

Innovative Socialøkonomiske Forretningsmodeller

Hvordan kan de skabes, udvikles og styrkes?

Center for

socialøkonomi

Det Nationale Videncenter For Socialøkonomi



Titel

Innovative Socialøkonomiske Forretningsmodeller - Hvordan kan de skabes, udvikles og styrkes?

Forfattere

Center for Socialøkonomi

Layout

Center for Socialøkonomi

ISBN

978-87-993634-1-4

Udgiver

Center for Socialøkonomi
Reventlowsgade 14, 5. tv.
1651 København V

De senere år er der kommet stort fokus på socialøkonomi i Danmark, fordi organisationer, iværksættere og virksomheder finder nye måder at løse presserende samfundsudfordringer på. Midlet er forretningsmodeller, som kaldes socialøkonomiske virksomheder. Socialøkonomiske virksomheder arbejder for at ændre udsatte menneskers livsbetingelser blandt andet ved at skabe nye muligheder for inklusion og interaktion i samfundet. Det gør de ved at drive en virksomhed, som integrerer social og økonomisk værdiskabelse.

I 2013 blev den socialøkonomiske sektor i Danmark målt og vejret. Regeringen nedsatte et udvalg for socialøkonomiske virksomheder, som i september kom med anbefalinger til, hvordan den socialøkonomiske sektor kan styrkes. Det nationale forskningscenter for velfærd (SFI) udgav en analyse af socialøkonomiske virksomheder på beskæftigelsesområdet, og Copenhagen Business School (CBS) publicerede en samfundsøkonomisk analyse af virksomheder, som tager et udvidet socialt ansvar.

Konklusionen på undersøgelserne er, at socialøkonomiske virksomheder indeholder store potentialer for at skabe positive sociale samfundsforandringer. Udvalget for Socialøkonomiske virksomheder peger blandt andet på, at socialøkonomiske virksomheder kommer med innovative bud på koblingen af erhvervsdrift med løsningen af samfundsmæssige udfordringer og kan blive en vigtig kilde til nye løsninger, vækst og jobskabelse i fremtiden. Den socialøkonomiske sektor i Danmark er dog på nuværende tidspunkt lille, og skal velfærdspotentialet for socialøkonomien indfries, er det afgørende at sektoren opbygges og styrkes.

Sociale iværksættere og socialøkonomiske virksomheders succes med at skabe nye, bæredygtige og skalerbare løsninger på sociale udfordringer er en af nøglerne til at skabe en velfungerende sektor, der kan skabe nye løsninger på presserende samfundsudfordringer. En af de store udfordringer er dog, at socialøkonomiske forretningsmodeller særlige kompleksitet. Socialøkonomiske forretningsmodeller skal skabe synergi og sammenhæng mellem økonomiske og sociale hensyn, hvilket for mange er en enorm udfordring.

Der er på nuværende tidspunkt meget få målrettede metoder og redskaber til arbejdet med og udvikling af socialøkonomiske forretningsmodeller. Det betyder, at sociale iværksættere ofte står overfor store udfordringer i udformningen af bæredygtige og skalerbare forretningsmodeller, uden at de har passende redskaber at arbejde med.

Indeværende publikation henvender sig til sociale iværksættere og socialøkonomiske virksomheder og sætter fokus på, hvordan man kan arbejde struktureret med forretningsmodel innovation i en socialøkonomisk kontekst.

Publikationen er et af de spæde skridt mod en nødvendig tilpasning af metoder og redskaber til forretningsudvikling i en socialøkonomisk kontekst. Vi håber, at redskaberne kan hjælpe sociale iværksættere og socialøkonomiske virksomheder til at udvikle endnu flere bæredygtige og skalerbare forretningskoncepter, som kan løse nogle af de mange presserende velfærdsudfordringer, vi står overfor i Danmark.

God læselyst,
Center for Socialøkonomi
Januar 2014

Publikationens formål er at give sociale iværksættere og ledere af socialøkonomiske virksomheder konkrete redskaber og inspiration til at skabe en bæredygtig og skalerbar socialøkonomisk forretningsmodel.

Publikationen henvender sig til dig, som er social iværksætter og ønsker at lave en forretningsmodel, og dig som arbejder i en eksisterende socialøkonomisk virksomhed og ønsker at (videre)udvikle en ny forretningsmodel. Rådgivere, der arbejder med iværksætteri og vækst, kan også finde inspiration til, hvilke redskaber de kan bruge i deres arbejde med sociale iværksættere og socialøkonomiske virksomheder.

Publikationen indeholder tilgange, redskaber og illustrationer på, hvordan du kan arbejde med at udvikle din socialøkonomiske forretningsmodel, så du sikrer, at din forretningsmodel skaber, leverer og indfanger værdi.

De redskaber og tilgange der præsenteres i publikationen er alternativer til traditionelle forretningsplaner. Redskaberne er udviklet til at gøre det nemmere og mere effektivt at arbejde med forretningsmodel udvikling og er tilpasset en socialøkonomisk kontekst. Der bliver ikke givet svar, men redskaberne guider dig igennem de vigtigste elementer i udviklingen af en forretningsmodel, og der stilles en masse spørgsmål, der skal inspirere dig til at undersøge forskellige muligheder.

Du bliver først taget igennem processen med at udvikle nye løsninger, der kan løse sociale udfordringer. En bestemt tilgang til udviklingsprocesser – designtænkning – bliver præsenteret og forklaret. Designtænkning har fået stor tilslutning fra socialøkonomiske virksomheder i udlandet, da empati sættes i centrum i udviklingen af nye løsninger. De centrale elementer er:

- at skabe idéer med udgangspunkt i sociale målgruppers udfordringer og muligheder ved brug af empati, og
- afprøve og tilpasse idéerne tidligt i udviklingsfasen, så du undgår at bruge en masse ressourcer på forkerte løsninger.

Arbejdet med udviklingsprocesser gennem designtænkning starter med et "mysterium", der løses gennem brugbare observationer af virkeligheden, som fører til udledning af mulige opskrifter til at løse problemerne, der efterfølgende afprøves og tilpasses. Designtænkning kan hjælpe dig til systematisk at udvikle en forretningsmodel, da tilgangen strukturerer, hvordan du kan arbejde med at skabe nye løsninger, som kan omsættes til en økonomisk bæredygtig forretningsmodel.

Du bliver derefter præsenteret for redskabet det Socialøkonomiske Forretningsmodel Kanvas, som er udviklet til at hjælpe dig med at skabe en bæredygtig forretningsmodel. Udviklingen af en stærk forretningsmodel kan skabe sammenhæng mellem indtægter og udgifter, da det hjælper dig til at gennemtænke og undersøge koncepter, som du ønsker at føre ud i livet.

Det Socialøkonomiske Forretningsmodel kanvas kan hjælpe dig med at udforske muligheder ved at stille de rigtige spørgsmål såsom:

- Hvem er mine kunder?
- Hvorfor vil kunder vælge mine produkter eller ydelser fremfor andres?
- Hvordan skaber jeg værdi for mine kunder, og hvilke problemer hjælper jeg dem med at løse?

- Hvilke kundebehov vil jeg imødekomme, og hvilke kombinationer af produkter og ydelser tilbyder jeg forskellige kundegrupper?
- Hvilke aktiviteter (produktion, salg, udvikling, drift) kræver mit koncept?
- Hvilke ressourcer (finansielle og menneskelige) kræver mit koncept?
- Hvilke samarbejdspartnere vil jeg kunne gøre særlig brug af, og hvordan kan jeg gøre dem interesseret i mit koncept?
- Hvordan får jeg indtægter, og udnytter jeg mine ressourcer optimalt?
- Hvor store omkostninger er der i mit koncept, og er der nogle omkostninger jeg kan reducere ved at ændre på forretningsmodellen?

Det Socialøkonomiske Forretningsmodel Kanvas er lavet, så det er simpelt og intuitivt at arbejde med, når først du har prøvet det et par gange. Det giver dig mulighed for at udvikle en forretningsmodel på en let og overskuelig måde, uden at du skal nedfælde en masse på skrift, som er tilfældet for traditionelle forretningsplaner.

Det Socialøkonomiske Forretningsmodel Kanvas er et lærred, som er lavet til at blive printet ud, så du kan arbejde med det visuelt ved at sætte sedler (post-its) på det. På den måde kan du nemmere få overblik over, hvordan dit koncept hænger sammen, og hvad der sker, hvis du ændrer på konceptet.

Der er lagt vægt på løbende at fremhæve eksempler, som giver dig inspiration til, hvordan de enkelte dele af forretningsmodellen kan se ud.



Indhold:

1. Designtænkning – en systematisk & intuitiv tilgang til udviklingsprocesser	8
- Designtænkning – empati og mennesker i centrum	10
- Hvordan arbejder man med designtænkning?	11
- Inspiration – brug empati til at undersøge behov og drømme hos jeres målgrupper	13
- Idé-generation: Idéer kommer til live	16
- Testning, Afprøvning og Tilpasning	19
- Komplekse sociale udfordringer kræver systematiske løsninger	22
2 Redskaber til at udvikle innovative socialøkonomiske forretningsmodeller	24
- Hvorfor arbejde med udvikling af en socialøkonomisk forretningsmodel?	26
- Det Socialøkonomiske Forretningsmodel Kanvas	28
- Visionen og den sociale forandring	34
- Hvem er mine sociale målgrupper?	35
- Kundegrupper – hvem betaler for mine produkter, ydelser og andre sociale indsatser?	38
- Værditilbud – hvad tilbyder vi den sociale målgruppe og kunderne?	40
- Værditilbud Kanvasset – et redskab til at sætte sig i kundens sted	44
- Særlige opmærksomhedspunkter i udviklingen af værditilbud	51
- Indtjeningskilder	52
- Kanaler – distribution & kommunikation	56
- Kunderelationer	58
- Væsentlige aktiviteter	60
- Væsentlige ressourcer	62
- Væsentlige partnere	63
- Omkostninger	65
- Opsamling: Særlige læringspunkter i arbejdet med det Socialøkonomiske - Forretnings model Kanvas	66
3. Udvikling af Socialøkonomiske Forretningsmodeller "Trin-for-Trin"	72
- Værditilbud kanvas til print	90-91
- Socialøkonomisk Forretningsmodel Kanvas til print	92-93
Appendix A: Historier der kan inspirere	94
- Props & Pearls	95
- Skovsgård hotel	101
- Kontutto – Verdens Mest Berejste Pølsevogn	106
- MultiTaske	113
- Mødrehjælpen	120
Appendix B: Nyttige links & kontakter	126
- Gratis erhvervsrådgivning	127
- Metoder & redskaber til iværksættere og vækst	127
- Hjemmesider & blogs om socialøkonomi	127
- Information om beskæftigelsesområdet	128
Appendix C: Socialøkonomi & Social Innovation	130
- Hvad er social innovation – og hvorfor skal man interessere sig for det?	131
- Hvordan ser social innovation ud?	134
- Social innovation i socialøkonomiske virksomheder	136
Appendix D: Metodisk baggrund for publikationen	140
Appendix E: Litteraturliste	144



1

**Designtænkning –
en systematisk &
intuitiv tilgang til
udviklingsprocesser**

Designtænkning er en overordnet tilgang til at finde nye løsninger. Designtænkning er på mange måder velegnet til at arbejde med udvikling af socialøkonomiske virksomheder, da tilgangen kan bruges til at finde bedre løsninger på sociale udfordringer gennem systematisk analyse, der er baseret på en vekselvirkning mellem menneskelig intuition og rationel analyse. Designtænkning består ikke af konkrete metoder eller redskaber, men er nærmere en bestemt måde at arbejde med udviklingsprocesser¹.

Designtænkning er en alternativ tilgang til traditionel problemløsning, som er blevet valgt her, da tilgangen er centreret om mennesker. Under designtænkningen findes forskellige metoder og redskaber, som kan være værdifulde at arbejde med, da de kan styrke det strategiske arbejde med udviklingsprocesser. Der vil løbende blive beskrevet forskellige metoder, som du kan tage i brug, når du arbejder med designtænkning.

Særligt for sociale iværksættere

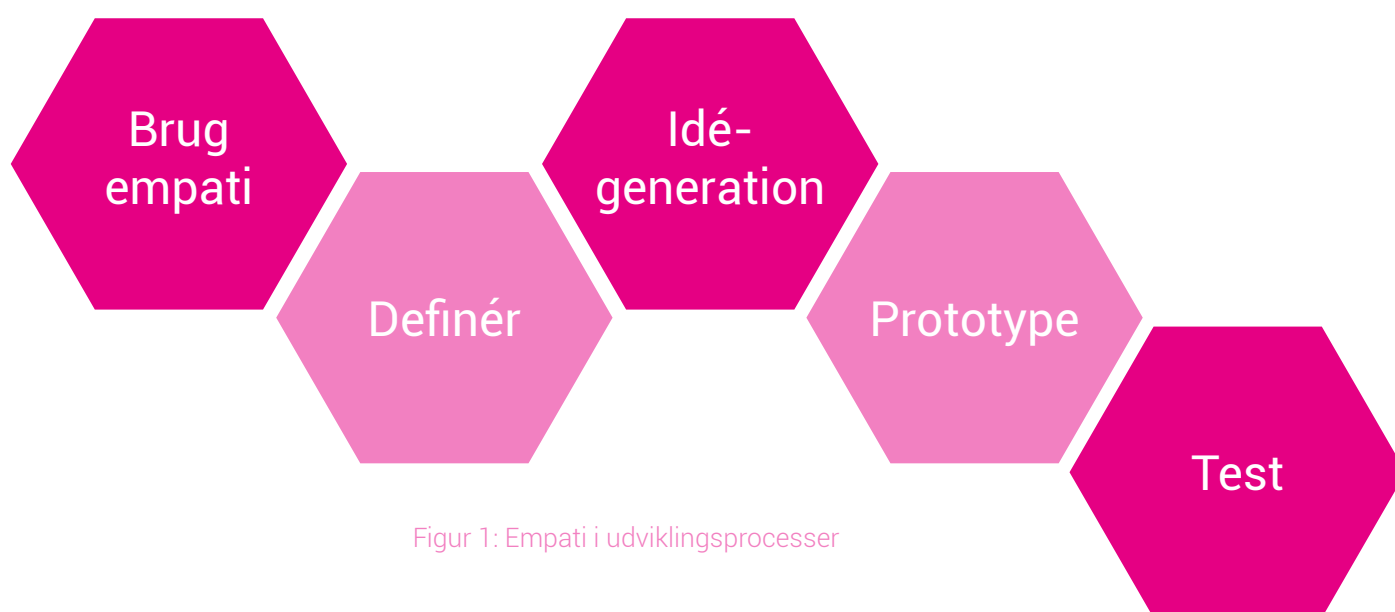
Designtænkning kan bruges ved opstart af socialøkonomisk virksomhed, hvor iværksættere undersøger, hvad de ønsker at arbejde med, og hvordan de ønsker at skabe, indfange og levere værdi. I startfasen kan designtænkning skabe rammer for at undersøge den sociale målgruppes og andre kunders behov; finde gode idéer til, hvordan man kan opfylde de behov og afprøve, om antagelser holder i virkeligheden.

Særligt for etablerede socialøkonomiske virksomheder

Etablerede socialøkonomiske virksomheder kan bruge designtænkning til at kvalificere udviklingsprocesser. Ønsker etablerede socialøkonomiske virksomheder at lave nye tiltag fx udvikling af nye produkter eller metoder, så kan de bruge designtænkning til at systematisere udviklingen af nye tiltag.

Designtænkning – empati og mennesker i centrum

Designtænkning er blevet særlig populær til arbejdet med at løse komplekse sociale udfordringer, da det er en tilgang, som sætter empati og mennesker i centrumⁱⁱ. Designtænkning fokuserer på at skabe løsninger (produkter, ydelser eller metoder), der opfylder og møder menneskers behovⁱⁱⁱ. Selve udviklingsprocessen i designtænkning er også centreret omkring menneskers egenskab til at undersøge, afprøve og tilpasse idéer. Det er en tilgang, som både skaber plads til menneskelig intuition og rationelle analyser^{iv}.



Figur 1: Empati i udviklingsprocesser

Designtænkning tager udgangspunkt i, at det problem du ønsker at løse er for kompleks til, at du som udefra stående kan finde en løsning uden at undersøge, hvad problemet egentligt består i for de mennesker, som oplever problemet. Designtænkning er baseret på, at den sociale målgruppe skal involveres, før du kan forstå, hvilke behov de egentligt har, og hvordan du som udefra stående kan være med til at løse disse behov. Viden om brugernes behov og empati er derfor helt centralt i designtænkning^v.

Designtæknings grundkerne

- I. Er en bestemt måde at arbejde med løsning af sociale udfordringer.
- II. Tilgangen nytænker måden, vi arbejder med udviklingsprocesser, og bygger både på menneskelig intuition og rationel systematik.
- III. Tilgangen er centreret om mennesker og empati.

Hvordan arbejder man med designtænkning?

Der er mange tilgange til udviklingsprocesser. De fleste tilgange tager udgangspunkt i mere eller mindre lineære processer. Processer, der starter med en idé, der bliver afprøvet, tilpasset og derefter implementeret. Disse tilgange indeholder ofte milepæle, som kan gøre det svært at træde tilbage og starte "forfra" med idé-fasen også, selvom det er åbenlyst, at der er nogle grundlæggende ulemper eller udfordringer med idéen^{vi}.

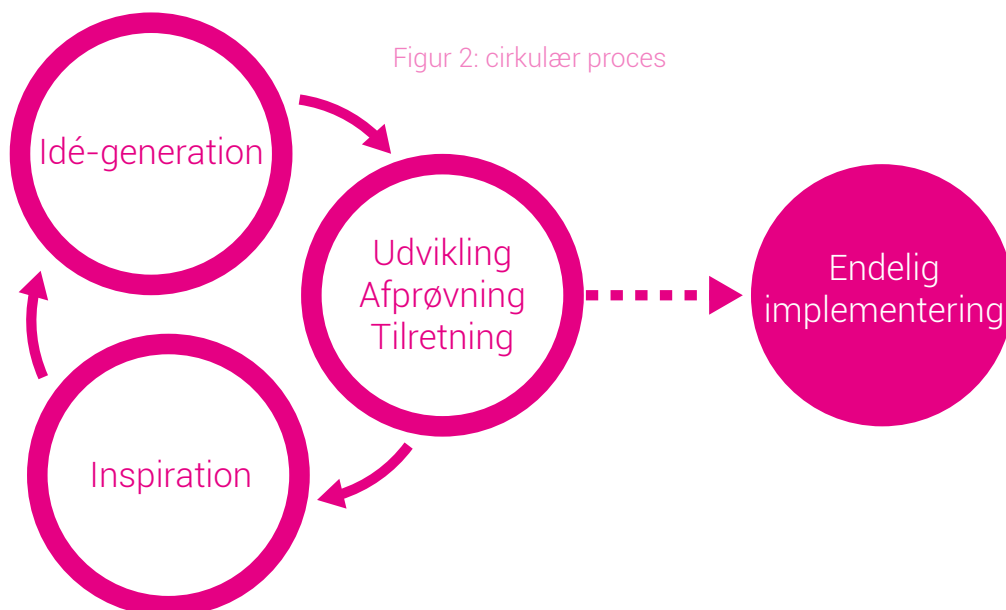
Designtænkning vender processen på hovedet og ser snarere udviklingsprocesser som et system, hvor de forskellige arbejdsområder er sammenfaldne og ofte skal gentages flere gange^{vii}. Der er som sådan ikke et egentligt startpunkt, da udviklingsprocesser ofte hopper frem og tilbage mellem de forskellige arbejdsområder. Det er derfor, at de forskellige arbejdsområder ikke bliver kaldt "trin" i udviklingsprocessen i designtænkning^{viii}.

Designtænkning kan forstås som et system af sammenfaldne arbejdsområder. Designtænkning handler om at tage udgangspunkt i det, som motiverer dig. Det starter med opdagelsen af et mysterium, som ønskes undersøgt for at finde løsninger. Designtænkning betyder grundlæggende at få idéer, der kan udvikles og afprøves. Og sidst, men ikke mindst, udføre implementeringsprocessen systematisk, så fejl og mangler rettes inden idéerne føres endeligt ud i den virkelige verden^{ix}.

De forskellige arbejdsområder i designtænkning er:

- **Inspiration:** Problemet eller muligheden, som inspirerer afsøgning af løsninger
- **Idé-generation:** Processen, der går fra at finde til at udvikle og afprøve nye idéer
- **Implementering:** Processen fra projektstadiet til gennemførelsen af idéen

Processerne i designtænkning kan illustreres som en cirkulær proces, der nogle gange når helt til den endelige implementering af et nyt produkt, ydelser eller metode. Andre gange gentages processen for at tilpasse idéerne, så de passer til bestemte omgivelser.



Designtænkning kan virke kaotisk og uoverskuelig første gang, man kaster sig over den, men mange praktikere finder den hurtigt meningsfuld, når de først er i gang med udviklingsprocessen^x.

Gode intentioner er ikke nok - et eksempel på løsninger der ikke virker efter hensigten

LifeStraw er et sugerør, som rens vand og giver personer adgang til rent drikkevand i områder, der har mangel på drikkevand. Da LifeStraw blev introduceret, var der høje forventninger til, hvilke positive forandringer de kunne skabe i udviklingslande, da produktet giver mulighed for at tackle en af de nuværende største sociale udfordringer – mangel på rent vand. Det viste sig dog hurtigt, at der var flere udfordringer med at indfri potentialet om social forandring i udviklingslande gennem brugen af LifeStraw. Der er udfordringer med infrastrukturen, som betyder, at mange har svært ved at få LifeStraw ud til fattige områder blandt andet i Afrika. Der er også udfordringer med selve brugen af LifeStraw i Afrika: mange forstår ikke intuitivt, hvordan de skal bruge dem, og en del af dem som gør, finder det tidskrævende at bruge LifeStraw. Det kan tage op til en halvtime at filtrere to liter vand, og familier bliver ofte nødt til at fylde vand på deres LifeStraw hele dagen igennem, hvilket kan være svært at forene med familiers hverdag og arbejdsliv^{xi}.

Historien om LifeStraw viser vigtigheden af at undersøge rigtigheden af antagelser inden projekterne endeligt implementeres. LifeStraw tilbud til fattige familier lyder attraktivt på papiret, men realiteterne afslører udfordringer, der betyder, at tilbuddet i virkeligheden ikke er så attraktivt som antaget. Det er essentielt at teste produkter og ydelser inden de sendes endeligt på markedet, da det giver mulighed for at tilpasse produkter og processer og dermed styrke arbejdet med social innovation inden der er brugt for mange ressourcer på markedsføring og implementering.

De tre arbejdsområder i designtænkning bliver uddybet nedenfor.

Inspiration – brug empati til at undersøge behov og drømme hos jeres målgrupper

"You see things; and you say, 'Why?' But I dream things that never were; and I say, 'Why not'?"

– George Bernard Shaw

Inspirationsfasen omfatter indsamling af viden gennem empati, som muliggør nytænkning af løsninger. Den viden, som indsamles i inspirationsfasen, omhandler især den sociale målgruppe, hvor du undersøger, hvilke udfordringer den sociale målgruppe ofte støder på i specifikke situationer. Inspirationsfasen kan også omhandle indsamling af viden om en bestemt kundegruppe, som du ønsker at sælge produkter eller ydelser til.

Inspirationsfasen har til hensigt at mindske risikoen for vanetænkning, som kan præge din mulighed for at skabe nye idéer. Inspirationsfasen indebærer, at du tager et skridt tilbage og søger ny viden, som kan medføre til at ting ansues fra nye vinkler.

Centralt for inspirationsfasen er at undersøge et mysterium. Denne fase omfatter identificeringen af, hvilket problem eller mulighed, som motiverer dig til at lede efter en løsning. Inspirationsfasen bruges til at sætte en ramme, som du kan arbejde videre med samt nogle mål, som du ønsker opnået med processen.

Inspirationsfasen - hvilket problem eller mulighed ønsker I at løse og for hvem?

Det kan fx være at løse en samfundsmæssig udfordring som fx fattigdom eller arbejdsløshed. Det kan også være et ønske om at gøre ting anderledes fx ændre måden, vi underviser på.

Udfordringen i inspirationsfasen er at skabe en passende ramme for udviklingsprocessen. En abstrakt ramme kan medføre en uklarhed over, hvad der arbejdes med og mod. En for stram ramme kan reducere mulighederne for at undersøge problemer på nye måder, hvilket kan resultere i, at der udelukkende arbejdes videre ud fra tidligere antagelser, hvilket ødelægger den kreative proces. Det er derfor en hårfin balance, som du bliver nødt til at arbejde med.

Når rammen er sat, og der er klarhed over, hvilket problem eller mulighed du ønsker at løse, samt hvad du ønsker at opnå, så kommer undersøgelsen af, hvad den sociale målgruppes behov er. Undersøgelsen kan også bruges på mulige kundegrupper, men vi vil her fremhæve den sociale målgruppe, da undersøgelsen af kunder ofte kommer an på, hvad og hvordan du ønsker at arbejde med den sociale målgruppe.

Der er mange forskellige måder, du kan få information om den sociale målgruppes og andre kunders behov. Designere, der arbejder med designtænkning i organisationer, fremhæver især etnografiske metoder som interview og observation, som særligt velegnet til at opnå indsigt i sociale målgruppes behov^{xii}.

Hvad ønsker den sociale målgruppe (brugerne)?

3 måder at bruge empati til at få ny viden

1. Engagement & deltagelse
2. Observation
3. Oplev situationen på egen krop

Engagement & deltagelse: En simpel måde at få information om en målgruppes situation på kan være at spørge dem direkte. Denne metode er dog ikke så lige til, som det kan lyde, og de informationer, du får, kan være misledende, hvis ikke spørgsmålene bliver stillet på den rette måde. Samtaler med brugerne (interviews) kan laves på meget forskellige måder, og det kan være særligt brugbart, hvis undersøgeren engagerer sig i målgruppens situation, så målgruppen får mulighed for at fortælle dybdegående historier om deres oplevelser. Husk at lyt og stil spørgende spørgsmål ("hvorfor", "hvordan", "hvad" osv.), som får målgruppen til uddybe deres oplevelser. Afprøv eventuelt antagelser, som du sidder inde med på målgruppen og få deres reaktion. Der kan være gode grunde til at stille spørgsmål på alternative måder, så du kan få informationer om den sociale målgruppes hverdag eller livssituationer, nærmere end direkte at stille spørgsmålet om deres behov.

Der er forskellige typer af interviews – fx personlige interviews eller gruppeinterviews, som du kan vælge at arbejde med. Hvor personlige interviews kan give dybdegående indsigter i en persons livsbetingelser og hverdag, så kan gruppeinterviews give indsigter i generelle situationer, normer eller kulturer. Valget af interview form kan også tages ud fra hensyn til de personer, som du interviewer. Der kan være nogle interviewformer, som skaber større tryk og åbenhed end andre.

Observation: Information om sociale målgruppes behov kræver mange gange - især hvis det er komplekse problemstillinger, du arbejder med - at der bliver taget forskellige metoder i brug⁴⁸. Observation er en anden måde, som kan give dig information om den sociale målgruppes dagligdag og vaner. Observation handler om at opleve målgruppens handlinger og lave antagelser om, hvorfor målgruppen handler, som de gør ud fra observationerne.

Observations teknikker:

- Hvilke handlinger foretager personen/personerne?
- Hvordan udfører de handlingerne (kropssprog mv)?
- Hvorfor udfører de handlingerne på de måder?

Observation kan især være en god metode, hvis der er en stor forskel på dig, som foretager undersøgelsen, og den målgruppe, som du undersøger⁴⁹. Arbejder du med en social målgruppe, der lever et meget anderledes liv eller i en anden kultur end dig, så vil du ofte have svære ved at stille de rigtige spørgsmål, som kan belyse målgruppens behov. Observation er en måde, hvor du kan undersøge målgruppens behov uden, at du har behov for at vide en masse om målgruppen, inden undersøgelsen går i gang. Du kan også bruge en såkaldt "skyggemetode" til at følge og observere personer i bestemte situationer^{xiii}.

Oplev situationen på egen krop: Du kan også vælge at sætte dig ind i en målgruppes situation ved at afprøve situationen på egen krop. Det er ikke alle situationer, hvor det er muligt at gøre dette, og metoden er mest velegnet til at få indsigt i afgrænsede situationer. Metoden er fx blevet brugt til at undersøge patientrollen i sundhedsvæsenet, hvor undersøgelsesteams har ladet sig indlægge og gennemgå et helt patientforløb på hospitaler. For at bruge denne metode er det afgørende at personer, som undersøger en bestemt situation, kan træde helt ind i rollen, uden andre ved, det er en undersøgelse. Tim Brown's bog "Change by Design" (2009) giver gode eksempler på, hvordan denne metode kan give helt unikke indsigter i patientrollen for udefra stående personer og bruges til at nytænke løsninger^{xiv}.

Undersøgelsen af den sociale målgruppes behov kan følges op af en undersøgelse (litteratur og samtaler med eksperter), hvor du afsøger, hvad der findes af viden på området, og hvordan andre prøver at løse lignende problemer. Nye idéer kommer ofte til live ved at kombinere forskellige ting, og denne fase er god til at undersøge, om der er nogle oplagte ting, som kan kombineres.

Metoder til at arbejde med inspirationsfasen

IDEO har udviklet en værktøjskasse til at arbejde med designtænkning og har blandt andet forskellige metoder til at arbejde med interview og observation, men også til de følgende faser under designtænkning.

IDEOs værktøjskasse kan downloades her:
www.hcdconnect.org/toolkit/en/download

Læs mere på IDEOs hjemmeside: www.hcdconnect.org/methods

Idé-generation: Idéer kommer til live

"Creativity is just connecting things. When you ask creative people how they did something, they feel a little guilty because they didn't really do it, they just saw something. It seemed obvious to them after a while."

– Steve Jobs

Idé-genereringen handler om at sammenfatte den viden, som blev indhentet i undersøgelsen af den sociale målgruppes behov (inspirationsfasen). Under idé-generationsfasen udkrystalliseres idéer ved at sammenholde den indsamlede viden. Det kan være værdifuldt at åbne op for mange idéer, da det sjældent er de første idéer, som er de bedste.

"The best way to have a good idea is to have a lot of ideas, and throw away the bad ones."

– Linus Pauling

Flere idéer betyder dog også en større kompleksitet, og der kan være mange gode grunde - især finansielle - til at reducere antallet af idéer. På kort sigt kan det være hensigtsmæssigt at nedsætte antallet af idéer og gøre processen kortere, men på længere sigt er der en risiko for, at det fører til konservative og uflexible organisationer, der ikke er i stand til at arbejde med social innovation. Involveringen af forskellige faggrupper kan have positive effekter på idé-generationsfasen, da det ofte giver forskellige syn på, hvordan man kan skabe løsninger. Du kan derfor ofte drage nytte af at inddrage personer, som arbejder indenfor området på forskellige måder.

Metoder til idé-generation

Brainstorming er en populær metode, til at lave idégenerering. Brainstorming kan foretages på forskellige måder og med forskellig varighed. Der er også andre brugbare metoder til at arbejde med idé-generering fx de seks tænkehatte.

MindLabs innovationsguide giver konkrete redskaber til at arbejde med brainstorm på hjemmesiden www.innovationsguiden.dk/ideer/ideskabelse

Social+ har tilgængelige redskaber til at arbejde med idé-generation på hjemmesiden www.socialeopfindelser.dk

Innovationsguiden giver gode metoder til at arbejde visuelt med brainstorming.

Se mere på www.innovationsguiden.dk/ideer/ideskabelse/brainstorm

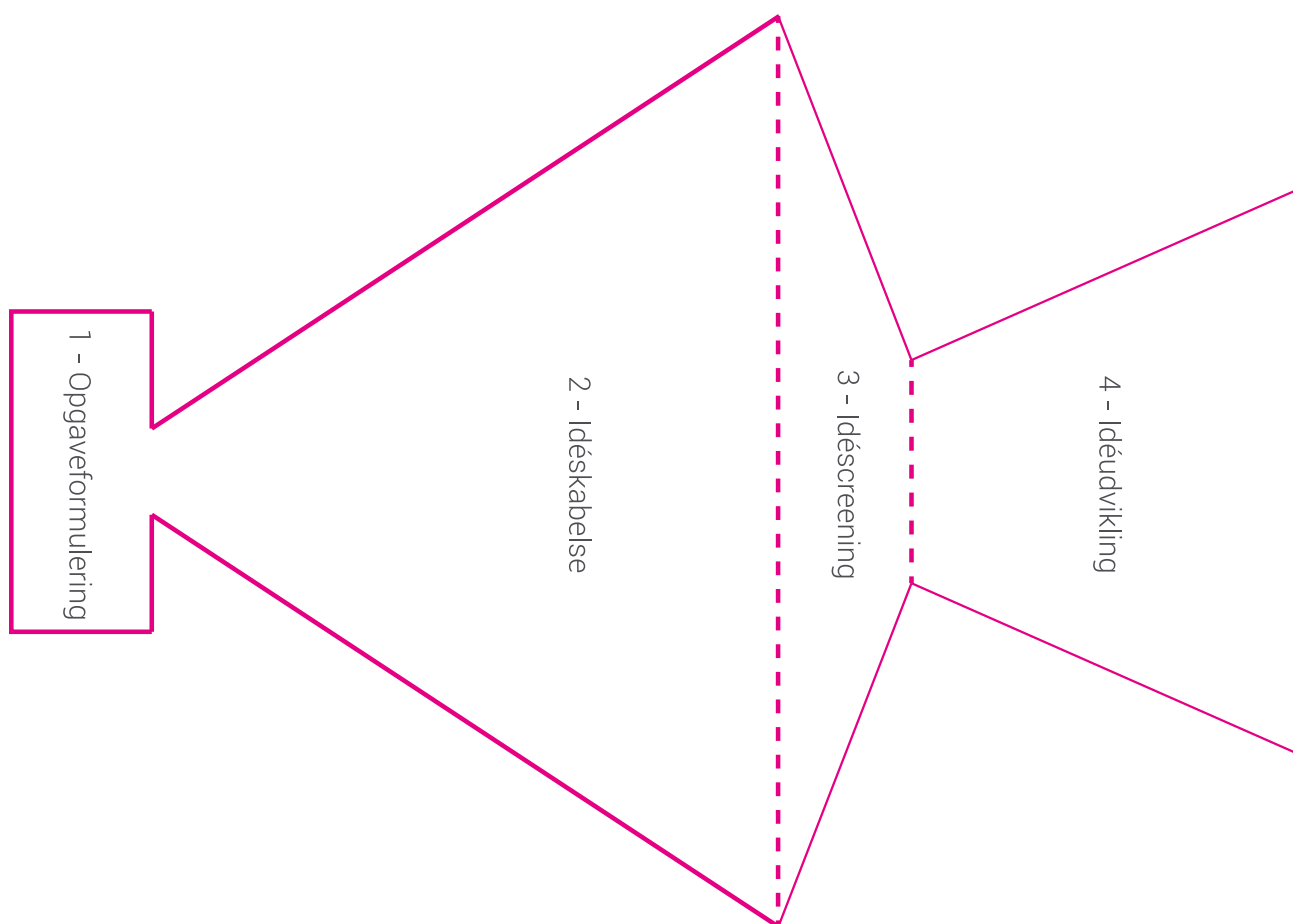
Det er vigtigt, at alle deltagere har en positiv indstilling i denne fase. Der er ofte nogle, som indtager rollen som "djævlens advokat" i udviklingsprocesser, men dette er ikke hensigtsmæssigt i idé-genereringsfasen, da det mange gange ødelægger kreativiteten og motivationen. Deltagerne i idé-genereringen skal derimod opfordres til at være med til at skabe nye idéer.

Når der er idéudviklet, kan idéerne grupperes og sorteres, og her kan adskillelsen af gode og dårlige idéer starte.

Der er nogle organisationer og virksomheder, som er begyndt at arbejde med såkaldt åben innovation, hvor de åbner op for, at interessenter kan komme med gode idéer til, hvordan virksomheder og organisationer kan forbedre ydelser, produkter og proceser. Åben innovation foregår især over internettet, da det er et velegnet redskab til at samle store mængder data. Denne metode kan skabe helt nye løsninger, som organisationer vil have svært ved at finde selv, men det kan dog være relativt ressourcefuldt at filtrere, analysere og teste de mange løsninger, som åben innovation ofte medfører.

Nedenstående figur illustrerer processen man kommer igennem i et struktureret idégenereringsforløb.

Figur 3: En grundmodel til idé-genereringen - processen i et struktureret forløb Idé-generation
Figuren er udarbejdet af Startvækst og kan findes på www.startvækst.dk



Særlige opmærksomhedspunkter i idé-generering

Kræver nysgerrighed og kreativitet - det er sjældent djævlens advokat, som finder innovative løsninger. Den samlede viden analyseres, og idéer grupperes og sorteres. Desto flere idéer, desto større innovationskraft.

Idé-generationsfasen munder ud i en konkretisering af de bedste idéer. Det er her, at de bedste idéer bliver omdannet til konkrete og gennemtænkte planer for skabelsen af nye produkter, ydelser eller metoder, som er fremkommet under processen.

Testning, Afprøvning og Tilpasning

"We have to continually be jumping off cliffs and developing our wings on the way down"

– Kurt Vonnegut

Kernen i denne fase er fremstillingen af prototyper (pilotprojekter) og afprøvning. Det er denne fase, som fører til konkrete produkter, ydelser eller metoder, som kan afprøves og tilpasses. Den fornemmeste opgave er at afdække uforudsete udfordringer i implementeringen og utilsigtede konsekvenser. Fremstillingen og afprøvningen af prototyper tydeliggør ofte fejl og mangler. Fremstillingen og afprøvningen af prototyper har blandt andet til hensigt at tydeliggøre, om kunderne er interesserede i at købe det pågældende produkt eller ydelse på den måde, som du ønsker at sælge det. Det kan fx være en undersøgelse af en bestemt lokalisering for en butik eller en test af om produktet lever op til kunders forventninger. Som eksemplet med LifeStraws illustrerede, så kan gode intentioner støde på grundlæggende implementeringsudfordringer, hvis ikke produkter, ydelser og metoder bliver afprøvet og tilpasset i implementeringsfasen.

Jo hurtigere du får testet idéer, desto bedre er forudsætningerne for at lave ændringer, uden at det koster mange ressourcer.

Du har måske forbehold for at fremstille og afprøve prototyper, da det lyder omfattende og ressourcekrævende. Det behøver det dog ikke at være. I nogle tilfælde er det forholdsvis simpelt at teste antagelser ved at lave en prototype af selve produktet og forretningskonceptet.

Drømmen om en "hjem-grøntsags-bil"

En iværksætter havde en idé om at lave en hjem-grøntsags-bil. En bil, hvor man kan købe økologiske grøntsager fra en bil, som kører rundt i beboelsesområder - ligesom den velkendte hjem-is-bil. For at afprøve idéen lejede iværksætteren en bil, købte et par kasser med økologiske grøntsager og kørte et par dage rundt i forskellige villakvarterer. Det var en hurtig, nem og billig måde at afprøve idéen.

Hvordan kan man teste antagelser

Nogle unge iværksættere, der ønsker at lave en bazar på Nørrebro i København, er et godt eksempel på, hvordan man kan lave en prototype og afprøve idéer i virkeligheden uden de store omkostninger. Som led i at afprøve deres idé om at etablere en bazar i København, laver de unge iværksættere et "pop-up" event et sted, hvor de godt kunne tænke sig at etablere en bazar. Iværksætterne får lokale butikker til at sætte boder op en søndag, og iværksætterne inviterer lokale borgere til at komme ned og prøve den nye bazar. På dagen får iværksætterne mulighed for at observere, hvad kunderne synes om bazaren, og de får mulighed for at tilpasse deres idé efterfølgende, uden at de har lavet endelige aftaler med butikker og lokaler. Denne form for prototype kræver ikke særlig mange ressourcer, og iværksætterne har mulighed for efterfølgende at lave kritiske ændringer såsom lokalisation eller valg af butikker, som på sigt kan have stor betydning for, hvorvidt bazaren bliver en succes.

Nogle idéer indebærer komplekse løsninger, som kan være svære at afprøve, og det er ofte nødvendigt at du er kreativ i udtænkningen af, hvordan du kan afprøve dine idéer. Det er vigtigt, at afprøvningen er så realistisk som muligt, da der kan være stor forskel på, hvad kunder siger, og hvad de rent faktisk gør. Det er ikke nok at spørge eventuelle kunder, om de kunne være interesseret i et produkt eller ydelse, da det mange gange ikke vil give retvisende billeder af, om kunderne rent faktisk vil købe produkterne, hvis de var til salg. En måde at gøre dette på er at sælge et produkt inden det rent faktisk er fremstillet. Her er det dog vigtigt at finde måder, du kan gøre det på, uden at du fører nogen bag lyset eller lignende.

Testning handler primært om at finde ud af om produkter eller ydelser kan sælges, men det handler også om at undersøge processer (fx levering af produkter) og koncepter.



Figur 4: Test jeres antagelser

Processen med at lave og teste prototyper kan sikre og validere at produkter, ydelser og metoder virker efter hensigten, og at de skaber den ønskede værdi. Processen kan også tydeliggøre eventuelle udfordringer med produktionen eller leveringen af produkter og ydelser. Løbende i processen kan udfordringer overkommes ved, at produkter, ydelser eller metoder tilpasses for derefter at blive afprøvet endnu en gang. Det betyder, at der nogle gange er et behov for, at du går et skridt tilbage til idé-genereringsfasen eller inspirationsfasen. Det er vigtigt ikke at blive utålmodig i denne proces, da processen netop har til hensigt at tydeliggøre fejl og mangler og dermed give bedre forudsætninger for at forbedre idéer. De fleste iværksættere bliver nødt til at lave mange tilpasninger før deres idéer endeligt bliver ført ud i livet.

Nogle processer kræver mange tilpasninger, hvorimod andre forløber forholdsvis nemt. Det kan være svært at forudse inden processen går igang. Desto mere fokus der lægges på denne del, desto større chance for at tilrette og forfine slutproduktet, ydelser eller metoden. Processen giver også mulighed for at arbejde med, hvordan projektet kan skaleres. Skalering er mange gange først noget, der bliver arbejdet med, når organisationer får en vis størrelse. Indarbejdes skalering som en del af processen, så er det muligt at ændre processer, produkter, ydelser eller metoder inden de sendes ud i verden, så det bliver en del af designet fra begyndelsen. Indtænkes skalering allerede i denne fase, så er der større chance for at skabe social forandring (impact).

Når fasen med udvikling og afprøvning af prototypen afsluttes, og der er færdige produkter, ydelser eller metode, som virker efter hensigten og er klar til at blive sendt ud i verden, så begynder arbejdet med at lave en kommunikationsstrategi. Det kan være en god idé at inkludere de personer, som har været en del af hele udviklingsprocessen, i udarbejdelsen af en kommunikationsstrategi, da de er en del af historien bag det færdige produkt, ydelse eller metode. Historiefortælling kan - især gennem medier - være et fantastisk redskab til at vise, hvordan slutproduktet eller -ydelsen løser problemer^{xv}. Historiefortællingen giver mulighed for at kommunikere løsninger til mange forskellige interessenter både internt i organisationen og eksternt til den sociale målgruppe, kunder, offentlige og private fonde med flere.

Kommunikation gennem historie fortælling

Historie fortælling kan være et stærkt redskab i kommunikation af, hvordan et produkt eller ydelser løser problemer og giver nye muligheder.

Se fx Gentofte Hospitals historie fortælling om deres vision:

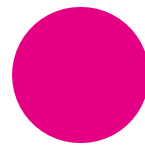
<http://www.youtube.com/watch?v=YXLzKUrMgJY>

Komplekse sociale udfordringer kræver systematiske løsninger

Mange socialøkonomiske virksomheder og sociale iværksættere bruger intuitivt enkelte aspekter af designtænkning, men langt de fleste bruger ikke tilgangen systematisk som en fast del af deres udviklingsarbejde. Udviklingsprocesser tager ofte udgangspunkt i tidligere praksis, og udviklingsarbejdet bliver ofte præget af tilfældighed snare end systematiske undersøgelser, afprøvninger og tilpasninger. Det betyder desværre, at mange udviklingsprocesser ender med mindre, trinvise ændringer, som ikke har potentiale til at skabe grundlæggende social forandring.

Designtænkning er centreret omkring mennesker. Det er en proces, som tager udgangspunkt i den grundlæggende uforudsigelighed i menneskers handlinger, og som kræver inputs fra mennesker udenfor organisationen. Der er mange organisationer, som kan være forbeholdne overfor kritik fra personer udenfor organisationen. Organisationer, som er bange for at fejle, bliver dog ofte konservative og uflexible, hvilket kan blive en akilleshæl, der modarbejder (langsigtet) succes. Designtænkning indebærer en accept af, at fejl ikke er et problem, hvis bare fejlene sker så tidligt som muligt i processen, og de bliver til læringselementer.

Designtænkning kan virke utrolig ressourcekrævende, men det behøver det ikke at være. Det handler om, at tilgangen indarbejdes i organisationen, så det bliver naturligt at indsamle viden gennem empati og udvikle og afprøve prototyper. På den måde kan virksomheden øge mulighederne for succes og skabelsen af social forandring. Socialøkonomiske virksomheder arbejder ofte med at løse komplekse sociale problemer. Komplekse sociale udfordringer kræver systematiske løsninger, der kan skabe store forandringer, der påvirker menneskers livsbetingelser på langsiget.



2

**Redskaber til at
udvikle innovative
socialøkonomiske
forretningsmodeller**

Kernen i socialøkonomiske virksomheder er en socialøkonomisk forretningsmodel, der integrerer og skaber synergi mellem social værdiskabelse og indtjening (profit). Forretningsmodellen er det som gør, at socialøkonomiske virksomheder kan skabe, levere og indfange værdi.

For sociale iværksættere kan der være store udfordringer forbundet med at udvikle en passende og økonomisk bæredygtig socialøkonomisk forretningsmodel. Dette kapitel beskriver, hvordan du kan bruge redskabet det Socialøkonomiske Forretningsmodel Kanvas til at styrke dit forretningskoncept.

Det Socialøkonomiske Forretningsmodel Kanvas kan både bruges af sociale iværksættere i etableringen af en socialøkonomisk virksomhed, og af etablerede socialøkonomiske virksomheder, som ønsker at udfordre deres forretningskoncept og skabe nye strategiske alternativer.

Det Socialøkonomiske Forretningsmodel kanvas er et simpelt og intuitivt værktøj til at undersøge og analysere forretningskoncepter, da kanvasset illustrerer, hvordan du skaber, leverer og indfanger værdi. Kanvasset er et alternativ til traditionelle forretningsplaner, som ofte er tidskrævende og svære at arbejde med. I modsætning til forretningsplaner er kanvasset et visuelt værktøj, som giver dig mulighed for at visualisere din socialøkonomiske forretningsmodel. Kanvasset er simpelt at arbejde med og indebærer ikke nedfældning af hele forretningsplanen. Kanvasset giver dig mulighed for at forkorte processen med at udarbejde og afprøve en socialøkonomisk forretningsmodel.

Det Socialøkonomiske Forretningsmodel Kanvas er en ny fortolkning af det såkaldte forretningsmodel kanvas (Business Model Canvas), som er udviklet af Alex Osterwalder og Yves Pigneur^{xvi}. Forretningsmodel kanvasset har fået stor tilslutning fra iværksættere og virksomheder, da modellen er et simpelt værktøj til at illustrere og analysere virksomheders forretningsmodeller. Forretningsmodel kanvasset kan være svært at bruge for socialøkonomiske virksomheder, da redskabet er målrettet for-profit virksomheder og derfor ikke fanger den særlige kompleksitet, dobbelte bundlinie og hybride organisationsform, som karakteriserer socialøkonomiske forretningsmodeller.

Center for Socialøkonomi har lavet en nyfortolkning af kanvasset, som er målrettet socialøkonomiske virksomheder og sociale iværksættere. Det Socialøkonomiske Forretningsmodel Kanvas er tilpasset en socialøkonomisk kontekst gennem kvalitative interviews med socialøkonomiske virksomheder og er testet på sociale iværksættere. De spørgsmål, som løbende bliver præsenteret, er inspireret af Alex Osterwalder og Yves Pigneur's bog "Business Model Generation" og andre iværksætter- og rådgivningsredskaber såsom Væksthjulet, der er udarbejdet af Growth Company.

Hvorfor arbejde med udvikling af en socialøkonomisk forretningsmodel?

Analyse af forretningsmodeller er ofte kun brugt i den private sektor, hvor virksomheder bruger det som redskab til at undersøge, hvordan de kan optimere processer og produkter for at skabe større økonomisk afkast. På trods af at forretningsmodeller primært er kendt i den private sektor, er forretningsmodel redskaber utroligt værdifulde for socialøkonomiske virksomheder og sociale iværksættere.

Socialøkonomiske forretningsmodeller beskriver, hvordan socialøkonomiske virksomheder skaber, leverer og indfanger social og økonomisk værdi.

En forretningsmodel beskriver de vigtigste dele af din virksomheds virke og infrastruktur. Det vil sige, hvad du tilbyder dine kunder, samt hvordan konceptet bag din virksomhed fungerer internt og eksternt. Forretningsmodellen beskriver også, hvilke aktiviteter og ressourcer du benytter til at skabe produkter og ydelser.

En forretningsmodel beskriver de vigtigste sammenhænge mellem de forskellige dele af din virksomhed. Det betyder at i stedet for at undersøge og udvikle din virksomheds enkelte dele, såsom enkelte produkter eller ydelser, anskuer du hele virksomheden som et samlet system, der muliggør skabelsen af værdi for kundegrupper såvel som din virksomhed.

Fokus på hele din forretningsmodel er nødvendig, da der er mange ting, som påvirker, hvorvidt produkter og ydelser bliver en succes. En ting er at lave produkter eller ydelser, som bliver efterspurgt, en anden ting er at sikre at kunder og brugere får adgang til produkterne eller ydelserne, og at virksomheden er økonomisk bæredygtig.

Historien bag den moderne kopimaskine er et eksempel på vigtigheden af at undersøge og udforske mulige forretningsmodeller.

Det var en stor innovation, da Xerox opfandt den moderne kopimaskine i 1959. Kopimaskinen kunne lave 2000 kopier om dagen, hvor andre maskiner kun kunne lave 15 - 30 kopier. Den nye kopimaskine var i høj grad efterspurgt, men Xerox havde svært ved at få solgt maskinerne, da de simpelthen var for dyre. Gennem forretningsmodelinnovation udviklede Xerox en ny forretningsmodel, hvor de leasede kopimaskinen og tog betaling for antallet af kopier, som blev lavet på maskinerne. Denne forretningsmodel betød en mindre engangsomkostning for virksomheder, hvilket førte til en højere efterspørgsel, som resulterede i at Xerox kunne nyde en vækstrate på 40 % årligt.

Det er nødvendigt at have en forretningsmodel, som skaber sammenhæng mellem din virksomheds enkelt dele på en måde, som sikrer at din virksomhed kan skabe, levere og indfange værdi - og dermed blive en succes.

Mange socialøkonomiske virksomheder og sociale iværksættere kan have betænkeligheder ved at italesætte og undersøge deres organisation som en forretningsmodel. Nogle føler sig anderledes end traditionelle virksomheder og iværksættere og har måske ikke lyst til at overføre virksomhedsredskaber til deres organisation. Andre kan have svært ved at forstå sproget og kulturen i og omkring redskaber, der er målrettet virksomheder. På trods af at du ikke definerer din organisation ud fra en forretningsmodel, så betyder det ikke, at du ikke har en. Arbejdet med udvikling af en forretningsmodel er derfor lige så vigtigt for dig som for alle andre virksomheder.

Der er ikke én forretningsmodel, som passer til alle. Det er meget forskelligt, hvad der udgør en god forretningsmodel, og det er afhængigt af din vision, kundegrupper, nøgle ressourcer, samarbejdspartnere, produkter og ydelser mm. Strategisk arbejde med udvikling af en forretningsmodel giver dig mulighed for at analysere og undersøge, hvordan de enkelte dele af din socialøkonomiske virksomhed hænger sammen som en helhed, hvilket styrker potentialet for værdiskabelse og innovation.

Det Socialøkonomiske Forretningsmodel Kanvas

Det Socialøkonomiske Forretningsmodel Kanvas er et værktøj - et lærred - som du kan bruge til at forstå og udvikle din forretningsmodel. Redskabet giver dig mulighed for at arbejde interaktivt og visuelt med udvikling af en socialøkonomisk forretningsmodel.

Det Socialøkonomiske Forretningsmodel Kanvas består af ti byggeklodser, som du kan arbejde med:

- I. **Visionen** – den verden du ønsker at skabe
- II. **Kunder** – de forskellige grupper (personer, virksomheder eller kommuner), som du sigter mod at nå og tjene med dine produkter eller ydelser.
- III. **Værditilbud** – den værdi, som du tilbyder dine kundegrupper.
- IV. **Kanaler – distribution & kommunikation** – hvordan du kommunikerer med dine kundegrupper.
- V. **Kunderelationer** – typen af relationer, som du etablerer med kundegrupperne.
- VI. **Indtægtskilder** – de største indtægter du genererer fra kundegrupperne.
- VII. **Væsentlige ressourcer** – de vigtigste aktiver (ressourcer), som er nødvendige for at få din forretningsmodel til at fungere.
- VIII. **Væsentlige aktiviteter** – de vigtigste aktiviteter, som du skal lave for at få forretningsmodellen til at fungere.
- IX. **Væsentlige samarbejdspartnere** – de samarbejdspartnere (leverandører og partnere), som kan få forretningsmodellen til at fungere.
- X. **Omkostninger** – de største omkostninger, der er forbundet med forretningsmodellen.

I kanvasset bliver de ti byggeklodser sat sammen. Redskabet fokuserer på socialøkonomiske virksomheders kerne, som er virksomhedens værditilbud og kundegrupper. Kanvasset sætter fokus på, hvilke aktiviteter, ressourcer og partnerskaber du skal benytte til at skabe dine produkter og ydelser, samt hvilke distributions- og kommunikationskanaler du skal benytte for at få dine produkter og ydelser til deres kunder.

Formålet med kanvasset er, at gøre det lettere for dig at arbejde interaktivt med udvikling af en forretningsmodel. Kanvasset er et lærred, hvor du kan indsætte eksisterende eller ønskede byggeblokke. Kanvasset er lavet til at blive printet ud, så du kan sætte sedler (post-it) på og på den måde visualisere, hvordan en forretningsmodel kan se ud. Er du social iværksætter, kan du afprøve dine umiddelbare idéer til en socialøkonomiske virksomhed, og er du leder af en etableret socialøkonomiske virksomhed kan du lave et stilbillede af din forretningsmodel og afprøve nye idéer til udvikling.

De følgende afsnit beskriver udviklingsprocessen med forretningsmodel innovation ud fra, hvordan den ofte vil være, hvis man starter fra bunden af. Det betyder, at sociale iværksættere vil kunne bruge hele processen i den rækkefølge, som er beskrevet nedenstående, hvorimod etablerede socialøkonomiske virksomheder mange gange vil skulle plukke de dele af processen ud, som det giver mest mening at arbejde med. Der er løbende eksempler på, hvordan forretningsmodeller kan se ud og sidst i kapitlet er en trin for trin guide til, hvordan kanvasset kan udfyldes og bruges i kombination med designtænkning.

Props & Pearls forretningsmodel – fokus på nye værditilbud

Props & Pearls har et formål om at forbedre livskvalitet gennem "hjælp til selvhjælp" for kvinder, der sundhedsmæssigt er kommet i en udsat situation i forbindelse med brystkræft, underlivskræft, inkontinens eller vulvalidelser. Fælles for de områder Props & Pearls arbejder med er, at kvinderne ud over sygdommen ofte slås med angst, tab af kvindelighed og tabuisering. Props & Pearls har succes med at udvikle og målrette tilbud til udvalgte kundesegmenter, hvis behov ingen andre mødte. Dette har de gjort ved at kombinere salg af (nye) hjælpemidler med stort fokus på vejledning og "hjælp-til-selv-hjælp". Props & Pearls arbejder ad 3 veje. Props & Pearls har en sundhedslounge, hvor de sælger hjælpemidler til private og offentlige kunder. I loungen yder de én til én kunderådgivning på kvindernes præmisser. Formålet med kunderådgivningen er dels at inspirere kvinden til, hvad hun selv kan gøre for at genvinde sundhed og kvindelighed, dels gennem hendes historie at få bedre indsigt i kvindernes situation og præferencer generelt.

Rådgivningen giver Props & Pearls indsigt i generelle "huller" mellem det der er kvindernes behov, og hvad de tilbydes generelt, og Props & Pearls bruger den indsigt til at skabe nye løsninger, der skal komme de mange til gavn. De udviklingsprojekter som Props & Pearls igangsætter bliver støttet af kommuner og fonde.



Skovsgård Hotels forretningsmodel – aktivering og optimering af ressourcer

Skovsgård Hotel er bygget op ud fra idéen om at skabe en større samhørighed mellem de lokale borgere i området og personer, der er ekskluderet fra det ordinære arbejdsmarked. Skovsgårds Hotel har fokus på en udnyttelse og aktivering af hotellets ressourcer. Skovsgård Hotel driver en økonomisk bæredygtig socialøkonomisk virksomhed ved at kombinere hotel- og restaurantdrift med beskæftigelsesindsatser, som de sælger til kommunen. Skovsgård Hotels medarbejdergruppe består af medarbejdere på ordinære vilkår såvel som medarbejdere på særlige vilkår. Mange af hotellets og restaurantens driftsopgaver er af sådan karakter, at medarbejderne i deres daglige virke interagerer med gæsterne. Netop denne interaktion er vigtig for medarbejderne.

Skovsgård Hotel har en stærk forankring i lokalområdet. Hotellet er et andelsselskab, der på nuværende tidspunkt har 400 andelshavere, som primært er personer fra lokalområdet. Den lokale forankring har enorm betydning for hotellet. Hotellets primære kunde-gruppe er netop lokalbefolkningen, som bruger hotellet og restauranten til at holde arrangementer og gå ud og spise. Den lokale forankring er derfor afgørende for Skovsgård Hotel. For at fastholde og tiltrække kunder gør Skovsgård Hotel meget for at sikre, at der bliver afholdt arrangementer på hotellet. Hotellet samarbejder blandt andet med lokale foreninger, der kan være med til at bruge hotellet som kultur- og medborgerhus.



Kontuttos forretningsmodel – en unik mulighed for virksomheder

Fanny Posselt er en social iværksætter, som i partnerskab med virksomheder, NGO'er og andre sætter fokus på og skaber positiv social værdi for udsatte med fokus på børn og unge over hele verden. Fanny laver forskellige projekter såsom kompetenceudvikling og mikrofinansiering til udsatte mennesker rundt om i verden. Fanny bruger en dansk pølsevogn som redskab til at opnå kendskab til det lokale samfund og til at gøre opmærksom på udsatte børns vilkår og udfordringer.

Partnerskaber sikrer Fanny nødvendige ressourcer - både finansielle og menneskelige - til at skabe positiv social forandring. Fanny giver virksomheder mulighed for at bidrage til at skabe social værdi for nogle af verdens mest udsatte. Et partnerskab med Fanny giver virksomheder mulighed for at sætte handling bag virksomheders sociale ansvar og samtidig få en unik mulighed til at markedsføre virksomheden på nye måder.



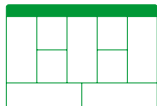
Hvad er din socialøkonomiske forretningsmodel?

Socialøkonomisk Forretningsmodel Kanvas				
Hvilke mål drømmer i om at opnå?				
Væsentlige partnere	Væsentlige aktiviteter	Værditilbud	Kunderelationer	Kundegrupper
		Hvilken overordnet værdi skaber i for de sociale målgrupper?		Hvad hjælper I kunderne med; Hvilke behov har de, hvilke problemer prøver de at få løst, hvad drømmer de om?
	Væsentlige ressourcer	Hvilken overordnet (social/økonomisk) værdi skaber i for kunderne?	Kanaler - distribution & kommunikation	
Omkostningsstruktur		Indtægsstrømme		

De følgende afsnit gennemgår de 10 byggeklodser i Det Socialøkonomiske Forretningsmodel Kanvas. Der vil løbende blive præsenteret eksempler, som illustrerer, hvordan du eventuelt kan vælge at lave din forretningsmodel. Der vil også blive fremhævet kritiske spørgsmål, som du med fordel kan stille dig selv, når du selv begynder at arbejde intensivt med at udvikle en socialøkonomisk forretningsmodel. Redskabet kan som udgangspunkt virke uoverskueligt, men efter du har prøvet det et par gange og har udfordret dig selv til at se nye muligheder, så bliver redskabet nemmere at arbejde med.

Efter gennemgangen af de forskellige byggeklodser præsenteres en trin-for-trin guide, som hjælper dig igennem de forskellige trin i processen. Husk at hvis plan A ikke virker, så er der heldigvis 28 bogstaver i alfabetet.

Rigtig god arbejdslyst

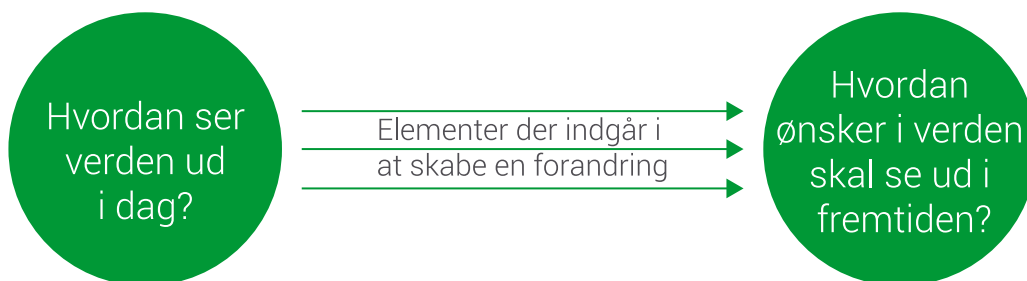


Visionen og den sociale forandring

Når du arbejder med udvikling af en forretningsmodel, er det vigtigt at afklare din overordnede vision for din virksomhed^{xvii}. En god vision giver dig inspiration til den daglige drift og til strategiske beslutninger.

En vision skal beskrive den blivende effekt, som du ønsker at skabe. Visionen skal beskrive, hvordan du ønsker, at verden skal se ud på lang sigt. Der skal være en forbindelse mellem vision, og det din virksomhed laver i praksis. Fx hvis en socialøkonomiske virksomhed har en vision om at reducere fattigdom i Danmark og i praksis tilbyder undervisning til socialrådgivere, skal visionen kunne forklare, hvorfor undervisning af socialrådgivere på lang sigt kan medføre reduktion af fattigdom i Danmark.

Figur 5: Elementer der indgår i visionen



Når du arbejder med visioner, kan det være gavnligt at starte med at beskrive verden, som du oplever den i dag og bagefter den verden, som du gerne ser i fremtiden. Derefter kan du beskrive, hvilke elementer der kan skabe den forandring, som du drømmer om^{xviii}. Visionen er din overordnede ledestjerne, og værdierne, som du arbejder efter, skal være i overensstemmelse hermed. Mange sociale iværksættere er motiveret af at ændre samfundsforhold. Det kan fx være at skabe en øget inklusion på det ordinære arbejdsmarked. Her kan en vision være et samfund med lige arbejdsmuligheder for alle.

De nøglespørgsmål en vision skal svare på, er blandt andet^{xix}:

- Hvilke mål ønsker du at nå?
- Hvilken forskel vil du gøre – og for hvem?
- Hvorfor er dette spændende og relevant?
- Hvad er (den personlige) motivation?
- Hvor er (den personlige) passion?

Visionen kan illustreres som en overligger til forretningsmodellen.

De overordnede spørgsmål, der er knyttet til visionen, danner rammen om en socialøkonomisk forretningsmodel. Ved at stille disse spørgsmål, kan du finde frem til, hvilke målgrupper du vil arbejde med og, hvilken social og økonomisk værdi du ønsker at skabe. Visionen ændres ofte løbende, når du får større indsigt i muligheder og udfordringer ved forskellige socialøkonomiske forretningsmodeller.

Hvem er mine sociale målgrupper?

De sociale målgrupper betyder ofte meget for socialøkonomiske virksomheder, da det er netop disse målgrupper, som de ønsker at skabe en social forandring for.

Det er gavnligt at starte forretningsmodel udvikling med at tage udgangspunkt i de sociale målgrupper og bruge designtænkningens inspirationsfase til at undersøge, hvilke sociale problemer eller muligheder du ønsker at løse. Derefter kan du undersøge, hvordan du kan løse de sociale målgruppers problemer eller indfri muligheder gennem designtænkningens idé-generationsfase.

Nøglespørgsmål der kan bruges når du undersøger, hvilke sociale målgrupper du ønsker at skabe en social værdi for:

- Hvem er dine sociale målgruppe?
- Hvilken værdi tilbyder du dem?
- Hvorfor kan de sociale målgrupper ikke få adgang til dette andre steder?

Eksempel på hvordan du kan bruge designtænkning til at skabe nye løsninger for sociale målgrupper

Ved at arbejde systematisk med at indsamle viden, fx gennem interviews eller observation, kan socialøkonomiske virksomheder få værdifuld viden om deres sociale målgruppers behov og livsbetingelser. Designtænkning kan her bruges til at undersøge, hvad den sociale målgruppe ønsker, og hvilke behov de mangler at få opfyldt.

Stifteren af Positive Deviance Initiative, Jerry Sternin, og Red Barnets model til at reducere børns fejlernæring i Vietnam er et godt eksempel på, hvordan brugen af designtænkning kombineret med et stærkt fokus på værditilbud kan styrke arbejdet med social innovation^{xx}.

Da Sternin og hans team startede undersøgelsen af børns fejlernæring i 1990, led 65 % af alle børn under 5 år af fejlernæring. De fleste løsninger var på daværende tidspunkt knyttet til donationer der målrettet gik til kosttilskud fra blandt andet FN. Det på trods af at kosttilskud ikke formåede at knække den negative udvikling. Sternins tilgang til udfordringen var at tage udgangspunkt i en undersøgelse af positive afvigelser i lokalområdet. Gennem en spørgeskemaundersøgelse i fire lokalområder fandt undersøgelsesgruppen frem til positive eksempler på meget fattige familier, der på trods af deres økonomiske situation havde sunde børn.

Undersøgelsesgruppen observerede de positivt afvigende familiers madvaner og fandt frem til at forældre til sunde børn tilsatte små rejer, krabber og snegle, som de samlede ind fra rismarker. De gav også deres børn mange små måltider i løbet af dagen i stedet for få store. Familier med fejlernærede børn havde en generel modstand mod at spise de små dyr fra rismarkerne, da de mente, det var usundt for børn.

Undersøgelsesgruppen begyndte at tilbyde madlavningskurser baseret på madtraditionerne i de sunde familier. Ved slutningen af programmets første år, var 80 % af de 1000 børn, som var med i programmet, ikke fejlernærede længere. Efter programmets undersøgelses- og afprøvningsfase blev det rullet ud i 14 landsbyer^{xxi}.

Sternings tilgang til at løse en kompleks social udfordring er et godt eksempel på, hvordan kombinationen af designtænkning og værditilbud kan bruges til at finde løsninger med udgangspunkt i den sociale målgruppes hverdag, vaner og normer. Lokale løsninger er for det meste nemmere at implementere end løsninger, som kun giver mening i undersøgelsesgruppens kultur og normer. Designtænkning og værditilbud tilgange kan eliminere brugen af "eksterne" løsninger, som er undersøgt og udformet af mennesker udenfor den sociale målgruppe. Nøglespørgsmålene, der er præsenteret ovenfor, kombineret med etnografiske metoder såsom observation og interviews (kvalitative og kvantitative) giver gode forudsætninger for at skabe løsninger, der er bæredygtige og skalerbare.

Det du ønsker at tilbyde sociale målgrupper - fx beskæftigelsesindsatser, undervisning eller en del af overskuddet via støtte – er centralt i udviklingen af din forretningsmodel. Den sociale værdi du vil skabe har betydning i forhold til:

- Hvorfor kunder vælger at købe produkter eller ydelser fra dig,
- Hvilke kundegrupper der er særlig relevante (fx salg til kommuner/jobcentre),
- Hvilke aktiviteter laver du i virksomheden (fx særlige foranstaltninger i forhold til beskæftigelsesindsatserne),
- Hvilke partnerskaber er oplagte og særligt vigtige for, at du kan skabe en sammenhængene forretningsmodel,
- Hvor store omkostninger har du,
- Og meget mere

Dette bliver beskrevet nærmere i det følgende, hvor det primære fokus er på kunder, da kunderne netop muliggør skabelsen af en økonomisk bæredygtige forretningsmodel.

Kundegrupper – hvem betaler for mine produkter, ydelser og andre sociale indsatser?

Socialøkonomiske virksomheder er ofte hybride organisationer, og deres forretningsmodel betyder stort set altid, at de arbejder med flere kundegrupper. Socialøkonomiske virksomheder har ofte kunder som på forskellige måder bidrager til virksomhedens indtjening og dermed den sociale værdiskabelse. En enkelt kundegruppe kan sjældent (alene) finansiere socialøkonomiske virksomheders indtjening, hvorfor socialøkonomiske virksomheder ofte har forskellige kundegrupper. Socialøkonomiske virksomheder har derfor for det meste mindst to kundegrupper.

De to kundegrupper kan opdeles på følgende måde:

- I. En eller flere kundegruppe(r), der betaler for de produkter eller ydelser, som socialøkonomiske virksomheder producerer. Denne kundegruppe omfatter både privatpersoner, virksomheder og kommuner.
- II. En eller flere kundegrupper, der betaler eller på anden måde bidrager til, at socialøkonomiske virksomheder kan skabe den sociale forandring. Disse kundegrupper omfatter også både privatpersoner, virksomheder og kommuner.

Kundegrupperne kan være sammenfaldne, da en del kunder netop vælger at købe produkter eller ydelser af socialøkonomiske virksomheder, da de skaber social værdi. Fx Kommuner, der køber sociale- eller beskæftigelsesrettede ydelser, vælger ofte netop socialøkonomiske virksomheder, da de kombinerer velfærdsydelserne med reel produktion.

Det er utroligt vigtigt at have fokus på, hvad og hvorfor kunder ønsker at købe produkter eller ydelser af dig.

For nogle socialøkonomiske virksomheder er målgruppen af socialt udsatte også "kunder", som betaler for en pågældende ydelse eller produkt (fx hjælpemidler). For andre er målgruppen af socialt udsatte ikke kunder, da de ikke betaler for at bruge produktet eller ydelsen. Det kan fx være en socialøkonomiske virksomhed, som arbejder med at skabe beskæftigelse til sårbare grupper. I disse tilfælde betaler den offentlige sektor socialøkonomiske virksomheder for, at der bliver lavet særlig forløb for mennesker på kanten af arbejdsmarkedet, og den offentlige sektor (fx jobcentre) er dermed kunderne i disse tilfælde. Denne type socialøkonomisk virksomhed har desuden andre kundegrupper, som køber produkter eller ydelser af den socialøkonomiske virksomhed.

De mange kundegrupper gør socialøkonomiske forretningsmodeller særligt kompleks, da det betyder, at socialøkonomiske virksomheder skal sikre, at det de tilbyder deres sociale målgruppe og kunder, lever op til alles behov og forventninger. Der er mange forskellige måder, socialøkonomiske virksomheder kan have relationer til deres sociale målgruppe og kundegrupper, og det kommer an på, hvordan forretningsmodellen udformes.

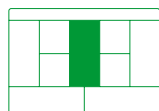
Eksempler på socialøkonomiske virksomheders relation til deres sociale målgrupper og kunder

Specialisterne: Har til formål at skabe arbejdsmuligheder for mennesker med autisme. Det gør de blandt andet ved at tilbyde uddannelses- og beskæftigelsesindsatser, som kommuner betaler. Specialisterne er en IT-konsulent virksomhed, som tilbyder virksomheder og offentlige organisationer IT-løsninger. Når mennesker med autisme kommer i uddannelse eller i særlig beskæftigelse hos Specialisterne, bliver de en del af de medarbejdere, som tilbyder IT-ydelser. Specialisternes sociale målgruppe er altså ikke kunder, men ofte brugere af Specialisternes beskæftigelsesrettede tilbud. Specialisterne ansætter også mennesker med autisme på ordinære vilkår. Specialisterne har dermed primært én social målgruppe (mennesker med autisme), men to forskellige kundegrupper, som køber to forskellige ting. Den ene kundegruppe (kommunerne) køber sociale ydelser, hvorimod den anden køber IT-ydelser.

Props & Pearls: Har til formål at skabe bedre livsvilkår for kvinder, der sundhedsmæssigt er kommet i en udsat situation med blandt andet brystkræft, underlivskræft, inkontinens og vulvalidelser. Props & Pearls har en butik, hvor de sælger hjælpermidler til deres sociale målgruppe. Når kvinder henvender sig i butikken, yder Props & Pearls rådgivning til, hvordan kvinderne kan hjælpe sig selv og få bedre livsvilkår. Kunderne i butikken er dermed sammenfaldende med Props & Pearls sociale målgruppe, som også er brugere af de produkter, de sælger. Der er offentlig støtte til en del hjælpermidler, derfor vil offentlige myndigheder i nogle tilfælde være kunderne, som betaler for ydelsen, og den sociale målgruppe er i disse tilfælde kun brugere. Props & Pearls laver desuden undersøgelser og kampagner som en del af deres arbejde for at skabe bedre livsvilkår for deres sociale målgruppe. Disse aktiviteter bliver for det meste betalt af fonde og kommuner. Kunderne til undersøgelserne og kampagnerne er i disse tilfælde ikke de samme som den sociale målgruppe, som de er målrettet.

Mødrehjælpen: Har til formål at støtte sårbare unge mødre og familier til at få bedre livsmuligheder. De tilbyder blandt andet rådgivning og støtte til deres sociale målgruppe. Mødrehjælpenes sociale målgruppe er derfor også brugerne af deres ydelser. Mødrehjælpenes primære kunder er offentlige organisationer og instanser (gennem projektmidler og driftstilskud), men også virksomheder og privatpersoner som donerer penge.

Identificeringen af kunder kræver en undersøgelse af, hvad du kan tilbyde dine kunder, hvilket kræver, at du kan sætte dig i "kundens sted". Dette vil blive udfoldet nedenfor.



Værditilbud – hvad tilbyder vi den sociale målgruppe og kunderne?

Arbejdet med at finde ud af, hvad du ønsker at sælge kræver en del undersøgelser. Mange iværksættere har en forestilling om, hvad de godt kunne tænke sig at producere, men de går ofte galt i byen, hvis de ikke undersøger, om der er efterspørgsel på produktet eller ydelsen. For at kunne skabe en (større) indtjening skal du have fokus på de rette kunder, og du skal tilbyde produkter og ydelser (både velfærds- og serviceydelser), som kunderne efterspørger.

For at undersøge kundernes behov, ønsker eller drømme kigger du på den værdi, du tilbyder kunder. Det hedder et værditilbud.

Spørgsmål du skal kunne besvare efter at have arbejdet med værditilbud:

- Hvem er dine kunder?
- Hvilken værdi tilbyder du dem?
- Hvad er særligt for dine produkter eller ydelser?
- Hvorfor kan kunderne ikke få adgang til dette andre steder?

Et såkaldt værditilbud betyder helt grundlæggende, hvordan du tilbyder kundegrupperne noget, som skaber værdi for dem. Et værditilbud er ikke et produkt eller en ydelse, men derimod det som sker, når nogen bruger produktet eller ydelsen.

Fordi socialøkonomiske virksomheder ofte har flere kunder, vil den værdi de skaber for hver kundegruppe tit være forskellig fra hinanden. Værditilbud og kundegrupper er afhængige af hinanden. Dine kunder kan være mangfoldige og omfatte kunder, som modtager produkter eller ydelser, og "kunder" som betaler for, at du skaber værdi for en social målgruppe, uden at "kunden" får en direkte modydelse for deres betaling. Målet for dig er at få den sociale og økonomiske værdiskabelse til at passe bedst muligt sammen.

Der er mange måder du kan skabe værdi for dine kunder. Værditilbud kan både omfatte produkter, ydelser eller metoder, som kunder direkte efterspørger. Det kan også være noget, som kunder ikke umiddelbart efterspørger, men som de godt kan se, skaber værdi for dem, når de først får øjnene op for, hvilke muligheder det giver. Det sidst nævnte bliver i virksomhedskredse kaldt at skabe efterspørgsel. Det er noget, som fx Apple er blevet verdenskendte for med lanceringen af Ipad^{xii}.

Forretningsmodel innovation gennem et nyt værditilbud til private donorer

En af de seneste udviklinger indenfor NGO sektoren er et eksempel på forretningsmodel innovation gennem nye og forbedrede værditilbud til donorer. Mange NGO'er er afhængige af private donorer, som støtter deres udviklingsarbejde, men de har svært ved at fastholde og rekruttere donorer. I takt med at der er kommet flere NGO'er og dermed større konkurrence om de private donorer, er behovet for forretningsmodel innovation vokset.

En af de udfordringer NGO'er støder på, når de prøver at fastholde og tiltrække donorer er, at donorerne sjældent føler et tilhørsforhold til organisationen og de programmer, de udfører. Private donorer vælger ofte at nedprioritere deres støtte, da NGO'ernes værditilbud ikke stemmer overens med deres "kunders" ønsker. Det har medført en ny trend, hvor NGO'er er begyndt at tilbyde flere "produkter" til deres "kunder". Flere NGO'er udvikler nu mange produkter og ydelser - fx geder, kondomer eller uddannelse - som donorer kan vælge at købe og give til udsatte personer. Disse nye produkter og ydelser giver private donorer helt andre værditilbud end de traditionelle donationsmetoder. De nye værditilbud skaber blandt andet et større tilhørsforhold mellem donator og modtager, hvilket betyder, at donorerne (forhåbentligt) føler sig mere følelsesmæssigt tilknyttet end, når de donerer penge til en hel organisation. Nogle produkter er endda målrettet til at blive givet i gave til personer, som gerne vil tage socialt ansvar. Det er nu muligt at give høns, menstruationskopper, oliventræer og skolebænke i julegave, hvor det ikke er modtageren af gaven, som får produktet, men derimod en udsat person i et udviklingsland. Værditilbuddet bag disse produkter består blandt andet i at knytte donationerne til følelsen af glæde nærmere end dårlig samvittighed, som traditionelle donationer er blevet beskyldt for.

BØRNEfondens sponsorprogram er et af de programmer, der har været med til at ændre værditilbuddet til privatpersoner, som ønsker at donere penge til udviklingslande. BØRNEfondens sponsorprogram består i, at privatpersoner kan vælge at blive sponsor for et barn i et udviklingsland og støtte med penge til bl.a. undervisning. Donorer har mulighed for at vælge, hvilket barn de ønsker at blive sponsor for, og donorerne modtager løbende information om, hvad deres støtte her medvirker til.

Sponsorprogrammets værditilbud adskiller sig fra traditionelle donationsmetoder, da privatpersoner får mulighed for at følge deres donation hele vejen til slutmodtageren og giver derfor donorer en anden værdi end, hvis de donerede penge til en hel organisation. Sponsorprogrammet er særligt for BØRNEfondens forretningsmodel, da det giver mulighed for et stærkere tilhørsforhold mellem donator og modtager, hvilket kan have en positiv effekt på fastholdelse og rekruttering af donorer og dermed sikre en større stabilitet i BØRNEfondens indtægtsgrundlag.

Udforskningen af værditilbud handler om at finde mulige produkter eller ydelser, som du kan sælge. Det handler om at undersøge, hvad du kan hjælpe kunder med, og hvorfor kunder netop skal vælge dine produkter eller ydelser.

Nøglespørgsmål i udviklingen af værditilbud til kunder:

- Hvad hjælper du kunder med at løse (fx løse en specifik opgave, løse et specifikt problem mm.)?
- Hvilke udfordringer oplever kunder normalt, når de prøver at udføre opgaven (fx det tager for lang tid, koster for meget, de kan ikke finde en god måde at løse det på, det er en opgave/problem der giver frustration eller irritationer mm.)?
- Hvilke fordele ønsker eller forventer kunder (hvilke drømme har kunderne, hvordan kan man gøre livet lettere, har tid eller omkostninger betydning mm.)?

Undersøgelsen af værditilbud indebærer blandt andet overvejelser om:

- Design - hvilket design vil kunne skabe størst værdi for kunderne?
- Oplevelse – hvilken oplevelse skal kunderne have, når de bruger dine produkter eller ydelser?
- Ydeevne – hvilken præstation vil skabe størst værdi for kunderne?

Et værditilbud er^{xxiii}:

- En beskrivelse af de fordele og den værdi, som din virksomhed leverer til kunder og sociale målgrupper.
- Et unikt svar på kundens og den sociale målgruppes behov - hvad enten din virksomheds værditilbud løser et problem for kunden/den sociale målgruppe (kundeproblem) eller opfylder kundens/den sociale målgruppes drøm.
- Den primære grund til at kunderne køber dine produkter eller ydelser. Værditilbuddet er svaret på kundens "hvad betyder det for mig?" og "hvorfør køber jeg fra dig?".

Stærke værditilbuds karakteristika^{xxiv}:

- Du differentierer dine ydelser og produkter fra, hvad konkurrenterne tilbyder - kunderne kan se, at dine produkter og ydelser (indfrielsen af jeres værditilbud) hænger uløseligt sammen med løsningen på kundens problem eller opfyldelsen af en drøm.
- Du matcher dine største konkurrenter, men har derudover noget ekstra, som gør, at kunden vælger dig.

Arbejdet med værditilbud^{xxv}:

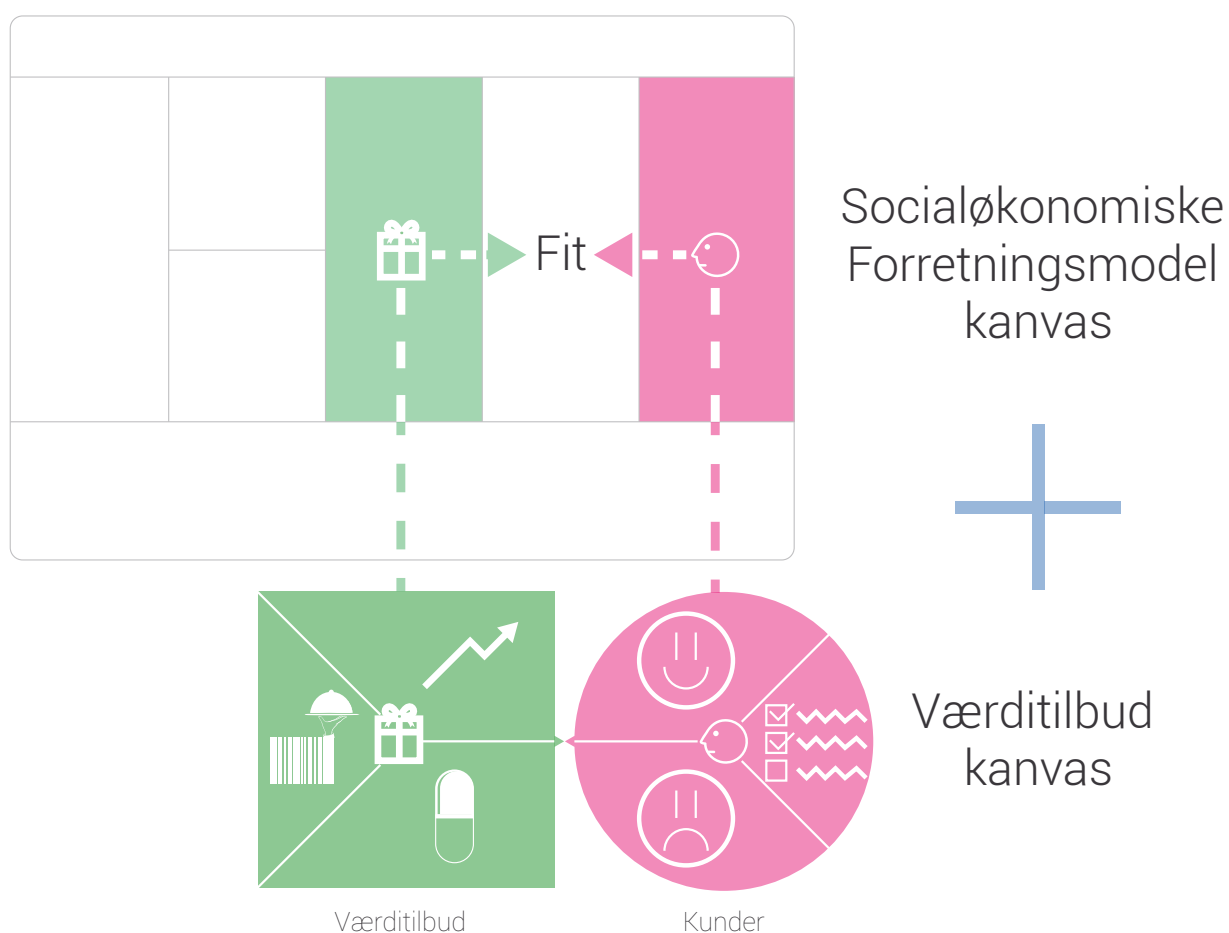
- Arbejdet med at optimere værditilbuddet er en kontinuerlig proces, der involverer identifikation af eksisterende værditilbud, søgen efter nye værditilbud og vurdering/testning af værditilbud.
- Fordi værditilbud er afhængig af kommunikationen af den værdiskabelse, du formidler, kan selv små forandringer have en enorm indvirkning.

Når du arbejder med værditilbud, er det vigtigt at være undersøgende og åben overfor input, som gør, at du kan få nye ideer og se nye muligheder. Her kommer designtænkningens inspirations- og idé-genereringsfaser i spil.

Værditilbud Kanvasset – et redskab til at sætte sig i kundens sted

Når kunders behov undersøges er det afgørende, at du kan sætte sig i kundens sted. Det er vigtigt, at du som virksomhed forstår, hvorfor kunder vælger, som de gør. Det er for mange en særlig svær øvelse at afkode, hvad kunder har behov for, ønsker eller drømmer om. Som hjælp til at stille de rigtige spørgsmål, der gør, at du kan udvikle stærke værditilbud, kan det være hjælpsomt at brug redskabet Værditilbud Kanvasset.

Værditilbud Kanvasset er et redskab til at undersøge dine kunder og dine tilhørende værditilbud. Værditilbud Kanvasset er en uddybning af det Socialøkonomiske Forretningsmodel Kanvas med særligt fokus på kunder og værditilbud.



Værditilbud Kanvasset er lavet til at blive printet ud, så du kan sætte sedler (post-its) på det – og tilpasse det løbende, mens du undersøger antagelser.

Værditilbud Kanvasset er lavet, så du bliver tvunget til at sætte sig i dine kunders sted og undersøge, hvilken værdi du reelt kan tilbyde dem. Ved at udfylde værditilbud kanvasset, så kan du stille klart på fordele og udfordringer i dine idéer. Den højre side af kanvasset er kunden, og den venstre side er dine værditilbud.

Værditilbud kanvasset betyder, at du skal sætte sig ind i kundens situation og bruge metoderne fra designtænkningens inspirations- og idégenerationsfase til at undersøge antagelser. Vær ikke bange for at gå ud og tal med kunderne. Husk at der er mange ting, som du ikke kan vide på forhånd, og det er derfor naturligt, at mange antagelser ikke dur i virkeligheden.

Har du flere primære kunder, så kan du med fordel lave et værditilbud kanvas for hver gruppe.



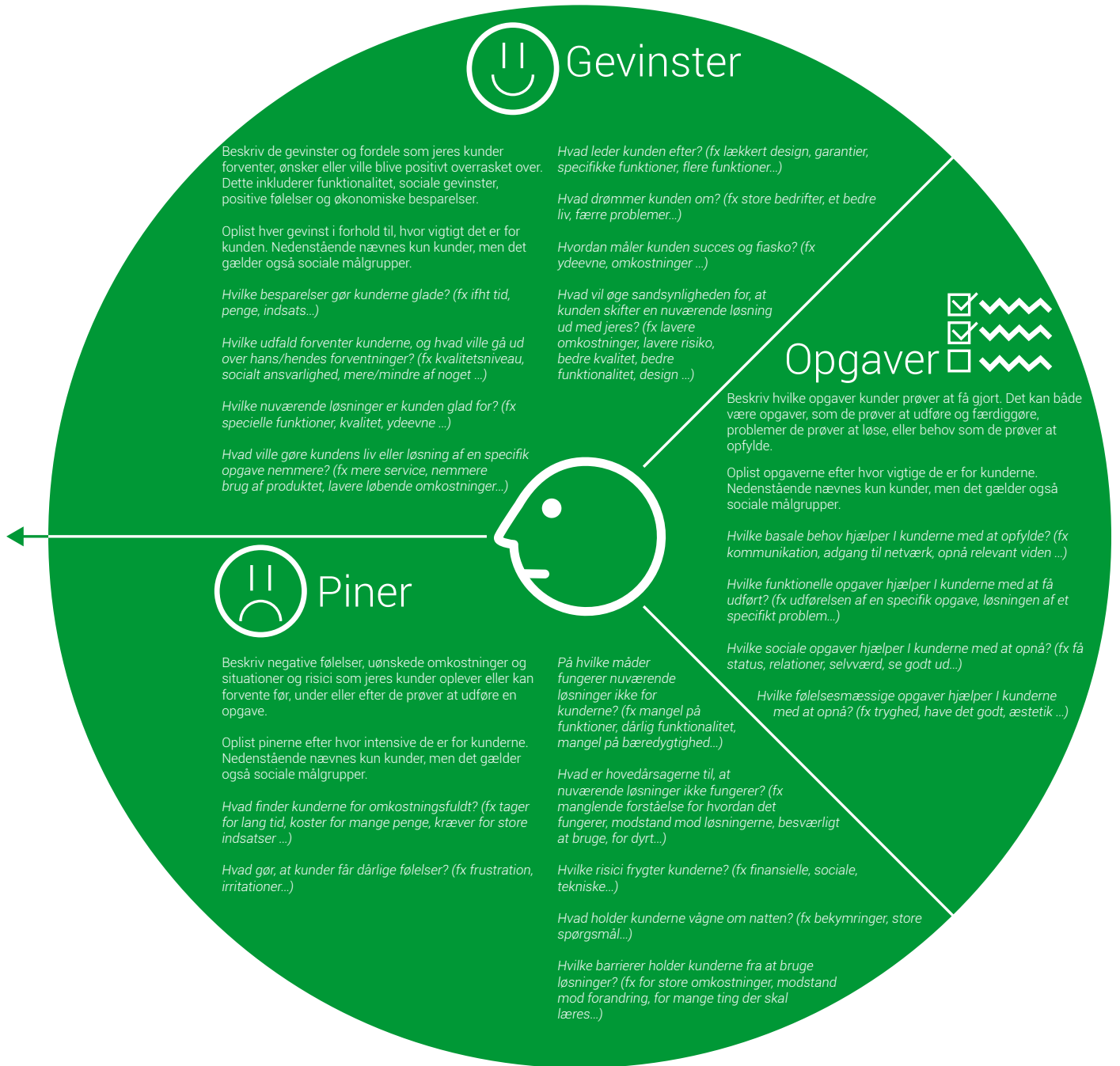
Gode råd:

Start med at indsætte jeres umiddelbare antagelser både om kunden og om værditilbuddet – også selv om du ikke har så stor viden om kunden.

Afprøv derefter dine kundeantagelser (højre side af kanvasset) gennem designtænkning fx interviews, observation eller andet.

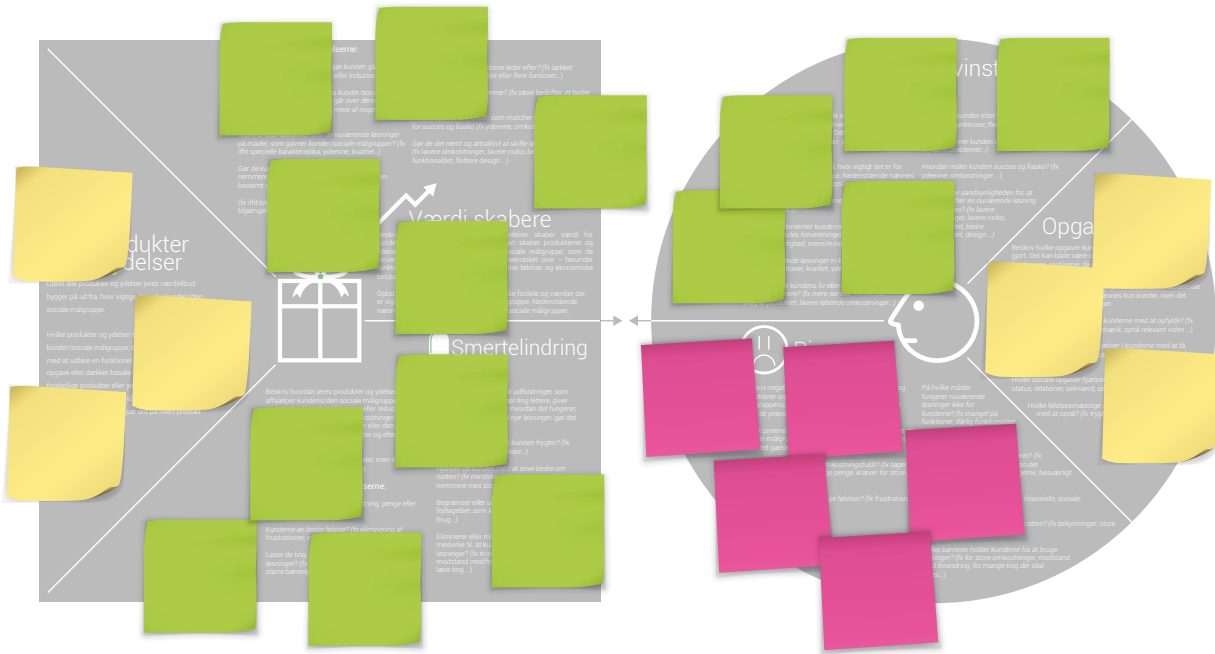
Ofte opdager du, at mange af dine antagelser ikke er rigtige og skal derfor tilpasses. Når kundeantagelserne er tilpasset, så tilpasses værditilbuddet (venstre side).

Husk at du ofte skal tilrette de antagelser du har mange gange før det stemmer overens med virkeligheden.

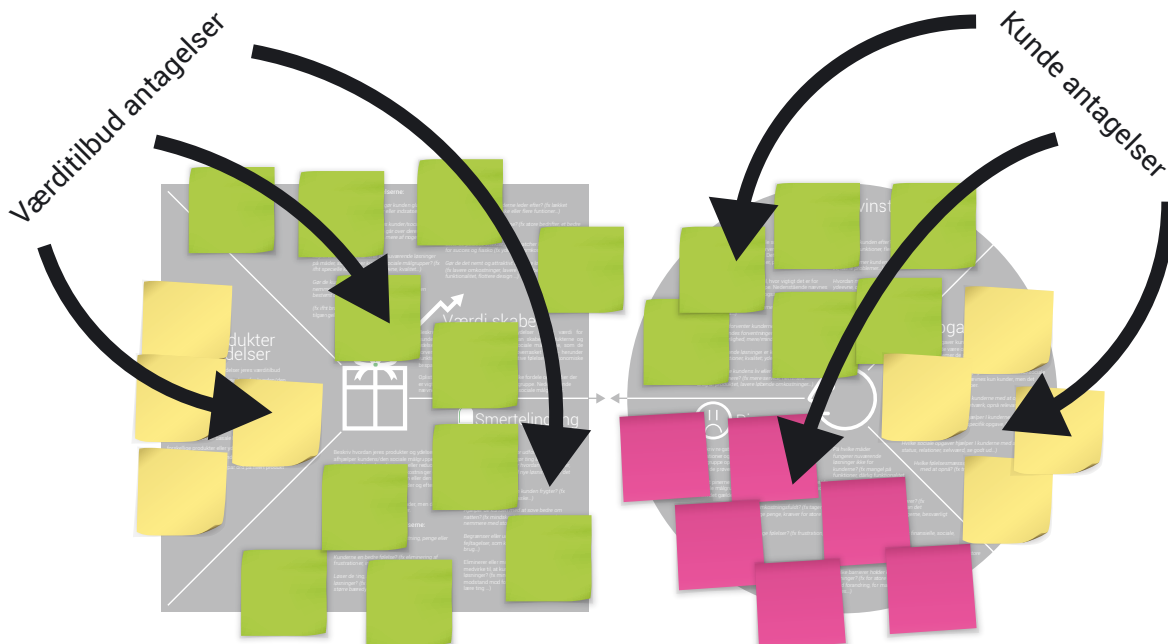


Figur 10: Værditilbud kanvas

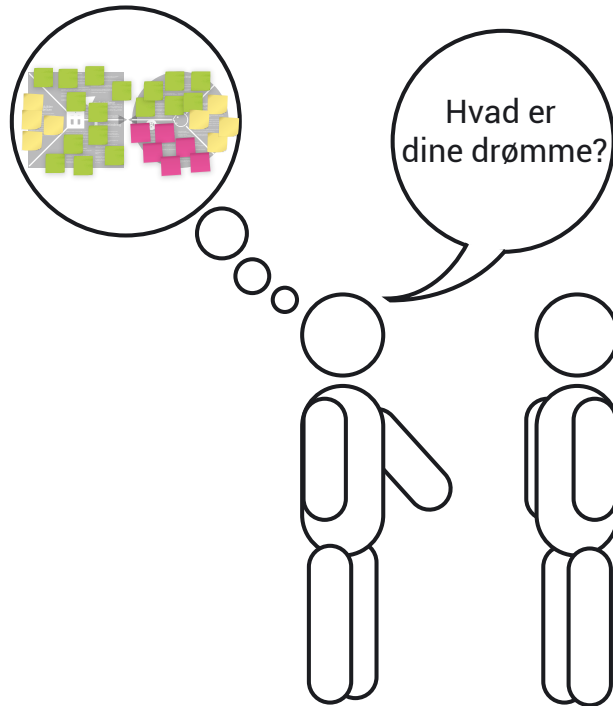
Udfyld Værditilbud kanvasset med jeres umiddelbare antagelser



Til venstre indsættes antagelser om værditilbud – til højre indsættes antagelser om kunder



Test jeres kundeantagelser



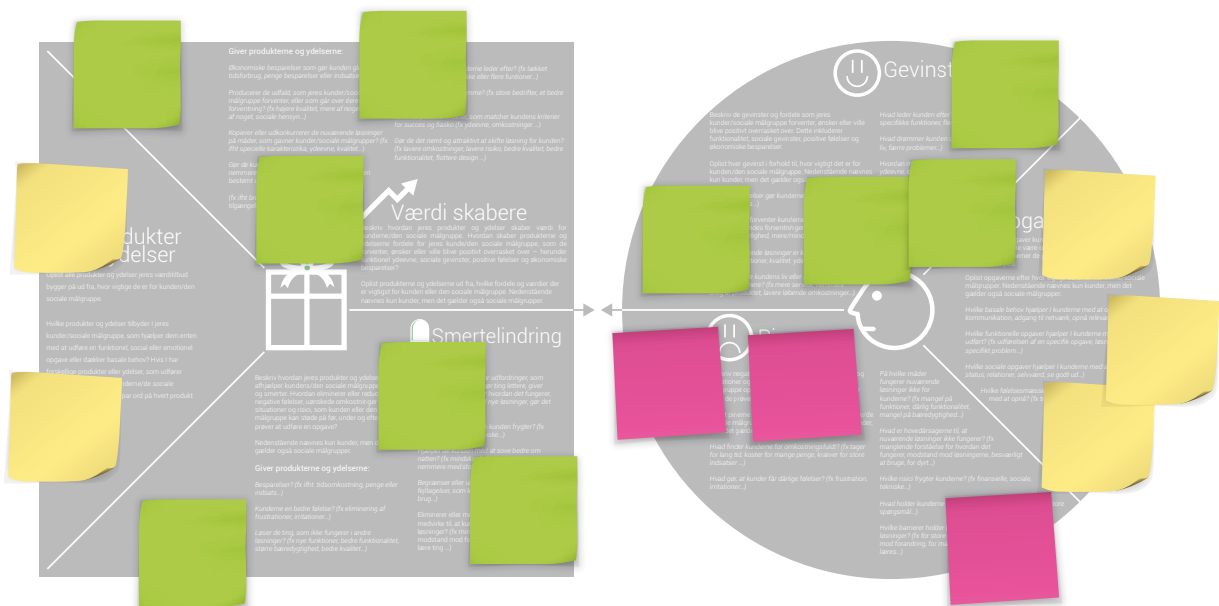
Tilpas kundeantagelserne



Tilpas værditilbud ud fra jeres nye indsigter om kunden



Nu har I et nyt Værditilbud kanvas at arbejde videre med



Særlige opmærksomhedspunkter i udviklingen af værditilbud

Formår du at undersøge, hvilken værdi du kan tilbyde dine kundegrupper, kan det danne grundlag for opbygningen af stabile indtægter og dermed skabelsen en økonomisk bæredygtig socialøkonomisk virksomhed.

Processen med at finde frem til værditilbud kan virke omfattende, men det kan netop være denne proces, som sikrer, at du undersøger og gennemtænker, hvad du ønsker at tilbyde dine kunder.

Spørgsmål du bør kunne svare på

- Hvilken værdi tilbyder jeg mine kunder?
- Hvordan skaber mine produkter eller ydelser den værdi?
- Hvilke af mine kunders problemer, hjælper jeg med at løse?
- Hvilke kunders behov opfylder jeg?
- Hvilke "pakker" af produkter og ydelser tilbyder jeg mine kunder?

Ved at udvikle værditilbud i stedet for kun at fokusere på mulige produkter eller ydelser, er der bedre forudsætninger for at nytænke måden, du kan opfylde behov og indfri muligheder på. Årsagen til dette er, at processen med at finde værditilbud skærper opmærksomheden – og gør det forhåbentligt nemmere – at sætte dig i kundes sted. Gode værditilbud har en positiv effekt på udviklingen af produkter og ydelser. Det har også en positiv effekt på markedsføring, hvis værditilbuddene bliver brugt strategisk i kommunikationsaktiviteter, så kunder og brugere tydeligt kan få overblik over, hvad du tilbyder. Som beskrevet i designtænkning kan historiefortælling om værditilbud være særligt gavnligt i kommunikationen af nye løsninger, da historiefortællingen skaber identitet og kan målrettes mange forskellige målgrupper.

Det er ikke alle kunder, som virker oplagte at finde nye værditilbud til. Det er generelt svære at lave nye værditilbud til offentlige organisationer, da de har relativt faste rammer at agere indenfor. Så når dine kunder fx er kommuner, kræver det en stor grad af kreativitet og forståelse for den kommunale virkelighed for at agere indenfor disse rammer. Det betyder dog ikke, at processen med at finde værditilbud ikke kan bruges for den offentlige sektor. Processen er værdifuld, da det kan tydeliggøre den værdi, som du tilbyder, og dermed bruges til kommunikation, der kan styrke markedsføringen.

Specielt for iværksættere:

Specielt for iværksættere: Mange iværksættere forkorter processen med at finde frem til passende værditilbud og sætter sig hurtigt fast på produktion og salg af bestemte produkter eller ydelser. Det medfører desværre alt for ofte, at iværksættere fra start til slut kæmper for overlevelse. Undersøgelsen af værditilbud hjælper sociale iværksættere med at blive skarpe på, hvad de ønsker at tilbyde, og hvorfor de ønsker at tilbyde dette. Nøglen er at sætte sig i målgruppens sted og forstå, hvad og hvorfor målgrupperne vælger bestemte løsninger. Når du har undersøgt behov og muligheder for mulige kunder, så går idé-genereringsfasen i gang, hvor idéer bliver omsat til produkter og/eller ydelser. Brug figuren "værditilbud" i processen til at visualisere, hvordan du skaber værdi for kundegrupperne.

Specielt for etablerede socialøkonomiske virksomheder.

Processen med at finde værditilbud kan hjælpe etablerede socialøkonomiske virksomheder med at sikre vækst og udvikling. Det kan være ressourcekrævende at arbejde intensivt med alle målgrupper på en gang i en travl hverdag. Derfor føler mange socialøkonomiske virksomheder sig nødsaget til at nedprioritere udviklingsarbejdet. Det er vigtigt at lave de rigtige prioriteringer og arbejde intensivt med de kundegrupper, hvor man enten har et svagt værditilbud, eller hvor der er gode udviklingsmuligheder. En kortlægning af kundegrupper og dertil hørende værditilbud kan være et godt udgangspunkt for prioritering, da det kan gøre det klart, hvilke kundegrupper der er størst behov for at arbejde med. Måske er der nogle kundegrupper, som aldrig er blevet aktiveret. Måske er der nogle kundegrupper, som du har svært ved at gøre interesseret i dine tilbud. Kortlægningen kan tydeliggøre dette, og giver dig mulighed for at lave de rette prioriteringer. Stil dig selv de rigtige spørgsmål og brug designtænkning til at nytænke, hvordan du kan løse dine kundegrupperes udfordringer og problemer. Figuren "værditilbud" bruges i processen til at visualisere og undersøge, hvordan du skaber værdi for dine kundegrupper.

Indtjeningskilder

Indtjeningskilder handler både om at lave god prisfastsættelse, finde rette måder at tilbyde produkter og ydelser på (nye værditilbud), fuld udnyttelse af ressourcer og finde nye kundegrupper og samarbejdspartnere. Når du arbejder med indtjeningskilder, er der god grund til at være kreativ. Der er ofte mange forskellige muligheder for at sælge produkter og ydelser på andre måder, end du havde forestillet dig. Eksemplet med Xerox viste eksempelvis, at der kan være situationer, hvor markedet ikke er parat til at købe produktet, men det betyder ikke nødvendigvis, at der ikke er efterspørgsel efter produktet. Da Xerox valgte at lease deres printere, så oplevede de pludselig en stor efterspørgsel.

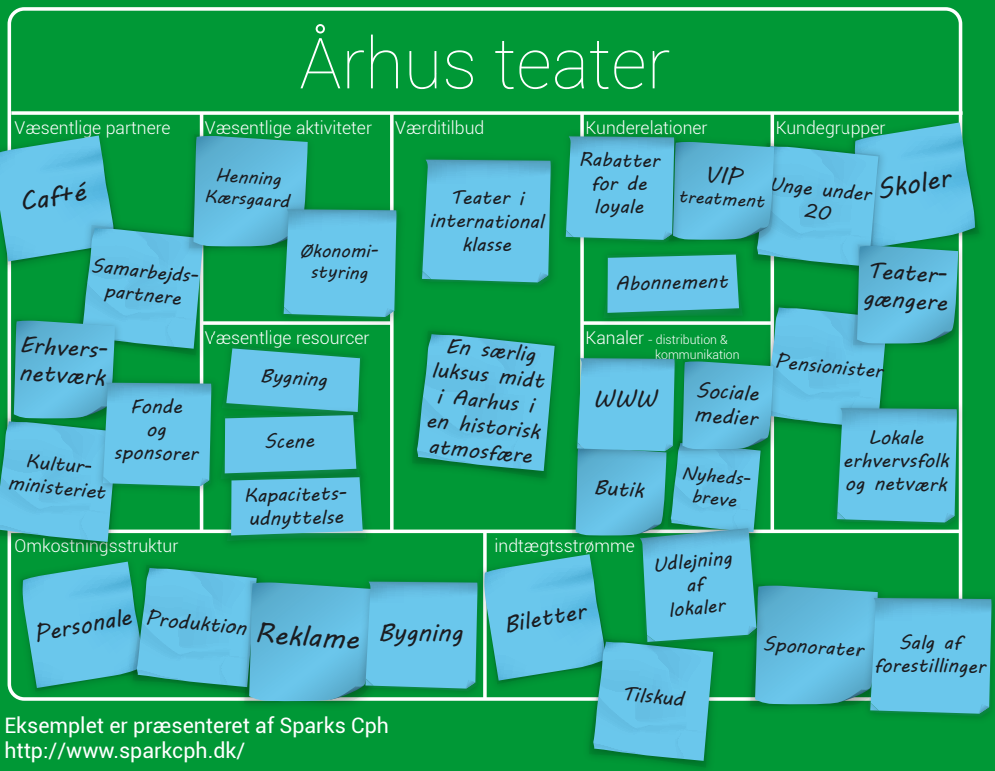
Spørgsmål du kan stille sig selv i undersøgelse af indtjeningskilder.

- Hvad er dine kunder villige til at betale?
- Hvad betaler de på nuværende tidspunkt for lignende produkter/ydelser?
- Hvordan betaler de på nuværende tidspunkt?
- Hvordan ville de foretrække at betale?
- Hvordan kan jeg få mine kunder til at komme tilbage?
- Kan jeg udnytte mine ressourcer bedre?
- Kan jeg aktivere mine ressourcer ved at opdyrke et nyt forretningsområde?
- Kan jeg samarbejde med nogle andre om at skabe nye tilbud?
- Hvor meget bidrager hver indtægtskilde til mine overordnede indtægter?

Det er særligt vigtigt at aktivere og udnytte ressourcer. Mange socialøkonomiske virksomheder har en del ressourcer, som kun bliver udnyttet til dels. Det kan fx være cafélokaler, som står tomme om dagen eller netværk, som er interesseret i at samarbejde om at tilbyde nye tilbud.

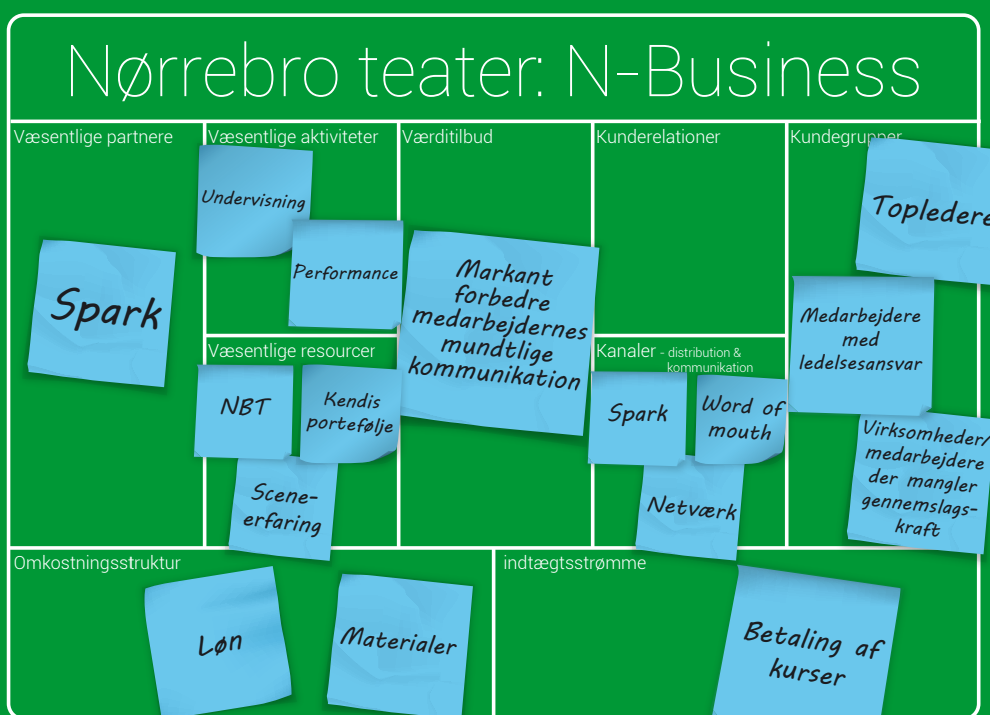
Et eksempel på udnyttelse af ressourcer

Århus Teater har de seneste år fokuseret på en optimal udnyttelse og aktivering af alle teatrets ressourcer. Teatret har opnået en markant høj belægningsgrad, eksempelvis ved at sælge kørestols-pladser, når de ikke er i brug samt sælge en stor andel af billetterne gennem erhvervsclubber, sponsorer og VIP-netværk, nytænkende abonnements- og billetformater. Hertil kommer udlejning af teatret til særarrangementer om dagen, hvor der ikke er forestillinger.



Et eksempel på opdyrkning af et nyt forretningsområde

N-Business er Nørrebro Teaters forretning, der står for kursusforløb til virksomhedsledere i samarbejde med konsulentvirksomheden Spark. N-Business er et utraditionelt forretningsområde for teatre. N-Business udsprang af en alternativ udnyttelse af aktiviteter og ressourcer, der allerede blev brugt til at skabe teatrets eksisterende værditilbud – nemlig kunstneres kompetencer til at performe og teatrets fysiske bygninger. Man spottede et nyt kunde segment – virksomhedsledere - der kunne lære lederegenskaber af kunstnere og konsulenter og skabte dermed en måde, hvorpå teatret kunne tjene penge udenfor teatersæsonen. Dette var ét blandt flere tiltag, der fik Nørrebro Teater tilbage på benene.



Eksemplet er præsenteret af Sparks Cph
<http://www.sparkcph.dk/>

Som eksemplerne med Århus Teater og Nørrebro Teater viser, så er det vigtigt ikke at låse sig fast på bestemte former for værditilbud, indtjeningskilder og kundegrupper. Der kan være mange muligheder for at nytænke, hvordan ressourcer udnyttes, og hvilke kunder der kunne være interesseret i at købe adgang til ressourcerne, hvis de tilbydes på nye måder fx som Nørrebro Teater, der har valgt at udbyde kurser til virksomheder, hvor ledere kan lære nye måder at få gennemslagskraft af kunstnere. Nørrebro Teater er gået i samarbejde med en konsulentvirksomhed om at lave kursusforløbene.

Det er grundlæggende nødvendigt at sondre mellem, hvem dine kunder er, og hvilke typer af indtjeningsmuligheder, der passer bedst til kundegrupperne. Der er fx store forskelle på salg til enkeltpersoner og til større virksomheder/offentlige organisationer – både i forhold til hvor store ordre der bestilles, men også i forhold til hvordan kunden ønsker at bruge og betale for produktet eller ydelsen.

De forskellige indtægtskilder kan både være baseret på faste og dynamiske priser, og det er vigtigt at gøre overvejelser om eventuelle rabatmuligheder fx mængderabatter, klippekort med videre.

Nogle af de mest normale indtjeningstyper er:

- Salg af aktiver – indtægter gennem salg af ejerskabsrettigheder til et bestemt fysisk gode fx salg af CD'er.
- Bruger afgifter – indtægter genereret gennem brug af bestemte services fx Postdanmark.
- Abonnement afgifter – indtægter genereret ved salg af løbende services fx aviser, magasiner og musik- og filmtjenester såsom Spotify og Netflix.
- Udlån/Leasing/udlejning – indtægter genereret ved at give kunden eksklusive brugsrettigheder i en given periode.
- Licens – indtægter genereret for brug af intellektuelle rettigheder.
- Mæglerhonorarer – indtægter genereret ved mæglerydelser mellem to parter fx ejendomsmægler.
- Reklame – indtægter genereret gennem gebyrer for produktreklamer.

Mange socialøkonomiske virksomheder gør brug af alternative former for indtjeningskilder, der primært har til formål at støtte den sociale værdi som skabes. Offentlige puljemidler og private fonde er som udgangspunkt målrettet udviklingsprojekter, og det kan være meget svært at få midler til drift på denne måde. Puljeansøgninger og fundraising kan også være ressourcekrævende, så der kan være gode grunde til at overveje denne indtjeningsstrategi grundigt inden du kaster dig ud i det.

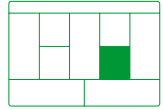
Alternative former for indtjeningskilder

- Offentlige puljemidler til udvikling fx § 18 til frivilligt socialt arbejde (kommune puljer), Tips- og Lottopuljen til særlige sociale formål, derudover har forskellige fagområder forskellige puljer (bl.a. gennem SATS puljen).
- Støtte fra private fonde primært til udviklingsprojekter.
- Støtte fra enkeltpersoner.
- Støtte fra virksomheder eller andet CSR-samarbejde.

Virksomheder kan være interessante at samarbejde med, men det er vigtigt at huske på, at virksomheder som regel ikke donerer penge, uden at de også får skabt værdi ved samarbejdet. Det er derfor helt centralt at undersøge, hvordan du kan tilbyde virksomheder noget, som de også har interesse i. Husk derfor at sætte dig ind i virksomhedens virkelighed og find måder, hvor virksomheden kan få skabt værdi ved at arbejde sammen med dig^{xxvi}. Dette vil blive uddybet i afsnittet om partnerskaber.

Cykelven – virksomheder som kunder og samarbejdspartnere

Cykelven er en socialøkonomisk virksomhed, som tilbyder virksomheder mulighed for at give deres medarbejdere cykelservice via et mobilt cykelværksted på arbejdspladsen. Cykelven samarbejder med virksomheder, som stiller fysisk plads til rådighed til det mobile værksted og markedsfører servicen til deres medarbejdere. Nogle virksomheder vælger at købe servicen til deres medarbejdere, hvorimod andre kun stiller servicen til rådighed, men hvor medarbejdere selv betaler for service. Cykelvens koncept betyder, at de skal markedsføre deres service overfor virksomheder, men de samarbejder med virksomheder om markedsføringen til medarbejdere. Cykelven bruger samarbejdet med virksomhederne til at udvide deres salg med alternative produkter såsom julegaver, som virksomhederne køber til deres medarbejdere. Cykelven arbejder endvidere på at udvide med et medarbejderevent, hvor medarbejdere fra forskellige virksomheder kan køre cykelløb mod hinanden. Leverandørsamarbejdet med virksomheder giver Cykelven mulighed for at få adgang til mange kunder på forholdsvis enkle og billige måder.



Kanaler – distribution & kommunikation

Byggeklodsen "kanaler" handler om, hvordan du kommunikerer med kunder, og hvordan dine produkter og ydelser leveres. Begrebet kanaler henviser til både distributions- og kommunikationskanaler.

Der er mange måder, du kan sikre, at du når ud til dine kunder, og at kunderne får mulighed for at købe dine produkter og ydelser.

Når du planlægger kommunikationen, skal du gøre det i forhold til dine kunder. Eksempler på kommunikationskanaler er blandt andet brug af hjemmeside, annoncer, artikler (aviser/magasiner), nyhedsbreve, gennem andre organisationer og netværk – personlige og virtuelle (sociale medier). Netværk er for mange særligt vigtige i forhold til at få nye kunder så overvej, om der er nogle relevante netværk (fysiske og sociale), du kan deltage i og aktivere. Det kan også være gavnligt at have "ambassadører", der godt kan lide det du sælger, og som fortæller andre relevante personer om dit foretagende. Fx kan det være vigtigt at have god kontakt til sagsbehandlere, da de kan henvise relevante borgere til socialøkonomiske virksomheders tilbud. Det kan også være hensigtsmæssigt at have god kontakt til lokale politikere, som kan sætte fokus på, at forvaltninger husker at bruge socialøkonomiske virksomheder.

Distribution kan også ske på forskellige måder. Effektive distributionskanaler leverer dine produkter og ydelser på måder, som er hurtige, effektive og økonomisk fordelagtige. Du kan distribuere produkter og ydelser gennem egne kanaler, det vil sige egen butik eller internetshop, partners kanaler fx store distributører eller en kombination af disse to.

Punkter for arbejdet med kanaler, som socialøkonomiske virksomheder og sociale iværksættere skal være særligt opmærksomme på, er:

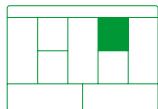
- Bevidsthed – hvordan kan jeg øge opmærksomheden om min virksomheds produkter og ydelser?
- Evaluering – hvordan hjælper jeg mine kunder med at evaluere mine værditilbud?
- Køb – hvordan giver jeg mine kunder mulighed for at købe bestemte produkter og ydelser?
- Levering – hvordan kan vi levere værditilbud til kunder?
- Efter salg – hvordan støtter vi kunder efter salg er foretaget?

Spørgsmål du kan stille dig selv er:

- Gennem hvilke kanaler ønsker kunderne at blive nået?
- Hvordan kan jeg nå kunderne?
- Hvordan er (kan) mine forskellige kanaler (blive) integreret?
- Hvilke kanaler er mest økonomisk fordelagtige?

Særlige spørgsmål for etablerede socialøkonomiske virksomheder:

- Hvordan når vi ud til kunderne på nuværende tidspunkt?
- Hvilke af vores kanaler virker bedst?



Kunderrelationer

For at sikre overlevelse og succes skal alle virksomheder identificere, hvilke relationer de ønsker at skabe til deres kunder og sociale målgruppe. Der er mange forskellige typer af relationer, som socialøkonomiske virksomheder kan vælge at skabe, men det er gavnligt at starte med at identificere, hvorvidt det skal være tætte, personlige relationer eller distancerede relationer.

Eksempler på, hvilke typer af relationer socialøkonomiske virksomheder kan skabe med deres kunder.

- Personlig assistance – en direkte kunde-medarbejder relation. Det kan være assistance både før, under og efter salg.
- Dedikeret personlig assistance – en meget tæt relation mellem medarbejder og kunder, hvor kunden bliver henvist til én bestemt medarbejder, der håndterer alle spørgsmål og behov for kunden.
- Selvbetjening – en indirekte relation mellem kunde og virksomhed, hvor virksomheden giver kunder redskaber til at betjene dem selv på en nem og effektiv måde.
- Automatiserede services – et system som minder om selvbetjening, men hvor systemet er sat op på en måde, så det kan give mere personlig assistance fx amazon.com som foreslår bøger ud fra, hvad kunden tidligere har købt.
- Fællesskaber – oprettelsen af fællesskaber giver mulighed for en direkte interaktion mellem forskellige kunder og virksomheden. Fællesskabet giver en platform, hvor viden kan deles og problemer bliver løst gennem inputs fra forskellige kunder og virksomheden. Et eksempel er internet platforme, som giver kunder og virksomhed mulighed for at interagere med hinanden.
- Samskabelse – en personlig relation bliver skabt gennem kunders direkte inputs til det endelig udfald af virksomhedens produkter/ydelser.

Tætte, personlige relationer kan være særligt stærke, men er ofte også mere omkostningsfulde end de mere automatiserede og distancerede. Tætte, personlige relationer kræver ofte mere pleje end distancerede relationer.

Du skal derfor overveje, hvordan du kan skabe de bedst mulige relationer, uden at de er for omkostningsfulde. Du kan fx overveje brugen af elektroniske løsninger såsom at besøgende på din hjemmeside registrerer sig, så du har mulighed for at kontakte dem bagefter og få kunder på denne måde. Eller om du på hjemmesiden skal besvare typiske spørgsmål, så du ikke bliver unødigt kontaktet med spørgsmål.

Spørgsmål du kan stille dig selv er:

- Hvilken slags relation forventer mine kunder, at jeg etablerer og opretholder med dem?
- Hvilke relationer har jeg allerede etableret?
- Hvordan er disse typer integreret med resten af min forretningsmodel?
- Hvor meget koster disse relationer at etablere og opretholde – og har jeg råd til det?

Væsentlige aktiviteter

Væsentlige aktiviteter omhandler de vigtigste aktiviteter, som bestemte værditilbud, relationer og kanaler kræver. Det er blandt andet aktiviteter i relation til produktion, problemløsning, platforme og netværk.

Kickstarter.com – en unik platform for kunstnere og fans

Hjemmesiden Kickstarter.com har på få år sat fænomenet crowdfunding på verdenskortet. I 2012 blev ca. 18.000 projekter finansieret af over to millioner støtter på siden. Grundlæggerne har formået at skabe en platform, som er både enkel og engagerende. Ved at skære mellemlid væk har hjemmesiden givet støtterne et tæt, unikt forhold til kunstnere og de projekter, de ønsker støtte til. Nogle aktiviteterne for Kickstarter.com er vedligehold og udvikling af hjemmesiden, da det udelukkende er hjemmesiden som binder kunstnere og fans sammen og muliggør crowdfunding.

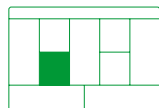


Eksemplet er præsenteret af Sparks Cph
<http://www.sparkcph.dk/>

Denne byggekods kan, som eksemplerne viser, omhandle forskellige aktiviteter i forhold til produktion, problemløsning, platforme og netværk. Hvad der er dine væsentlige aktiviteter kommer helt an på din forretningsmodel. Hvad der er vigtigt i forhold til denne byggekods er, at aktiviteterne hænger sammen med værditilbud, relationer og kanaler – og at du er opmærksom på, hvilke omkostninger aktiviteterne medfører (det bliver uddybet i afsnittet om omkostninger). Du kan eventuelt prøve at eksperimentere med, hvilke aktiviteter der er nødvendige, hvis du ændrer på byggekodens kanaler fx hvis du i stedet for at have din egen butik vælger at sælge gennem en samarbejdspartner (ligesom N-Business gør).

Spørgsmål du kan stille dig selv er:

- Hvilke nøgleaktiviteter kræver mine værditilbud?
- Hvilke nøgleaktiviteter kræver produktionen – er der specielle sociale forhold, som skal tages højde for?
- Hvilke nøgleaktiviteter kræver mine kanaler?
- Hvilke nøgleaktiviteter kræver kunderelationerne?
- Hvilke nøgleaktiviteter kræver indtægtskilderne?



Væsentlige ressourcer

Denne byggekloks sætter fokus på de vigtigste ressourcer, som du skal bruge til at skabe værdi for sociale målgrupper og kunder. De væsentlige ressourcer omfatter aktiver, som skal bruges til at opretholde og støtte drift og udvikling af virksomheden. Ved at sætte fokus på ressourcer, så har du også mulighed for at undersøge, om der er mulighed for at udnytte ressourcerne på alternative måder ligesom eksemplet med Nørrebro Teater viste, hvor teatersalene og kunstnere bruges til andre aktiviteter og værditilbud end udelukkende teaterforestillinger.

Mødrehjælpens dokumentationssystemer er en væsentlig ressource

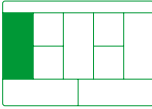
Mødrehjælpen har udviklet et omfattende dokumentationssystem, der gør, at de kan måle effekten af deres indsatser. Formålet med at dokumentere deres indsatser er at skabe læring, forbedre resultaterne for brugerne og implementere indsatser, der virker i nye sammenhænge. Dokumentationssystemet bliver brugt til at lave resultatbaseret arbejde. Systemet er en stor ressource og er blandt andet en af årsagerne til, at Mødrehjælpen har formået at starte Familiens Hus i partnerskab med kommuner.

Forskellige virksomheder har forskellige ressourcer. Det er vigtigt at undersøge, hvilke ressourcer der skal bruges til værditilbud, produktion, kanaler og kunderelationer. Det kan være menneskelige, finansielle, fysiske, virtuelle og intellektuelle.

Virksomheden Kickstarter.com, som tidligere blev beskrevet, har som væsentlig ressource deres online platform (hjemmeside), hvor fans kan støtte kunstnere og projekter. Skovsgård Hotel har blandt andet bygningerne som ressourcer, der gør, at de kan bruge dem til andre ting såsom restaurant og koncertsted og ikke kun hoteldrift. Skovsgård Hotel har også socialfaglige ressourcer, der gør dem i stand til at tilbyde forskellige former for indsatser fx beskæftigelsesindsatser og særligt tilrettelagt ungdomsuddannelse (STU).

Spørgsmål du kan stille dig selv er:

- Hvilke nøgleressourcer kræver mine værditilbud?
- Hvilke nøgleressourcer kræver produktionen – er der specielle sociale forhold, som skal tages højde for?
- Hvilke nøgleressourcer kræver mine kanaler?
- Hvilke nøgleressourcer kræver kunderelationerne?
- Hvilke nøgleressourcer kræver indtægtskilderne?



Væsentlige partnere

For at optimere din drift og udvikling og reducere risici ved din forretningsmodel bliver du for det meste nødt til at skabe partnerskaber med andre. Partnerskaber kan være en nøgle til at få adgang til nødvendige ressourcer fx ved samarbejde om bygninger, bestemte arbejdsopgaver (fx administration) eller dele netværk. Partnerskaber kan blandt andet være en måde at skabe nye værditilbud og få nye kunder på ligesom eksemplet med Nørrebro Teaters (N-Business) samarbejde med konsulentvirksomheden Spark. Mødrehjælpen er et andet eksempel på, hvordan et partnerskab kan være med til at opbygge nye forretningsområder. Mødrehjælpen har et partnerskab med kommuner om at lave helhedsorienterede indsatser til unge mødre i Familiens Hus. Partnerskabet giver Mødrehjælpen og kommuner mulighed for at samle deres forskellige ressourcer og på den måde samarbejde om at skabe bedre indsatser for unge mødre.

Det kan til tider være svært at kende forskel på partnerskaber og kunder. Fx hvis du sælger produkter eller ydelser til virksomheder, men samtidig samarbejder om andre ting som eksempelvis markedsføring. Eksemplet med Cykelven illustrerer dette. Er virksomheder en partner eller kunde for Cykelven? Partnere kan sagtens også være kunder. Det vigtigste er, at du er klar over og undersøger, hvordan partnere kan skabe værdi for din forretningsmodel og omvendt. Partnerskaber handler om gensidig værdiskabelse, og det er meget vigtigt at huske på.

Motivationen for at indgå i partnerskaber handler om:

- Optimering og økonomi - bl.a. stordriftsfordele og deling af støtte-strukturer/netværk.
- Reduktion af risici og usikkerhed
- Adgang til specifikke ressourcer og aktiviteter.

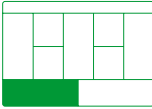
Spørgsmål du kan stille dig selv er:

- Hvem er mine nøglepartnere?
- Hvem er mine vigtigste leverandører?
- Hvilke nøgleressourcer får (vil) jeg (have) adgang til fra partnere?
- Hvilke nøgleaktiviteter udfører mine (fremtidige) partnere?

Samarbejde og partnerskaber kan også være en mulighed for at tiltrække filantropiske "kunder". Virksomheders fokus på deres sociale ansvar (CSR) åbner blandt andet op for nye måder, hvor socialøkonomiske virksomheder kan indgå i partnerskaber med virksomheder på (CSR-partnerskaber)^{xxvii}. Vælger du at udforske muligheder for at tiltrække filantropiske samarbejdspartnere på, er det vigtigt, at du overvejer, hvilken værdi du skaber for dine partnere.

Eksempel på CSR-partnerskaber med gensidig værdiskabelse

Specialisterne har netop indgået et samarbejde med SAP AG, som er det største europæiske softwarefirma. Samarbejdet går ud på, at Specialisterne skal hjælpe SAP AG med at opbygge kompetencer til at kunne rekruttere og fastholde mennesker med autisme. På nuværende tidspunkt er der foretaget pilotprojekter i Indien og Irland, men i løbet af 2013, vil projektet blive foldet ud til et globalt program. Samarbejdet giver SAP AG mulighed for at opnå deres mission om at få verden til at fungere bedre og forbedre menneskers liv. Samarbejdet giver endvidere SAP AG mulighed for på sigt at forbedre deres konkurrenceevne ved at udnytte mennesker med autisms talenter. Specialisterne opnår en større effekt af deres virke og bedre vilkår for at opnå deres mission om at skabe 1 million jobs til mennesker med autisme foruden, at de får betaling for deres konsulenttydelser under projektet.



Omkostninger

Enhver virksomhed skal have dækket sine omkostninger for at være profitabel. Det er derfor helt grundlæggende at have overblik over omkostninger for at kunne optimere andre steder fx prissætningen. Denne byggekods i kanvasset omfatter alle de vigtigste omkostninger, som resten af forretningsmodellen (aktiviteter, produktion, kunderelationer, kanaler mv.) kræver.

Der er overordnet to typer af omkostningsstrukturer:

- Omkostningsdrevet – forretningsmodellen er baseret på at minimere omkostninger.
- Værdidrevet – forretningsmodellen er mindre baseret på økonomiske hensyn og i højere grad på at skabe værdi gennem produkter og ydelser.

De to typer omkostningsstrukturer medvirker et fokus på forskellige ting. Anskuer man kunderelationer ud fra de to typer af omkostningsstrukturer, så lægger det førstnævnte i høj grad op til effektivitet og dermed fx automatisering og selvbetjeningsaktiviteter, hvorimod det sidstnævnte lægger op til tættere, personlig relation mellem kunde og leverandør.

Forskellige omkostninger:

- Faste omkostninger vil altid være der uanset hvor meget eller lidt du sælger (lokaleomkostninger, lønninger mv).
- Variable omkostninger afhænger af produktionen af produkter eller ydelser og stiger i takt med dit salg (transport, materialer mv.)

Spørgsmål du kan stille dig selv er:

- Hvad er de vigtigste omkostninger i min forretningsmodel (husk drift og løn)?
- Hvilke nøgleressourcer er dyrrest?
- Hvilke nøgleaktiviteter er dyrrest?
- Hvilke kanaler er dyrrest?
- Hvilke kunderelationer er dyrrest?

Økonomi er for mange svært at arbejde med. Der er mange forskellige redskaber til at arbejde med økonomi budgettering og styring. På hjemmesiden www.startvaekst.dk kan du hente forskellige redskaber til at arbejde med økonomi og få gratis rådgivning.



**Opsamling:
Særlige læringspunkter i arbejdet
med det Socialøkonomiske
Forretningsmodel Kanvas**

Historien bag Baisikeli

Baisikeli har på flere måder fundet en bæredygtig forretningsmodel, som både gør det muligt, at de kan skabe social og økonomisk værdi for deres sociale målgruppe og kunder, og at modellen kan skaleres for dermed sprede sig som ringe i vandet.

Baisikeli startede på grund af stifternes særlige passion - en vision om at forbedre livskvaliteten og gøre transport nemmere og billigere for de fattigste i verden. Baisikeli havde en idé om, at de kunne sende de 400.000 brugte cykler, som årligt bliver smidt ud i Danmark, til Afrika. På grund af bureaukrati og stramme regler måtte Baisikeli ændre deres tilgang, og de begyndte at samarbejde med forsikringsselskaber, som tilbyder at donere brugte cykler, der allerede var blevet udbetalt forsikring til. Efter første sending cykler til Afrika indså Baisikeli, at de blev nødt til at skabe alternative indtægter for at få en vel-fungerende forretningsmodel. De startede derfor et cykelværksted i Danmark, hvor de reparerer, sælger og udlejer cykler. Den øgede indtjening har sidenhen gjort det muligt at grundlægge et cykelværksted i Sierra Leone, hvor de sender brugte cykler ned, hvorefter de bliver repareret og solgt af lokale medarbejdere, som Baisikeli oplærer. De arbejder på nuværende tidspunkt med at åbne deres tredje cykelværksted i Mozambique. Baisikelis forretningsmodel muliggør i høj grad skalering og social forandring. De skaber jobs i fattige lokalområder, og cykelværkstederne er alle socialøkonomiske virksomheder, der er med til at skabe ringe i vandet.

2

Redskaber til at udvikle innovative socialøkonomiske forretningsmodeller

Historien om Baisikeli er et godt eksempel på, hvordan innovativt arbejde med værditilbud og forretningsmodeludvikling kan sikre en bæredygtig integration af social og økonomisk værdiskabelse. Det Socialøkonomiske Forretningsmodel Kanvas og designtænkning skulle gerne være en hjælp til dig, som vil udvikle en ny forretningsmodel.

Det Socialøkonomiske Forretningsmodel Kanvas fokuserer på 10 byggeklodser, som har stor betydning for forretningsmodellen. De 10 byggeklodser udgør ikke alle dele af en socialøkonomisk virksomhed, men er de vigtigste dele af en socialøkonomisk forretningsmodel.

Det Socialøkonomiske Forretningsmodel Kanvas er lavet – ligesom det originale kanvas – som et redskab, der skal printes ud, så du kan arbejde visuelt med at udvikle forretningsmodeller. De nøglespørgsmål, som løbende er blevet præsenteret, er lavet til at inspirere dig til at nytænke dine idéer.

Designtænkning strukturerer arbejdet med udviklingen af konkrete produkter og/eller ydelser, og det Socialøkonomiske Forretningsmodel Kanvas tydeliggør, hvordan produkter og/eller ydelser hænger sammen med de andre byggeklodser.

Der er sjældent en lineær proces, som fører fra udvikling af forretningsmodeller til udvikling af konkrete produkter og vice versa. Udviklingen af konkrete produkter eller ydelser er gensidigt afhængig af udviklingen af forretningsmodellen. Designtænkning kan med fordel bruges til at finde ud af, hvilke produkter eller ydelser du ønsker at udvikle, og hvilke strukturer der passer til forretningsmodellen, men udviklingen af produkter hænger uløseligt sammen med resten af forretningsmodellen. Det Socialøkonomiske Forretningsmodel Kanvas har netop til hensigt at tydeliggøre den gensidige afhængighed.

Når du har fundet en god og passende forretningsmodel, der skaber synergi mellem sociale og økonomiske hensyn, så kan du arbejde videre med resten af den socialøkonomiske virksomhed fx ved at lave en forretningsplan eller lignende. Her kan der være god hjælp at hente hos Væksthusene eller den kommunale erhvervsrådgivning, som tilbyder gratis rådgivning (se mere under nyttige links).

SÆRLIGT FOR IVÆRKSÆTTERE:

Arbejdet med designtænkning og det Socialøkonomiske Forretningsmodel Canvas kan styrke startfasen, da det skaber rammer og metoder til at udvikle spæde idéer til hele forretningsmodeller, som kan afprøves, tilpasses og endeligt implementeres. Kombinationen af designtænkning og canvasset giver iværksættere mulighed for at arbejde systematisk og udfordre deres umiddelbare opfattelser og idéer på måder, som styrker innovationskraften.

Der er ofte to faldgruber for sociale iværksættere:

1. Nyttænkning kan være svært uden en systematisk tilgang. Nyttænkning kræver, at du er i stand til at stille de rigtige spørgsmål, som viser behov og løsninger fra nye perspektiver.
2. Mange iværksættere "farer vild", når de prøver at videreudvikle deres spæde idé til en hel forretningsmodel. De mange mulige retninger, man kan tage, gør det særligt svært at vælge og prioritere.

Designtænkning og canvasset kan hjælpe sociale iværksættere til at styre uden om disse to. Designtænkningens inspirations-, idé-generations- og implementeringsfaser hjælper med at systematisere udviklingen af en forretningsmodel, hvor canvasset hjælper med at synliggøre konkrete muligheder og udfordringer.

Designtænkningens inspirationsfase er velegnet til at arbejde systematisk med at få større viden om den sociale målgruppes og kundernes behov og ønsker. Ved at bruge eksempelvis observation eller interview, kan du tilegne dig ny viden, som åbner for at tænke nye løsninger af komplekse sociale udfordringer. Når viden er indsamlet, og der skal arbejdes med idé-generering, er det særligt vigtigt at være åben for nye inputs, så du ikke kun fortsættes i samme retning som tidligere.

Idéer til nye løsninger – det kan både starte med en god idé til en ny forretningsmodel eller et nyt produkt/ydelse – bliver sorteret og grupperet, så du får et overblik over muligheder. Derefter udvælges de bedste idéer, og de konkretiseres ved brug af designtænkningens idé-genereringsfase og det Socialøkonomiske Forretningsmodel Canvas, så de bedste idéer til sidst udgør en ny forretningsmodel med konkrete produkter eller ydelser og passende strukturer, der sikrer at værdi skabes, leveres og indfanges.

Før de gode idéer endeligt implementeres, er det vigtigt at afprøve, hvordan idéerne tager sig ud i praksis. Der er mange eksempler på, at gode intentioner og idéer ikke er nok. Idéer skal afprøves, så de kan tilpasses og fejl og mangler kan rettes. Her kan en test af antagelser med fordel bruges. Det er sjældent, at idéer kan overføres direkte til praksis uden, at der opstår uforudsete og u hensigtsmæssige fejl og mangler. Designtænkningens fokus på at teste idéer gennem prototyper eller pilotprojekter er en måde, hvor du kan sikre at fejl og mangler bliver opdaget tidligt i processen.

Særligt for etablerede socialøkonomiske virksomheder:

Etablerede socialøkonomiske virksomheder kan bruge designtænkning og det Socialøkonomiske Forretningsmodel Kanvas til at sikre løbende udvikling. Hvor designtænkning med fordel kan inkorporeres i socialøkonomiske virksomheders daglige drift på en måde, som styrker innovationskraften og fortsat udvikling, så kan kanvasset bruges i perioder, hvor I ønsker at arbejde fokuseret med nye produkter/ydelser eller videreudvikling af forretningsmodellen.

Mange socialøkonomiske virksomheder arbejder allerede med empati og brugerinddragelse i deres daglige virke. Designtænkning giver mulighed for systematisk at inkorporere indsamling af viden om sociale målgruppers behov og ønsker, og bruge viden til at udvikle virksomheden.

Den socialøkonomiske virksomhed Proximity er et godt eksempel på, hvordan designtænkning kan bruges til at styrke etablerede socialøkonomiske virksomheders arbejde med at løse komplekse sociale udfordringer. Proximity designer produkter og ydelser målrettet mennesker, der lever i ekstrem fattigdom. Proximitys formår at producere og levere billige produkter, der kan generere højere indkomster for fattige mennesker i Myanmar. De producerer blandt andet særlige former for brønde og vandbeholdere, som forbedrer bøndernes mulighed for at skabe økonomisk bæredygtige landbrug.

Proximitys kerneforretning er centreret omkring involvering og observering af deres sociale målgruppe. Deres udviklingsteam bruger mange ressourcer på at have dybdegående samtaler med de mennesker, som de prøver at hjælpe, og observere deres hverdag og arbejdsformer. Proximity lægger især vægt på empati og tillid i deres udviklingsprocesser. Deres relationer med målgruppen er til gensidig fordel. Proximity får input til at forbedre deres produkter og ydelser, så de bedre passer til målgruppens behov. De får også mulighed for at afprøve deres produkter inden de sættes i endelig produktion. De mennesker, som Proximity prøver at hjælpe, får bedre muligheder for at skabe en stabil indtægt, som kan forbedre deres livsbetingelser idet de produkter, de tilbydes, er designet til at løse deres behov.

Proximity blev grundlagt i 2004 og har allerede forbedret 250.000 menneskers livsbetingelser i Myanmar ved at tilbyde produkter og ydelser, som skaber bedre jobmuligheder. Proximity bruger designtænkning til at udvikle nye løsninger på sociale udfordringer i Myanmar. Deres særlige forretningsmodel muliggør skalering og maximering af effekterne af deres arbejde med social innovation.

Det er vigtigt at huske at designtænkning både kan styrke udviklingsarbejde med sociale målgrupper såvel som med kundegrupper.

Det centrale fokus på afprøvning af idéer gennem prototyper og pilotprojekter er anvendeligt for mange socialøkonomiske virksomheder, da det er en måde I kan få indsigt om uforudsete og u hensigtsmæssige fejl og mangler. Designtænkningen er et opgør med nulfejlskulturen. Fejl er en naturlig del af udviklingsprocesser. Det er derfor centralt at arbejde systematisk med at synliggøre fejl og mangler så tidligt som muligt, da det giver mulighed for tilpasning inden den endelige implementering.

Det Socialøkonomiske Forretningsmodel Kanvas er velegnet til løbende analyse af etablerede socialøkonomiske virksomheder forretningsmodeller. Kanvasset giver jer mulighed for at lave et stilbillede af jeres forretningsmodel og dermed tydeliggøre muligheder og udfordringer. Kanvasset er særligt velegnet som et redskab i udviklingsprocesser, hvor I kan bruge det til at visualisere, hvad ændringer medføre i deres eksisterende forretningsmodel, og hvordan der kan skabes synergi og sammenspil mellem eksisterende byggeklodser og nye tiltag (fx nye produkter/ydelser eller nye partnerskaber).

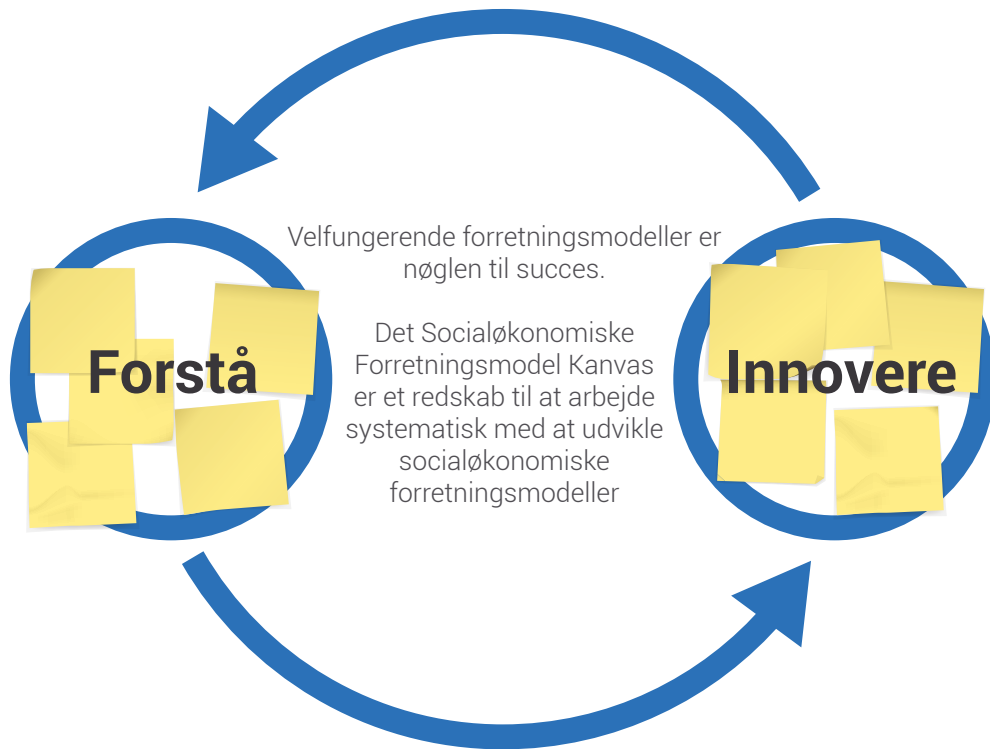




3

**Udvikling af
Socialøkonomiske
Forretningsmodeller
"Trin-for-Trin"**

Hvorfor arbejde med det Socialøkonomiske Forretningsmodel Kanvas?



Hvordan?

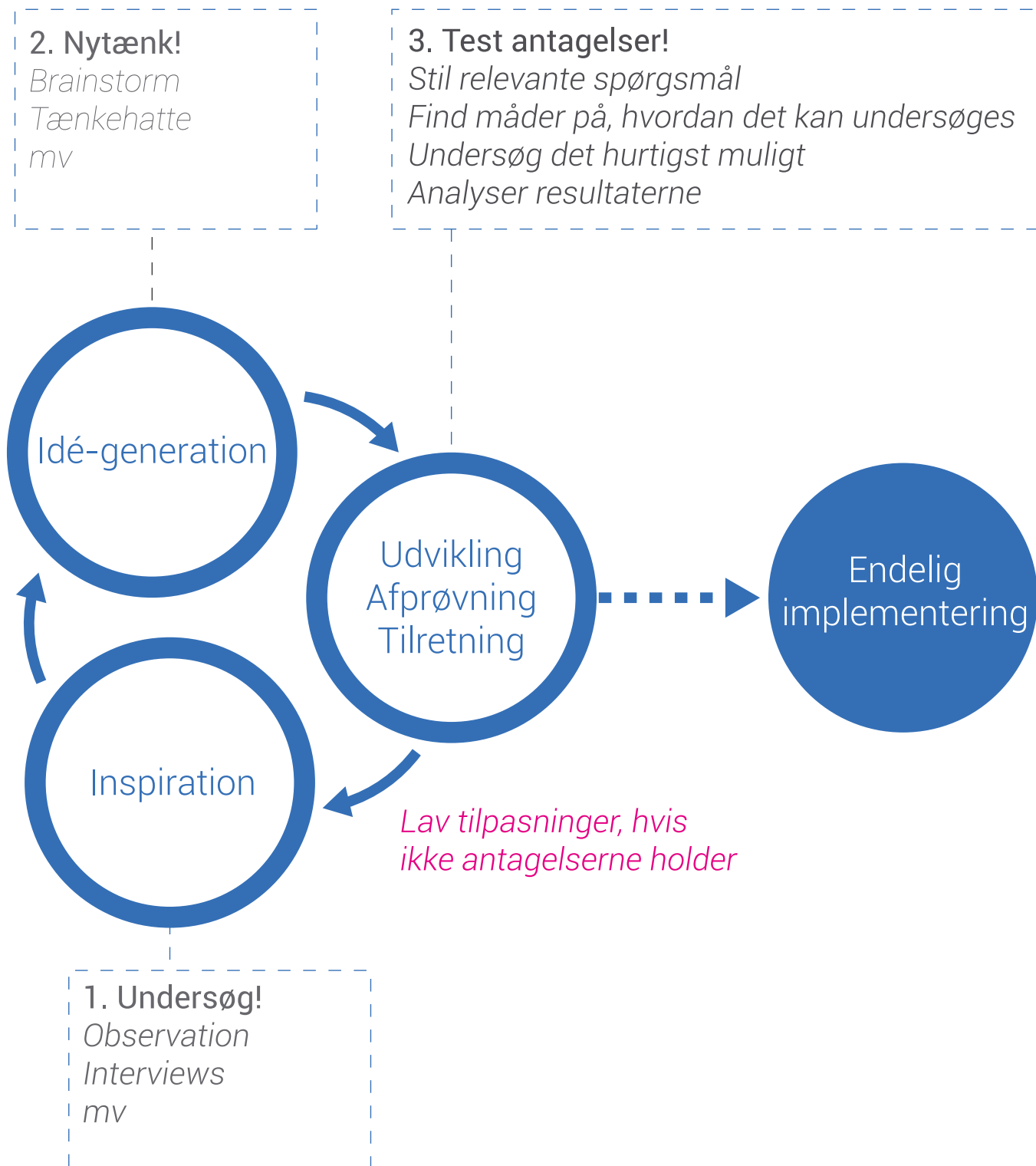


Print det Socialøkonomiske Forretningsmodel Kanvas og Værditilbud Kanvasset.

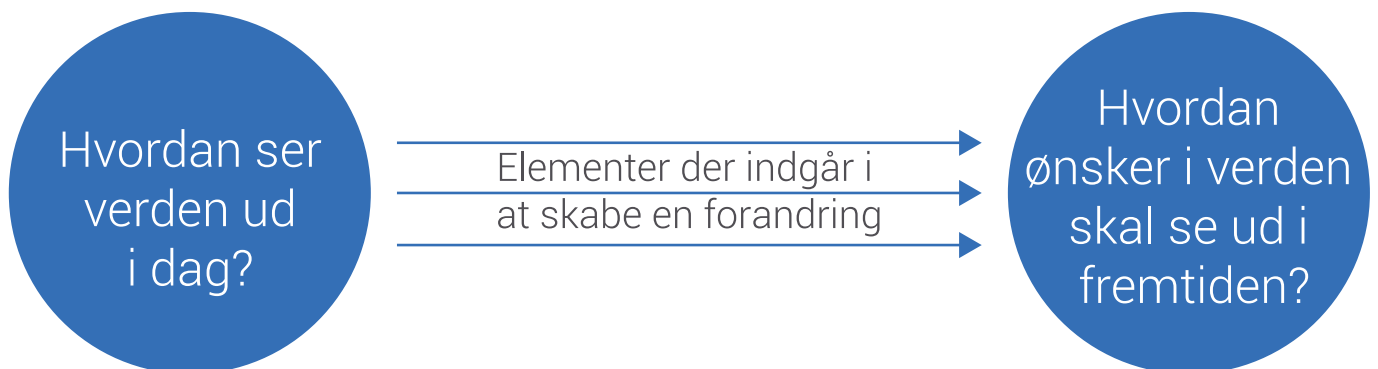
Indsæt byggeblokke i kanvasset på sedler...

og brug designtænkning til at undersøge, afprøve og tilpasse jeres idéer

Brug desigtænkning løbende til at undersøge, afprøve og tilpasse forretningsmodellen



Start med at undersøge jeres vision og brug designtænkning til at undersøge jeres sociale målgruppers behov, drømme og ønsker



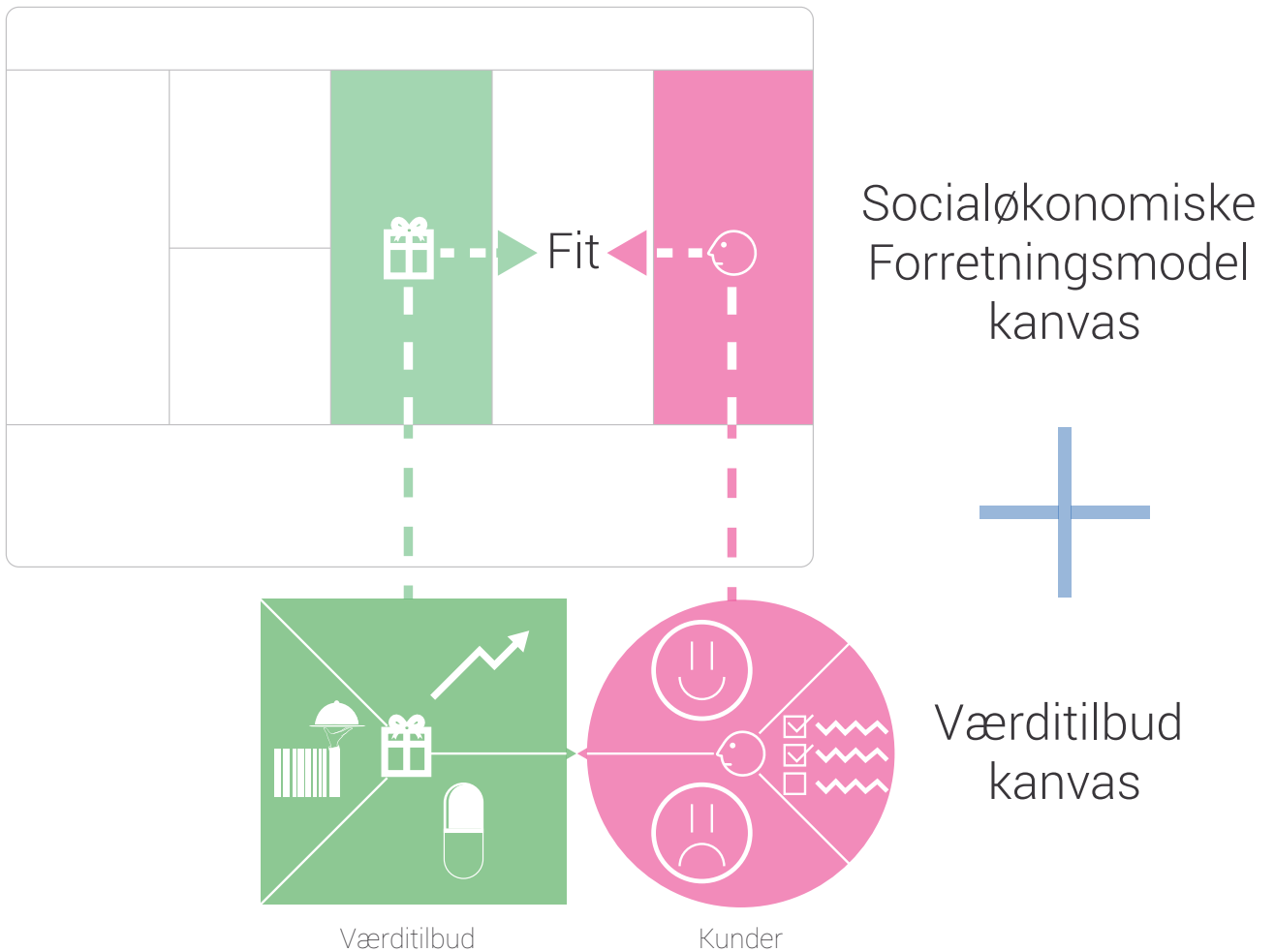
Indsæt jeres umiddelbare antagelser (byggeklodser) i kanvasset

Socialøkonomisk Forretningsmodel Kanvas

Hvilke mål drømmer i om at opnå?



Stil derefter skarpt på jeres kunder og værditilbud, så I sikrer jer, at de passer sammen!



Husk at stil spørgsmål, der kræver svar

Giver produkterne og ydelserne:

Økonomiske besparelser som gør kunden glad? (fx. iht. tidsforbrug, penge besparelser eller indsatser...)

Producerer de udfald, som jeres kunder forventer, eller som går over deres forventning? (fx. højere kvalitet, mere al. noget, mindre af noget, sociale hensyn...)

Kopierer eller udfordrer jeres nuværende løsninger på måder, som gavner kunderne? (fx. iht. specielle karakteristika, ydeevne, kvalitet...)

Går de kundernes liv nemmere, eller gør de det nemmere at udføre en bestemt opgave? (fx. iht. brugbarheden, funktionaliteten, tilgængeligheden, mere service...)

Giver de noget, som kunderne leder efter? (fx. lækker design, garantier, specifikke eller flere funktioner...)

Opfylder de kundens drømme? (fx. store bedrifter, et bedre liv, færre problemer...)

Giver de positive effekter, som matcher kundens kriterier for succes og fasko? (fx. ydeevne, omkostninger...)

Går de det nemt og attraktivt at skifte løsning for kunden? (fx. lavere omkostninger, lavere risiko, bedre kvalitet, bedre funktionalitet, flottere design...)

Værdi skabere

Beskriv hvordan jeres produkter og ydelser skaber værdi for kunderne. Hvordan skaber produktene og ydelserne fordele for jeres kunde, som de forventer, ønsker eller ville blive positivt overrasket over – herunder funktional ydeevne, sociale gevinster, positive følelser og økonomiske besparelser?

Opstil produktene og ydelserne ud fra hvilke fordele og værdier der er vigtigst for kunden. Nedenstående nævnes kun kunder, men det gælder også sociale målgrupper.

Smertelindring

Sætter de en stopper for udfordringer, som kunden støder på? (fx. gør ting lettere, giver nemmere forståelse for hvordan det fungerer, opløser modstand mod nye løsninger, gør det billigere...)

Eliminerer de risiko, som kunden frygter? (fx. finansielle, sociale, tekniske...)

Hjælper de kunden med at søve bedre om natten? (fx. mindsker bekymringer, gør det nemmere med store spørgsmål...)

Begrænser eller uddyber de almindelige fejltagelser, som kunden laver? (fx. fejltagelser ved brug...)

Eliminerer eller mindsker de barrierer, som kan medvirke til, at kunden ikke vil bruge nye løsninger? (fx. mindsker omkostninger, eliminerer modstand mod forandring, gør det nemmere at lære ting...)

Produkter & ydelser

Opstil alle produkter og ydelser jeres værditilbud bygger på ud fra, hvor vigtige de er for kunden.

Hvilke produkter og ydelser tilbyder I jeres kunder, som hjælper dem enten med at udføre en funktional, social eller emotionel opgave eller dækker basale behov? Hvis I har forskellige produkter eller ydelser, som udfører forskellige opgaver for kunderne, sæt gerne et par ord på hvert produkt og ydelse.

Gevinster

Beskriv de gevinster og fordele som jeres kunder forventer, ønsker eller ville blive positivt overrasket over. Dette inkluderer funktionalitet, socialt gevinster, positive følelser og økonomiske besparelser.

Opstil hver gevinst i forhold til, hvor vigtig det er for kunden. Nedenstående nævnes kun kunder, men det gælder også sociale målgrupper.

Hvilke besparelser gør kunderne glade? (fx. iht. tid, penge, indsatser...)

Hvilke udfald forventer kunderne, og hvad ville gå ud over hans/hendes forventninger? (fx. kvalitetsniveau, socialt ansvarlighed, mere/mindre af noget...)

Hvilke nuværende løsninger er kunden glad for? (fx. specielle funktioner, kvalitet, ydeevne...)

Hvad ville gøre kundens liv eller løsning af en specifik opgave nemmere? (fx. mere service, nemmere brug af produktet, lavere løbende omkostninger...)

Opgaver

Beskriv hvilke opgaver kunder prøver at få gjort. Det kan både være opgaver, som de prøver at udføre og færdiggøre, problemer de prøver at løse, eller behov som de prøver at opfylde.

Opstil opgaverne efter hvor vigtige de er for kunderne. Nedenstående nævnes kun kunder, men det gælder også sociale målgrupper.

Hvilke basale behov hjælper I kunderne med at opfylde? (fx. kommunikation, adgang til netværk, opnå relevant viden...)

Hvilke funktionelle opgaver hjælper I kunderne med at få udført? (fx. udførelsen af en specifik opgave, løsningen af et specifikt problem...)

Hvilke sociale opgaver hjælper I kunderne med at opnå? (fx. få status, relationer, selvværd, se godt ud...)

Hvilke følelsesmæssige opgaver hjælper I kunderne med at opnå? (fx. tryghed, have det godt, æstetik...)

Piner

Beskriv negative følelser, uønskede omkostninger og situationer og (især) som jeres kunder oplever eller kan forventes at, under eller efter de prøver at udføre en opgave.

Opstil pinene efter hvor intensive de er for kunderne. Nedenstående nævnes kun kunder, men det gælder også sociale målgrupper.

Hvad finder kunderne for omkostningsfuldt? (fx. tager for lang tid, koster for mange penge, kræver for store indsatser...)

Hvad gør, at kunder får dårlige følelser? (fx. frustration, irritation...)

På hvilke måder fungerer nuværende løsninger ikke for kunderne? (fx. mangler på funktioner, dårlig funktionalitet, mangler på bæredygtighed...)

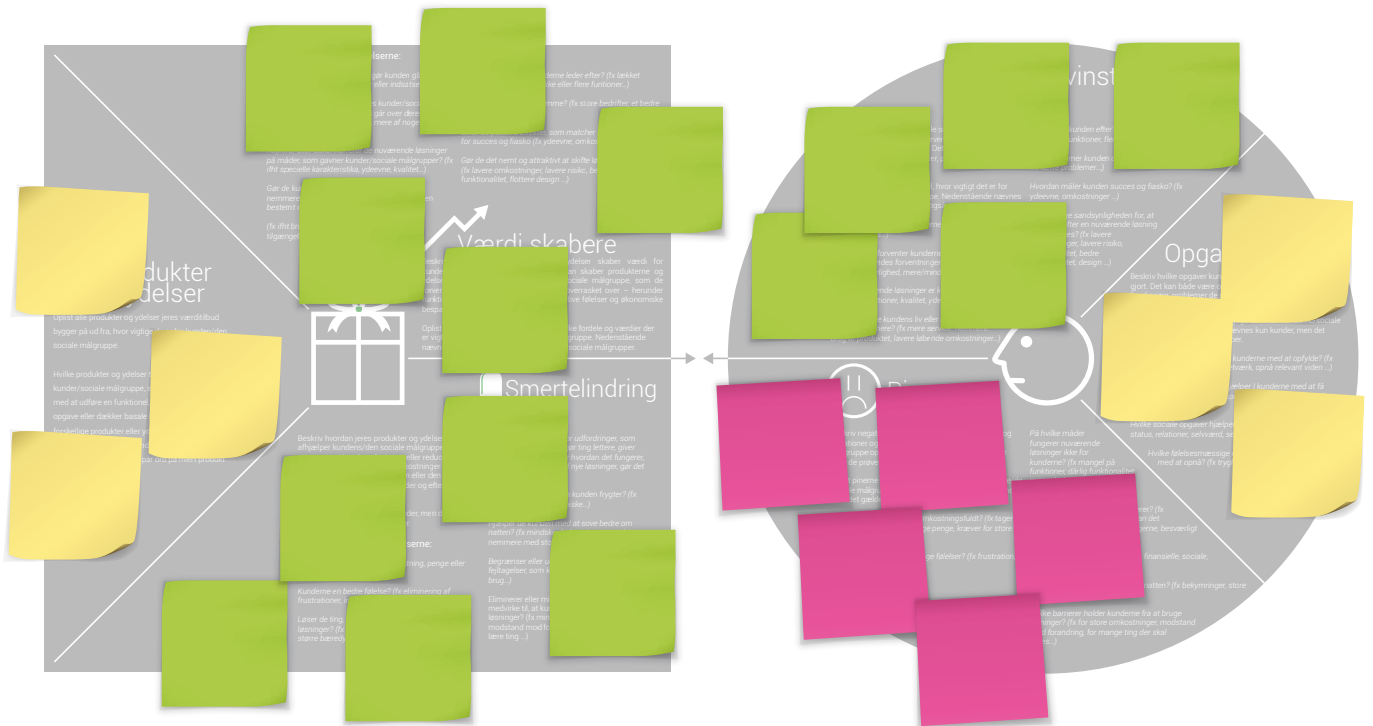
Hvad er hovedårsagerne til, at nuværende løsninger ikke fungerer? (fx. manglende forståelse for hvordan det fungerer, modstand mod løsninger, besværligt at bruge for dyrt...)

Hvilke risici frygter kunderne? (fx. finansielle, sociale, tekniske...)

Hvad holder kunderne vågne om natten? (fx. bekymringer, store spørgsmål...)

Hvilke barrierer holder kunderne fra at bruge løsninger? (fx. for store omkostninger, modstand mod forandring, for mange ting der skal læres...)

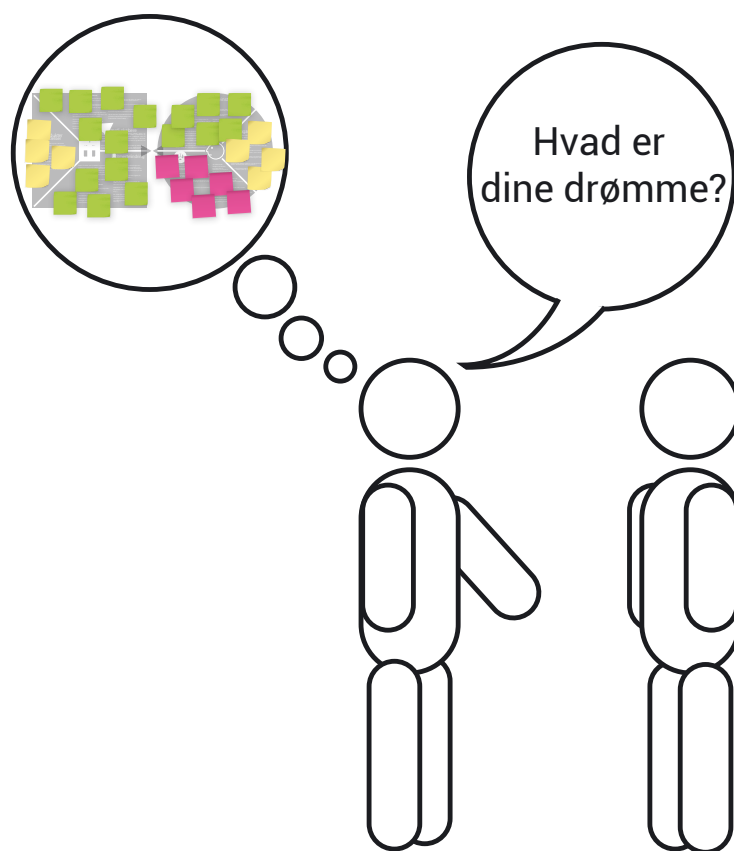
Udfyld Værditilbud kanvasset med jeres umiddelbare antagelser



Til venstre indsættes antagelser om værditilbud – til højre indsættes antagelser om kunder



Test jeres kundeantagelser



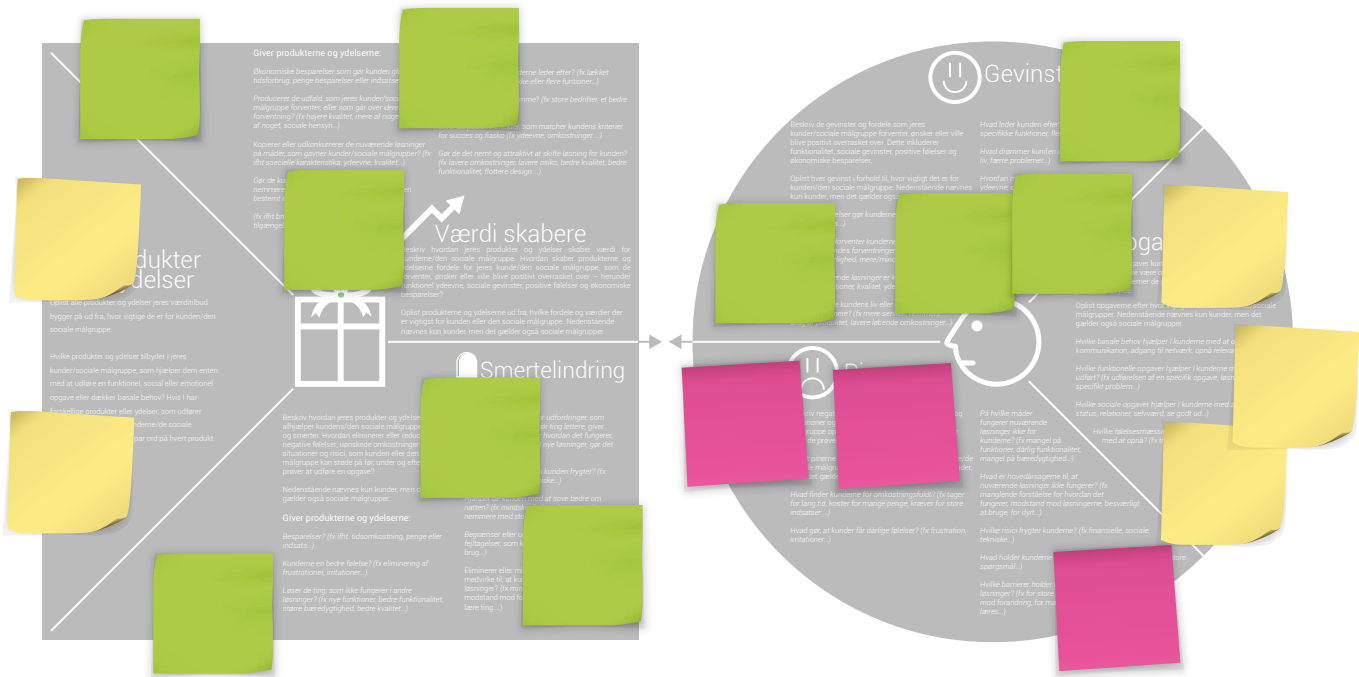
Tilpas kundeantagelserne



Tilpas værditilbud ud fra jeres nye indsigter om kunden



Nu har I et nyt Værditilbud kanvas at arbejde videre med



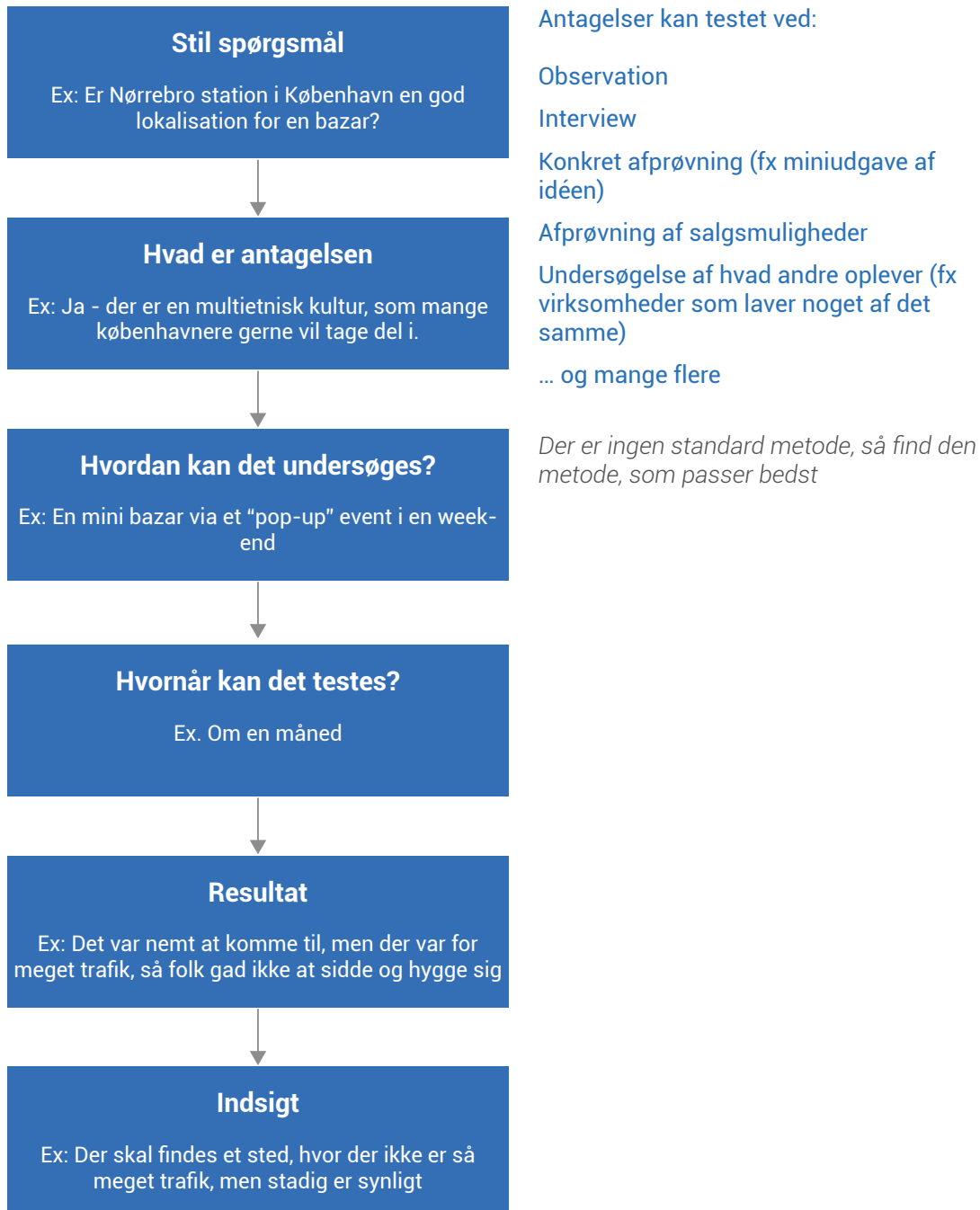
Gå tilbage til det Socialøkonomiske Forretningsmodel Kanvas og indsæt de nye værditilbud – udfyld derefter resten af kanvasset og husk at stil spørgsmål til jer selv, som kræver svar!

Socialøkonomisk Forretningsmodel Kanvas

Hvilke mål drømmer i om at opnå?

Væsentlige partnere <ul style="list-style-type: none"> Hvem er vores nøglepartnere? Hvem er vores nøgle leverandører? Hvilke nøgleressourcer får vi adgang til fra partnere? Hvilke nøgleaktiviteter udfører vores (fremtidige) partnere? 	Væsentlige aktiviteter <ul style="list-style-type: none"> Hvilke nøgleaktiviteter kræver vores værditilbud? Hvilke nøgleaktiviteter kræver produktionen – er der specielle sociale forhold, som skal tages højde for? Hvilke nøgleaktiviteter kræver vores kanaler, kunderelationer og indtægtskilder? 	Værditilbud <p><i>Hvilken overordnet værdi skaber i for de sociale målgrupper?</i></p>	Kunderelationer <ul style="list-style-type: none"> Hvilken type relation forventer vores kunder, at vi etablerer og opretholder med dem? Hvilke relationer har vi allerede etableret? Hvordan er disse typer integreret med resten af vores forretningsmodel? Hvor meget koster disse relationer at etablere og opretholde? 	Kundegrupper <p><i>Hvad hjælper I kunderne med; Hvilke behov har de, hvilke problemer prøver de at få løst, hvad drømmer de om?</i></p>
	Væsentlige ressourcer <ul style="list-style-type: none"> Hvilke nøgleressourcer kræver vores værditilbud? Hvilke nøgleressourcer kræver produktionen – er der specielle sociale forhold, som skal tages højde for? Hvilke nøgleressourcer kræver vores kanaler, kunderelationer og indtægtskilder? 	<p><i>Hvilken overordnet (social/økonomisk) værdi skaber i for kunderne?</i></p>	Kanaler - distribution & kommunikation <ul style="list-style-type: none"> Gennem hvilke kanaler ønsker kunderne at blive nået? Hvordan kan vi nå kunderne? Hvordan er (kan) vores forskellige kanaler (blive) integreret? Hvilke kanaler er mest økonomisk fordelagtige? 	
Omkostningsstruktur <ul style="list-style-type: none"> Hvad er de vigtigste omkostninger i vores forretningsmodel? Hvilke nøgleressourcer er dyrrest? Hvilke nøgleaktiviteter er dyrrest? Hvilke kunderelationer er dyrrest? Hvilke kanaler er dyrrest? 		indtægtsstrømme <ul style="list-style-type: none"> Hvad er vores kunder villige til at betale? Hvad betaler de på nuværende tidspunkt for lignende produkter/ydelser? Hvordan betaler de på nuværende tidspunkt? Hvordan ville de foretrække at betale? Hvor meget bidrager hver indtægtskilde til jeres overordnede indtægter? 		

Test antagelser



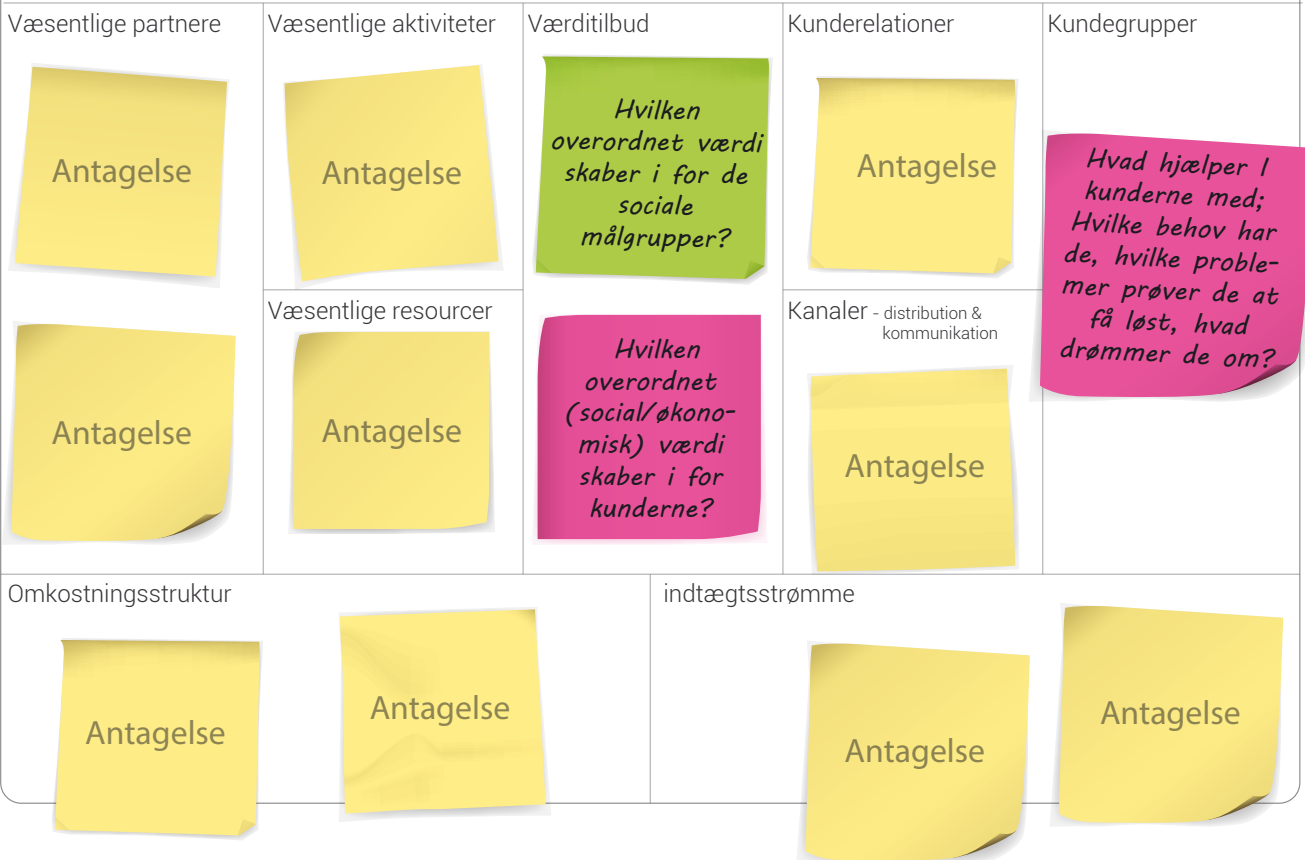
Test antagelser. Der er altid nogle antagelser, som ikke passer til virkeligheden



Tilpas byggeklodserne (antagelser) i kanvasset løbende, når du får nye indsigter

Socialøkonomisk Forretningsmodel Kanvas

Hvilke mål drømmer i om at opnå?



Du kan printe Værditilbud og det Socialøkonomiske Forretningsmodel
Kanvas på de næste sider

Rigtig god arbejdslyst

Giver produkterne og ydelserne:

Økonomiske besparelser som gør kunden glad? (fx ifht tidsforbrug, penge besparelser eller indsats...)

Producerer de udfald, som jeres kunder forventer, eller som går over deres forventning? (fx højere kvalitet, mere af noget, mindre af noget, sociale hensyn...)

Kopierer eller udkonkurrerer de nuværende løsninger på måder, som gavner kunder? (fx ifht specielle karakteristika, ydeevne, kvalitet...)

Gør de kundernes liv nemmere, eller gør de det nemmere at udføre en bestemt opgave?

(fx ifht brugbarheden, funktionaliteten, tilgængeligheden, mere service...)

Giver de noget, som kunderne leder efter? (fx lækket design, garantier, specifikke eller flere funktioner...)

Opfylder de kundens drømme? (fx store bedrifter, et bedre liv, færre problemer...)

Giver de positive effekter, som matcher kundens kriterier for succes og fiasko (fx ydeevne, omkostninger...)

Gør de det nemt og attraktivt at skifte løsning for kunden? (fx lavere omkostninger, lavere risiko, bedre kvalitet, bedre funktionalitet, flottere design...)



Produkter & ydelser

Oplist alle produkter og ydelser jeres værditilbud bygger på ud fra, hvor vigtige de er for kunden.

Hvilke produkter og ydelser tilbyder I jeres kunder, som hjælper dem enten med at udføre en funktionel, social eller emotionel opgave eller dækker basale behov? Hvis I har forskellige produkter eller ydelser, som udfører forskellige opgaver for kunderne, sæt gerne et par ord på hvert produkt og ydelse.



Beskriv hvordan jeres produkter og ydelser afhjælper kundens piner og smerter. Hvordan eliminerer eller reducerer de negative følelser, uønskede omkostninger og situationer og risici, som kunden kan støde på før, under og efter de prøver at udføre en opgave?

Nedenstående nævnes kun kunder, men det gælder også sociale målgrupper.

Giver produkterne og ydelserne:

Besparelser? (fx ifht. tidsomkostning, penge eller indsats...)

Kunderne en bedre følelse? (fx eliminering af frustrationer, irritationer...)

Løser de ting, som ikke fungerer i andre løsninger? (fx nye funktioner, bedre funktionalitet, større bæredygtighed, bedre kvalitet...)



Værdi skabere

Beskriv hvordan jeres produkter og ydelser skaber værdi for kunderne. Hvordan skaber produkterne og ydelserne fordele for jeres kunde, som de forventer, ønsker eller ville blive positivt overrasket over – herunder funktionel ydeevne, sociale gevinster, positive følelser og økonomiske besparelser?

Oplist produkterne og ydelserne ud fra, hvilke fordele og værdier der er vigtigst for kunden. Nedenstående nævnes kun kunder, men det gælder også sociale målgrupper.



Smertelindring

Sætter de en stopper for udfordringer, som kunden støder på? (fx gør ting lettere, giver nemmere forståelse for hvordan det fungerer, opløser modstand mod nye løsninger, gør det billigere...)

Eliminerer de risici, som kunden frygter? (fx finansielle, sociale, tekniske...)

Hjælper de kunden med at sove bedre om natten? (fx mindsker bekymringer, gør det nemmere med store spørgsmål...)

Begrænser eller udrydder de almindelige fejltagelser, som kunden laver? (fx fejltagelser ved brug...)

Eliminerer eller mindsker de barrierer, som kan medvirke til, at kunden ikke vil bruge nye løsninger? (fx mindsker omkostninger, eliminerer modstand mod forandring, gør det nemmere at lære ting...)



Gevinster

Beskriv de gevinster og fordele som jeres kunder forventer, ønsker eller ville blive positivt overrasket over. Dette inkluderer funktionalitet, sociale gevinster, positive følelser og økonomiske besparelser.

Oplis hver gevinst i forhold til, hvor vigtigt det er for kunden. Nedenstående nævnes kun kunder, men det gælder også sociale målgrupper.

Hvilke besparelser gør kunderne glade? (fx ifht tid, penge, indsats...)

Hvilke udfald forventer kunderne, og hvad ville gå ud over hans/hendes forventninger? (fx kvalitetsniveau, socialt ansvarlighed, mere/mindre af noget ...)

Hvilke nuværende løsninger er kunden glad for? (fx specielle funktioner, kvalitet, ydeevne ...)

Hvad ville gøre kundens liv eller løsning af en specifik opgave nemmere? (fx mere service, nemmere brug af produktet, lavere løbende omkostninger...)

Hvad leder kunden efter? (fx lækkert design, garantier, specifikke funktioner, flere funktioner...)

Hvad drømmer kunden om? (fx store bedrifter, et bedre liv, færre problemer...)

Hvordan måler kunden succes og fiasko? (fx ydeevne, omkostninger ...)

Hvad vil øge sandsynligheden for, at kunden skifter en nuværende løsning ud med jeres? (fx lavere omkostninger, lavere risiko, bedre kvalitet, bedre funktionalitet, design ...)



Opgaver

Beskriv hvilke opgaver kunder prøver at få gjort. Det kan både være opgaver, som de prøver at udføre og færdiggøre, problemer de prøver at løse, eller behov som de prøver at opfylde.

Oplis opgaverne efter hvor vigtige de er for kunderne. Nedenstående nævnes kun kunder, men det gælder også sociale målgrupper.

Hvilke basale behov hjælper I kunderne med at opfylde? (fx kommunikation, adgang til netværk, opnå relevant viden ...)

Hvilke funktionelle opgaver hjælper I kunderne med at få udført? (fx udførelsen af en specifik opgave, løsningen af et specifikt problem...)

Hvilke sociale opgaver hjælper I kunderne med at opnå? (fx få status, relationer, selvværd, se godt ud...)

Hvilke følelsesmæssige opgaver hjælper I kunderne med at opnå? (fx tryghed, have det godt, æstetik ...)



Piner

Beskriv negative følelser, uønskede omkostninger og situationer og risici som jeres kunder oplever eller kan forvente før, under eller efter de prøver at udføre en opgave.

Oplis pinerne efter hvor intensive de er for kunderne. Nedenstående nævnes kun kunder, men det gælder også sociale målgrupper.

Hvad finder kunderne for omkostningsfuldt? (fx tager for lang tid, koster for mange penge, kræver for store indsats...)

Hvad gør, at kunder får dårlige følelser? (fx frustration, irritationer...)

På hvilke måder fungerer nuværende løsninger ikke for kunderne? (fx mangel på funktioner, dårlig funktionalitet, mangel på bæredygtighed...)

Hvad er hovedårsagerne til, at nuværende løsninger ikke fungerer? (fx manglende forståelse for hvordan det fungerer, modstand mod løsningerne, besværligt at bruge, for dyrt...)

Hvilke risici frygter kunderne? (fx finansielle, sociale, tekniske...)

Hvad holder kunderne vågne om natten? (fx bekymringer, store spørgsmål...)

Hvilke barrierer holder kunderne fra at bruge løsninger? (fx for store omkostninger, modstand mod forandring, for mange ting der skal læses...)

Visionen

Væsentlige partnere

Væsentlige aktiviteter

Værditilbud

Væsentlige ressourcer

Omkostningsstruktur

Kunderelationer

Kundegrupper

Kanaler - distribution &
kommunikation

indtægtsstrømme

Appendix

A

**Historier der
kan inspirere**

Props & Pearls

Den socialøkonomiske virksomhed Props & Pearls er en sundhedslounge for kvinder. De arbejder for at hjælpe kvinder, der sundhedsmæssigt er kommet i en udsat situation i forbindelse med blandt andet brystkræft, underlivskræft, inkontinens og vulvalidelser. Props & Pearls er også initiativtager til fondsstøttede projekter, der skal komme de mange til gavn. Al overskud går til at fremme vilkår for de kvinder, Props & Pearls er til for at hjælpe.

Formål: Forbedre livskvaliteten gennem "hjælp til selvhjælp" for kvinder, der sundhedsmæssigt er kommet i en udsat situation i forbindelse med brystkræft, underlivskræft, inkontinens eller vulvalidelser. Fælles for de områder Props & Pearls arbejder med er, at kvinderne ud over sygdommen ofte slås med angst, tab af kvindelighed og tabuisering.

Konceptet: Props & Pearls arbejder ad 2 veje. De yder én til én kunderådgivning i loungen på kvindernes præmisser. Formålet med kunderådgivningen er dels at inspirere kvinden til, hvad hun selv kan gøre for at genvinde sundhed og kvindelighed, dels gennem hendes historie at få bedre indsigt i kvindernes situation og præferencer generelt.

Rådgivningen giver Props & Pearls indsigt i generelle "huller" mellem det der er kvindernes behov, og hvad de tilbydes generelt, og Props & Pearls bruger den indsigt til at skabe nye løsninger, der skal komme de mange til gavn.

Props & Pearls' forretningsmodel er et mix af salg af hjælpemidler til private og offentlige kunder samt udviklingsprojekter støttet af kommuner og fonde.

Virksomheden: Props & Pearls er et Aps, der er grundlagt i 2005 af iværksætterne Birgitte Baht & Rosemarie Wedell-Wedellsborg. Ud over stifterne er der pt. 2 ansatte; en butikschef og en frivilligkoordinator.



Behov for ny retail-enhed

Grundlæggerne af Props & Pearls oplevede et behov for at ændre måden, hvorpå hjælpemidler forhandles til kvinder, som lider af brystkræft. En af grundlæggerne, Birgitte Baht, blev gennem hendes job hos Coloplast, opmærksom på, at der ikke fandtes mulighed for at "shoppe" hjælpemidler som brystproteser og inkontinensprodukter til kvinder på en nutidig måde. Hjælpemidler er traditionelt udelukkende blevet solgt hos bandagister, der har et altoverskyggende fokus på hjælpemidlernes funktionalitet, men uden fokus på æstetik og kundeoplevelse i forbindelse med købet. Bandagister har ofte mange målgrupper og har derfor ikke et specielt fokus på kvinders særlige situation.

"Der var udelukkende triste butikker, som mest af alt mindede om opbevaringslokaler"

– Stifter af Props & Pearls



Forhandlere af hjælpemidler til kvinder, der er ramt af brystkræft og lignende, er ofte nogle af de første personer, der møder kvinderne uden for sundhedssystemet. Det betyder, at kvinderne ofte er i sårbare situationer, hvor de skal vende sig til deres nye livssituationer, hvilket blandt andet indebærer ændringer, som i høj grad er forbundet med tab af kvindelighed og seksualitet. Mødet med forhandlere af hjælpemidler kan derfor have stor betydning for den enkelte kvindes tilpasning til det nye liv.

En undersøgelse af forholdene hos bandagister led til konklusionen, at kvindernes behov ikke blev opfyldt ved et bandagistbesøg, hverken hvad angår service eller produktudvalg. Derfra opstod idéen om at udvikle en ny retail-enhed til kvinder med fokus på at tilbyde de bedste hjælpemidler, plejeprodukter og rådgivning i et kvindeligt miljø.

Behøver det at være grimt?

Butikken Props & Pearls kalder grundlæggerne for en "kvindelounge", som særligt udfordrer hjælpemiddelområdet i forhold til æstetik. For at imødekomme kvindernes behov for at komme væk fra hospitals- og bandagistmiljøer har Props & Pearls skabt en lounge, hvor der er lagt vægt på at gøre indretningen moderne, feminin og hyggelig. De hjælpemidler, som sælges i kvindeloungen, udvælges på baggrund af æstetik og funktionalitet. Produkterne i butikken strækker sig fra hjælpemidler såsom brystproteser og bækkenbundstrænere til linge.

Props & Pearls har også tidligere iværksat en international designstafet, hvor de inviterede design- og kunsthåndværker studerende til at designe brystproteser som smykker. Formålet var dels at få flere designere til at interessere sig for det støvede hjælpemiddelområde, men også at rykke til kvinders selvopfattelse i forhold til at gå med protese.

Projekter der øger information og nedbryder tabu

Props & Pearls arbejder på at bryde tabu. Når Props & Pearls udvikler løsninger, giver de kvinderne mulighed for diskretion, mens Props & Pearls selv råber højt. Props & Pearls forsøger altid at få nogle kvinder til at gå forrest for at bane vejen for de næste. De forsøger også at give kvinderne oplevelsen af, at de ikke er alene, for så bliver det nemmere at søge hjælp.

Et godt eksempel på dette er KNIBNU.dk. Ca. 400.000 danske kvinder lider af inkontinens, til trods for at ca. 70 % kan komme af med deres inkontinens ved at lave effektiv bækkenbundstræning. Og sådan har det været i mange år. Selv om kvinder ved, at de skal knibe, får de det ikke gjort. Props & Pearls har gennem den daglige kontakt til kvinder med dette problem erfaret, at kvinder finder det både kedeligt, svært og ensomt at træne knib - og kvinderne søger ikke hjælp, da området er dybt tabuiseret.

Derfor lancerede Props & Pearls sidste år med støtte fra Nordea fonden hjemmesiden www.KNIBNU.dk - Danmarks første digitale knibebevægelse på nettet. Her kan kvinderne gratis tilmelde sig 21 dage med daglige øvelser, artikler og humoristiske indslag. Ved at tilmelde sig inviteres de ind i et fælleskab, hvor man samler knib i flok. Det er helt anonymt at være med. KNIBNU.dk er blevet en kæmpe succes. Kvinder melder sig nu som frivillige knibeaktivister, deler knibske bidrag på nettet og glemmer helt at knib er pinligt. Tabuet er ved at blive brudt, og kvinderne har fået nyt fokus på, hvor vigtig en stærk bækkenbund er for deres sundhed og kvindelighed.



Forandring med udgangspunkt i det særlige værditilbud

Props & Pearls har over tid udviklet deres socialøkonomiske virksomhed til at omfatte flere målgrupper. Deres sundhedsfaglige viden og indsigten i, hvordan man møder kvinderne, så de føler sig set og hørt, har vist sig at være relevant og brugbar overfor flere grupper. Fælles for målgrupperne er, at kvinderne udover sygdomme slås med tabu, angst og tab af kvindelighed.

Forretningskonceptet bag Props & Pearls er endvidere at bruge relationen mellem sælger og køber af hjælpemidler til at give kvinderne den bedst mulige oplevelse, så kontakten kan hjælpe kvinderne med at forbedre deres livskvalitet.

Social innovation der starter hos brugerne

Alle projekter der udvikles i Props & Pearls starter med udtrykte behov hos/fra de kvinder, der besøger kvindeloungen.

Hjemmesiden www.minebivirkninger.dk udviklede Props & Pearls, fordi kvinder i medicinsk efterbehandling for brystkræft fortalte i loungen, at de følte sig meget alene med bivirkningerne af medicinen. Bivirkninger der til tider er så kraftige, at kvinder fravælger medicinen til trods for, at dette forringer deres prognose for at overleve. Props & Pearls udviklede derfor en hjemmeside, hvor kvinder kan indtaste deres bivirkninger, sammenligne deres bivirkningsprofil med andre kvinder, der får samme medicin, samt læse, hvilke muligheder de har for at overkomme den enkelte bivirkning.

Det kan være en kæmpe lettelse at se at mere end 80 % af de andre kvinder, der får medicinen, også har smerter i muskler og led, og at det således ikke behøver at være, fordi man har fået metastaser i knoglerne.

"Jeg synes, at vi lykkes aller bedst, når vi får mobiliseret kvinderne til selv at være med til at skabe forandringen"

– Stifter af Props & Pearls

Props & Pearls oplever, at kvinderne printer deres profil og tager den med til kontrolbesøg på hospitalet, som derigennem tvinges til at sætte mere fokus på bivirkninger. Kvinderne er således selv med til at ændre praksis på et område, der er vigtigt for deres livskvalitet.



Brobygning & patient empowerment på kvindernes præmisser

Over tid er Props & Pearls på mange måder blevet en brobygger mellem kvinderne og sundhedssektoren. Den indsigt som Props & Pearls får om kvindernes daglig dag gennem samtaler med kvinder i butikken videregiver de til sundhedssektoren. Props & Pearls bliver på denne måde videns-opsamler og talerør for deres målgruppe.

"Alt, hvad der starter hos os, alt hvad der bliver sat i søen her, det starter med ikke en, men flere kvinder der siger det samme"

– Stifter af Props & Pearls

Props & Pearls har på baggrund af deres viden og indsigt taget initiativ til forskellige tiltag, som har ændret forskellige samfundssystemer og normer. For eksempel har Props & Pearls med støtte af det Obelske Familiefond udviklet et sæt guidelines og hjælpemidler til kvinder, som er blevet strålebehandlet i underlivet, da disse kvinder ikke modtog tilstrækkelig information om gener som følge af behandlingen, eller om hvordan kvinderne selv kunne forebygge eller reducere generne.

Props & Pearls har indgået et samarbejde med Odense Universitets Hospital og Herlev Hospital, som nu uddeler materialet og hjælpemidlerne efter behandlinger. Props & Pearls har endvidere været medvirkende til at en ændring af almindelig praksis hos læger. Gennem samtaler med kvinder i butikken erfarer Props & Pearls, at mange kvinder blev behandlet med østrogen for at afhjælpe nogle af de bivirkninger, der var ved anti-østrogebehandlingen. Kvinderne og Props & Pearls undrede sig over denne praksis, da det virkede modstridende med hinanden, og Props & Pearls undersøgte derfor praksis i andre lande. De fandt blandt andet et svensk studie, som konkluderede, at det var uhensigtsmæssigt at kombinere disse to behandlinger. Derudover fandt Props & Pearls, at andre lande brugte hormonfrie alternativer. Props & Pearls kontaktede hospitaler, patientforeninger og gynækologer og informerede om deres indsigt, og de informerede ligeledes de kvinder, de var i kontakt med i butikken. Det tog en del tid og kræfter at få ændret praksis, men det lykkedes Props & Pearls at være med til at få ændret praksis på området.

Det nyeste initiativ hedder Beat Breast Cancer. Hos Props & Pearls erfarer de dagligt, at kvinder før, under og efter behandling for brystkræft slås med en lang række spørgsmål, som de bruger megen energi på selv at undersøge. Mange svar er svære at finde, og det kan tappe kvinderne for energi, hvis spørgsmålene forbliver ubesvarede. Der er også mange kvinder, som finder ukvalificerede svar i kraft af, at kvinderne er overlade til selv at undersøge deres spørgsmål. Den manglende information er en barrier for, at kvinder kan deltage i beslutningsprocesser omkring undersøgelser, behandlinger og egen indsats. Projektet Beat Breast Cancer opfordrer kvinder til at dele deres spørgsmål om brystkræft med Props & Pearls og hinanden. Props & Pearls beder kvinderne om at være med til at prioritere, hvilke spørgsmål der er vigtigst at få svar på. Herefter undersøger Props & Pearls de væsentligste spørgsmål via eksperter i Danmark og udland. Svarene vil blive formidlet på nettet som filmede interviews, tegnefilm, artikler, illustrationer mv.



Målet for projektet er at starte en bevægelse, hvor patient empowerment bliver en realitet, så kvinders egne ressourcer bliver udnyttet optimalt. Projektets målsætning er at reducere angst og øge handlekraft ved at anerkende og velkomme kvinders spørgsmål samt ved at give let adgang til viden omkring centrale spørgsmål. Hjemmesiden vil også give behandlere ny indsigt i kvindernes informationsbehov og således kunne inspirere behandlernet til nye måder at invitere, anerkende og besvare spørgsmål på. Og hvem ved – måske kan nye spørgsmål føre til nye løsninger?

Social innovation og formidling til kvinder som kernekompetencer

Props & Pearls' kernekompetencer er:

* at udvikle nye løsninger, der appellerer til kvinder, baseret på kvindernes uopfyldte behov. Der er som oftest tale om løsninger, hvor der ikke har været tilbud tidligere. Props & Pearls var fx de første til at introducere bækkenbundstrænere og hormonfrit præparat til vaginal tørhed i Danmark. Og for Odense Universitets Hospital udviklede de som noget nyt et kit af hjælpemidler og vejledninger til kvinder, der var strålebehandlede i underlivet.

* at formidle viden og inspirere til "hjælp til selvhjælp" på kvindernes præmisser. Props & Pearls bruger et sprog og et udtryk, som ligger langt fra sundhedssystemets og tættere på "kvindeverdenen", selvom der ofte er tale om relativt tungt sundhedsstof, der skal formidles.

Props & Pearls definerer sig selv som en bevægelse, der faciliterer sociale forandringer ved at formidle viden, men hvor det er kvinderne, som selv skaber den endelige sociale forandring.

Ved at indarbejde videns opsamling og formidling i forretningsmodellen, så arbejder Props & Pearls med at:

- sikre at deres produkter eller ydelser matcher brugerens efterspørgsel.
- bruge det til at udvikle nye produkter eller ydelser.
- bruge det til at påvirke andre organisationer, institutioner eller systemer.

Det særligt innovative ved Props & Pearls er, at de arbejder strategisk med indsamling og brug af viden. De kombinerer deres direkte kontakt med deres sociale målgruppe med indsamling og analyse af international forskning. Den viden som Props & Pearls opnår, viderebringer de både til de enkelte kunder, som kommer ind i deres butik, gennem hjemmesider og kampagner til de mange, men de kontakter også institutioner (hospitaller mv.) for at ændre uhensigtsmæssige systemer.

Skovsgård hotel

Skovsgård Hotel er et andelsselskab, som blev etableret af 75 borgere fra lokalområdet i den nordjyske by Skovsgård i 1992. Hotellet bygger på en civilsamfundstanke, hvor frivillige lokalborgere slår sig sammen og etablerer andelsselskaber for at rede byens kulturliv. Hotellet fungerer både som lokalt samlingssted og som beskæftigelsesindsats overfor udsatte borgere, hvor et centralt fokus er at integrere mennesker på kanten af arbejdsmarkedet i lokalsamfundet. Skovsgård Hotel har gennem stærke partnerskaber sikret det finansielle grundlag såvel som en nytænkende indsats i beskæftigelsesindsatsen overfor de udsatte borgere.

Formål: Skovsgård hotel har tre overordnede formål

1. at sikre at der fortsat drives hotel i Skovsgård,
2. at skabe en arbejdsplads på særlige vilkår for mennesker, som står uden for det ordinære arbejdsmarked, og
3. at danne ramme om kulturtiltag og medborgerhuslignende aktiviteter i Skovsgård.

Koncept: Skovsgård Hotel er karakteriseret af at være en rummelig arbejdsplads med en særlig medarbejdergruppe, der primært består af udviklingshæmmede og psykisk sårbare. Et af de primære formål med Skovsgård Hotel er at sikre en større inklusion af socialt udsatte individer og grupper i samfundet, derfor er en af grundstenene i beskæftigelsesindsatserne, at de socialt udsatte medarbejdere skal have størst mulig kontakt til hotellets gæster. Hotellet har en særlig lokal forankring både ved at være et andelsselskab, og ved at vedtægterne indeholder bestemmelse om, at hotellet skal stå til rådighed som Skovsgårds medborger- og kulturhus. Hotellet har en særlig stærk tilknytning til to lokale socialøkonomiske virksomheder, Købmandsgården og Råd & Dåd.

Virksomheden: Carl Christensen er initiativtager til Skovsgård Hotel, men det var ca. 75 borgere fra byen Skovsgård, som grundlagde andelsselskabet bag det nye Skovsgård Hotel i 1992. I dag er der knap 400 andelshavere.

Skovsgård Hotel råder over 5 værelser og har endvidere en restaurant, som har plads til 50 spisende gæster. Hotellets restaurant har åbent alle hverdage til frokost servering og torsdag aften til middags gæster, men holder også åbent ved særlige arrangementer, hvor hotellet har en festsal med plads til 100 spisende gæster.

Skovsgård Hotel har i skrivende stund 19 medarbejdere på særlige vilkår og 4 på ordinære vilkår.

Skovsgårds Hotel havde i 2012 en omsætning på i alt 3,7 mio. kr, hvoraf omsætningen fra hoteldriften var 1,4 mio. kr., og salg af serviceydelser til kommune var på 2,3 mio kr.



Behov for lokal inklusion og sammenhold

Skovsgård Hotel startede med formål om at løse flere sociale problemer på én gang. Som så mange andre småbyer oplevede byen Skovsgård en opløsning af lokalsamfundet op gennem 1980'erne, hvor butikker og kulturliv i mange år havde haft trænge kår og derfor måtte lukke. En lokale borger, Carl Christensen, som allerede havde erfaring med at opstarte og drive socialøkonomiske virksomheder, så det daværende tomme hotel som et oplagt sted at imødekomme både lokalsamfundets udfordringer og behovet for at ændre beskæftigelsesindsatser. Skovsgård Hotel havde lidt af en del konkurser, og det var blevet synligt, at hotellet næppe kunne blive en rentabel virksomhed med mindre det blev nytænkt, så der kunne komme alternative indtægter. Hotellet repræsenterede dog en lokal historie om et livligt lokalsamfund, hvor hotellet var samlingssted og mødepunkt for lokalbefolkningen og omverdenen, hvilket gjorde det til en oplagt arbejdsplads til at inkludere socialt udsatte i lokalsamfundet. Ved at kombinere hotel- og restaurantdrift med beskæftigelsesindsatser for mennesker udenfor det traditionelle arbejdsmarked, så var det pludseligt muligt at drive et økonomisk bæredygtigt hotel.



Carl og et par andre lokale borgere tog initiativ til at holde et møde med lokalbefolkningen i Skovsgaard, hvor idéen blev diskuteret. Ca. 75 borgere slog sig sammen og oprettede et andelsselskab, som skulle overtage det tomme Skovsgård Hotel både med det formål at ansætte udsatte borgere og lave beskæftigelsesindsatser samt at drive et medborger- og kulturhus. Skovsgård Hotel blev startet i regi af den socialøkonomiske virksomhed Købmandsgården, men er senere blevet organisatorisk uafhængig. Hotellet og den tilhørende restaurant blev i startfasen drevet af frivillig arbejdskraft, men det har senere ændret sig til at være et professionelt foretagende.

Mødet mellem kunder og medarbejder skaber social værdi

Skovsgård Hotel er bygget op ud fra idéen om at skabe en større samhørighed mellem de lokale borgere i området og personer, der er ekskluderet fra det ordinære arbejdsmarked. Skovsgård Hotels medarbejdergruppe består af medarbejdere på ordinære vilkår såvel som medarbejdere på særlige vilkår. Medarbejderne på særlige vilkår er ofte personer, der er udviklingshæmmede eller har psykiske udfordringer, men hotellet har ingen restriktioner på, hvilke målgrupper de tager ind i forløb. Den brede målgruppe betyder, at alle som ønsker det potentielt er velkomne. Skovsgård Hotel arbejder særligt ud fra en grundtanke om at fokusere på menneskers ressourcer og ikke diagnoser eller udfordringer, og de finder at mennesker med forskellige udfordringer supplerer hinanden godt og styrker det pædagogiske arbejde i beskæftigelsesindsatserne.

Hotellets drift er bygget op efter idealet om samhørighed, og der er derfor en stor interaktion mellem hotellets særlige medarbejdergruppe og hotellets kunder. Hotellets medarbejdere hjælper alle til i køkkenet, med servering og i den daglige drift og udvikling. Mange af hotellets og restaurantens driftsopgaver er af sådan karakter, at medarbejderne i deres daglige virke interagerer med gæsterne. Netop denne interaktion er vigtig for medarbejderne. Mange af medarbejderne er ikke vant til at være i kontakt med personer udenfor de miljøer, som de færdes i, så mødet med kunderne giver mulighed for at medarbejderne opnår en særlig anerkendelse for deres arbejdsindsats. Dette er særligt vigtigt, da medarbejderne for det meste ikke er vant til at indgå i arbejdsfællesskaber.

Lokal opbakning og liv i byen

Skovsgård Hotel har en stærk forankring i lokalområdet. Hotellet er et andelsselskab, der på nuværende tidspunkt har 400 andelshavere, som primært er personer fra lokalområdet. Den lokale forankring har enorm betydning for hotellet. Andelshaverne har først og fremmest investeret i hotellet og har et personligt tilhørsforhold til dets virke og udvikling. Det giver hotellet et stærkt kundegrundlag. Skovsgård Hotel fremhæver selv vigtigheden af, at hotellet og restauranten bliver ved med at leve op til lokale borgeres forventninger og behov, og ledelsen sørger derfor løbende for at undersøge disse. Hotellets primære kundegruppe er netop lokalbefolkningen, som bruger hotellet og restauranten til at holde arrangementer og gå ud og spise. For at fastholde og tiltrække kunder og for at leve op til formålet om at danne rammen om kulturtiltag og medborgerhuslignende aktiviteter gør Skovsgård Hotel meget for at sikre, at der bliver afholdt arrangementer på hotellet. Hotellet samarbejder blandt andet med lokale foreninger, der kan være med til at bruge hotellet som kulturhus. Brovst musikforsyning er en af de lokalforeninger, som Skovsgård Hotel samarbejder med om afholdelse af arrangementer (i disse tilfælde koncerter), der kan sætte liv i byen og tiltrække andre kunder end hotellet ellers er i kontakt med.

Hotellets lokale forankring er også særlig vigtig i forbindelse med beskæftigelsesindsatserne, da det understøtter hotellet i at bidrage til en større lokal samhørighed borgerne imellem. Interaktionen mellem de lokale kunder og den særlige medarbejdergruppe giver medarbejdergruppen en vigtig funktion i samfundet gennem deres arbejde, og det er et oplagt sted at skabe netværk på tværs af befolkningsgrupper.



Kombinationen af beskæftigelsesaktiviteter, hoteldrift og den lokale opbakning er den særlige kombination ved Skovsgård Hotel og årsagen til, at Skovsgård Hotel kan opnå sit sociale formål samtidig med, at hotellet er finansielt bæredygtigt.

Deler ressourcer med flere lokale socialøkonomiske virksomheder

Skovsgård Hotel har et tæt samarbejde med to socialøkonomiske virksomheder, Købmandsgården og Råd & Dåd, som ligger i nærområdet. Skovsgård Hotel og Råd & Dåd er begge udsprunget af Købmandsgården, som har eksisteret siden 1980'erne. Købmandsgården er en selvejende institution, som danner rammen om forskellige bo-, arbejds- og fritidstilbud til en bred målgruppe. Råd & Dåd er en socialøkonomisk virksomhed, som består af et økologisk gartneri, gårdbutik og tilbyder forskellige håndværksmæssige services. Råd & Dåd tilbyder ligesom Skovsgård Hotel og Købmandsgården ydelser til mennesker på kanten af arbejdsmarkedet. De tre socialøkonomiske virksomheder arbejder tæt sammen. De tilbyder borgere på kanten af arbejdsmarkedet mulighed for at vælge mellem de forskellige arbejdsopgaver, som de tre virksomheder tilsammen tilbyder. De har af samme grund netop startet et samarbejde om særligt tilrettelagt ungdomsuddannelse (STU). De tre virksomheder køber desuden forskellige produkter af hinanden. Råd & Dåd køber fx mad af Skovsgård Hotel, og hotellet køber grøntsager af Råd & Dåd.

Skovsgård Hotel har desuden et pædagogisk samarbejde med bofællesskabet Købmandsgården, hvor mange af deres medarbejdere er tilknyttet. Hotellet og bofællesskabet deler viden om de enkelte medarbejders livssituationer og udfordringer. Samarbejdet har karakter af ad hoc samtaler, hvor samarbejdspartnerne kontakter hinanden, hvis de oplever, at der er behov for tæt samarbejde om specifikke personer. Lederen af Skovsgård Hotel oplever, at samarbejdet har stor betydning for deres rummelige arbejdsplads, da det betyder, at hun kan samarbejde med Købmandsgården, hvis der er behov for en særlig indsats overfor en medarbejder^{xxviii}. Samarbejdet betyder, at hotellet kan rumme personer med komplekse personlige udfordringer, fordi de kan dele viden om, hvordan personen har det, og hvilke behov personen kan have i forskellige perioder.

Solidt samarbejde med Jammerbugt Kommune er afgørende

Jammerbugt kommune er en vigtig samarbejdspartner for Skovsgård Hotel, da kommunen er hotellets primære kunde for beskæftigelses-, sociale og uddannelses tilbud, som hotellet tilbyder deres sociale målgrupper. De tilbud som hotellet sælger til Jammerbugt kommune, giver hotellet andre indtægter end de indtægter, som kan opnås gennem almindelig hotel- og restaurantdrift. Det er kombinationen af hoteldrift og beskæftigelsesindsatser, som gør Skovsgård Hotel til en økonomisk bæredygtig virksomhed.

Skovsgård Hotel har en lang tradition for at samarbejde med Jammerbugt Kommune, og samarbejdet er solidt og med stor gensidig værdiskabelse. Samarbejdet består først og fremmest i, at kommunen køber ydelser fra hotellet, men samarbejdet omfatter flere fronter. Skovsgård Hotel samarbejder med Råd & Dåd og Købmandsgården om dialogen med kommunen især i forhold til overordnede problemstillinger, hvor de står stærkere sammen. Samarbejdet mellem de tre socialøkonomiske virksomheder gør dog også, at de samlet set kan tilbyde kommunen varetagelsen af flere opgaver og har et stærkere bånd til politikere og sagsbehandlere. Især dialogen med politikere har været vigtig for alle tre virksomheder. I forbindelse med kommunesammenlægningen oplevede Skovsgård Hotel, Købmandsgården og Råd & Dåd et stigende pres fra forvaltningen, om at de skulle passe ind i bestemte rammer og kasser. De tre socialøkonomiske virksomheder havde svært ved at identificere sig med de nye krav og inviterede derfor lokale politikere til et dialogmøde, hvor der blev gjort opmærksomt på problemstillingen. Dialogmødet førte til en bedre forståelse mellem de socialøkonomiske virksomheder og kommunen og mulighed for at bløde de kommunale krav op, så de socialøkonomiske virksomheder bedre kan arbejde indenfor rammerne.



Den tætte relation mellem de tre socialøkonomiske virksomheder og Jammerbugt Kommune har ført til, at kommunen er opsøgende i forhold til at få de socialøkonomiske virksomheder til at overtage opgaver. Oprettelsen af STU skete blandt andet på opfordring fra kommunen. Jammerbugt Kommune har desuden fået øjnene op for, hvordan de tre socialøkonomiske virksomheder kan overtage opgaver, som ikke knytter sig til socialforvaltning. Der er blandt andet en dialog om at Råd & Dåd skal stå for at vaske byens skilte og slå græsset rundt om skiltene. Det er opgaver som ellers ikke bliver ordnet, men som de socialøkonomiske virksomheder kan varetage på grund af kombinationen med beskæftigelsesindsatser.

Hårdfin balance mellem økonomiske og sociale hensyn

Kombinationen af hotel- og restaurantdrift og beskæftigelsesindsatser er afgørende for Skovsgård Hotel. Kombination gør Skovsgård Hotel i stand til at lave meningsfuld beskæftigelse og gør hotellet økonomisk bæredygtigt. Balancen mellem produktionen og beskæftigelsesindsatser kan imidlertid være svær, da de socialfaglige hensyn ikke altid stemmer overens med hensyn til hotel- og restaurantdriften og vice versa. Den daglige drift af restauranten betyder, at der ofte er tidspunkter med højt arbejdspress fx ved servering til større selskaber. I sådanne situationer kan der være sammenfald mellem de socialfaglige hensyn og driftshensyn, da den særlige medarbejdergruppe til tider kan have svært ved at arbejde i pressede situationer. Den særlige medarbejdergruppe kan også sætte driften under pres, da de ofte har et højere sygefravær end andre medarbejdergrupper. Medarbejdergruppens individuelle udfordringer stiller høje krav til ledelsen, da der er mange hensyn som fx psykiatriske diagnoser, der har betydning for den enkeltes arbejdsindsats.

Ledelsen af hotellet er meget opmærksom på balancen. På nuværende tidspunkt fylder beskæftigelsesindsatserne mest i forhold til hotellets indtjening, men det har ændret sig over tid. Tidligere har fordelingen været ligeligt fordelt mellem de to. For at sikre hoteldriften arbejder ledelsen løbende med at udvikle deres tilbud til hotel- og restaurantgæster. Lokalbefolkningen er, som beskrevet, den vigtigste kundegruppe, men der kommer også hotelgæster fra andre steder i landet og internationalt. Skovsgård Hotel har et samarbejde med hjemmesiden www.hotels.com, hvor udenbys gæster kan booke et ophold på hotellet. Samarbejdet med hotels.com er på nuværende tidspunkt afgørende for, at Skovsgård Hotel kan tiltrække gæster fra andre områder end nærområdet.

Lokal forankring og sammenhørighed særligt for Skovsgård Hotel

Skovsgård Hotel skiller sig særligt ud gennem den lokale forankring. Det, at hotellet er et andelsselskab med 400 lokale borgere som andelshavere, giver hotellet en særlig stærk forankring i lokalområdet. Den lokale forankring har en dobbelt effekt for hotellet: På den ene side er den lokale forankring med til at skabe større interaktion mellem hotellets særlige medarbejdergruppe og lokalbefolkningen. På den anden side styrker den lokale forankring hotellets lokale tilknytning, og dermed hotellets konkurrenceevne i forhold til andre restauranter og hoteller i nærområdet.

Skovsgård Hotels særlige forretningsmodel giver dog også særlige udfordringer. Som beskrevet kan det være svært at få drift af et hotel og restaurant til at hænge sammen med beskæftigelse af mennesker på særlige vilkår. Derudover har hotellet svært ved at skabe et økonomisk overskud til at udvikle virksomheden, da den stærke tilknytning til kommunen sætter grænser for, hvor stort et overskud hotellet kan generere. Hotellet er derfor nødt til at finde midler hos private fonde til at lave større vedligeholdelsesprojekter.



Kontutto

– Verdens Mest Berejste Pølsevogn

Fanny Posselt er en social iværksætter, som i partnerskab med virksomheder, NGO'er og andre sætter fokus på og skaber positiv social værdi for udsatte med fokus på børn og unge over hele verden. Fanny bruger en dansk pølsevogn som redskab til at opnå kendskab til det lokale samfund og til at gøre opmærksom på udsatte børns vilkår og udfordringer. Partnerskaber sikrer Fanny nødvendige ressourcer - både finansielle og menneskelige - til at skabe positiv social forandring.

Virksomheden: Hedder Kontutto og dens kerneaktivitet foregår i og omkring Pølsevognen, der er verdens mest berejste. Navnet Kontutto kommer fra Fanny Posselts første tur med Pølsevognen, hvor hun i Italien lærte at sige "hot dog con tutto", der betyder "en hot dog med det hele". Den italienske vending con tutto blev koblet sammen med begrebet kon-sulent. Virksomheden består af 2 dele; 1) Verdens mest berejste Pølsevogn og de dertilhørende sociale projekter, 2) konsulenttydelser, som Fanny sælger.

Virksomheden har eksisteret siden 2003 og har i 2013 delt mere end 50.000 hotdogs ud, været i 15 lande på fire kontinenter og er i vækst.

Verdens Mest Berejste Pølsevogn: Repræsenterer for Fanny Posselt et rum, hvor sociale lag nedbrydes. Hun mener, at der fra pølsevognen udgår glæde, hygge, folkelighed, humor og uhøjtidelighed omkring noget, vi alle har tilfælles – nemlig mad. I dette tilfælde en hotdog. Pølsevognen "Pølle" er af hunkøn og har været i Japan, Kina, Sydafrika, Indien, krydset USA og besøgt mange steder i Europa. Næste eventyr går til Ittoqqortoormiit i Grønland. På disse rejser har pølsevognen fungeret som et dialog-værktøj, der udover at skabe fokus og penge til social forandring også bruges til at identificere sociale behov og ønsker og sammen med lokale finde løsninger til disse.

Formålet: At inspirere og skabe positiv social forandring for nogle af verdens mest udsatte med fokus på børn og unge. Yderligere skal aktiviteterne i og omkring Pølle sprede glæde og inspirere andre mennesker til selv at skabe social værdi.

Konceptet: Ved at rejse rundt i verden og dele gratis hotdogs ud skaber Pølle i første omgang hyggelige møder mellem mennesker og i forbindelse med forskellige arrangementer som eksempelvis Tour de France eller VM i fodbold også en masse eksponering. Denne eksponering bruger Fanny til at sætte fokus på udsatte målgrupper, og de besøgende hos pølsevognen kan i bytte for hotdogs, glæde og inspiration med-investere i at skabe positiv social forandring for den aktuelle målgruppe. Om muligt får målgruppen også besøg af Pølsevognen, og her er den hyggelige oplevelse i højsædet. Oplevelsen er med til at skabe tillidsfulde relationer samt indblik i målgruppens behov og ønsker for en bedre fremtid. Dette er et vigtigt element i at samskabe social forandring for selvsamme målgruppe sidenhen.

Virksomheder køber sig til et partnerskab, hvor de modtager eksponering, storytelling til intern og ekstern brug, events med pølsevognen, sparring, netværksarrangementer mv. Pølsevognen sætter handling på virksomhedernes ønske om at tage socialt ansvar (CSR-samarbejde), hvor der er centralt fokus på gensidig værdiskabelse.

De penge, de besøgende vælger at med-investere, går ubeskåret til de projekter, der hjælper børn og unge rundt omkring i verden ud fra to kriterier; 1) de udsatte der får mindst opmærksomhed og 2) færrest donationer. Fanny er meget opsøgende og har mange samtaler med eksempelvis de danske ambassader, Copenhagen Goodwill Ambassadors, NGO'er og andet netværk, der er aktive i de lande hun besøger. Endelig har Fanny også fokus på at skabe en vedvarende social forandring med de penge, der er til rådighed – fx gennem rentefri mikrolån, kompetencetræning og etablering af indkomstgenererende aktiviteter (mikrovirksomheder). De forskellige projekter igangsættes efter de lokales egne ønsker og behov og i tråd med de lokales ressourcer og kompetencer.





Historien bag Kontutto

Tager sin begyndelse i Århus en kold november dag i 2002. Denne dag besøger Fanny på opfordring fra en ven en pølsemand, som vennen kalder lige så skør som hende selv. Han er lukningstruet af kommunen, men trods pølsemandens utilfredshed over denne situation ser Fanny, hvordan pølsevognen er et helt unikt kulturelt rum til at bryde sociale skel og bringe glæde gennem uformel samtale mellem pølsevognens gæster. Fra da af bevæger hendes tanker sig væk fra de oprindelige planer om at innovere børnebyer i Afrika. En plan der tager udgangspunkt i hendes afslutningsprojekt fra Kaospilot-uddannelsen. I stedet begynder hendes tanker at kredse om, hvordan dette unikke stykke af dansk kultur kan få noget positiv opmærksomhed og på den måde gøre folk bevidste om, at den er ved at uddø. Samtidig er det hele tiden hendes vision, at det skal kobles sammen med hendes drøm om at gøre en forskel.

Fanny beslutter, at pølsevognen trænger til ferie. Projektet udvikles i samarbejde med andre, konceptualiseres og bliver til "Pølsevogn on Holiday". Formålet er at støtte de oversete børneafdelinger på Skejby Sygehus i Århus. Da det er umuligt at få tilladelse til at sælge mad rundt omkring i Europa, skal de mange hotdogs gives væk. Det begrænser, men åbner samtidig op for en helt anden finansieringskilde, der tager afsæt i partnerskaber med virksomheder ved at spille ind i deres behov for oplevelsesbaseret markedsføring og CSR. Da Fanny og hendes PølseTeam kommer hjem fra "Pølsevogn on Holiday", afsluttes projektet, og hun går til eksamen. Efterfølgende kan hun se, at der er et utroligt forretningspotentiale i konceptet, og da hun starter som selvstændig, beslutter hun sig for at skabe Verdens Mest Berejste Pølsevogn, også kendt som Pølle. Selv er hun bedre kendt som Fanny Pølsewoman.

Pølsevognen binder top og bund af samfund sammen

Pølsevognen er ryggraden i Kontutto. Pølsevognen rejser rundt i verden og besøger både toppen og bunden af samfundet, for at glæde og social værdi kan brede sig som ringe i vandet. Pølsevognen skaber inspiration til, hvordan der kan skabes social forandring og er samtidig det sted, hvor sociale projekter målrettet udsatte mennesker bliver iværksat. Fanny tænker hendes virksomhed og dens værdikæde i en helhed. Det ser man i måden hvorpå at brugere, frivillige, partnere/kunder og de grupper, der modtager støtte, alle inddrages i større eller mindre omfang.

Pølsevognen har været på flere ture rundt i Europa med det formål at støtte blandt andre organisationen Familier med kræftramte børn, børn og unge med cystisk fibrose og Downs Syndrom. Den har været på roadtrip i USA, fra New York til Los Angeles og har i den forbindelse støttet gigtramte børn. I New York besøgte Verdens mest berejste Pølsevogn Hilton Hotel i Manhattan i forbindelse med Kronprinsesse Mary's officielle besøg. Pølle kom helt op på 3. sal og blev en del af et arrangement med fokus på at fremme dansk erhverv. Pølsevognens færd rundt i verden binder samfund sammen fra top til bund, og på samme rejse besøgte pølsevognen også et suppekøkken i et fattigt kvarter i Bronx.

Da turen gik til Kina og Japan var formålet at etablere et børnehjem for børn af kriminelle i Kina. Det blev bygget i 2009, og der bor i dag 12 børn og deres to plejere. Projekter igangsat af Pølle har siden støttet driften deraf, og Fanny fungerer som Ambassadør for NGO'en bag børnehjemmene, Morning Tears. Endelig har Pølle også været i Sydafrika og Indien.

Sydafrika

I forbindelse med VM i fodbold 2010 drager Pølle af sted til værtsnationen Sydafrika og uddeler en masse hotdogs. Forud for besøget i Sydafrika finder Fanny ud af, at hun vil støtte børn af bushmen-folket i Kalahari-ørkenen. De er blandt andet ramt af fattigdom og ringe uddannelsesmuligheder.



Udover samtaler med den lokale Copenhagen Goodwill Ambassador, Laura Lykkegaard, og en lokal fond i Cape Town, FirstChildren Trust, tager Fanny også selv ud og besøger bushmen-folket. Det mest oplagte for Fanny ville være at oprette en børnehave for de penge, som Pølle samler ind. Det kunne måske holde den kørende i to eller tre år, men hvad så bagefter? På den måde, tænker Fanny, at man blot har forskubbet udfordringen i tid nærmere end at løse de egentlige sociale problemstillinger. I stedet vil hun sammen med bushmen-folket finde ud af, hvordan man bedst kan skabe sociale forandringer for dem. Så hun indkalder dem til et møde, og får dem til at sætte ord på de drømme, som de har for sig selv og deres samfund. De fortæller, at de ville ønske, at de kunne drive erhverv fx damefrisør eller en take-away restaurant. Der bliver desuden sat ord på primære barrierer for at drømmene kan materialiseres. De mangler opstartskapital og kompetencer i at drive virksomhed.

I fællesskab besluttet dels at igangsætte workshops med kompetenceforløb og dels at etablere mikrolån uden renter, så bushmen-folket kan igangsætte de virksomheder, der kan virkeliggøre deres drømme. Til gengæld for rentefri mikrolån aftales at en andel af et potentielt økonomisk overskud gives til driften af en lokal børnehave, samt at de med deres kompetencer hjælper børnehaven løbende. Denne hjælp er uafhængig af et overskud og kan derfor igangsættes og bringe værdi til børnehaven med det samme. De tilbagebetalte mikrolån vil desuden blive geninvesteret i samfundet. En måneds workshop i 2011 resulterer i opstart af ni virksomheder, hvoraf syv stadig eksisterer i dag, men kører på et lavt niveau. Virksomhederne mangler el, hvorfor næste skridt er at installere el i nogle fælles bygninger, der kaldes Kalahari Mall.

Låntagerne har modtaget træning i bogføring og regnskab, og de fleste er begyndt at betale af på deres mikrolån. Fanny understreger vigtigheden af, at deltagerne opnår højnet selvrespekt, respekt, færdigheder samt nye muligheder med den ny viden. Noget ingen kan tage fra dem igen, selv hvis deres virksomheder igen må lukke.

Indien

Fanny sammenligner projektet i Chetpet, Indien med det hun etablerede i Sydafrika. Formålet er det samme. Nemlig at plante et frø, vande det og lade det gro. At etablere noget lokalbefolkningen kan bygge videre på, så de kan udvide og selv plante flere frø.

I Chetpet blev der også iværksat workshop og omkring 75 mennesker dukkede op. I Indien var det primære udtrykte behov for de allerfattigste i området en ko. Hvis familierne kom i besiddelse af en ko kunne de løfte sig op over fattigdomsgrænsen. Med investeringer fra pølsevognsbesøgende i Liechtenstein, Smukfest i Danmark og selve rejsen i Indien, lykkedes det at etablere 10 mikrolån uden rente, der har givet 10 familier en ko hver. Familierne bruger pengene til den daglige mad, børnenes uddannelse, udgifter til læge og anden gæld. Gennem dette oplever deltagerne en større respekt, selvtillid og selvrespekt. Et lille overskud går til den tekniske skole Codep ITI i Chetpet, som er omdrejningspunktet for at skabe social forandring for flest mulig. Den tekniske skole, som er rettet mod områdets fattigste drenge, har gennem NGO'en Xchange Aid blandt andet fået doneret soldrevne vandpumper til rent drikkevand, soldrevet vandingsystem til at dyrke jorden og en service station af Grundfos. Deres landbrug bruges til elevernes mad, men potentielt også som indtægtskilde.

Udover rentefri mikrolån til køer er Pølles indsamlede penge gået til køb af værktøj og markedsføringsmateriale til den etablerede Service Station. Den har været i gang siden og giver et værdifuldt praktisk læringsrum til de studerende på skolen, indblik i at drive en lille virksomhed og et økonomisk overskud, der går til udvikling af Service stationen og til drift af skolen.



Kontutto er bygget op om partnerskaber med virksomheder, som ønsker at virkeliggøre deres sociale ansvar og investere i Verdens mest berejste Pølsevogn og de dertilhørende sociale projekter. I Chetpet er der fx investeret i et iværksættercenter på skolen. Virksomheden Flexitron har startet et samarbejde med skolen gennem Fanny og leverer forskellige dele, som iværksættere med den rette træning kan sætte sammen til soldrevne lamper, lygter og fans. Projektet har oplært en person, der oplærer andre – primært de studerende – i at samle disse produkter. Produkterne kan sælges i lokalsamfundet med en mindre fortjeneste. På denne måde kan der potentielt skabes en masse mikro-iværksættere, der kan leve af at samle og sælge disse produkter. Tanken er at dette spredes som ringe i vandet gennem et mindre etableringsbeløb betalt ved hjælp af indsamlingerne hos Pølle.

Et andet initiativ Fanny igangsatte i Sydafrika og Indien var at få traditionelle brødskrifter med hjem fra både bushmen-folket i Sydafrika, og de kasteløse i Indien til en af Kontuttos vigtige partnere siden 2003, Lantmännen Unibake. Indsamlingen af brødskrifter har til formål at inspirere udviklingen af nye brød og på den måde optimere værdien for Lantmännen som partner til Pølle. På sigt er ambitionen, at nye brød kommer på markedet og royalties kan gå til udvikling af de omtalte lokalsamfund.

Endelig har Fanny været med til at nedsætte et Advisory Board i Chetpet, hvor hun selv er medlem, for at skabe synergi i den samlede indsats, sikre lokal forankring og organisering. Den langsigtede og bæredygtige udvikling er igangsat af Xchange Aid i samarbejde med blandt andet Grundfos, der også støtter Fannys fortsatte arbejde i lokalområdet. Xchange Aid og Pølle har en lokal konsulent ansat på deltid med det formål at sikre fremdrift og overholdelse af de fælles planer. Desuden er en komite bestående af lokale personer igangsat med det formål at få flere aktører på banen og dermed større lokal involvering.

På samme måde som Fanny gerne vil plante frø eller skabe ringe i vandet med hendes Pølsevogn, er den måde hun forbinder flere aktører sammen i et lokalsamfund omkring helheder, enestående for hendes tilgang til værdiskabelse og social forandring.

På turen med Pølle til Indien i 2011 deltog den globale marketingsdirektør for Lantmännen Unibake, Anette Kalle, som frivillig PølseAgent. Dette gav Lantmännen mulighed for at opleve Pølles færden på egen hånd og selv få jord under neglene i forbindelse med virksomhedens sociale ansvar.

Ambitiøse partnerskaber

Kontutto baserer i høj grad forretningsmodellen på partnerskaber og samarbejde. Kontutto samarbejder med virksomheder, som i forskelligt omfang bidrager til Kontuttos virke. Fanny har valgt at opdele de forskellige partnerskaber efter, hvor tætte partnerskaberne er, og hvor stor gensidighed der er.

Som den eneste virksomhed har Lantmännen Unibake været med på vejen helt fra start i 2003. Gennem tiden har samarbejdet udviklet sig fra et klassisk sponsorforhold til et langt mere ambitiøst og inddragende partnerskab. Kontutto er nærmest Lantmännen Unibakes træningssal i den forstand, at partnerskabet med Kontutto er et felt, hvor de kan afprøve og dygtiggøre sig i deres CSR arbejde. For Fanny har det lange samarbejde med Lantmännen Unibake betydet en stabilitet, som er vigtig for hende som social entreprenør. Yderligere er Lantmännen Unibake med over 1000 ansatte en vigtig platform for Kontutto til at udbrede kendskabet om udsatte børn og hendes projekter, der skaber social forandring.

Gensidigheden i Kontutto og Lantmännen Unibakes partnerskab giver sig til udtryk ved en række eksempler. Fanny har fået inspiration til, hvordan hun kan lave partnerskaber med andre virksomheder. Lantmännen Unibake har brugt Fanny, som sparring til feltet CSR. Desuden har de, som beskrevet, et samarbejde om innovation, hvor Fanny under rejser med pølsevognen bruger tid på at undersøge brødtraditioner ude i verden. Udover partnerskabet bidrog Lantmännen Unibake til fire rentefri mikrolån som en del af deres julekort.

Den gensidige erfaringsudveksling og generering af idéer er givende for vores samarbejde og har haft en vigtig betydning for Lantmännen Unibake. Det har ikke åbnet nye markeder endnu, men samarbejdet er blevet brugt til at åbne op for- og afprøve CSR tankegangen i praksis hos Unibake, fortæller Anette Kalle Marketingschef Lantmännen Unibake.

Der er en gensidig værdiskabelse i partnerskabet mellem Lantmännen Unibake og Kontutto. Partnere inddrager hinanden på deres respektive banehalvdel og giver nye vinkler på hinandens arbejde for potentielt at stimulere hinandens virksomheder. Fanny har i partnerskabet arbejdet for at komme væk fra sponsorat mentaliteten, hvor man udelukkende giver en sum penge til et godt formål eller for at få eksponering. Hun ønsker, at aktiviteterne og dermed den skabte værdi (socialt og økonomisk) får et liv i organisationen på alle niveauer. Det omsatte sociale ansvar, der tages i partnerskabet, skal deles både internt og eksternt. Som et led heri modtager Lantmännen Unibake korte videoer af Pølsevognens færd, og de vises på det interne kommunikationssystem og på fladskærme rundt i virksomheden, både i receptionen og i produktionen. På denne måde får de ansatte unikke historier om deres arbejdsplads, de kan fortælle til venner og familier. Dette kan være med til at højne stoltheden og glæden ved deres arbejdsplads.

Særligt blik for social værdiskabelse og skalering

Kontuttos forretningsmodel afspejler i høj grad Fannys drøm om at skabe social værdi. Den sociale værdiskabelse er helt central for udviklingen af Kontutto, hvor overvejelser om hvordan Fanny kan skabe størst mulig effekt (impact) indgår som en del af udviklingsprocessen. Fanny går i skrivende stund med overvejelser om, hvordan hun kan skalere hendes arbejde og dermed skabe endnu mere social værdi - underbygget af et bæredygtigt økonomisk flow. Hun arbejder på nuværende tidspunkt aktivt med at undersøge muligheder for at lave en form for franchise, hvor hun giver andre mulighed for at arbejde med hendes koncept og brand (Verdens mest berejste Pølsevogn). Der er flere forskellige potentielle alternativer (forespørgsler), som Fanny undersøger. En af de muligheder som hun på nuværende tidspunkt arbejder mest med er at lave et franchisekoncept, hvor undervisningsinstitutioner er såkaldte franchisetagere. Uddannelsesinstitutionerne køber Verdens mest berejste Pølsevogns brand og bliver en del af noget større med en fælles digital platform og med følger et curriculum, der afspejler Fanny's tilgang til socialt entreprenørskab og giver undervisningen i socialt entreprenørskab et praksisorienteret værktøj. Fanny har kontakt til forskellige uddannelsesinstitutioner rundt om i verden, hvor hun afprøver muligheden for at studerende kan få en pølsevogn tilknyttet deres undervisningsforløb, som de skal få til at køre rundt og skabe social værdi med. De studerende vil dermed få mulighed for at få praktisk erfaring med socialt iværksætteri blandt andet gennem opstart og udvikling af partnerskaber samt at lave projekter, der skaber social forandring ved at tage udgangspunkt i lokale behov. Ved at supplere med undervisningsmateriale, så vil de studerende få mulighed for både at arbejde praktisk og teoretisk med socialt entreprenørskab.



Det særlige ved at vælge uddannelsesinstitutioner er, at det kan påvirke kommende iværksætterspirer til selv at blive sociale entreprenører, hvor den sociale værdi er højt på dagsordenen. Der er derfor et stort socialt værdiskabelses potentiale ved at lave en franchise model, som er målrettet uddannelsesinstitutioner. Desuden vil Fanny gerne ud nationalt og globalt og holde foredrag krydret med workshop i social entreprenørskab. Hun og den sociale entreprenør, Mr. R S Hiremath fra Indien har en ambition om at skabe 999 sociale entreprenører de næste 9 år.



Fannys iværksætter historie er udgivet som en del af det regionale udviklingsprojekt Mere Iværksætteri i Uddannelserne. Bogen er udgivet af Aarhus Entrepreneurship Centre, Aarhus Universitet 2010. I skrivende stund er en engelsk udgave af Fannys liv som social entreprenør ved at blive til efter forespørgsel fra et par engelske universiteter og social entrepreneurship schools i både UK og Spanien samt en kommende uddannelse i Grønland.

MultiTaske

MultiTaske er en socialøkonomisk virksomhed, som kombinerer produktion af kasserede produkter til blandt andet tasker, med beskæftigelsesindsatser for sårbare kontanthjælpsmodtagere. Arbejdsmetoderne hos MultiTaske er fokuseret på anerkendelse og tillid, og arbejdet tilrettelægges ud fra de enkelte medarbejdernes færdigheder og motivation, med arbejdsglæde i centrum. Det betyder at MultiTaske kan rumme en alsidig gruppe af medarbejdere.

Formål: Er at sikre social inklusion på arbejdsmarkedet.

Koncept: Konceptet bag MultiTaske er forståelsen for, at udsatte personers beskæftigelsesmæssige udfordringer hænger sammen med sociale udfordringer. MultiTaskes formål er at tilbyde meningsfulde beskæftigelsesindsatser til mennesker, der er langt fra arbejdsmarkedet, ved at kombinere virksomhedsdrift og socialfaglige indsatser. De bruger virksomhedsdriften til at arbejde med målgruppens sociale og beskæftigelsesmæssige udfordringer. MultiTaske fokuserer på at skabe en rummelig arbejdsplads, hvor grundlaget er anerkendelse af menneskers forskellige udfordringer og potentialer.

Virksomhed: MultiTaske er en del af KlarKurs. KlarKurs I/S blev grundlagt af Susanne Kjær og Erik Schrøder i 2007. KlarKurs er en socialøkonomisk konsulentvirksomhed specialiseret i beskæftigelsesområdet, som blandt andet tilbyder kurser om arbejdsafprøvning for jobkonsulenter, sagsbehandlere og virksomhedskonsulenter. KlarKurs er en not-for-profit virksomhed, som geninvesterer overskud i godgørende formål, f.eks. højskoleophold til sygemeldte og lignende. I 2011 blev initiativet MultiTaske ved KlarKurs grundlagt, og den socialøkonomiske konsulent virksomhed blev udvidet til også at omfatte en taskeproducerende enhed. I 2013 var der 6 ansatte på ordinære vilkår og en medarbejder på særlige vilkår. Der var 15 henviste kontanthjælpsmodtagere i aktivering og 6 frivillige knyttet til MultiTaske.

MultiTaske har i 2014 været nødt til at nedskalere virksomheden og afskedige medarbejdere blandt andet på grund af samarbejdsvanskeligheder i forhold til salg af velfærdsydelse.



Behov for sammentænkning

Grundlæggerne af MultiTaske, Erik Schrøder og Susanne Kjær har begge erfaring med socialfaglige indsatser og beskæftigelsesindsatser, hvilket de har trukket på MultiTaske startfase. Erik har blandt andet en baggrund som jobcenterchef i Gribskov Kommune, og Susanne er uddannet socialrådgiver og coach, og hun har blandt andet været projektleder på afklarings- og beskæftigelsesprojekter i Ballerup og Hvidovre Kommuner.

De to startede MultiTaske, fordi de oplevede et behov for at nytænke sammenhængen mellem beskæftigelsesindsatser og reel produktion for personer, der er ekskluderede fra det traditionelle arbejdsmarked. Erik og Susanne så en mulighed for at skabe noget, som kunne løse nogle grundlæggende problemer og udfordringer i beskæftigelsesindsatser for langtidsledige. Erik og Susanne oplevede blandt andet, at der var mange beskæftigelsesindsatser, som bestod af kurser eller præsenterede deltagerne for meningsløse opgaver, som ikke hjalp langtidsledige med at få en bedre hverdag og blive bedre rustet til at indgå i arbejdsfællesskaber.

Det har for Erik og Susanne været afgørende at skabe et beskæftigelsestilbud med en reel produktion og salg af produkter, så alle medarbejdere kunne opleve at gøre en synlig forskel i arbejdsfællesskabet. Ved at gøre beskæftigelsesindsatsen opgavebaseret (og ikke personfikseret) tager MultiTaske udgangspunkt i deltageres færdigheder, erfaringer og motivation. Der holdes fokus på løsning af opgaver. Den personlige tilstand anerkendes i sammenhængen med løsning af opgaver, de personlige færdigheder og deltagerens sociale og helbreds mæssige udfordringer. Alle opgaver har relevans for virksomhedens drift, så alle medarbejdere i virksomheden oplever at gøre en forskel.

Der er desuden særlige aktiviteter i virksomheden, som også betyder at medarbejderne oplever at indgå i et fællesskab, fx fast indlagte pauser, gratis mad og fællesspisning hver dag, mulighed for fysisk træning 2 gange om ugen, daglig fællessang og ind imellem er der eftermiddage med film og andre arrangementer.



Formålet er at give medarbejderne en oplevelse af, at alle har noget værdifuldt at byde på. At man kan opnå anerkendelse, samhørighed, tryghed, forandring i dagligdagen og at bidrage/gøre en forskel ved at have et arbejde.

MultiTaskes mål er at bringe medarbejderne et skridt videre mod selvforsørgelse gennem succesoplevelser på en arbejdsplads. Det betyder, at selvtillid og motivation vokser sammen med troen på fremtiden.

Gennem denne proces er de faglige kompetencer vokset sammen med den personlige udvikling og paratheden til en holdbar forandring er vokset, hvilket leder hen mod en tættere tilknytning til arbejdsmarkedet.

Kombination af anerkendelse, accept og ansvar

MultiTasker kombinerer produktion af tasker baseret på genbrugsmaterialer med beskæftigelsesindsatser. Formålet med at kombinere produktion og beskæftigelsesindsatser er, at give deltagerne mulighed for ikke kun at øge deres arbejdsmarked kompetencer, men også være en del af et arbejdsfællesskab, som beskæftiger sig med reelt arbejde, som skaber værdi for kunder og samarbejdspartnere.

"(...) ved at være flere sammen og lave en produktion, så går man imod den udvikling af individualisering og kommer mere frem til at i fællesskab, der kan vi løfte i flok. Altså, de kan producere noget, de kan være stolte af og komme på en arbejdsplads, hvor de er sammen med andre"

– Stifter af MultiTasker

Fællesskabet har betydning for MultiTaskes sociale målgruppe, da det skaber et tilhørsforhold, men det er kombinationen med selve produktionen, som er kernen i MultiTasker. Produktionen og det naturligt opståede arbejdsfællesskab er omdrejningspunktet for målgruppen. Beskæftigelsesindsatserne bliver koblet til reelt arbejde. MultiTasker arbejder strategisk med, at deres medarbejdere oplever, at deres arbejdsindsats er væsentlig i forhold til virksomhedens daglige produktion og drift. Medarbejderne får således et reelt tilhørsforhold til virksomheden og slutproduktet. Samhørighed, som er et kernefokus i MultiTasker, har ikke kun betydning for at skabe et godt arbejdsfællesskab - det er ligeledes en måde, som Susanne og Erik bruger til at opbygge tillidsrelationer mellem medarbejdere og mellem medarbejdere og ledelse.

Den sociale målgruppe hos MultiTasker består af mennesker med komplekse sociale udfordringer. MultiTasker har både medarbejdere med psykiske lidelser, misbrugs-, sundheds- og familieproblemer og oftest i forskellige kombinationer, som gør det til komplekse udfordringer. Da personerne har forskellige individuelle udfordringer, er forløbene også forskellige. Der er fx individuelle mødetider, men en fast daglig struktur, som giver forudsigelighed og skaber tryghed hos den enkelte. Kernen i MultiTasker er at kombinere socialfaglige indsatser med beskæftigelsesmæssige, da MultiTasker oplever at personer,



der er langt væk fra arbejdsmarkedet, ofte har komplekse sociale udfordringer, som sætter barrierer for beskæftigelsesindsatsers effekt.

Når nye medarbejdere på særlige vilkår skal starte i MultiTaske, har de ofte traumatiske arbejdspladsrelationer i bagagen. Derfor har MultiTaske erfaret, at det er afgørende at skabe tillid før de kan få den nødvendige indsigt i medarbejderens personlige udfordringer, som muliggør igangsættelse af individuelle indsatser.

MultiTaske har organiseret arbejdet således, at de daglige strukturer kan rumme medarbejdernes forskellige behov. Erik og Susanne fremhæver, at de prøver at åbne fordomsfrit for tabuiserede emner såsom misbrug allerede ved første møde. De finder, at det skaber tryghed mellem medarbejdere og ledelse, og giver dem mulighed for at få en indsigt i den pågældendes personlige situation.

"Engang havde vi en forbi til første møde. Der kunne jeg lugte, at han lugtede af alkohol. Så talte vi, om, at han lider af depressioner og om alkohol. Han var i den situation, at alkohol hjalp ham med at holde depressionen fra døren (...) bare det, at han fik sat ord på sin situation og sagt det højt, hjalp ham til at slappe af"

– Stifter af MultiTaske

"Det er nemmere at tale sammen over bordet, når man samtidig laver noget og ikke bare sidder og kigger på hinanden"

– Stifter af MultiTaske

MultiTaske erfarer, at accept er en nøglesten i beskæftigelsesarbejdet af sårbare grupper. Arbejdspladsens accept af de udfordringer, som de enkelte personer har, fremmer MultiTaske's mulighed for at arbejde konstruktivt med personlig udvikling og arbejdsmarkedsrelaterede udfordringer, da de forskellige udfordringer hænger sammen. MultiTaske kombinerer en anerkendende tilgang med at tydeliggøre det personlige ansvar for arbejdet.

MultiTaske erfarer, at kombinationen af anerkendelse, accept og ansvarlighed medvirker til, at medarbejderne tør fortælle det, der er vigtigt for dem og samtidig arbejde med de personlige udfordringer således, at de på længere sigt kan deltage i et arbejdsfællesskab.

Den rummelige arbejdsplads i praksis

MultiTaske kombinerer og håndterer mange sociale problemstillinger med deres medarbejdergruppe. De indretter derfor arbejdspladsen, så medarbejderne får mulighed for at arbejde med flere personlige udfordringer på en gang. MultiTaske er helhedsorienteret og tager udgangspunkt i personernes sociale, sundhedsmæssige og beskæftigelsesrelaterede udfordringer på en og samme tid. Medarbejderne får blandt andet tilbud om fitness træning i et træningscenter, hvor MultiTaske har ansat en medarbejder, som træner med de medarbejdere, der melder sig to gange om ugen. MultiTaske tilbyder derudover farmaceutvejledning i korrekt medicin håndtering. Medarbejderne på særlige vilkår får også tilbudt hjælp til praktiske hverdagspligter som kontakt med jobcenter, bank, kreditorer, budgetplanlægning med mere. MultiTaske oplever, at de forskellige aktiviteter gør det muligt at rumme personer, der er langt fra det ordinære arbejdsmarked.

"(...) det handler om, at man skal kunne løse arbejdsopgaverne, og derfor bliver det fuldstændigt centralt for os, at vi skal tænke helhedsorienteret (...) hvis man ikke kommer eller ikke kan være her ret lang tid, så må vi prøve at arbejde på, hvad er det for nogle barrierer, der står i vejen. For nogle personer er det misbrug og for andre er det både misbrug og kontakt til myndigheder, problemer med deres børn eller it-kundskaber. Vi laver rum til, at folk rent faktisk kan få fjernet nogle af de barrierer, så de kan få overskud til at beskæftige sig med noget andet end sig selv"

– Stifter af MultiTaske

Arbejdspladsen er overordnet struktureret på en måde, så alle medarbejderne har mulighed for at påvirke deres dagligdag. Næsten alle MultiTaskes driftsopgaver bliver udført internt, dog med undtagelse af revisorfunktionen. Det betyder, at der er mange forskellige artede funktioner, som skal udfyldes hver dag: fra taskeproduktion, køkkentjans, reparation af diverse småting og indsamling af materiale såsom cykelslanger, som MultiTaske får gratis af lokale cykelværksteder. Medarbejderne har stor indflydelse på, hvilke opgaver de vil arbejde med, og hvilke mødetider der passer til deres situation. Dette kan have stor betydning for målgruppen. MultiTaske har blandt andet erfaring med, at stofbrugere kan have svært ved at møde om mandagen, da deres misbrug kan blive negativt påvirket af weekender eller ved højtider. En fleksibel arbejdsplads kombineret med et stærkt arbejdsfællesskab er grundelementet for de arbejdsmetoder, som MultiTaske bruger.



"De ved nu, at når man har en dårlig dag, så er det okay, at man bliver hjemme, bare man siger det. Og det er også okay, at man går tidligere, hvis ikke man kan mere. Så vi starter med at sige 'hvad har i lyst til?' og 'hvad kan i?'. Så ved de, at det også er nødvendigt at gøre noget ekstra for helheden. Det er den proces, der er rigtig vigtig for os at få bygget op. Det er derfor fællesskabet er så vigtigt. Fordi det er fællesskabet, der skaber nødvendigheden, for det vi gør"

– Stifter af MultiTaske

MultiTaske oplever, at medarbejderne bliver mere stabile over tid, når de forstår, at der er plads til gode og dårlige dage for alle, men det kræver at medarbejderne i fællesskab kan hjælpe hinanden. Den gensidige afhængighed i et arbejdsfællesskab kombineret med en gensidig forståelse af, at medarbejderne har svære udfordringer betyder, at medarbejderne får et positivt ansvar overfor hinanden gennem anerkendelse. Erik og Susanne oplever at anerkendelsen, trygheden og tilliden medvirker til at medarbejderne får arbejdsglæde og tør bryde vaner og afprøve nye ting. Motivationen for at prøve nye ting er vigtig for MultiTaskes målgruppe, da mange udsatte personer har haft mange nederlag på arbejdsmarkedet, hvorfor mange ikke tør at kaste sig over nye ting. Det kræver en detaljeret viden om, hvad der motiverer folk.

MultiTaske tager overordnet udgangspunkt i de enkelte personers situation og er opmærksom på den enkeltes tilstand. De accepterer, hvor folk er i deres liv og strukturer arbejdet derefter, så de kan opnå så mange succeser som muligt. Det er denne arbejdsmetode, MultiTaske oplever giver anerkendelse og tryghed, og som kan skabe grundlag for social forandring for de personer, som de arbejder med.



Forretning og beskæftigelsesindsatser – en meget svær balance

MultiTasker arbejder med at balancere deres organisation mellem ren forretning, socialfaglige indsatser og beskæftigelsesindsatser. Som beskrevet ovenfor, har MultiTasker indrettet deres virksomhed således, at de kan håndtere en målgruppe, der traditionelt har svært ved at blive integreret på arbejdsmarkedet. Det betyder i praksis, at MultiTasker på mange måder organiserer deres produktion omvendt af normal industriproduktion med et fokus på personer og ikke produktion.

Den særlige arbejdsorganisation betyder, at MultiTasker udfører en masse opgaver, som ikke er direkte relateret til produktionen, hvilket blandt andet hæver omkostningsniveauet. MultiTasker kan derfor ikke dække deres omkostninger ved salg af deres produkter. Den socialfaglige indsats fylder mere end virksomhedsdelen med fokus på produktion og salg af tasker. Kun ca. 10 % af MultiTaskers indtjening kommer fra taskesalg og resten kommer fra salg af beskæftigelsesindsatser og støtte fra fonde og puljer.

MultiTaskers dobbelte formål og de afledte sociale hensyn, betyder blandt andet at ledelsen er meget bevidst om at undgå at udsætte medarbejderne for stressede situationer. Det betyder i praksis, at de socialfaglige hensyn påvirker MultiTaskers salgsstrategi, hvor ledelsen finder risiko for at en meget offensiv salgsstrategi destabiliserer deres arbejds metode, hvilket i yderste situation kan true deres beskæftigelsesindsatser. Omvendt er MultiTasker's beskæftigelsesindsatser afhængige af produktionen. Det er en hårdfin balance for MultiTasker og en presserende udfordring er at sikre salg af deres tasker samtidig med at de samarbejder med kommuner om beskæftigelsesindsatser.

Nedbrydning af siloer

MultiTasker bruger deres forretningsmodel til at tilbyde beskæftigelsesindsatser med reel produktion til en social målgruppe, der er ekskluderet fra arbejdsmarkedet. MultiTasker arbejder med organisationsinnovation ved at kombinere beskæftigelsesindsatser og reel produktion gennem en rummelig arbejdsplads. MultiTasker benytter en særlig arbejds metode, som tager udgangspunkt i personlige udfordringer og kompetencer. Det medfører en nedbrydning af siloer mellem beskæftigelses-, sociale-, sundheds- og misbrugsindsatser. En tæt relation til målgruppen giver MultiTasker mulighed for at inddrage målgruppen selv i struktureringen af deres beskæftigelsesindsatser og skræddersy indsatserne, så de tilpasses de enkeltes behov. Det giver målgruppen mulighed for at være medarbejder i et arbejdsfællesskab og dermed styrke deres faglige kompetencer, afklaring i forhold til interesser og kompetencer, styrke arbejdsglæde, styrke sociale såvel som personlige relationer. MultiTaskers arbejds metoder og strukturer styrker de personlige kompetencer, men ligeledes hjælp-til-selv hjælp, da de arbejder bevidst med målgruppens evne til at håndtere problemer – både sociale, beskæftigelsesmæssige, sundhedsmæssige og personlige.

Den 28 februar 2014 er MultiTasker nødsaget til at lukke virksomheden. MultiTaskers forretningsmodel var i høj grad bygget op på salg af ydelser til det offentlige, hvorfor de var særligt afhængige af et godt samarbejde med kommuner. MultiTasker stødte løbende på samarbejdsudfordringer med Københavns Kommune, og i slutningen af 2013 måtte MultiTasker sige farvel til de 18 mennesker, som var i beskæftigelsesindsatser hos dem, da kommunen valgte at afslutte samarbejdet med MultiTasker



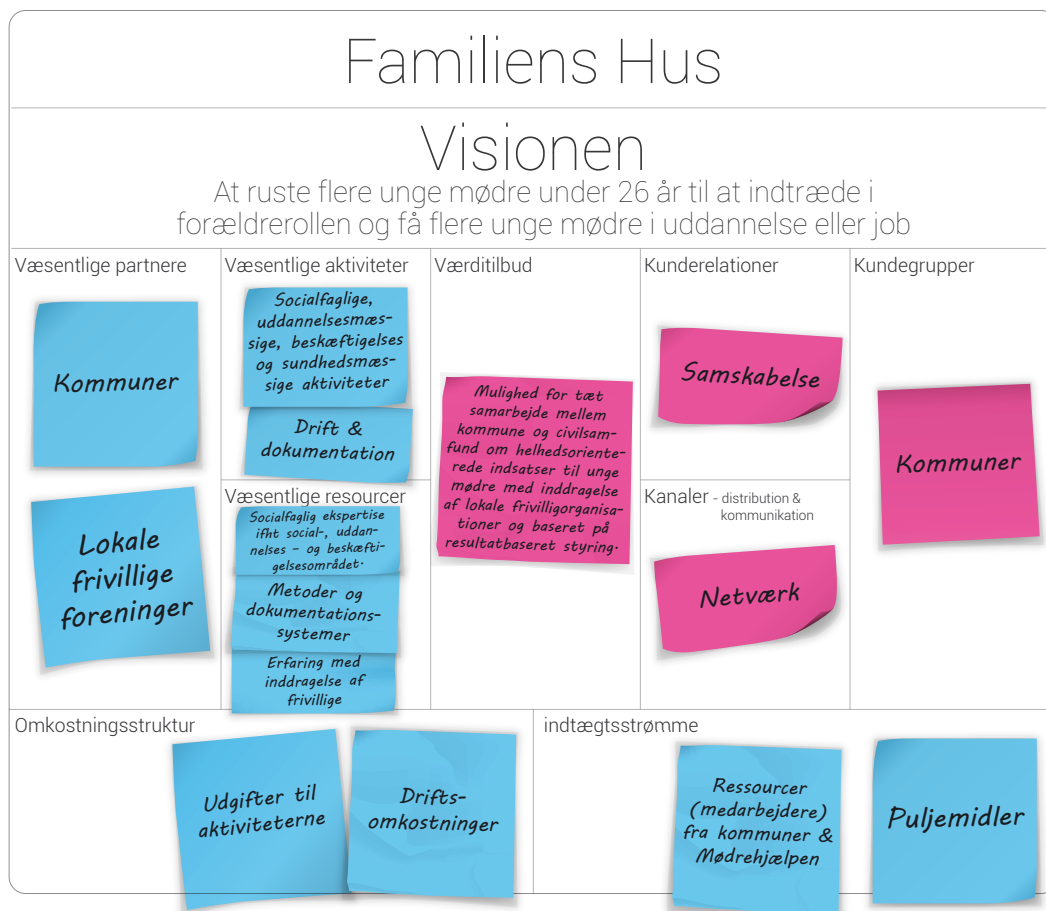
Mødrehjælpen

Mødrehjælpen er en ældre organisation fra 1924, der har til formål at rådgive og hjælpe børnefamilier og gravide. Mødrehjælpen støtter sårbare gravide, mødre og børnefamilier med socialfaglig, juridisk og økonomisk rådgivning samt en række forskellige programmer og indsatser for eksempelvis under forsørgere og voldsramte kvinder og børn. Et af de nyere initiativer, som Mødrehjælpen har igangsat, er tætte partnerskaber med to kommuner om at etablere og drive Familiens Hus. Partnerskaberne er nøglen til at skabe de tværgående og helhedsorienterede tilbud for målgruppen.

Formål: at rådgive og hjælpe børnefamilier og gravide. Formålet med Familiens Hus er overordnet, at ruste flere unge mødre under 26 år til at indtræde i forældrerollen. En af målsætningerne er at få flere unge mødre i uddannelses eller job. En anden målsætning er at give dem en god oplevelse af at være gravide og indsigt i og refleksion over den kommende forældrerolle.

Konceptet: Mødrehjælpen arbejder med at rådgive og hjælpe børnefamilier og gravide på mange forskellige måder. Mødrehjælpen arbejder tager udgangspunkt i en forbedring af børns vilkår i opvæksten. De arbejder for at styrke forældrene, så de bliver i stand til at give deres børn en god opvækst. Familiens Hus er et af Mødrehjælpen's nyeste initiativer. Konceptet bag Familiens Hus er at skabe helhedsorienterede indsatser gennem samarbejde og ressourcedeling på tværs af kommune og Mødrehjælpen's frivillige organisation og med inddragelse af civilsamfundet.

Organisation: Mødrehjælpen er en socialhumanitær organisation. Mødrehjælpen kombinerer forskellige former for indtjening. I 2012 bestod Mødrehjælpen's primære indtjening af private bidrag og projekttilskud (44 %), offentlige øremærkede projekttilskud (30 %), offentlige driftstilskud (14 %), indtægter fra lokalforeninger og fondsbu-tikker (6 %), indtægter fra Familiens Hus (4 %) og andre indtægter (2 %). Mødrehjælpen's strategi fra 2013 – 2016 lægger op til et større fokus på partnerskaber bl.a. på grund af, at mulighederne for offentlige midler (projekt- og driftstilskud) er ændret de senere år, herunder et ønske om en uafhængighed i indsatsen.



Baggrund for Familiens Hus

Familiens Hus blev Mødrehjælpens løsning på en del af de udfordringer, som de oplevede med traditionelle indsatser målrettet unge mødre. Mødrehjælpen oplevede et behov for at videreudvikle indsatser målrettet unge, sårbare mødre. Mødrehjælpen erfarede, at der manglede en systematisk koordinering af de mange specialiserede indsatser, der er rettet mod målgruppen, da unge, sårbare mødre ofte står overfor komplekse udfordringer.

Årsagen til at Mødrehjælpen fik interesse for at udvikle et partnerskab mellem det offentlige og civilsamfundet var at skabe synergi og koordination mellem de forskellige fagligheder og kompetencer i hhv. civilsamfundsorganisationer (Mødrehjælpen) og hos kommuner. Kommuner og Mødrehjælpen har begge mange indsatser og tilbud, som unge, sårbare mødre kan få gavn af, men en manglende koordinering af indsatser og tilbud har ifølge Mødrehjælpen ledt til fragmenterede indsatser. Kommunale indsatser foregår ofte i flere forvaltninger såsom sundheds-, social- og beskæftigelsesforvaltningen, og Mødrehjælpen fandt, at der manglede en forankring af ansvaret, som støtter op om de komplekse udfordringer, som de unge mødre ofte står overfor. Mødrehjælpen fandt grundlæggende store muligheder for at højne kvaliteten af indsatser rettet mod unge, sårbare mødre ved at indgå i partnerskab med kommuner. Kommuner kan have svært ved at komme i kontakt med de mest sårbare mødre pga. kommunens myndighedsansvar. Myndighedsansvaret er for nogle mødre en forhindring for at søge rådgivning og vejledning. Mødrehjælpen har som uafhængig socialhumanitær organisation helt andre forudsætninger for at skabe kontakt til de mest sårbare mødre. Mødrehjælpen har specialiseret sig i at hjælpe unge mødre, hvor de har et andet udgangspunkt end kommunale myndigheder, som ofte tager udgangspunkt i barnets tarv og mor/barn-relationen, hvilket ikke altid omfatter moderens samlede situation.



Udviklingen af Familiens Hus blev særligt inspireret af familiecentralerne i bl.a. Sverige, som er et koordinerende hus for indsatsen overfor sårbare familier. For at imødekomme nuværende udfordringer i indsatser og tilbud til unge, sårbare mødre fandt Mødrehjælpen et behov for at skabe partnerskaber med kommunale myndigheder. I partnerskaberne kan den fælles faglige viden om såvel målgruppen, virksomhedsfulde indsatser samt lovgivningen lægges sammen til en fælles, helhedsorienteret indsats.

Familiens Hus er blevet startet som et modelprojekt i Esbjerg og Høje-Tåstrup Kommune via SATS-puljemidler.

Et partnerskab om en styrket indsats for unge, sårbare mødre

Familiens Hus er baseret på et ligeværdigt partnerskab mellem Mødrehjælpen og hhv. Høje-Tåstrup Kommune og Esbjerg Kommune. Partnerskabet er grundlæggende for Familiens Hus og skaber en ny partnerskabsmodel for samarbejde mellem offentlige myndigheder og civilsamfundsorganisationer om en helhedsorienteret indsats. Partnerskabet danner den overordnede ramme for aktiviteter og organisering.

Familiens Hus er et ambulante tilbud til unge, sårbare mødre. Huset fungerer som en samlet indgang til relevant hjælp og støtte for mødre. Indsatsen i Familiens Hus er helhedsorienteret og omfatter både forebyggende aktiviteter og konkret hjælp og støtte til de mødre, der har et særligt behov. Familiens Hus samler indsatser og tilbud til unge, sårbare mødre på tværs af sundheds-, social-, beskæftigelses- og uddannelsesområdet.

Familiens Hus er baseret på fem principper:

1. Helhedsorienteret indsats – aktiviteterne skal tilrettelægges med afsæt i den enkelte mors situation
2. Ikke-stigmatiserende indsats – huset er åbent for alle mødre eller gravide under 26 år
3. Adskilt fra myndighedsafgørelser – der kan ikke træffes forvaltningsretlige afgørelser
4. Inddragelse af civilsamfundet – lokale frivillige borger og foreninger indgår i Familiens Hus
5. Resultatbaseret styring – der er løbende dokumentation af indsatser

Partnerskabet sikrer en videns- og kompetencedeling således, at relevante aktører bliver inddraget i Familiens Hus, og parterne får kendskab til hinandens arbejde og konkrete indsatser. Partnerskabet er en grundsten i den helhedsorienterede indsats, som Familiens Hus har til formål at udføre og har til formål at samle viden om relevante indsatser og tilbud under samme tag.

Såvel kommunen som Mødrehjælpen placerer relevante medarbejdere – fx socialrådgivere, beskæftigelses- og uddannelsesvejledere og sundhedsplejersker – i Familiens Hus, der derfor indeholder tværgående indsatser, så målgruppen kan få rådgivning, støtte og behandling af professionelle og specialiserede fagpersoner, der også har et indgående kendskab til såvel målgruppen som kommunens øvrige tilbud og frivillige indsatser. Derudover bidrager Mødrehjælpen med et omfattende dokumentations- og evalueringssystem, der anvendes i arbejdet med brugerne samt til måling af effekterne af indsatserne samt til brug for løbende udvikling.

Der er stor gensidighed i partnerskabet, og de helhedsorienterede indsatser i Familiens Hus er afhængige af både kommunens og Mødrehjælpens deltagelse.



Samarbejde mellem medarbejdere og frivillige

Medarbejderne i Familiens Hus kommer fra forskellige forvaltninger i kommunen samt Mødrehjælpen. I Familiens Hus arbejder socialrådgivere, jordemødre, sundhedsplejesker, uddannelses- og erhvervsvejledere og psykologer fra de to parter i teams og går dermed på tværs af den vanlige kommunale forvaltningsopdeling. Der foregår også en række aktiviteter, som iværksættes af frivillige blandt andet fra Mødrehjælpens lokale afdelinger.

Familiens Hus tilbyder bl.a.:

- Åbne arrangementer og foredrag
- Individuelle forløb
- Personlige samtaler og støtte
- Fællesaktiviteter såsom fødselsforberedelse, mødregrupper og forældrecafé
- Uddannelses- og erhvervsvejledning
- Virksomheds- og uddannelsespraktik
- Hverdagsskole (madlavningskursus, håndværkertips, budgetlægning mv.)
- Mentorordning

Husene fungerer som bindeled mellem de unge mødre og relevante kommunale myndighedspersoner. Husenes medarbejdere henviser til andre relevante tilbud i kommunen, og kommunen henviser relevante personer til Familiens Hus. Kommunen henviser borgere til tilbuddet, men Familiens Hus foretager selv screening og indledende samtaler. Medarbejderne har endvidere en koordinerende funktion i forhold til brugernes eventuelle myndighedssager. Huset fungerer også som bindeled til andre aktører som fx uddannelsesinstitutioner, erhvervslivet, daginstitutioner og lokalsamfundet.

Det er essentielt for indsatsen, at der er klare regler for, hvordan myndighedsadskillelsen mellem kommunen og Familiens Hus sikres i det daglige samarbejde. Der kan ikke træffes forvaltningsretlige afgørelser i Familiens Hus, og der er ingen medarbejdere i huset, der har kompetence til at visitere brugerne til kommunale tilbud. Medarbejderne må ikke udveksle oplysninger med kommunale myndigheder uden brugerens accept med undtagelse af underretning, hvor medarbejderne har skærpet underretningspligt. Det eksterne samarbejde skal altid ske i samarbejde med brugeren.

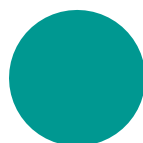
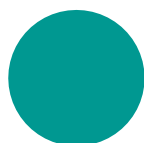
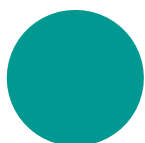
Medarbejderne er forpligtende til at være opsøgende i forhold til, om de kan supplere deres indsats med andre kommunale tilbud, og om de kolliderer med andre indsatser såsom aktiveringsforpligtelse.

Skalering gennem partnerskab

Partnerskabet giver Mødrehjælpen og kommunerne mulighed for at samarbejde på nye måder. Familiens Hus er på nuværende tidspunkt et udviklingsprojekt med formål om at skabe nye partnerskabsmodeller mellem kommuner og civilsamfundsorganisationer. Partnerskabet giver mulighed for at skabe synergi mellem de forskellige aktørers indsatser og tilbud rettet mod unge, sårbare mødre og dermed højne kvaliteten for de samlede indsatser. Fokus i partnerskabet er at skabe størst mulig social værdi. Partnerskabet indeholder derfor store potentialer for skalering, da det er en model, som er overførbar og kan bruges af andre civilsamfundsorganisationer og kommuner og indenfor andre indsatsområder. Partnerskabsmodellen skaber også mulighed for nye måder at dele ressourcer på, måder der går ud over de traditionelle driftsoverenskomster og puljemidler. Ressourcedelingen i Familiens Hus er baseret på, at kommunerne primært bidrager med menneskelige ressourcer, som de allerede har tilgængelige. Ændrede økonomiske forhold



i kommunerne påvirker deres økonomiske støtte til civilsamlundsorganisationer, hvilket medfører behov for at skabe nye tilgange til ressourcer. Partnerskabsmodellen er en måde at overkomme nogle af de økonomiske udfordringer, som mange civilsamlundsorganisationer står over for. Familiens Hus stadig er i opstarts- og udviklingsfasen, og det er derfor ikke muligt at undersøge, hvorvidt partnerskabsmodellen kan indfri potentialerne, men det er en tilgang, som der umiddelbart er store forhåbninger til. Familiens Hus er på nuværende tidspunkt støttet af SATS-puljemidler, og det bliver spændende at se, hvordan forankringen kommer til at udvikle sig.





Appendix

B

**Nyttige links
& kontakter**

Gratis erhvervsrådgivning

Væksthusene tilbyder gratis erhvervsrådgivning www.startvaekst.dk

De kommunale erhvervsservices tilbyder gratis rådgivning - kontakt din kommune

Metoder & redskaber til iværksættere og vækst

Væksthusene har en hjemmeside med informationer om opstart og vækst – www.startvaekst.dk

Mindlabs innovationsguide har redskaber til udviklingsprocesser www.innovationsguiden.dk/

Social + har redskaber til udviklingsprocesser www.socialeopfindelser.dk/

Business model generation har gratis download af det originale forretningsmodelkanvas (kun på engelsk) <http://www.businessmodelgeneration.com/canvas>

Konsulentvirksomheden IDEO har lavet en hjemmeside med redskaber og metoder til at arbejde med designtænkning (kun på engelsk) – www.hcdconnect.org/toolkit/en

Havard Innovation Lab (kun på engelsk) – www.i-lab.harvard.edu/

PBworks startup tools list (kun på engelsk) – www.startuptools.pbworks.com/w/page/17974963/FrontPage

Steve Blank's blog og online redskaber (kun på engelsk) – www.steveblank.com/tools-and-blogs-for-entrepreneurs/

Hjemmesider & blogs om socialøkonomi

Center for Socialøkonomi www.socialokonomi.dk

Foreningen Sociale entreprenører www.xn--sociale-entreprenrer-rcc.dk/

Stanford Social Innovation Review (kun på engelsk) www.ssireview.org/

The Guardian Social Enterprise Network (kun på engelsk) www.theguardian.com/social-enterprise-network/social-enterprise-blog



Information om beskæftigelsesområdet

Der er ingen samlet rådgivning om salg af ydelser til kommuner og jobcentre på beskæftigelsesområdet. Det betyder, at iværksættere og virksomheder skal være opsøgende og kontakte relevante fagpersoner og politikere. Nedenfor præsenteres mulige aktører og hjemmesider, som kan være nyttige.

Regionale beskæftigelsesråd (RBR) har en overvågende funktion på beskæftigelsesområdet – kontakt dit RBR

Lokale beskæftigelsesråd (LBR) har en overvågende funktion på beskæftigelsesområdet - kontakt dit LBR

Kommuners Beskæftigelsesforvaltninger – kontakt din kommune

Beskæftigelsesministeriets hjemmeside <http://bm.dk>

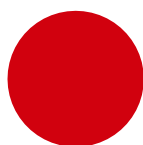
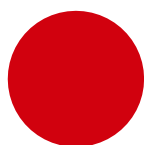
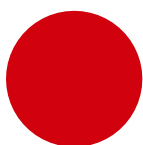
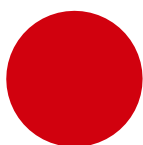
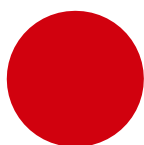
Styrelsen for Fastholdelse og Rekruttering www.sfr.dk

Arbejdsmarkedsstyrelsen www.ams.dk

Center for Aktiv Beskæftigelsesindsats (CABI) har general information om beskæftigelsesområdet www.cabiweb.dk

Arbejdsmarkedsstyrelsen samler data om overførelsesindkomst og beskæftigelsespolitik. Her kan du blandt andet finde information om antal personer, udgifterne til forsørgelse og indsatsen for at skaffe personerne i beskæftigelse lokalt, regionalt og i hele landet - www.jobindsats.dk

På Jobnet kan du finde jobcentrene i Danmark – www.info.jobnet.dk/mit+jobcenter





Appendix

C

**Socialøkonomi
&
Social Innovation**

Social innovation er et paraply begreb, som ofte bliver brugt om mange forskellige ting. Det gør, at begrebet kan være svært at arbejde med.

Der er næsten ligeså mange holdninger og idéer om social innovation, som der er mennesker, der taler om det. Men det gør ikke social innovation mindre interessant. Tvært imod. Social innovation indeholder store potentialer for at skabe social forandring og ændre organiseringen af vores velfærdssamfund. Nogle potentialer er allerede blevet indfriet og er fasttømret i samfundet – fx hjælpemidler til mennesker med fysiske handikap eller kollektive bo tilbud til mennesker med psykisk og fysiske udfordringer – men der er stadig store uudnyttede potentialer, som venter på at blive realiseret.

Socialøkonomiske virksomheder er oftest drevet af ønsket om at skabe social forandring enten for en mindre gruppe af personer eller samfundet som helhed. Socialøkonomiske virksomheder er en særlig organisationsform, der mange gange arbejder med at finde nye løsninger på sociale udfordringer, hvilket betyder, at mange Socialøkonomiske virksomheder arbejder med social innovation. Dette kapitel vil beskrive, hvad social innovation er, og hvorfor der er en sammenhæng mellem social innovation og socialøkonomiske virksomheder.

Hvad er social innovation – og hvorfor skal man interessere sig for det?

Der er mange definitioner af social innovation, og i den akademiske verden kan begrebet dateres tilbage til 1900 tallet. Social innovation kan overordnet defineres som nye svar på sociale udfordringer, som påvirker sociale relationer, hvor formålet er at forbedre menneskers livsvilkår^{xxix}.

Denne publikation arbejder ud fra en forståelse af social innovation som gennemførelsen af nye idéer (produkter, ydelser, organisations- og forretningsmodeller), som opfylder et socialt behov samtidig med, at det skaber nye sociale relationer eller partnerskaber^{xxx}. Social innovation omhandler dermed arbejdet med at identificere og levere nye produkter, ydelser og metoder^{xxxi}, som kan medføre at bestemte grupper af mennesker får bedre livsvilkår og en varig højere livskvalitet^{xxxii}.

Social forandring

Social forandring indebærer både sociale, sundheds- og miljømæssige forandringer, da sundheds- og miljømæssige forandringer i sidste ende også vil skabe sociale forandringer. Den brede forståelse af social forandring kommer oprindeligt fra England og USA, da ordet "social" henleder til en bred forståelse som omfatter både sociale, sundheds- og miljømæssige aspekter. I forbindelse med social innovation og socialøkonomi blevet overført til en dansk kontekst.

Social forandring kan forekomme på baggrund af forskellige omstændigheder, hvoraf social innovation kun er én mulig udviklingsproces. Den langsigtede effekt af social innovation er social forandring. Graden af forandring, som social innovation medfører, er dog afhængig af andre samfundsmæssige ændringer. Social innovation udspiller sig i samfund og er derfor afhængig af forskellige ting såsom dominerende normer og værdier, som påvirker, hvilken effekt social innovation medfører. Social innovation kan på kortere sigt både omhandle ændringer i sociale relationer, normer, roller og værdier, men vil på længere sigt også være direkte relateret til social forandring^{xxxiii}.

Formålet med social innovation kan være meget forskellig, og social innovation kan være målrettet forskellige samfundsniveauer^{xxxiv}. Social innovation er dog ofte målrettet sårbare personer, hvis behov ikke bliver dækket af hverken den offentlige sektor eller gennem private virksomheder. Fx kan der laves initiativer, som prøver at reducere eller udrydde hjemløshed eller alkoholisme. Formålet med denne type social innovation er at sikre, at individuelle behov bliver dækket på en måde, som skaber bedre livsbetingelser for udsatte personer på kort sigt og social forandring på lang sigt. Social innovation kan dog også være målrettet andre samfundsniveauer såsom andre organisationer eller det politiske niveau, hvor målet fx kan være lovændringer. Der er mange presserende velfærdsudfordringer, som kalder på social innovation^{xxxv}. Forandringer i velfærdssamfundet skaber nye udfordringer, men også muligheder for at nytænke måden samfundet er indrettet på og de sociale relationer, vaner og normer, som er dominerende.

Eksempler på, hvor der eksisterer muligheder for social innovation i velfærdssamfundet

En alderende befolkning medfører behov for fx nye måder at organisere pension, omsorg, støtte, boliger, byplanlægning, mobilitet og nye metoder til at bekæmpe isolation.

Stigende forskel mellem by og landdistrikter medfører behov for nye måder at organisere uddannelse og hospitaler på, nye måder at skabe lokalsammenhold på, nye former for mobilitet og nye muligheder for jobskabelse i lokalområder.

Stigende risiko for kroniske sygdomme som gigt, depression og diabetes skaber behov for nye løsninger især gennem nye former for social organisering.

Stigende arbejdsmarkedeksklusion pga stigende krav til høje uddannelsesniveauer og arbejdsmarkedsparathed på arbejdsmarkedet, medfører behov for at nytænke indretningen af arbejdsmarkedet.

Sociale udfordringer med bl.a. misbrug, kriminalitet og hjemløshed som traditionelle metoder har svært ved at løse.

Stigende miljø og klima udfordringer medfører nye behov for at nytænke produktions- og forbrugsformer.

Social innovation er tæt beslægtet med sociale opfindelser, men det er ikke det samme. En social opfindelse er opdagelsen af en ny ting eller en ny metode. Det kan være en ny lovgivning, organisationsform, procedure eller teknologi. Den sociale opfindelse udspringer af identificeringen af en mulighed eller udfordring, hvor der bliver skabt en ide om, hvordan man kan gøre ting eller processer anderledes^{xxxvi}.

Figur 6: Sneglen – social innovationsprocesser

Figuren er inspireret af Social+ på hjemmesiden www.socialeopfindelser.dk



Social innovation er hele processen og udfaldet. Social innovation er både skabelsen og gennemførelsen af en idé, hvor sociale opfindelser kan forklares som et af de tidligere skridt på vejen mod social innovation. Social innovation omfatter både udvikling af nye idéer (opfindelser), men også selve implementering^{xxxvii}.

Mange er skeptiske overfor begrebet "innovation" og forbinder det med radikal nytænkning og forandringer, der på én gang ændrer samfundet. Social innovation har ikke altid samme grad af nyskabelse eller "opfindeshøjde" som sociale opfindelser^{xxxviii}. Social innovation er ikke kun bestemt af et givent potentiale ved en idé, som sociale opfindelser er, det handler også om selve realiseringen af ideen, hvilket mange gange medfører en reduktion af "opfindeshøjden"^{xxxix}. Social innovation er i sin yderste forstand såkaldte "Big Bang innovationer", som fx introduktionen af internettet var, der grundlæggende ændrer samfundsstrukturer og normer. De færreste innovationer kan dog karakteriseres som Big Bang innovationer, og social innovation skal også forstås, som mindre, trinvis ændringer mod social forandring. Over tid kan de mindre ændringer måske være med til at skabe større forandringer, men det kommer an på, hvordan samfundet generelt ændrer sig. Politiske strømninger, mediers fokus og generelle holdning og normsæt hos befolkningen påvirker i høj grad muligheden for at social innovation kan skabe større social forandring og blive til konventioner.



Hvordan ser social innovation ud?

Social innovation har som udgangspunkt ingen bestemt proces eller udfald, men arbejdet med social innovation kan medføre skabelsen af nye produkter, ydelser og metoder (organisations- og forretningsmodeller), der på kort sigt fører til bedre livsbetingelser for bestemte mennesker og på længere sigt social forandring.

Social innovation opstår for det meste ved at kombinere velkendte ting. Et eksempel på dette er internetundervisning. Da internetundervisning begyndte, var det social innovation på trods af at både internettet og undervisning var velkendte ting. Det innovative lå i, at disse ting blev kombineret på en ny måde, som skabte nye muligheder for bedre livsbetingelser for mennesker, der traditionelt har haft svært ved at få adgang til uddannelse.

Social innovation kan komme til udtryk på mange måder og omhandle forskellige produkter, ydelser og metoder. Her er et par eksempler:

- Introduktionen af hjemmepleje er social innovation. Hjemmeplejen kom til live ved at kombinere en velkendt omsorgsydelse med en ny leveringsmetode.
- Internetundervisning er social innovation, der giver individer, som traditionelt ikke har haft mulighed for at deltage i undervisningen, nye muligheder for at modtage undervisning.
- Hjælpe midler til mennesker med fysiske eller psykiske udfordringer er også social innovation, da det er ting, som forbedrer menneskers livsbetingelser.
- Introduktionen af menstruationskopper i Afrika er social innovation. Menstruationskopperne sparer fattige kvinder penge i forhold til alternative produkter og reducerer samtidig risikoen for infektion.
- Nye boformer for mennesker med fysiske og psykiske udfordringer, der forbedrer målgruppens livsbetingelser, er social innovation.
- Opbygningen af en cykelindustri i fattige områder af Afrika er også social innovation.

Som det er illustreret med de forskellige eksempler på social innovation, kan arbejdet med social innovation medføre skabelsen af mange forskellige ting. De konkrete udfald af social innovation kan være store som små ændringer, og de kan virke mere eller mindre oplagte. Nogle udfald er kun små ændringer, som for mange virker for åbenlyse til at blive kaldt social innovation, men som rent faktisk ændrer sociale relationer og normer og forbedrer menneskers livsbetingelser og muligheder. Ting, som virker mest oplagte at

bruge, kan netop være de ting, som skaber størst effekt, da det for mange vil være intuitivt at bruge dem.

De forskellige udfald af social innovation kan beskrives ud fra den traditionelle inddeling af virksomhedsdrevet innovation, som indeholder; produkt-, proces-, markedsførings- og organisationsinnovation^{xl}.

Produktinnovation består af nye eller væsentligt forbedrede produkter og ydelser i forhold til dens karakteristika eller formålet.

Procesinnovation er implementeringen af en ny eller væsentlig forbedret produktions- eller leveringsmetode. Det kan i praksis være svært at skelne mellem produkt- og procesinnovation for velfærdsydelser, da produktion, levering og forbrug ofte sker sideløbende med hinanden. Hvis innovation involverer nye eller væsentlige forbedringer i metode, udstyr og/eller færdigheder, som bruges til at udføre servicen, så er det en procesinnovation.

Markedsføringsinnovation er implementeringen af nye markedsføringsmetoder og omhandler væsentlige forbedringer i design, indpakning, produkt placering, produkt promovering og prisfastsættelse. Formålet med markedsføringsinnovation er at øge udbredelsen af produktet eller services.

Forretningsmodel- og organisationsinnovation består i implementeringen af en ny forretningsmodel eller organisationsmetode i virksomhedens praksis, en ny arbejdspladsorganisering eller en ny organisering i forhold til eksterne relationer.

De fire typer social innovation kan i praksis være svært at adskille fra hinanden, men italesættelsen af forskellige typer af social innovation kan være en måde til at arbejde fokuseret med social innovation, da det er med til at give et fokus på, hvad man ønsker at opnå med arbejdet.

Denne publikation fokuserer på forretningsmodel innovation, da sociale iværksættere og socialøkonomiske virksomheder mange gange arbejder med at kombinere velkendte ting gennem nye forretningsmodeller med formål om at skabe social forandring. Fokus på forretningsmodeller giver den fordel, at der er fokus på de vigtigste byggeklodser i virksomheden nærmere end virksomhedens enkeltdele. Struktureret arbejde med udvikling af nye forretningsmodel er derfor velegnet til iværksættere og mindre virksomheder – som den socialøkonomiske sektor på nuværende tidspunkt særligt består af – men det ikke kun er begrænset til disse virksomheder.

Social innovation i socialøkonomiske virksomheder

Social innovation kan finde sted i socialøkonomiske virksomheder, civilsamfundet, offentlige organisationer såvel som private virksomheder^{xli}. Der er som udgangspunkt ikke en bestemt organisationsform, som er mest velegnet til at arbejde med social innovation, men sociale iværksættere og socialøkonomiske virksomheder bliver ofte fremhævet som mulige innovative agenter^{xlii}.

Socialøkonomiske virksomheder integrerer social og økonomisk værdiskabelse. Ifølge Udvalget for socialøkonomiske virksomheder, der blev nedsat af Regeringen i 2013, er der fem overordnet kendetegn for socialøkonomiske virksomheder^{xliii}:

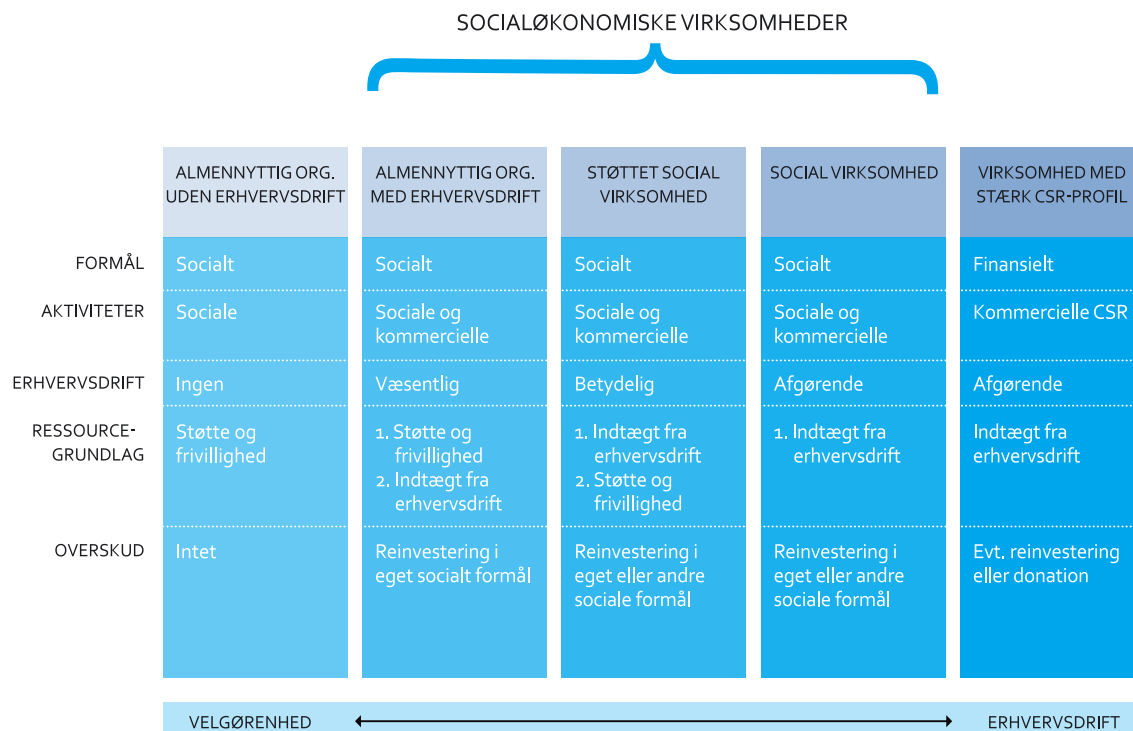
- I. Socialt formål - socialøkonomiske virksomheder har et socialt, beskæftigelses-, sundheds-, miljømæssigt eller kulturelt sigte.**
- II. Væsentlig erhvervsdrift - socialøkonomiske virksomheder har erhvervsdrift, hvor de sælger produkter eller ydelser på markedsvilkår, som en del af deres virksomhed.**
- III. Uafhængighed af det offentlige - socialøkonomiske virksomheder har eget CVR-nummer og fungerer uden væsentlig offentlig indflydelse på ledelsen og driften af virksomheden.**
- IV. Social overskudshåndtering - socialøkonomiske virksomheder geninvesterer sit overskud til primært at fremme sociale formål, reinvestere i egen eller andre socialøkonomiske virksomheder og sekundært til begrænset udbetaling af udbytte til investorer.**
- V. Ansvarlig og inddragende virksomhedsledelse - socialøkonomiske virksomheder er transparent i sit virke og har en værdiskabende og etisk forsvarlig ledelse.**

Der er mange forskellige former for socialøkonomiske virksomheder, og der er i skrivende stund ingen bestemt selskabsform for socialøkonomiske virksomheder. Socialøkonomiske virksomheder kan derfor både være organiseret som foreninger, anpartsselskaber, fonde mv.

Socialøkonomiske virksomheder bruger økonomisk indtjening (profit) som middel til at opnå en social forandring. Socialøkonomiske virksomheder har et socialt, sundheds- eller miljømæssigt formål, men de adskiller sig fra andre sociale organisationer (frivillige organisationer og NGO'er) ved, at de benytter indtjening til at opnå det almennyttige formål.

Socialøkonomiske virksomheders unikke form kan illustreres via et kontinuum fra almennyttige organisationer, der ikke har erhvervsdrift og til rene profit virksomheder, hvor socialøkonomiske virksomheder ligger midt imellem. I skalaen kan de forskellige formålsdrevne organisationsformer adskilles fra hinanden ved at kigge på deres indkomststrømme.





Figur 7: En grundmodel til idé-genereringen - processen i et struktureret forløb Idé-generation
Kilde: CSØ på baggrund af Udvalgt for socialøkonomiske virksomheder, 2013

Socialøkonomiske virksomheder sælger produkter og ydelser på markedsvilkår, men supplerer ofte markedsindtjeningen med fondsmidler og frivillighed. Socialøkonomiske virksomheder kombinerer dermed ofte ressourcer og kompetencer fra civilsamfundet og erhvervslivet på nye måder. Centralt for socialøkonomiske virksomheder er, at de geninvesterer deres overskud på en måde, som fremmer formålet. Det betyder, at overskuddet enten bliver i den socialøkonomiske virksomhed, hvor pengene bliver brugt til at sikre virksomhedens fremtidige virke, eller de bliver brugt til at gøre en forskel i samfundet. Sagt på en anden måde, så er socialøkonomiske virksomheder en særlig form for not-for-profit virksomhed. Socialøkonomiske virksomheder er organisatorisk uafhængige af det offentlige, hvilket betyder, at det offentlige ikke har bestemmende indflydelse på virksomheden, men socialøkonomiske virksomheder arbejder ofte sammen med det offentlige for at løse samfundsudfordringer.

Den hybride organisationsform, som karakteriserer socialøkonomiske virksomheder, betyder, at socialøkonomiske virksomheder ofte fremstår som meget forskellige virksomheder, der i højere eller mindre grad:

- arbejder for eller med en social målgruppe
- sælger til henholdsvis det offentlige eller private marked.
- er baseret på funding midler fra offentlige eller private aktører.
- inddrager frivillige i deres kerneforretning.

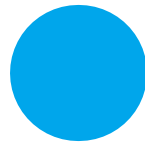
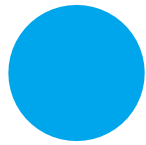
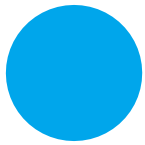
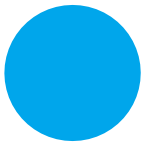
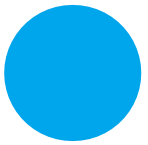
Socialøkonomiske virksomheder arbejder enten for en målgruppe eller med en målgruppe. Det vil sige, at nogle socialøkonomiske virksomheder arbejder for at skabe social forandring for en målgruppe, som de ikke direkte involverer i deres kerneforretning, hvorimod andre socialøkonomiske virksomheder er indrettet som særligt rummelige arbejdspladser, der tilbyder beskæftigelse til mennesker på kanten af arbejdsmarkedet.



Formålet med social innovation er på kort sigt at skabe social værdi og på længere sigt sociale forandringer. Social innovation omhandler det, der sker i skabelsen og gennemførelsen af idéer, hvor social værdiskabelse både er midlet og målet i social innovation.

Realiseringen af social innovation kan være nye produkter, ydelser og metoder, som skaber højere livskvalitet for den sociale målgruppe. Social innovation behøver ikke at være banebrydende eller skelsættende. Social innovation kan omhandle større eller mindre nytænkning, som mange gange består i at kombinere velkendte ting på nye måder. Mindre nytænkning, som gradvist kommer til live, er også social innovation.

Socialøkonomiske virksomheder har et særligt udgangspunkt for at arbejde med social innovation, da deres organisationsform adskiller sig fra andre organisationer og virksomheder. Mange sociale iværksættere ønsker at skabe en socialøkonomisk virksomhed, da det giver mulighed for at nytænke måden, hvor de kan skabe, levere og indfange værdi. Det betyder, at mange sociale iværksættere og socialøkonomiske virksomheder er motiveret af at finde nye forretningsmodeller, der kan skabe social forandring.



Appendix

D

**Metodisk
baggrund for
publikationen**

Indeværende publikation bygger videre på den eksisterende litteratur om social innovation, men med et nyt fokus på socialøkonomiske virksomheder.

Publikationens metoder omfatter litteraturstudier, kvantitative og kvalitative undersøgelser. Et litteraturstudie viser, at der er kommet stor interesse for at arbejde med social innovation gennem en tilgang inspireret af udviklingsprocesser i designverdenen.

Designtænkning er en overordnet tilgang til udviklingsarbejde. Designtænkning er en tilgang, der kan styrke arbejdet med social innovation, da det bygger på menneskelig intuition og systematisk arbejde med udvikling, afprøvning og tilpasning af idéer. Centralt for designtænkning er et fokus på at finde nye løsninger på komplekse udfordringer, der kan skaleres og skabe samfundsmæssige forandringer. Designtænkning består ikke af konkrete redskaber og metoder, men er udviklet en del metoder til at arbejde med udviklingsprocesser gennem designtænkning.

Bogen "Sociale Opfindelser og Social Innovation", som blev udgivet i 2013 af Socialt Udviklingscenter SUS^{xliv}, gennemgår forskellige metoder og redskaber til arbejdet med social innovation og sætter især fokus på udviklingen nye idéer.

Rådgivningsvirksomheden IDEO, som arbejder med design og innovation, har udviklet forskellige online guides til, hvilke metoder kan bruges i udviklingsprocesser^{xlv}. Derudover er der omfattende studier af etnografiske og sociologiske metoder, som passer godt til designtænkning.

Gennem desk research, ekspertinterviews, kvalitative interviews med fem socialøkonomiske virksomheder og to iværksættercamps med 65 sociale iværksættere blev det tydeliggjort, at socialøkonomiske virksomheder generelt har udfordringer i forhold til at udvikle gode og innovative forretningskoncepter, som integrerer økonomisk og social værdiskabelse. Det er kun få socialøkonomiske virksomheder, som arbejder med skalering, hvilket kan skyldes udfordringer i forhold til at udvikle innovative forretningsmodeller, som skaber bæredygtige og skalerbare socialøkonomiske virksomheder.

Litteraturstudiet og de kvalitative undersøgelser tydeliggør et behov for at udbrede tilgange, der giver socialøkonomiske virksomheder mulighed for systematisk at arbejde med social innovation, og redskaber til at udvikle innovative forretningskoncepter. Inden for de senere år er der kommet stort fokus på brugen af forretningsmodel redskaber til at arbejde med innovation. Især et redskab - forretningsmodel kanvasset - bliver fremhævet som særligt relevant og yderst brugbart til arbejdet med forretningsmodel innovation, da det er et redskab, der kan bruges interaktivt^{xlvi}.

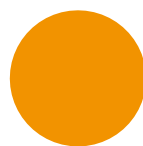
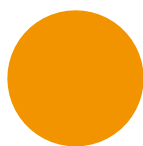
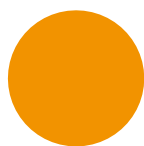
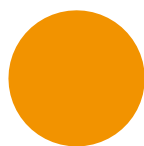
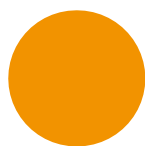


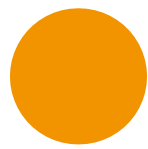
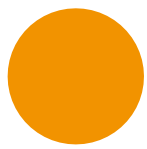
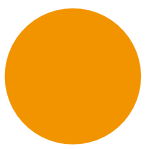
Baggrund for det Socialøkonomiske Forretningsmodel Kanvas

Redskabet er en nyfortolkning af det såkaldte forretningsmodel kanvas (business model canvas), som er udviklet af Alex Osterwalder og Yves Pigneur til at arbejde med forretningsmodel innovation. Forretningsmodel kanvasset er et redskab, der er udviklet til at arbejde med forretningsmodel innovation og er primært målrettet små og mellemstore virksomheder. Forretningsmodel kanvasset er primært målrettet virksomheder, hvorfor der i denne rapport er præsenteret en tilpasset version målrettet socialøkonomiske virksomheder. Redskabet - som vi kalder det Socialøkonomiske Forretningsmodel Kanvas - er blevet udviklet og tilpasset gennem kvalitative interviews med fem socialøkonomiske virksomheder og er efterfølgende blevet afprøvet på 65 sociale iværksættere.

Kanvasset er en del af en nyere trend indenfor virksomhedsinnovation og opstart, hvor fokus er at lave simple redskaber, som iværksættere og virksomheder kan bruge til at analysere deres forretningskoncepter og arbejde med innovation^{xlvii}. Forretningsmodel kanvasset er passende som den overordnede ramme for socialøkonomiske virksomheder til at arbejde med social innovation, da kombinationen giver socialøkonomiske virksomheder mulighed for at gennemføre nye løsninger, der skaber værdi for den sociale målgruppe, kunder såvel som virksomheden selv.

Der er i rapporten lagt vægt på at fremhæve gode eksempler på social innovation og forretningsmodeller, som kan bruges til inspiration. Da den socialøkonomiske sektor på nuværende tidspunkt er relativ lille, er det publikationens formål at sikre en vidensoverførsel fra de forskellige sektorer og løbende inddrage eksempler fra private virksomheder, offentlige organisationer, NGOer og socialøkonomiske virksomheder.





Appendix

E

Litteraturliste



- i Bogen "Social opfindelser og social innovation" præsenterer mange forskellige metoder, som er nyttige til at arbejde med social innovation. Se Frederiksen, Andreas H. & Sørensen, Anne (2013): Sociale opfindelser og social innovation, Socialt Udviklingscenter SUS.
- ii Leonard, Dorothy & Rayport, Jeffrey, F. (1997): Spark Innovation Through Empathic Design, Harvard Business Review, Vol. 75
- iii Designtænkning blev oprindeligt grundlagt af IDEO, et verdenskendt rådgivningsfirma indenfor design og innovation. IDEO begyndte at arbejde med designtænkning, da de fik til opgave at løse komplekse problemer som fx nye måder at indrette hospitaler og lave alternativer til den traditionelle klasseværelsesundervisning.
- iv Brown, Tim. (2008). Design thinking. harvard business review, Vol. 86, No. 6
- v Brown, T., & Katz, B. (2011): Change by design, Journal of Product Innovation Management, Vol. 28, No. 3.
- vi Beckman, Sara L. (2007): Innovation as a Learning Process: Embedding Design Thinking. California Management Review, Fall 2007, Vol. 50, No. 1
- vii Martin, Roger L. (2009). The design of business: why design thinking is the next competitive advantage. Harvard Business Press.
- viii Brown, Tim & Wyatt, Jocelyn (2010): Design Thinking for Social Innovation. Stanford Social Innovation Review, Winter 2010
- ix Leonard, Dorothy & Rayport, Jeffrey, F. (1997): Spark Innovation Through Empathic Design, Harvard Business Review, Vol. 75.
- x Martin, Roger L. (2009): The design of business: why design thinking is the next competitive advantage. Harvard Business Press.
- xi Leonard, Dorothy & Rayport, Jeffrey, F. (1997): Spark Innovation Through Empathic Design, Harvard Business Review, Vol. 75.
- xii Roger L. Martin i forordet til "Design Works: How to Tackle Your Toughest Innovation Challenges Through Business Design" by Heather M.A. Fraser (Toronto: University of Toronto Press, 2012)
- xiii Du kan læse mere om brug af skyggemetoden på patienter i sundhedsvæsenet her <http://patientoplevelser.dk/files/dokumenter/artikel/skyggemetoden.pdf>
- xiv Tim Brown (2009): Change by Design – How Design Thinking Transforms Organizations and Inspires Innovation, HarperBusiness – lyt den gratis lydbog her www.ideo.com/by-ideo/change-by-design
- xv Se bl.a. hvordan Embrace fortæller om, hvordan deres produkter hjælper med at løse sociale udfordringer <http://embraceglobal.org/> eller den sociale virksomhed d.light <http://www.dlightdesign.com/>
- xvi Smith, A., Osterwalder, A., Peigner Yves, Clark T. & Pigneur, Y. (2010): Business Model Generation - A handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers, John Wiley & Sons Inc.
- xvii Collins, James C. & Porras, Jerry I. (1996): Building your company's vision, Harvard Business Review, 65, 1. October 1996.
- xviii Disse spørgsmål er inspireret af "Væksthjulet", som er et rådgivningsværktøj, der er udarbejdet af Growth Company, se mere på hjemmesiden: <http://www.vaeksthjulet.dk/>.



- ^{xxix} Disse spørgsmål er inspireret af "Væksthjulet", som er et rådgivningsværktøj, der er udarbejdet af Growth Company, se mere på hjemmesiden: <http://www.vaeksthjulet.dk/>.
- ^{xx} Brown, Tim & Wyatt, Jocelyn (2010): Design Thinking for Social Innovation. Stanford Social Innovation Review, Winter 2010
- ^{xxi} "The Viet Nam Story: Narrated by Jerry Sternin," Positive Deviance Initiative.
- ^{xxii} Apples Ipad et eksempel på et produkter, som ingen troede de manglede før den blev sendt på markedet.
Apple er især kendt for at få forbrugere til at købe nye versioner af deres Ipad på trods af, at de nye produkter kun indeholder mindre ændringer.
- ^{xxiii} Merit, Søren & Nielsen, Trine (2006): Vinderkoncepter – Forretningsudvikling og brugerdreven innovation, Børsens Forlag
- ^{xxiv} Lægaard, Jørgen & Vest, Mikael (2005): Strategi i vindervirksomheder, JP Erhvervsbøger, 2. udgave
- ^{xxv} Knox, Simon (1998): Competing on Value, Pearson Education Limited
- ^{xxvii} Se mere om CSR-partnerskaber i Center for Socialøkonomis rapport "CSR-partnerskaber mellem socialøkonomiske virksomheder og virksomheder". Rapporten kan downloades på hjemmesiden www.socialokonomi.dk
- ^{xxviii} Det er den tidligere leder Ruth Højlund, som har udtalt dette.
- ^{xxix} Udvalgte værker af Joseph E. Stiglitz, Vol. 1, on Information and Economic Analysis
- ^{xxx} Denne definition er i overensstemmelse med bl.a. OECD 2010, SME's, Entrepreneurship and innovation. Centre for Entrepreneurship, SMEs and Local Development, June 2010; The Young Foundation (2010): The Open Book of Social Innovation.
- ^{xxxi} OECD Centre for Entrepreneurship, SMEs and Local Development (2010): SMEs, Entrepreneurship and Innovation, OECD.
- ^{xxxii} Harper, Charles L (1993): Exploring Social Change. Prentice Hall College Div; 2nd edition (January 1993)
- ^{xxxiii} Hochgerner, J. (2009): Innovation processes in the dynamics of social change. Trykt i Jiri Laudin, Klaus Schuch (ed.) (2009): Innovation Cultures. Challenge and Learning Strategy. Prague: Filosofia; pp. 17-45
- ^{xxxiv} European Commission, Bureau of European Policy Advisors (2010)
- ^{xxxv} Mulgan, Geoff (2006): The Process of Social Innovation. MIT Press Journal, Spring 2006, Vol. 1, No. 2, pp. 145 - 162
- ^{xxxvi} Frederiksen, Andreas Hjort & Sørensen, Anne (2013): Sociale opfindelser og social innovation, Socialt Udviklingscenter SUS
- ^{xxxvii} Skoll World Forum om "Social entrepreneurship og social innovation" lægger ligeledes vægt på adskillelsen af sociale opfindelser og sociale innovationer. Se programmet på www.sbs.ox.ac.uk/newsletters/Skollfinal.pdf



- xxxviii Begrebet "opfindeshøjde" bliver introduceret i Frederiksen, Andreas Hjort & Sørensen, Anne (2013): Sociale opfindelser og social innovation, Socialt Udviklingscenter SUS
- xxxix Hochgerner, Josef (2009): Innovation processes in the dynamics of social change, Centre for Social Innovation, publiceret i Jiří Loudin, Klaus Schuch (ed.) (2009): Innovation Cultures. Challenge and Learning Strategy, Filosofia, Prague, pp. 17-45
- xi OECD/EUROSTAT (2005): Oslo Manual – guidelines for collecting and interpreting innovation data, pp 45 – 61, download: http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY_PUBLIC/OSLO/EN/OSLO-EN.PDF
- xii Mulgan, Geoff (2006): The process of Social Innovation, MIT Press Journals, spring 2006, Vol. 1, No. 2, pp.145-162
- xiii Frederiksen, Andreas H. & Sørensen, Anne (2013): Sociale opfindelser og social innovation, Socialt Udviklingscenter SUS.
- xiiii Udvalget for socialøkonomiske virksomheder: Anbefalingsrapport, september 2013
- xliv Frederiksen, A. H. & Sørensen, A. (2013): Sociale opfindelser og social innovation, Socialt Udviklingscenter SUS
- xlv <http://www.ideo.com/work/human-centered-design-toolkit/>
- xlvi Ries, Eric (2011): The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses, Crown Business
- xlvii Forretningsmodel kanvasset er i familie med:
"Startup tools" af Steve Blank – se hans forskellige redskaber til iværksættere på www.steveblank.com/tools-and-blogs-for-entrepreneurs/
Ries, Eric (2011): The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses, Crown Business Ries 2011
Ash Maurya (2010): Running Lean Iterate from Plan A to a Plan That Works, O'reilly Media, Inc, Usa

Indeværende rapport er blevet støttet af
Ministeriet for børn, ligestilling, integration og sociale forhold.



MINISTERIET FOR BØRN, LIGESTILLING,
INTEGRATION OG SOCIALE FORHOLD

Center for Socialøkonomi vil gerne takke referencegruppen,
der løbende har givet sparring på rapporten:

Søren Boutrup, Erhvervsstyrelsen.

Lars Hulgård, Roskilde Universitetscenter.

Thomas Bisballe, Københavns Kommune.

Tania Ellis, The Social Business Company.

Claus Skytt, Merkur Andelskasse.

Katrine Stenild Petersen, Styrelsen for Fastholdelse og Rekruttering.

Berit Stengaard Olesen, Ministeriet for børn, ligestilling, integration og sociale forhold.

Ulrik Boe Kjeldsen, Ministeriet for børn, ligestilling, integration og sociale forhold.

Marie Fjordside Lauridsen, Ministeriet for børn, ligestilling, integration og sociale forhold.

Center for Socialøkonomi

Center for Socialøkonomi er en selvejende fond, som arbejder med et tredelt fokus:

- Viden indsamler vi fra praksis gennem centrets iværksætterrådgivning, socialøkonomiske netværk, vidensformidling og samarbejdsfora
- Analyser udarbejder vi med udgangspunkt i behovene i feltet samt på baggrund af den erhvervede viden
- Perspektivering handler om at påvirke diskursen om socialøkonomi både socialerhvervs- og beskæftigelsespolitisk på baggrund af den erhvervede viden

Center for Socialøkonomi er en uafhængig, praksisnær og samlende platform for de mange forskellige parter, der praktiserer socialøkonomi, eller som samarbejder med socialøkonomiske virksomheder.



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