmark. En systematisk indsats for sociale iværksættere kan opnå det samme. Historisk set er velfærdsstaten resultatet af en række politiske valg. Nogle meget bevidste og fremsynede, andre tilsyneladende mere kortsigtede eller enkeltsagsprægede. Men den danske velfærdsmodel er skabt og udviklet ved en bevidst indsats af mange parter – myndigheder, virksomheder og organisationer.

Socialt iværksætteri kan være et spændende og konstruktivt bidrag til denne udvikling.

Play the game – change the rules – change the game

Imidlertid er det vigtigt at holde sig for øje, at socialt iværksætteri i dagens Danmark er relativt umodent og uden optimale rammebetingelser. Vi kan let slukke ildsjælene og begrænse potentialet. Derfor præsenterer "Velfærdens iværksættere" i første omgang en erhvervsstrategi fokuseret på at udvikle feltet i sig selv og teste potentialerne. Først når den har virket, kan socialt iværksætteri udvikles via en decideret velfærdsstrategi, fokuseret på den generelle sammensætning af ydelser, finansiering og organisering i det danske velfærdssamfund.

Strategi classic

- **Mission:** Danske vilkår for socialt iværksætteri skal være blandt verdens bedste – for at sikre flere, bedre og mere effektive sociale iværksættere.
- **Vision:** Dansk velfærdsøkonomi i verdensklasse – med en effektiv socialøkonomi som en af grundpillerne.
- **Værdigrundlag:** Målrettet policy omkring udvikling af rammebetingelser virker – men udviklingen kan standses af unødig politisering. Lad socialt iværksætteri bevise sit værd.
- **Handling:** Statslige myndigheder, regioner og kommuner samt organisationer, virksomheder og uddannelsesinstitutioner skal tilsammen gennemføre 20 konkrete, prioriterede anbefalinger for at udvikle mål, relationer og rammebetingelser omkring socialt iværksætteri i de kommende tre år.

I stedet bør perspektivet i den nationale strategi følge det gamle slogan for KaosPiloterne – en af de første uddannelser herhjemme målrettet social innovation og iværksætteri: *Play the game – change the rules – change the game:*

Play the game: Ved at fokusere på en modning og udvikling af feltet gennem beskedne tilpasninger i den nuværende infrastruktur for iværksættere og det nuværende velfærdssystem skaber vi ny læring om socialt iværksætteri og nye muligheder for, hvad det kan bidrage med i større skala. Hvad nu hvis socialt iværksætteri viser sig at være vejen til systemeksport af velfærdsservices? Som når Specialisterne får sat inklusion på formel og satser på at eksportere den for at hjælpe 1 million mennesker verden over. Så bliver socialt iværksætteri nøglen til at udbrede danske styrkepositioner internationalt.

Change the rules: Arbejdet med og udbredelsen af socialt iværksætteri er i sig selv med til at opbløde det traditionelle syn på velfærd som et rent offentligt anliggende. Som legitime spillere på banen flytter sociale iværksættere fokus fra manden til bolden – til mål i stedet for midler. Det kan få stor betydning også for erhvervslivet og det bredere civilsamfund på længere sigt. En satsning på socialt iværksætteri kan også styrke innovation og give anledning til revitalisering af den tredje sektor.

Change the game: Nye muligheder og nye *mindset* kan måske udgøre grundlaget for de velfærdsreformer, mange efterspørger for fremtiden, for at udvikle og styrke bæredygtigheden i velfærdens mål, organisering og finansiering herhjemme. Når vi om tre år kender de reelle muligheder i socialt iværksætteri bedre, har vi et reelt grundlag for at lade sociale iværksætterivirksomheder indgå i fremtidens velfærdsstrategier. For eksempel som:

- **Specialister**: Hvor sociale iværksættere i stigende grad varetager opgaverne i særlige dele af velfærdssamfundet, eksempelvis inden for social forebyggelse, inklusion og omsorg.
- **Lokale agenter:** Et strategisk supplement til den offentlige sektor, der kan fokusere på de store, dyre og kapacitetskrævende velfærdsydelser, mens sociale iværksættere lokalt arbejder med at varetage specifikke nichebehov. En pendant til den "lange hale" af *niche*behov, som internettet i det seneste årti har gjort til et stort marked.
- **Eksperimentarier:** Hvor sociale iværksættere får plads og systematisk dyrkes af eksempelvis kommunerne som laboratorier og eksperimenter udi nye velfærdsløsninger – som det offentlige evt. senere kan overtage de mest lovende af.
- **Konkurrenter:** Hvor sociale iværksættere baner vej for mere markedsudvikling omkring velfærdsstatens ydelser – og dermed baner vej for øget konkurrence med også traditionelle private virksomheder.

Dette er blot eksempler på mulige perspektiver ved "Velfærdens iværksættere". Det afgørende er at få sat gang i udviklingen nu og skabe nye valgmuligheder. Hvilke valg der så træffes på sigt – hvordan spillet over tid skal ændres – er et rent politisk valg.

Hvis alle valgmuligheder skal holdes åbne, kræver det dog ifølge vurderinger i task forcen, at *social værdi* fastholdes som det altoverskyggende udgangspunkt og mål for arbejdet med at fremme socialt iværksætteri. Social værdi er drivkraften for iværksætterne selv, og hvis fokus på feltet udelukkende indsnævres til at handle om penge, risikerer vi at undergrave fundamentet under de sociale iværksættere.

Endelig skal socialt iværksætteri ikke gå fra at være undervurderet til at blive oversolgt: *Hype* er godt til at sikre opmærksomhed, men nøgterne vurderinger og fokus på den reelle sociale business case er afgørende for at sikre holdbarhed i indsatsen.

Starten på en national bevægelse?

I 2004 konkluderede Innovationsrådet i "Den danske strategi", at Danmarks konkurrenceevne historisk er blevet formet og styrket af nationale bevægelser – andelsbevægelsen, arbejderbevægelsen, kvindebevægelsen, etc. – som har sikret kollektiv social innovation: Fælles nationale løsninger på fælles samfundsmæssige udfordringer.

Den nye bølge af socialt iværksætteri er endnu langt fra at have tyngde som de tre nævnte bevægelser. Lykkes det at skabe momentum omkring en indsats for at fremme socialt iværksætteri, kan 2009 imidlertid vise sig at have været skelsættende. Året har budt på flere væsentlige begivenheder, bl.a.:

- Velfærdens iværksættere blev søsat med 70 medlemmer, der alle repræsenterer nøgleaktører i forhold til socialt iværksætteri.
- Global Entrepreneurship Monitor (GEM) havde for første gang fokus på socialt iværksætteri.
- Socialøkonomisk årspris indstiftedes af FDB og Center for Socialøkonomi.
- Kolding Kommune fik udarbejdet en lokal strategi for socialt iværksætteri.
- Det samme var tilfældet i Stevns Kommune.
- Et lokalt projekt, "Socialventures@2200", på Nørrebro i København igangsattes af en partnerkreds bestående af Center for Socialøkonomi, Center for Socialt Entreprenørskab (RUC), Kuben Management, Københavns Kommune og Ministeriet for flygtninge, indvandrere og integration med det formål at fremme socialt iværksætteri i bydelen.
- Socialt iværksætteri indgår som en del af Strategi for Uddannelse i Entreprenørskab, som er udarbejdet af Ministeriet for Videnskab, Teknologi og Udvikling, Kulturministeriet, Undervisningsministeriet og Økonomi- og erhvervsministeriet.
- Erhvervs- og Byggestyrelsen udarbejdede konceptet Bestyrelsespartnerskabet, der har til formål at hjælpe iværksættere med at etablere bestyrelser. Her vil sociale iværksættere også kunne deltage. Initiativet lanceres i 2010.

- Mandag Morgen og Skoll Centre for Social Entrepreneur ship, Saïd Business School, University of Oxford tog initiativ til udarbejdelsen af en Social Innovation Monitor.
- I forlængelse af arbejdet i Velfærdens iværksættere tog task force-medlemmer en række konkrete initiativer til handling, herunder:
    - Ringkøbing-Skjern Kommune nedsatte en lokal version af task forcen.
    - Daghøjskoleforeningen igangsatte projektet "Folkeoplysningen som socialøkonomisk aktør" i samarbejde med blandt andre FDB og Center for Socialøkonomi.
    - Midtlab tog initiativ til etablering af initiativerne "Skole overalt" efter det engelske forbillede School of Everything,[200] "Indenfor murene" som den danske model af det, der kendes i andre lande som "Social Entrepreneur in Residence", og "Depression uden sygemelding", et projekt, som skal undersøge mulighederne for netop dette.

Resultatet af arbejdet i Velfærdens iværksættere er således ikke alene dette forslag til en national strategi for socialt iværksætteri. Perspektivet er også en markant opstigning af socialt iværksætteri på velfærdsdagsordenen, styrket opmærksomhed og *empowerment* hos en lang række nøgleaktører. Tilsammen et løfterigt udgangspunkt for dét, der i sidste ende tæller: Målrettet handling. Heldigvis tyder engagementet og aktivitetsniveauet i task forcen på, at der er grund til optimisme.

LITTERATUR

- Andersen, Neerup og Gauchi (2007): Paragraf 18 – en casebaseret analyse af samarbejdet mellem kommunerne og de frivillige sociale foreninger. Velfærdsministeriet.
- Ankestyrelsen (2009): Tendenser for førtidspensioner 2009:1. http://www.ast.dk/Page_Pic/pdf/Statistik_fop_Kvartal1_2009_29_06_2009_15_06.pdf
- Bager (2008): De videregående uddannelsesinstitutioners prioritering af undervisningen i entreprenørskab og IDEAs indsats for at påvirke ledelsernes prioritering.
- Berlingske Tidende (21. november 2009): Velgørenhed er blevet en privat sag.
- Boje et al. (2006): Den frivillige sektor i Danmark – omfang og betydning. Socialforskningsinstituttet (SFI).
- Boje, Fridberg og Ibsen (2006): Frivillighed og Nonprofit i Danmark – omfang, organisation, økonomi og beskæftigelse. Socialforskningsinstituttet.
- Business Panel on future EU innovation policy (2009): Reinvent Europe Through Innovation, se http://ec.europa.eu/enterprise/policies/innovation/files/panel_report_en.pdf og OECD's LEED program se http://www.oecd.org/department/0,3355,en_2649_34417_1_1_1_1_1,00.html
- Cabinet Office, Office of the Third Sector (2009): Enterprising Services – Eight case studies which demonstrate how social enterprise can help government deliver its objectives.
- Carter & Man (2008): Canadian Registered Charities: Business activities and social enterprise – thinking outside the box, notat til National Centre on Philanthropy and the Law Annual Conference 2008.
- CASA (2001): Selvejende institutioner på det sociale område: Aktuelle problemstillinger.
- Catford, John (1998): Social entrepreneurs are vital for health promotion - but they need supportive environments too, Health Promotion International, vol. 13, no. 2.
- Center for Socialøkonomi (2009): Socialøkonomisk virksomhed.
- Center for Socialøkonomi (2009): Socialøkonomisk virksomhed. En kortlægning af etablerede socialøkonomiske virksomheder og potentielle iværksættere på baggrund af 4 spørgeskemaundersøgelser.
- Christensen & Morgen (2010): Entreprenørielle krydsfelter. I Andersen et al. (eds.)(2010): Socialt entreprenørskab.
- Danmarks Privatskoleforening: Oprettelse af en fri grundskole.
- Dansk Erhverv/Stæhr (2010): Hvad sociale aktører bør vide om private virksomheder, i Andersen et al. (eds.)(2010): Socialt entreprenørskab.
- Dees, Anderson & Wei-Skillern (2004): Scaling Social Impact. Stanford Social Innovation Review.
- Defourny & Nyssens (red.): Social Enterprise in Europe: Recent trends and developments, WP no. 08/01.
- Defourny & Perstoff (red.): Images and Concepts of the Third Sector in Europe, EMES WP no. 08/02.
- Department of Trade and Industry (2003): A progress report on Social Enterprise – A strategy for success.
- Dinesen (2008): Forbrugeren i førersædet. Gyldendal Business.
- DLO (2007): Konkurrencevilkår for selvejende daginstitutioner i et kommunalt domineret marked.
- DR P1 (17. februar 2009): Der skal tænkes nyt, hør http://www.dr.dk/P1/P1Morgen/Udsendelser/2009/02/17/101030.htm
- Elkington & Hartigan (2008): The Power of Unreasonable People, 2008.
- Erhvervs- og Byggestyrelsen (2002): De nye virksomheder - 4. statistiske portræt af iværksættere.
- Erhvervs- og Byggestyrelsen (2008): Iværksætterindeks 2008.
- Erhvervs- og Byggestyrelsen (2008): Kvinder kan få succes med egen virksomhed.
- Erhvervs- og Byggestyrelsen (2009): Analyse af offentlig-privat samarbejde om innovation.
- Erhvervs- og Byggestyrelsen (2009): Iværksætterindeks 2009.
- Finansministeriet (2007): Veje til velfærd.
- Finansministeriet (2009): Selvejende institutioner – styring, regulering og effektivitet.
- Finansministeriet (2009): Økonomisk oversigt og budgetredegørelse 3, december 2009.
- FORA/Bisgaard (2008): CSI – Samfundsansvarlig Virksomheds-Innovation – Når virksomhederne tager del i løsningen af de globale udfordringer.
- Foster & Fine (2007): How nonprofits get really big, Bridgespan Group, Stanford Social Innovation Review, forår 2007.
- GEM, Delta og Barclays (2007): Social Entrepreneurship in the UK.
- Han (2005): The entrepreneurial S-Curve: A conceptual model for Entrepreneurial Life Cycles, Ryerson University, Toronto.
- Hockerts et al. (2008): CSR-driven Innovation – Towards the Social Purpose Business.
- Hulgård & Andersen (2009): Socialt entreprenørskab i Danmark – status 2009, RUC.
- Hulgård & Bisballe (2004): Work Integration Social Enterprises in Denmark.
- Hulgård (2001): Social Kapital, demokrati og velfærd. En diskussion af Robert Putnams ensomme bowler, Social kritik nr. 75, 2001.
- Hulgård (2004): Work Integration Social Enterprises in Denmark. EMES.
- Hulgård (2009): Socialt entreprenørskab i Danmark – status 2009, notat til task forcen.
- Hulgård: "Sociale entreprenører – en kritisk indføring", 2007.
- Johnson (2000): Literature review on Social Entrepreneurship, Canadian Centre for Social Entrepreneurship.
- Kanter (1999): From Spare Change to Real Change: The Social Sector as a Beta Site for Business Innovation, Harvard Business Review no. 77.
- KaosPilots (2008): Social Innovation. A travel Guide.
- Konkurrencestyrelsen (2004): Sociale hensyn ved offentlige indkøb.
- Konkurrencestyrelsen (2008): Klar til konkurrence i kommunerne.
- Konkurrencestyrelsen (2009): Konkurrenceredegørelsen 2009.
- KREVI (2008): "Statslige puljer til kommunerne – overblik 2007"
- Lov om Social Service, https://www.retsinformation.dk/Forms/R0710.aspx?id=20938
- Mair & Noboa (2003): The Emergence of Social Entreprises in the New Organizational Landscape, Working Paper No. 523, University of Navarra, 2003.
- Mair & Noboa (2006): Social Entrepreneurship: How intentions to create a social venture are formed, i Mair et al: Social Entrepreneurship.
- Mair & Schoen (2007): Successful social entrepreneurial business models in the context of developing economies, International Journal of Emerging Markets Vol. 2, No. 1, 2007.

- Mandag Morgen (14. december 2009): Private virksomheder skal hjælpe de truede unge.
- Mandag Morgen (15. juni 2009): Socialt iværksætteri kræver rum til nytænkning.
- Mandag Morgen (5. oktober 2009): Denmark's success built on socially innovative movements.
- Mandag Morgen (7. december 2009): Danmark kan spare milliarder på forebyggelse.
- Momentum (8.12.2009): Mangel på kommunale hænder truer velfærden.
- Mulgan et al. (2007): Social innovation: What it is, why it matters and how it can be accelerated, Working Paper, Skoll Centre for Social Entrepreneurship.
- Mulgan, Ali, Halkett & Sanders (2007): In and out of sync, NESTA Research Report.
- Murray, Caulier-Grice & Mulgan (2009): Social Venturing. Nesta og Young Foundation.
- Murray, Robin (2009): Danger and Opportunity, Provocation 09, NESTA.
- Muskelsvindsfonden (2009): Årsberetning 2008.
- Nicholls (2009): Institutionalizing social entrepreneurship in regulatory space: Reporting and disclosure by community interest companies. I: Accounting, Organizations and Society.
- Nielsen, Henriksen, Fridberg & Roesdahl (2005): Frivilligt arbejde. Den frivillige indsats i Danmark, Socialforskningsinstituttet.
- Nilsson & Wadeskog (2008): Det er bättre att stämma i bäcken än i ån.
- Nilsson & Wadeskog (2008): Individen i centrum. Skandia Försäkringsaktiebolag.
- Nordahl-Petersen (2009): Det sikre vækstmarked.
- OECD (2008): Entrepreneurship Review of Denmark.
- OECD (2009): The OECD LEED Forum on Social Innovation, 2000-2009.
- Office of the Third Sector (2007): Social Enterprise Action Plan – Scaling new Heights.
- Office of the Third Sector (2007): Social Enterprise Action Plan – Two years on.
- Petersen og Schaldemose (2010): Kommunestrategier – Hvordan kommunerne kan skabe rammer for socialøkonomisk engagement. I Andersen et al. (eds.)(2010): Socialt Entreprenørskab.
- Pluss Leadership (2009): Evaluering af Væksthusene og dertil knyttede initiativer.
- Porter & Kramer (2006): Strategy and Society, Harvard Business Review.
- Putnam (2000): Bowling Alone. The Collapse and Revival of American Community.
- Rangan, Leonard & McDonald (2008): The Future of Social Enterprise, Harvard Business School Working Paper.
- Regeringen (2007): Bedre velfærd og større arbejdsglæde – regeringens strategi for høj kvalitet i den offentlige service, 2007.
- Regeringen (2007): Bedre velfærd og større arbejdsglæde. Regeringens strategi for høj kvalitet i den offentlige sektor.
- SFI (2009): Institutionsanbringelse af unge i Norden.
- Skandia (2007): Frivilligt, socialt arbejde – i arbejdstiden! (http://www.ideer-for-livet.dk/files/ifl/Evaluering_2008.pdf).
- Skandia (2008): Corporate volunteering – en drejebog om frivilligt arbejde i arbejdstiden.
- Stevns Kommune (2009): Åbent referat fra møde i Erhvervs- og Kulturudvalget, Stevns Kommune 07.05.2009.
- SustainAbility (2008): The Social Intrapreneur. A Field Guide for Corporate Changemakers.
- Travaglini, Bandini & Mancinone (2009): Social Enterprises in Europe: Governance Models, An analysis of social enterprises governance models through a comparative study of the legislation of eleven countries. EMES Conferences selected paper series, 2009.
- Velfærdskommissionen (2004): Analyserapport – Fremtidens velfærd kommer ikke af sig selv.
- Wolk (2007): Social Entrepreneurship & Government – A New Breed of Entrepreneurs Developing Solutions to Social Problems. Root Cause.
- Øresund Entrepreneurship Academy (2009): Entrepreneurship på universiteter og högskolor i Øresundsregionen, Periode: 2007-2008.

WEB

- Accelerace: www.accelerace.dk
- Allehånde: www.allehaande.dk
- Americans for Community Development om selskabsform for sociale iværksættervirksomheder i USA: http://americansforcommunitydevelopment.org/legislativewatch.html
- Ashoka: www.ashoka.org
- Baisikeli: www.baisikeli.dk
- Baywind: http://baywind.co.uk/baywind_home.asp
- BRFkredits "På Tværs"-initiativ: www.paatvaers.dk
- Business Kolding: www.businesskolding.dk/p394.asp
- Business Links www.businesslink.gov.uk/trysocialenterprise
- Capacitybuilders: www.capacitybuilders.org.uk
- Center for Socialt Entreprenørskab, RUC: www.ruc.dk/paes/cse
- Center for Socialøkonomi: www.socialokonomi.dk
- CIC Regulator: www.cicregulator.gov.uk
- Dugnad: www.dugnad.dk
- Erhvervs- og Selskabsstyrelsen, om selskabsformer: www.eogs.dk/sw45245.asp
- Erhvervs- og Selskabsstyrelsen, om selskabsformer: www.eogs.dk/sw21253.asp og på http://pub.uvm.dk/1998/selvej/2.htm
- European Commission, Enterprise and Industry: http://ec.europa.eu/enterprise
- FDB's socialøkonomiske årspris: http://www.fdbsocialokonomiskpris.dk
- Fonden Grantoftegaard: www.grantoftegaard.dk
- Forsknings- og Innovationsstyrelsen om uddannelse i iværksætteri, innovation og entreprenørskab: www.fi.dk/innovation/kommercialisering-og-ivaerksaetteri/uddannelse-i-ivaerksaetteri-innovation-og-entreprenoerskab
- Global Philanthropy Forum: http://philanthropy.com/news/conference/7957/white-house-social-innovation-office-to-have-three-goals
- Grøn Koncert: www.groenkoncert.dk
- Hill Holt Wood: http://hillholtwood.com
- Indenrigs- og Socialministeriets om Udfordringsretten: www.ism.dk/Temaer/velfaerdsudv/afbureaukratisering-og-regelforenkling/udfordringsret/Sider/Start.aspx
- Indenrigs- og Socialministeriets puljer: www.ism.dk/Puljer/Sider/Start.aspx
- Kræftens Bekæmpelse: www.cancer.dk
- Louisiana, Office of Social Entrepreneurship: www.crt.state.la.us/ltgovernor/socialentrepreneurship
- Muhabet: www.muhabet.dk
- Muskelsvindfonden: www.muskelsvindfonden.dk og
- Natteravnene: www.natteravnene.dk
- OECD om LEED-programmet: www.oecd.org/department/0,3355,en_2649_34417_1_1_1_1_1,00.html
- Office of the Third Sector, Social enterprise research tools: www.cabinetoffice.gov.uk/third_sector/research_and_statistics/social_enterprise_research/tools.aspx.
- Office of the Third Sector, Social investment : www.cabinetoffice.gov.uk/third_sector/funding_finance_support/social_investment.aspx
- Ohio Social Entrepreneurship Initiative: www.governor.ohio.gov/Projects/OhioSocialEntrepreneurshipInitiative/tabid/1123/Default.aspx
- Professionshøjskolen Metropol, om studentervæksthus, IDEA House: www.phmetropol.dk/index.php?id=468
- Props & Pearls: www.propsandpearls.com
- Proremus: www.proremus.dk
- Prove and Improve: www.proveandimprove.org
- Pure Green: www.puregreenshop.dk
- Region Syddanmark, Velfærdsteknologi.nu: http://velfærdsteknologi.nu
- Root Cause, publikationer: www.rootcause.org/hands-articles
- Roskilde Festival: www.roskilde-festival.dk
- School of Everything: http://schoolofeverything.com
- SKAT om Ligningsloven: www.skat.dk/SKAT.aspx?oID=202883
- Skoll Foundation: www.skollfoundation.org
- Skoll Foundation om socialt iværksætteri: www.skollfoundation.org/aboutsocialentrepreneurship/index.asp
- Social Enterprise Ambassadors: http://socialenterpriseambassadors.org.uk
- Specialisterne: www.specialisterne.dk
- Statistikbanken: www.statistikbanken.dk
- TV-Glad: www.tv-glad.dk
- Udbudsportalen: www.udbudsportalen.dk
- UK National Statistics: www.statistics.gov.uk
- Velfærdens innovatører: www.velfærdensinnovatører.dk
- Volans: www.volans.com
- Vækstfonden om kom-i-gang-lån: www.vf.dk/Finansiering/Kom-i-gang-laan/Informationtilpengeinstitutterne.aspx
- Væksthusenes hjemmeside: www.startvaekst.dk
- Ældre Sagen: www.aeldresagen.dk
- Økonomi- og Erhvervsministeriet, om regeringens strategi for uddannelse i entreprenørskab: www.oem.dk/sw27034.asp?trackingid=1825&newsletterid=811
- Økonomi- og Erhvervsministeriet, Væsentlig flere skal uddannes i entreprenørskab: www.oem.dk/sw27034.asp

NOTER

1. Harvard Business Review (2008): Entrepreneur Thorkil Sonne on what you can learn from employees with autism.
2. Boje, Fridberg og Ibsen (2006): Frivillighed og Nonprofit i Danmark – omfang, organisation, økonomi og beskæftigelse. Socialforskningsinstituttet; www.statistikbanken.dk
3. Måling foretaget via søgninger på relevante betegnelser i Berlingske, Politiken, Jyllandsposten og Information samt Daily Mail, The Independent, The Observer, The Times i perioden 1. juni 2004 til 10. juni 2009.
4. Regeringen (august 2007): "Bedre velfærd og større arbejdsglæde".
5. Erhvervs- og Byggestyrelsen (2008): Iværksætterindeks 2008.
6. Som også er Center for Socialøkonomis slogan.
7. Jf. bl.a. Innovationsrådet og Mandag Morgen (2004): "Den danske strategi".
8. Mandag Morgen (4. januar 2010): 11 milliarder udbetales til erhvervslivet i blinde.
9. Finansministeriet (2009): Økonomisk oversigt og budgetredegørelse 3, december 2009.
10. Velfærdskommissionen (2004): Analyserapport – Fremtidens velfærd kommer ikke af sig selv. Regeringen (2007): Bedre velfærd og større arbejdsglæde – regeringens strategi for høj kvalitet i den offentlige service, 2007.
11. Geoff Mulgan et al. (2007): Social innovation: What it is, why it matters and how it can be accelerated, Working Paper, Skoll Centre for Social Entrepreneurship.
12. Poul Rind Christensen og Anja S. Morgen (2010): Entreprenørielle krydsfelter. I Andersen et al. (eds.)(2010): Socialt entreprenørskab.
13. Begrebet not-for-profit dækker her "ikke-profitdreven" virksomhed. Task forcen opererer i sin definition på socialt iværksætteri med et krav om, at evt. profit skal geninvesteres i overensstemmelse med organisationens sociale formål som en operationalisering af begrebet. Not-for-profit dækker også det, der nogle steder refereres til som non-profit (det vil sige drift uden profitskabelse overhovedet). I denne publikation bruges begrebet not-for-profit gennemgående, idet en del af pointen i det sociale iværksætteri er at profit er en del af midlet. Undtaget er dog de steder, hvor der refereres direkte til undersøgelser, som bruger begrebet non-profit.
14. Travaglini, Bandini og Mancinone (2009): Social Enterprises in Europe: Governance Models, An analysis of social enterprises governance models through a comparative study of the legislation of eleven countries. EMES Conferences selected paper series, 2009; Johanna Mair & Ernesto Noboa (2003): The Emergence of Social Entreprises in the New Organizational Landscape, Working Paper No. 523, University of Navarra, 2003.
15. Når vi i denne publikation skriver, at feltet mangler professionalisering, hentydes der ikke så meget til en professionel organisering, forstået som at organisationen skal have fuldtidsansatte, men til en måde at arbejde på. En professionel tilgang er her karakteriseret ved et fokus på at skabe værdi til stakeholders gennem at skabe værdi til kunder/brugere.
16. Se www.proremus.dk
17. Se www.allehaande.dk
18. Se www.propsandpearls.com
19. Se www.baisikeli.dk
20. Se www.grantoftegaard.dk
21. Se www.specialisterne.dk
22. Se www.tv-glad.dk
23. "Aktivist" her i betydningen "handlingens mand/kvinde", som aktivt arbejder for social eller miljømæssig forandring.
24. Se www.roskilde-festival.dk
25. Se www.puregreenshop.dk
26. Se www.muskelsvindfonden.dk og www.groenkoncert.dk
27. Se www.natteravnene.dk
28. Se www.aeldresagen.dk
29. Se www.cancer.dk
30. Se www.dugnad.dk
31. Se www.muhabet.dk
32. Robert Putnam (2000): Bowling Alone. The Collapse and Revival of American Community; Lars Hulgård (2001): Social Kapital, demokrati og velfærd. En diskussion af Robert Putnams ensomme bowler, Social kritik nr. 75, 2001.
33. Finansministeriet (2007): Veje til velfærd.
34. Beregningerne følger samme logik, som en anerkendt værdiansættelse af den sociale forebyggelsesindsats over for børn og unge i Sverige. I begge tilfælde arbejdes med en fremskrivning af de forventede udgifter ved en given indsats. Se Ingvar Nilsson & Anders Wadeskog (2008): Individen i centrum. Skandia Försäkringsaktiebolag.
35. Ankestyrelsen (2009): Tendenser for førtidspensioner 2009:1. http://www.ast.dk/Page_Pic/pdf/Statistik_fop_Kvartal1_2009_29_06_2009_15_06.pdf
36. Thomas P. Boje et al. (2006): Den frivillige sektor i Danmark – omfang og betydning. Socialforskningsinstituttet (SFI).
37. Den samlede omsætning var det år på 309 mio. kr., men det inkluderer forbruget i de forskellige boder, hvoraf Roskilde Festival kun selv står for ølsalget og lader andre, primært lokale foreninger, varetage resten. Ser man isoleret på billetindtægterne var omsætningen i 2008 godt 112 mio. kr.
38. Muskelsvindsfonden (2009): Årsberetning 2008.
39. Se bl.a. John Elkington og Pamela Hartigan (2008): The Power of Unreasonable People, 2008; www.ashoka.org; www.skollfoundation.org; www.volans.com
40. Baseret på: Andrew M. Wolk (2007): Social Entrepreneurship & Government: A New Breed of Entrepreneurs Developing Solutions to Social Problems, Social Entrepreneurship, Rootcause 2007.
41. Hockerts et al. (2008): CSR-driven Innovation – Towards the Social Purpose Business og Porter & Kramer (2006): Strategy and Society, Harvard Business Review.
42. Begrebet blev introduceret i 1999 af Rosabeth Moss Kanter fra Harvard Business School. Se Kanter (1999): From Spare Change to Real Change: The Social Sector as a Beta Site for Business Innovation, Harvard Business Review no. 77.
43. Se eksempelvis Porter & Kramer (2006): Strategy and Society, Harvard Business Review og FORA/Tanja Bisgaard (2008): CSI – Samfundsansvarlig VirksomhedsInnovation – Når virksomhederne tager del i løsningen af de globale udfordringer.
44. Se http://www.paatvaers.dk
45. Kilde: Lene Hjorth, BRFkredit.
46. Frivillighedsundersøgelsen viser således, at 44 pct. af den danske non-profit-sektors indtægtskilder består af overførsler fra stat og kommuner. Se Thomas P. Boje et al. (2006): Den frivillige sektor i Danmark – omfang og betydning. Socialforskningsinstituttet (SFI).

47. De to analyser, der er det primære grundlag for denne del af rapporten, er udarbejdet af hhv. Lars Hulgård og Linda Lundgaard Andersen fra Center for Socialt Entreprenørskab, RUC, og Trine Schaldemose fra Frivilligrådet og Center for Socialøkonomi.
48. Erhvervs- og Byggestyrelsen (2009): Iværksætterindeks 2009.
49. Center for Socialøkonomi (2009): Socialøkonomisk virksomhed. En kortlægning af etablerede socialøkonomiske virksomheder og potentielle iværksættere på baggrund af 4 spørgeskemaundersøgelser.
50. http://ec.europa.eu/enterprise
51. Boje, Fridberg og Ibsen (2006): Frivillighed og Nonprofit i Danmark – omfang, organisation, økonomi og beskæftigelse. Socialforskningsinstituttet; www.statistikbanken.dk
52. Boje, Fridberg og Ibsen (2006): Frivillighed og Nonprofit i Danmark – omfang, organisation, økonomi og beskæftigelse. Socialforskningsinstituttet.
53. Inger Koch Nielsen, Lars Skov Henriksen, Torben Fridberg og David Roesdahl (2005): Frivilligt arbejde. Den frivillige indsats i Danmark, Socialforskningsinstituttet.
54. Boje, Fridberg og Ibsen (2006): Frivillighed og Nonprofit i Danmark – omfang, organisation, økonomi og beskæftigelse. Socialforskningsinstituttet; www.statistikbanken.dk
55. Boje, Fridberg og Ibsen (2006): Frivillighed og Nonprofit i Danmark – omfang, organisation, økonomi og beskæftigelse. Socialforskningsinstituttet.
56. Finansministeriet (2009): Selvejende institutioner – styring, regulering og effektivitet; Boje, Fridberg og Ibsen (2006): Frivillighed og Nonprofit i Danmark – omfang, organisation, økonomi og beskæftigelse. Socialforskningsinstituttet.
57. Finansministeriet (2007): Veje til velfærd.
58. Claus Nordahl-Petersen (2009): Det sikre vækstmarked.
59. Konkurrencestyrelsen (2008): Klar til konkurrence i kommunerne.
60. Bl.a. Travaglini, Bandini og Mancinone (2009): Social Enterprises in Europe: Governance models, An analysis of social enterprises governance models through a comparative study of the legislation of eleven countries, EMES Conferences selected paper series; Center for Socialøkonomi (2009): Socialøkonomisk virksomhed.
61. Ingvar Nilsson og Anders Wadeskog (2008): Det er bättre att stämma i bäcken än i ån.
62. Marthe Nyssens' definition refereret i Lars Hulgård og Thomas Bisballe (2004): Work Integration Social Enterprises in Denmark.
63. Momentum (8.12.2009): Mangel på kommunale hænder truer velfærden.
64. Trine Schaldemose og Lars René Petersen (2010): Kommunestrategier – hvordan kommunerne kan skabe rammer for socialøkonomisk engagement. I Andersen et al. (eds.)(2010): Socialt entreprenørskab.
65. Center for Socialøkonomi (2009): Socialøkonomisk virksomhed. En kortlægning af etablerede socialøkonomiske virksomheder og potentielle iværksættere på baggrund af 4 spørgeskemaundersøgelser.
66. Sherrill Johnson (2000): Literature review on Social Entrepreneurship. Canadian Centre for Social Entrepreneurship.
67. Linda Lundgaard Andersen, Stine Neerup og Pernille Gauchi (2007): Paragraf 18 – en casebaseret analyse af samarbejdet mellem kommunerne og de frivillige sociale foreninger. Velfærdsministeriet. Se også Lars Hulgård (2004): Work Integration Social Enterprises in Denmark. EMES.
68. William Foster og Gail Fine (2007): How nonprofits get really big, Bridgespan Group, Stanford Social Innovation Review, forår 2007.
69. Gregory Dees, Beth Battle Anderson og Jane Wei-Skillern (2004): Scaling Social Impact. Stanford Social Innovation Review.
70. Geoff Mulgan with Rushanara Ali, Richard Halkett and Ben Sanders (2007): In and out of sync, NESTA Research Report.
71. Center for Socialøkonomi (2009): Socialøkonomisk virksomhed. En kortlægning af etablerede socialøkonomiske virksomheder og potentielle iværksættere på baggrund af 4 spørgeskemaundersøgelser.
72. Business Panel on future EU innovation policy (2009): Reinvent Europe Through Innovation, se http://ec.europa.eu/enterprise/policies/innovation/files/panel_report_en.pdf og OECD's LEED program se http://www.oecd.org/department/0,3355,en_2649_34417_1_1_1_1_1,00.html
73. Om kontorets tre mål, se http://philanthropy.com/news/conference/7957/white-house-social-innovation-office-to-have-three-goals
74. Se http://www.crt.state.la.us/ltgovernor/socialentrepreneurship
75. Se http://www.governor.ohio.gov/Projects/OhioSocialEntrepreneurshipInitiative/tabid/1123/Default.aspx
76. Carter & Man (2008): Canadian Registered Charities: Business activities and social enterprise – thinking outside the box, notat til National Centre on Philanthropy and the Law Annual Conference 2008.
77. I regi af det særlige forum for social innovation under LEED-programmet (Local Economic and Employment Development Programme). Se OECD (2009): The OECD LEED Forum on Social Innovation, 2000-2009.
78. Se OECD (2009): The OECD LEED Forum on Social Innovation, 2000-2009.
79. Jacques Defourny og Victor Perstoff (red.): Images and concepts of the third sector in Europe, EMES WP no. 08/02; Jacques Defourny og Marthe Nyssens (red.): Social Enterprise in Europe: Recent trends and developments, WP no. 08/01; interview med Antonella Noya, programleder for OECD's program for social innovation og entreprenørskab.
80. Bl.a. fordi de integrerer udstødte grupper og løser sociale problemer med samfundsøkonomisk gevinst til følge.
81. Department of Trade and Industry (2003): A progress report on Social Enterprise – A strategy for success.
82. Office of the Third Sector (2007): Social Enterprise Action Plan – Scaling new Heights.
83. 29 iværksætterambassadører er udpeget til at udbrede kendskabet til gode eksempler på socialt iværksætteri. Se http://socialenterpriseambassadors.org.uk
84. OTS og DTI gennemfører en kampagne målrettet mod unge. I november 2008 var der gennemført 1250 events over tre år.
85. Videnbasen skal dokumentere antallet af virksomheder, styrken og spredningen i sektoren.
86. FES (uddannelses- og kvalifikationsstyrelsen) udvikler materialer om socialt iværksætteri til skolerne og skaber opmærksomhed omkring eksempler på, hvordan skoler kan bruge socialt iværksætteri. Der er udviklet undervisningsmateriale til de britiske skoler.
87. OTS og DTI's service for små virksomheder vil udarbejde et måleredskab til bedre at opgøre værdien af socialt iværksætteri.

Se www.cabinetoffice.gov.uk/third_sector/research_and_statistics/social_enterprise_research/tools.aspx

88. Department of Health afsætter midlerne. Fonden SEIF yder støtte op til £20.000 og derefter lån eller egenkapitalindskud.
89. Kapitalfonden Futurebuilders tilbyder tålmodig kapital til socialøkonomiske virksomheder for at opbygge deres kapacitet. Fonden har i april 2009 investeret £111 mio. i 331 konkrete organisationer. Siden 2008 har disse organisationer vundet offentlige kontrakter for mere end £23 mio. Futurebuilders tilbyder både lån, støtte og rådgivning til virksomhederne.
90. 10 trin til at demonstrere og bevise kvaliteten, effekten og det sociale afkast af en socialøkonomisk aktivitet. Systemet er færdigudviklet og findes på www.proveandimprove.org
91. Etablering af 23 Community Development Finance Institutions (CDFI'er) til at yde lån og støtte til fornyelse af underudviklede områder. I 2007 havde CDFI'er investeret 287 mio. pund i mere end 15.000 virksomheder.
92. Se www.cabinetoffice.gov.uk/third_sector/funding_finance_support/social_investment.aspx
93. Se www.businesslink.gov.uk/trysocialenterprise. I november 2008 var der 35.000 hits på hjemmesiden.
94. Socialt iværksætteri er blevet inkluderet i pensum på handelsuddannelser. Materialer om karriere inden for socialt iværksætteri er tilgængelige i alle universiteters karrierecentre.
95. Capacitybuilders administrerer regeringens midler i "ChangeUp-programmet" for at opbygge kompetencer, effektivitet og bæredygtighed i den tredje sektor. Der er afsat £6 mio. til infrastrukturforbedringer.
96. Rettighederne: En kontrakt med den lokale sundhedsenhed, der først går i udbud efter tre år, pension i NHS og professionel rådgivning.
97. Department of Health, Department for Environment, Food and Rural Affairs, Department for Children Schools and Families og Department for Communities and Local Government har alle formuleret egne bud.
98. Det skal bemærkes, at der ikke stilles krav om hundrede procent geninvestering af evt. overskud i sagen.
99. Se nærmere på www.velfærdensinnovatører.dk
100. I forhold til de selvejende institutioner, som er etablerede socialøkonomiske virksomheder, er virkeligheden at de i stigende grad "indoptages" af kommunerne, fordi det - på den korte bane og set snævert økonomisk - bedre kan betale sig at "stordrifte". Der peges også på at de selvejende institutioner i nogle tilfælde ses som "offentlig ejendom" og selvstændigheden udraderes. Se CASA (2001): Selvejende institutioner på det sociale område: Aktuelle problemstillinger. Også i det sociale iværksættermiljø mere bredt er der en reservation i forhold til det, der opleves som kommunal kontroltrang og ønske om at "institutionsliggøre" samarbejdspartnere. Men vurderingen er også, at kommunerne må være villige til at løbe den risiko, der er ved at samarbejde med en aktør "udenfor" systemet, hvis de vil høste gevinsterne i form at nye løsninger på samfundsmæssige udfordringer. Se Mandag Morgen (15. juni 2009): Socialt iværksætteri kræver rum til nytænkning.
101. Erhvervs- og Byggestyrelsen (2009): Analyse af offentlig-privat samarbejde om innovation.
102. Mair & Noboa (2006): Social Entrepreneurship: How intentions to create a social venture are formed, i Mair et al: Social Entrepreneurship.
103. Det skyldes ikke mindst brugerne og borgerne. De taler med hinanden, de søger efter informationer, de begejstres over produkter og udbydere eller kritiserer og fravælger virksomheder, institutioner, produkter, og services. Se f.eks. Murray, Robin (2009): Danger and Opportunity, Provocation 09, NESTA og Kirsten Dinesen (2008): Forbrugeren i førersædet. Gyldendal Business.
104. Center for Socialøkonomi (2009): Socialøkonomisk virksomhed – En kortlægning af etablerede socialøkonomiske virksomheder og potentielle iværksættere på baggrund af 4 spørgeskemaundersøgelser.
105. Mulgan et al. (2007): Social Innovation – What it is, why it matters and how it can be accelerated, Working paper, Skoll Centre for Social Entrepreneurship.
106. Dansk Erhverv/Mette Marie Stæhr (2010): Hvad sociale aktører bør vide om private virksomheder, i Andersen et al. (eds.)(2010): Socialt entreprenørskab.
107. En præmis som blandt andre Catford (1998) støtter: "Social entrepreneurs will only flourish if they are supported by the right environment, which will be created largely by governments together with the private sector". Catford, John (1998): Social entrepreneurs are vital for health promotion - but they need supportive environments too, Health Promotion International, vol. 13, no. 2.
108. Se EBST's hjemmeside: http://www.oem.dk/sw27034.asp
109. EBST (2009): Iværksætterindeks 2009 – Vilkår for iværksættere i Danmark.
110. I samme publikation konkluderes i øvrigt, at Danmark kun har formået en marginal forbedring af rammebetingelserne i forhold til 2008, mens der til gengæld er sket et markant fremskridt siden første måling i 2004.
111. OECD (2008): Entrepreneurship Review of Denmark.
112. Målingen er gennemført på fire danske og fire britiske dagblade i perioden 1. juni 2004 til 1. juni 2009.
113. EBST (2008): Iværksætterindeks 2008.
114. Regeringen (2007): Bedre velfærd og større arbejdsglæde. Regeringens strategi for høj kvalitet i den offentlige sektor.
115. Se Specialisternes hjemmeside: http://www.specialisterne.dkmnet.dk/kontakt/presseklip
116. Erhvervs- og Boligstyrelsen (2002): De nye virksomheder- 4. statistiske portræt af iværksættere og EBST (2008): Kvinder kan få succes med egen virksomhed.
117. Jf. notat til task forcen fra Frivilligrådet.
118. Jacques Defourny og Victor Perstoff (red.): Images and Concepts of the Third Sector in Europe, EMES WP no. 08/02.
119. Jf. notat til task forcen fra Frivilligrådet.
120. Hulgård (2009): Socialt entreprenørskab i Danmark – status 2009, notat til task forcen.
121. Mandag Morgen (5. oktober 2009): Denmark's success built on socially innovative movements.
122. I Danmark særligt RUC's Center for Socialt Entreprenørskab, Center for Socialøkonomi, Øresund Entrepreneurship Academy og CBS's Center for Corporate Social Responsibility.
123. Se boks om Global Entrepreneurship Monitor (GEM), som i 2009 fokuserer på socialt iværksætteri.
124. Se presseklip på Specialisternes hjemmeside: http://www.specialisterne.dkmnet.dk/kontakt/presseklip
125. Ift. medieomtale har Mandag Morgen gennemført en infomediamåling på fire danske og fire britiske dagblade i perioden 1.

juni 2004 til 1. juni 2009. Den viser, at socialt iværksætteri stort set ikke er omtalt i danske medier, mens "social entrepreneurs" omtales i britiske medier (DK: 1 omtale, UK: 66). Det står i modsætning til en søgning på ordene: "iværksætter" og "entrepreneur", der giver hhv. ca. 2.500 og ca. 6.000 hits. En del af forklaringen på den manglende omtale kan være, at den generelle viden på området er meget lille i sammenligning med det almindelige iværksætterområde. En anden forklaring kan være, at der stort set ikke er taget initiativer til at understøtte området. Også her i modsætning til den generelle iværksætterpolitik. Jf. eksempelvis oprettelsen af Selvstændighedsfonden og støtte til tv-udsendelserne "Springet" og "Vejen frem". Se EBST (2008): Iværksætterindeks 2008.

126. Se http://www.fdbsocialokonomiskpris.dk
127. Jf. EBST (2009): Iværksætterindeks 2009 og OECD (2008): Entrepreneurship Review of Denmark 2008.
128. Jf. EBST (2009): Iværksætterindeks 2009 og OECD (2008): Entrepreneurship Review of Denmark 2008.
129. Jf. de frivillige bevægelsers engagement i løsningen af samfundsmæssige problemer. Se eksempelvis Mandag Morgen (5. oktober 2009): "Denmark's success built on socially innovative movements".
130. Berlingske Tidende (21. november 2009): Velgørenhed er blevet en privat sag.
131. Jf. notat til task forcen fra Frivilligrådet.
132. Kun en del af midlerne udmøntes gennem ansøgningsprocedurer. Denne opgørelse omfatter 98 statslige puljer med en samlet bevilling på 2,3 mia. kr., som kommuner kan søge (for 2007). Identificeret af KREVI (2008): "Statslige puljer til kommunerne – overblik 2007". Omfatter derudover satspuljen, ABT Fonden og Forebyggelsesfonden. Ud over disse midler administrerer eksempelvis Indenrigs- og Socialministeriet en række mindre puljer. Der findes ikke en samlet opgørelse over midler udloddet ad denne vej. Se Indenrigs- og Socialministeriets hjemmeside: http://www.ism.dk/Puljer/Sider/Start.aspx
133. Omfatter donationer efter ligningslovens § 8A. Efter den kan fradrages gaver til foreninger, fonde, stiftelser, institutioner mv., hvis midler anvendes i almenvelgørende eller på anden måde almennyttigt øjemed til fordel for en større kreds af personer. Det er en forudsætning for fradraget, at gaven til den enkelte forening mv. i det pågældende indkomstår er på mindst 500 kr. Fradragsretten gælder kun for det beløb over 500 kr. årligt, og det kan ikke udgøre mere end 5.000 kr. Se nærmere på SKATs hjemmeside: http://www.skat.dk/SKAT.aspx?oID=202883
134. Der gives ca. 500 mio. kr. årligt efter ligningslovens § 8A. Ud over dette beløb er også landsindsamlinger og alle andre mindre pengegaver en del af de private donationer (eksempelvis indsamlede Kræftens bekæmpelse 31,5 mio. kr. i 2009). Mandag Morgen skønner, at omkring 1 mia. kr. årligt doneres ad denne vej.
135. Bygger på tal fra Realdania, Carlsbergfondet, Nordea-fonden, Trygfonden, Novo Nordisk-fondene, Bikuben fondene, Ny Carlsberg fondet og Egmont fonden.
136. Jf. Erhvervs- og Byggestyrelsen (2009): Iværksætterindeks 2009.
137. Vurderer Lars René Petersen, Center for Socialøkonomi, i interview med Mandag Morgen.
138. Vurderer Lars René Petersen, Center for Socialøkonomi, i interview med Mandag Morgen.
139. IDEA er startet i 2005 af regeringen som et nationalt konsortium, der skulle udvikle og udbrede undervisningen i entreprenørskab ved danske universiteter, professionshøjskoler m.v. Fra 1. januar 2010 omdannes IDEA til et center ved Syddansk Universitet under navnet IDEA Entrepreneurship Centre. Det skal have stærkt fokus på studerende og forskere ved SDU, men skal også virke bredere, specielt samarbejde tæt med professionshøjskolerne i regionen samt Designskolen i Kolding.
140. EBST (2009): Iværksætterindeks 2009 og Hulgård (2009): Socialt entreprenørskab i Danmark – status 2009", notat til task forcen.
141. Se http://www.oem.dk/sw27034.asp?trackingid=1825&newsletterid=811
142. Konkurrencestyrelsen (2008): Klar til konkurrence i kommunerne.
143. Center for Socialøkonomi gennemfører også "train the trainers-forløb", hvor traditionelle iværksætterrådgivere lokalt uddannes til at kunne rådgive sociale iværksættere. Bl.a. har Center for Socialøkonomi et samarbejde med Københavns Erhvervscenter.
144. Det opleves også af etablerede socialøkonomiske virksomheder eksempelvis blandt de selvejende institutioner under Daghøjskoleforeningen. Jf. notat til task forcen fra Daghøjskoleforeningen.
145. F.eks. etablering af studentervæksthuse, af iværksætterakademiet IDEA og Øresund Entrepreneurship Academy. Se endvidere http://www.fi.dk/innovation/kommercialisering-og-ivaerksaetteri/uddannelse-i-ivaerksaetteri-innovation-og-entreprenoerskab
146. Eksempelvis er der etableret et studentervæksthus ved Professionshøjskolen Metropol, IDEA House. Se nærmere på hjemmesiden: http://www.phmetropol.dk/index.php?id=468
147. Jf. Erhvervs- og Byggestyrelsen (2009): Iværksætterindeks 2009. NB. Tal ikke opdateret siden 2006.
148. Øresundsområdet er samtlige iværksætteruddannelser på universitetsniveau kortlagt. Heraf fremgår, at tre ud af 82 danske tilbud handler om socialt iværksætteri. Jf. Øresund Entrepreneurship Academy (2009): Entrepreneurship på universiteter og högskolor i Øresundsregionen, Periode: 2007-2008.
149. Jf. Torben Bager (2008): De videregående uddannelsesinstitutioners prioritering af undervisningen i entreprenørskab og IDEAs indsats for at påvirke ledelsernes prioritering.
150. Vurderer Hanne Dorthe Sørensen, Statens Center for Kompetence- og kvalitetsudvikling (SCKK), over for Mandag Morgen.
151. Se væksthusenes hjemmeside: http://www.startvaekst.dk/ og Pluss Leadership (2009): Evaluering af Væksthusene og dertil knyttede initiativer; EBST (2009): Iværksætterindeks 2009 og OECD (2008): Entrepreneurship Review of Denmark 2008.
152. Se hjemmesiden www.businesslink.gov.uk
153. Thomas P. Boje og Bjarne Ibsen (2006): Frivillighed og non-profit i Danmark, Socialforskningsinstituttet.
154. Finansministeriet (2007): Veje til velfærd.
155. Finansministeriet (2007): Veje til velfærd.
156. Konkurrencestyrelsen (2008): Klar til konkurrence i kommunerne.
157. DLO (2007): Konkurrencevilkår for selvejende daginstitutioner i et kommunalt domineret marked.
158. Konkurrencestyrelsen (2009): Konkurrenceredegørelsen 2009.
159. Daghøjskoleforeningen i notat til task forcen.
160. Sociale iværksættere opererer på markeder, der fungerer mindre gennemsigtigt og med ringere muligheder for at afsætte varer og ydelser end traditionelle iværksættere. Der kan skelnes mellem: "Intet marked" – hvor de, der modtager ydelsen, ikke er i stand

til at betale for den. For at skabe en levedygtig virksomhed må iværksætteren basere sig på andre indkomstkilder end salg af ydelser til brugerne/målgruppen; "Begrænset marked" – hvor de, der modtager ydelsen, har en vis evne og vilje til at betale, men ikke tilstrækkeligt til at skabe en levedygtig forretning. Her må iværksætteren typisk basere sig på en kombination af betalinger og andre indtægtskilder; "Normalt marked" – hvor modtager kan betale de fulde omkostninger for at løse det sociale problem og dermed i princippet kan generere profit. Jf. Andrew M. Wolk (2007): Social Entrepreneurship & Government – A New Breed of Entrepreneurs Developing Solutions to Social Problems. Root Cause. Se http://www.rootcause.org/hands-articles. Markedet for sociale iværksættere er grænseoverskridende og rummer et potentiale på alle de områder, hvor der eksisterer en samfundsmæssig ubalance. Der er principielt tale om ethvert marked med behov for en social eller miljømæssig indsats, hvor udbuddet ikke dækker efterspørgslen eller savner den fornødne kvalitet.

161. Se Finansministeriet (2007): Veje til velfærd.
162. Erhvervs- og Byggestyrelsen (2008): Iværksætterindeks 2008.
163. Finansministeriet (2007): Veje til velfærd.
164. Se hjemmesiden: http://velfærdsteknologi.nu
165. Konkurrencestyrelsen (2008): Klar til konkurrence i kommunerne.
166. DLO (2007): Konkurrencevilkår for selvejende daginstitutioner i et kommunalt domineret marked.
167. "Som følge af kommunernes særlige status i form af en dominerende stilling, der omfatter, at kommunerne både er bestiller, kontrollerende myndighed, regelfastsætter og driftsherre, dvs. udfører af opgaven, er det ganske enkelt for let for kommunerne at eliminere de selvejende daginstitutioner som led i konkurrencen," påpeger Daginstitutionernes Lands-Organisation (DLO). Jf. DLO (2007): Konkurrencevilkår for selvejende daginstitutioner i et kommunalt domineret marked.
168. Disse forhold svarer nøje til andre virksomheders erfaringer med kommunernes udbud. En DI-undersøgelse fra 2006 viser, at de vigtigste oplevede barrierer blandt virksomheder med lidt eller begrænset erfaring med salg til det offenlige er, at kommunerne lægger for meget vægt på økonomien på den korte bane, at det er svært at finde opgaverne, omkostningerne ved at udforme tilbud samt for detaljerede krav. Jf. Konkurrencestyrelsen (2009): Konkurrencestyrelsen 2009.
169. Herunder "fri alternativ selvejende institution".
170. Undersøgelsen er foretaget af foretaget af Alex Nicholls, der oprindeligt var med til at starte Skoll Centre for Social Entrepreneurship, Saïd Business School på Oxford University.
171. EU's udbudsregler opererer med tjenester direkte under udbudsreglerne og tjenester, der alene er omfattet det generelle ligebehandlingsprincip, blandt andet sundhed og social service. Denne forskel behandles ikke i nærværende publikation.
172. I Danmark har vi den tilføjelse til regelsættet, at alle kommunale og statslige udbud over 500.000 kr. skal i nationalt udbud.
173. Jf. Bilag II B om tjenesteydelser (herunder social-, sundheds- og undervisningsområdet).
174. En medlemsstat kan desuden lægge andre kriterier end den laveste pris til grund, hvis bestemmelserne har relevans for kontraktens genstand og er forenelige med Traktaten.
175. Konkurrencestyrelsen (2004): Sociale hensyn ved offentlige indkøb.
176. Tildelingskriterier kan lovligt varetage miljømæssige eller sociale hensyn, hvis de knytter sig til kontraktgenstanden, ikke tillægger den ordregivende myndighed et ubetinget frit valg, er udtrykkeligt nævnt i udbudsmaterialet og er i overensstemmelse med EF-traktatens principper. Jf. Konkurrencestyrelsen (2004): Sociale hensyn ved offentlige indkøb. Der er samtidig mulighed for, at man kan tilgodese forskellige sociale hensyn gennem de såkaldte sociale klausuler – eksempelvis for at skabe beskæftigelse for en bestemt gruppe, for at integrere eller for at skåne nedslidt personale. Se www.udbudsportalen.dk/512185. Den mulighed afhænger af, hvilket område der er tale om. Eksempelvis kan beskæftigelse til svage grupper, ligestillingspolitikker eller forebyggelse tilgodeses, mens andre områder ikke kan.
177. Jf. diskussioner i task forcen og notat fra Daghøjskoleforeningen til task forcen.
178. Jf. Erhvervs- og Byggestyrelsen (2009): Iværksætterindeks 2009. Danmark ligger på en sjetteplads og i gruppen af lande med de bedste betingelser.
179. De mest relevante selskabsformer vurderes at være: Personlig virksomhed, Anpartsselskab (ApS), Aktieselskab (A/S), Erhvervsdrivende fond (herunder selvejende institution) og S.M.B.A. Se mere på http://www.eogs.dk/sw45245.asp og http://www.eogs.dk/sw21253.asp og på http://pub.uvm.dk/1998/selvej/2.htm
180. Se http://www.cicregulator.gov.uk
181. Vurderer Lars René Petersen, Center for Socialøkonomi, i interview med Mandag Morgen.
182. Jf. OECD (2008): Entrepreneurship Review of Denmark 2008.
183. Se Indenrigs- og Socialministeriets hjemmeside: www.ism.dk/Temaer/velfaerdsudv/afbureaukratisering-og-regelforenkling/udfordringsret/Sider/Start.aspx
184. Konkurrencestyrelsen (2004): Sociale hensyn ved offentlige indkøb og www.udbudsportalen.dk/512185
185. Office of the Third Sector (2007): Social Enterprise Action Plan – Two years on; GEM, Delta og Barclays (2007): Social Entrepreneurship in the UK samt interview med Katharine Purser, Office of the Third Sector.
186. Center for Socialøkonomi har udviklet lokale strategier for de her nævnte.
187. Geoff Mulgan et al. (2007): Social Innovation – What it is, why it matters and how it can be accelerated, Working paper, Skoll Centre for Social Entrepreneurship.
188. Trine Schaldemose og Lars René Petersen (2010): Kommunestrategier – hvordan kommunerne kan skabe rammer for socialøkonomisk engagement. I Andersen et al. (eds.)(2010): Socialt entreprenørskab.
189. "Connectors" er, jf. Geoff Mulgan, de, som formår at binde forskellige sektorer, institutioner og andre aktører sammen på tværs af skel og i nye konfigurationer. Se Mulgan et al. (2007): Social Innovation – What it is, why it matters and how it can be accelerated, Working paper, Skoll Centre for Social Entrepreneurship.
190. Center for Socialøkonomi (2009): Socialøkonomisk virksomhed. En kortlægning af etablerede socialøkonomiske virksomheder og potentielle iværksættere på baggrund af 4 spørgeskemaundersøgelser.
191. Cabinet Office, Office of the Third Sector (2009): Enterprising Services – Eight case studies which demonstrate how social enterprise can help government deliver its objectives.
192. Se http://www.patientopinion.org.uk/

193. Se http://www.broadband-uk.coop
194. Se http://hillholtwood.com
195. Se http://baywind.co.uk/baywind_home.asp
196. Som administreres af bankerne, men hvor 75 pct. garanteres af staten genne Vækstfonden. Se http://www.vf.dk/Finansiering/Kom-i-gang-laan/Informationtilpengeinstitutterne.aspx
197. Om regeringens strategi, se: http://www.oem.dk/sw27034.asp
198. Se http://www.accelerace.dk
199. En lignende er indført i flere stater i USA. Det gælder Michigan, Utah, Vermont og Wyoming og flere overvejer at følge trop. Se http://americansforcommunitydevelopment.org/legislative-watch.html
200. Se http://schoolofeverything.com