

Naima Yasin – cpr. xxxxxx-xxxx

**BÆREDYGTIG
FORRETNING**
til gavn for både
BUNDLINJE
og
SAMFUND

*It's not just about business
but business for the common good*

Uddannelse

Cand.Ling.Merc (Engelsk & Kommunikation)

Social Entrepreneurship & Not For Profit Management

Antal sider og anslag:

60/136.000

Vejleder og Institut:

Inger Nicolaisen, Institut for Regnskab & Revision

Copenhagen Business School

November 2013



Abstract

It's not just about business, but business for the common good

Einstein once said 'No problem can be solved from the same level of consciousness that created it'. To solve the most comprehensive problems in the world, it's necessary to establish businesses not only to earn profit, but with a greater social purpose. Everyone needs to acknowledge that there is more to life than to optimize one's personal profit at the expense of others living standards. Therefore we must introduce another kind of business, which might be called 'social businesses'.

The purpose of this dissertation is to research whether it is possible for social businesses to be sustainable when they have to create both social and economic value and to ensure that the company in market conditions preserve and develop its competitiveness. To answer this, I will research how social businesses are different from profit maximizing businesses, non-profit organisations and the public sector. How specific requirements to the phrase 'social business' are defined, in a way that makes it possible to clearly distinguish the concept from former organizational approaches such as Corporate Social Responsibility. How a 'social entrepreneur' substantiates his or her value-based motive and intention. How a social business defines its social outcome and impact. And last, how these different indicators and requirements are presented, in a way that makes it possible to see their requirements in a time where everyone is talking about financial crisis, not enough work spaces and a consuming social sector.

From a social constructivist perspective, using a hermeneutic analysis strategy, this thesis explores the phenomenon social businesses as it appears in academic literature and in the media. The thesis complements the quantitative research already done on the subject, with a qualitative study based on interviews with four social businesses.

The thesis present three aspects to how social business can be sustainable while creating social and economic value at the same time. First of all, social businesses have an explicit social purpose. This means that the inclusion of the target group is the primary target for these companies, and not, as in the case of larger private firms CSR that more works as an appendix to the other business policies.

Second of all, social businesses have often a specific knowledge of the target audience and experience with just their particular needs and abilities. Thus, the social enterprises develop and benefit from the target skills in its production, and incorporate their employee's special situations and resources into the production and sale, by giving them tasks that are specific to them. They may, for example, offer jobs with low complexity for the audiences who need it.

Thirdly social businesses possess by definition a large inclusiveness and a view of humanity for the target group that cannot be found on the ordinary labour market. Social Businesses provide real and meaningful employment for those who don't fit into our 'normal' society.

Indholdsfortegnelse

Kapitel 1 · Indledning	9
1.1 Baggrund	10
1.1.1 Globalt Social Entreprenørskab	10
1.1.2. Social Entreprenørskab i EU og Danmark	10
1.2 Problemfelt	11
1.2.1 Problemformulering	13
1.3 Afhandlingens struktur	14
 Kapitel 2 · Metode	17
2.1 Afgrænsning	18
2.2 Begrebsdefinition	18
Socialt entreprenørskab	20
Social Entreprenør	22
Socialøkonomisk virksomhed	23
Innovation:	23
2.3 Metodisk tilgang	24
2.4 Videnskabsteoretisk grundlag	25
2.4.1 Hermeneutikken	25
2.5 Videnskabsteoretisk tilgang	27
2.5.1 Socialkonstruktivismen	27
2.6 Validitet og reliabilitet	28
2.7 Teoretisk grundlag	30
2.7.1 Social Entreprenørskab Teori	30
2.7.1.1 Beskrivelser af teorien	31
2.7.1.2 Relevansen til afhandlingen	31
2.7.2 Business model teori	33
2.7.2.1 Beskrivelse af teorien	34
2.7.2.2 Relevans til afhandlingen	34
2.7.2.3 Kritik af business model-teorien	35
2.8 Teoretisk afgrænsning	36
2.9 Empirisk fundament	36
2.9.1 Sekundær data	37
2.9.2 Primær data	37
2.9.2.1 Personligt Interview	37

2.10 Undersøgelsesdesign.....	39
2.10.1 Udvælgelseskriterier for case-virksomheder.....	40
2.10.2 Case I: Haverefugiet.....	41
2.10.3 Case II: Allehånde Køkken.....	42
2.10.4 Case III: Kooperationen.....	42
2.10.5 Case IV: Glad Fonden.....	43
2.11 Metodekritik.....	44
Kapitel 3 · Analyse.....	45
3.1 Specialets analysestrategi.....	46
3.2 Kendetegn af de socialøkonomiske virksomheder.....	47
3.3 Balance mellem forretning og socialt ansvar.....	51
3.4 Diskussion af analysen.....	55
Kapitel 4 · Konklusion.....	57
4.1 Specialets metodiske og videnskabsteoretiske ramme.....	58
4.2 Besvarelse af specialets problemformulering.....	58
Litteraturliste.....	61
Bilag.....	68
Bilag 1: Interview personer	68
Bilag 2: Interview guide – semistrukturerede interview.....	68
Bilag 3: Virksomhedsformer.....	70
Bilag 4: TV-Glad fondens årsregnskab.....	72
Bilag 5: Fonden Allehåndes årsregnskab.....	86
Bilag 6: Interview med Lars Rene Petersen.....	96
Bilag 7 : Interview med Tania Ellis.....	98

Kapitel 1

Indledning





1.1 Baggrund

1.1.1 Globalt Social Entrepenørskab

Socialt entrepenørskab, sociale virksomheder og social innovation har indtaget den velfærdspolitiske scene i Danmark såvel som internationalt. Følgende eksempler understøtter, at den globale interesse bunder i markant vækst hos socialøkonomiske virksomheder. Ifølge et amerikansk studie fra 2006 udgør sociale virksomheder den hurtigst voksende organisationsform i USA (Hulgård, 2007). Et britisk studie fra 2006 viser ligeledes, at aktiviteter der kan karakteriseres som socialt entrepenørskab forekommer hyppigere end konventionelt entrepenørskab (Steyart and Hjorth, 2006). Den årlige Global Entrepreneurship Monitor (GEM), der hvert år måler graden af entrepenørskab i 35–40 lande på globalt plan, har fokus på socialt entrepenørskab. Det sidste eksempel på, at social entrepenørskab vinder indpas, drejer sig om kompetenceudvikling med henblik på at yde kvalificeret og professionel ledelse af organisationer, der arbejder med socialt entrepenørskab. Flere af verdens førende Business Schools og universiteter har således inden for de senere år etableret M.B.A. programmer i social entrepenørskab og sociale enterpriser. Første bølge af sådanne uddannelsesinitiativer opstod ved amerikanske universiteter som Harvard, Stanford, Duke og Columbia. Roskilde Universitet var i europæisk sammenhæng blandt de første til at etablere en masteruddannelse i socialt entrepenørskab med optag af første hold studerende i februar 2005.

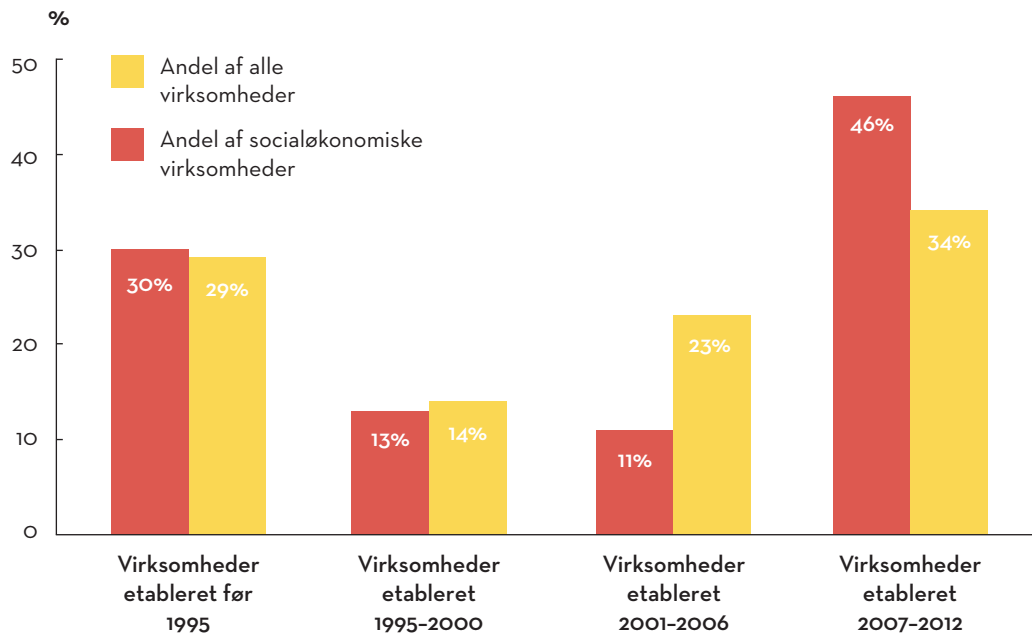
1.1.2. Social Entrepenørskab i EU og Danmark

I EU er interessen for social entrepenørskab også stadigt voksende. EU-kommissionen vurderer, at der findes 2 millioner socialøkonomiske virksomheder i EU, hvilket udgør 10% af alle europæiske virksomheder. Disse virksomheder har flere end 11 millioner beskæftigede, svarende til 6% af samtlige beskæftigede i Europa:

„out of these 70% are employed in non-profit associations, 26% in cooperatives and 3% in mutuals. Social economy enterprises are present in almost all sectors of the economy, such as banking, insurance, agriculture, craft, various commercial services, and health and social services etc.“¹

¹ (<http://ec.europa.eu/enterprise/entrepreneurship/coop/>).

I Danmark har socialøkonomiske virksomheder også for alvor vundet terræn. Modellen nedenfor viser at antallet af socialøkonomiske virksomheder har været støt stigende siden 2007.



Figur 1: Andel af socialøkonomiske virksomheder fordelt på etableringsår sammenlignet med alle virksomheder i Danmark. Kilde: Udvalget for Socialøkonomiske Virksomheder

Selvom sociale entreprenører altid har eksisteret, er der alligevel tale om et nyt videnskabeligt felt. Først indenfor de seneste 10 til 15 år er der således begyndt at komme forskning, der kan bidrage til at kvalificere udviklingen af de tre former for Socialt Entrepreneurskab; Social Entrepreneurship, Social Enterprise, og Social Economy. Desuden er social entreprenørskab (SE) som forskningsfelt ganske ny, da mere end 75% af alle artikler om emnet er publiceret efter 2002. Med dette speciale ønsker jeg at bidrage til denne diskussion. Mens forskere inden for SE er nået langt med hensyn til teoridannelse, mangler der stadig større kvantitative undersøgelser, der kan give viden om omfang, typer af organisationsformer, indsatsområder samt økonomi- og ressourcegrundlag. Hidtil har forskningen primært knyttet sig til casestudier (fx fra Harvard University) og kvalitativt orienterede spørgeundersøgelser som EMES netværkets undersøgelse af 160 europæiske sociale enterpriser i 2004 (Nyssens, 2006; Hulgård, 2007). GEM undersøgelsen i 2009 var den første undersøgelse der gav en mere struktureret viden om omfanget af europæisk socialt entreprenørskab.

1.2 Problemfelt

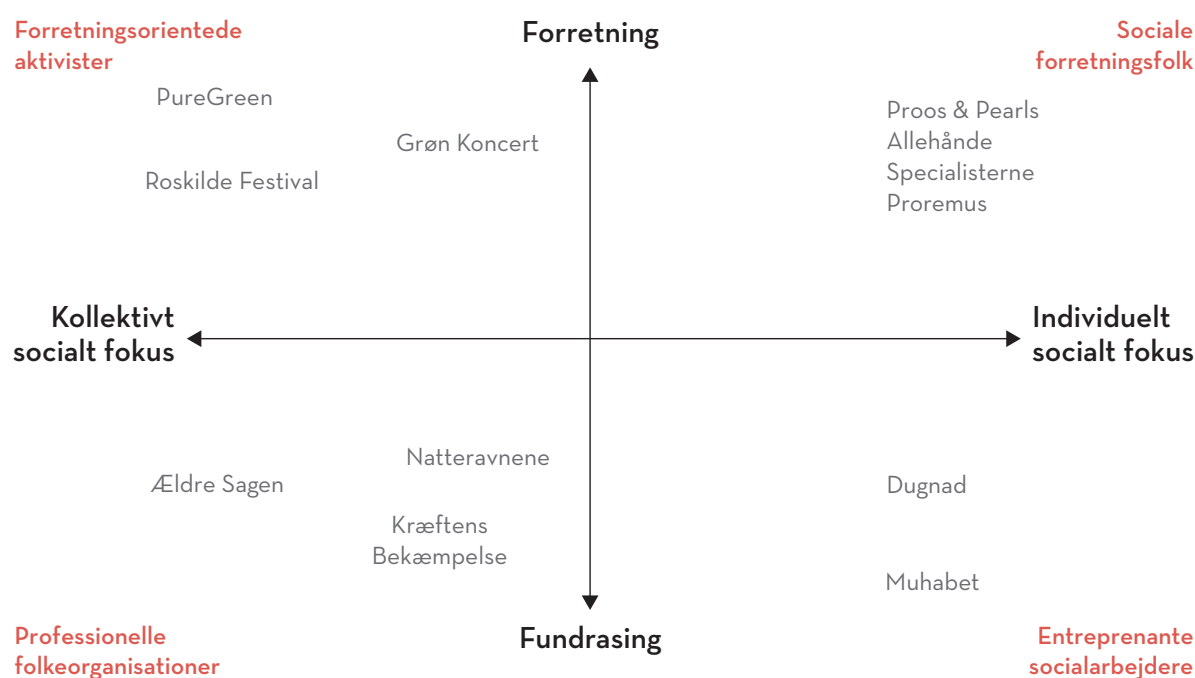
Formålet med entreprenørskab er at bryde med gængse forretningsprocedurer og skabe fortsat innovation (Gawell, 2008). Schumpeter (1911) kaldte dette for 'kreativ destruktion' Samtidig er formålet med den

socialle indsats i høj grad at skabe sammenhængskraft og social bæredygtighed (Hjorth et al, 2006). Socialt entreprenørskab retter sig med andre ord mod, for det første at skabe innovation (kreativ destruktion) med henblik på social værdidannelse og for det andet mod større bæredygtighed i det enkelte menneskes liv såvel som i samfundets.

„Social entrepreneurs are the equivalent of true business entrepreneurs but they operate in the social, not-for-profit sector building ‘something from nothing’ and seeking innovative solutions to social problems. Their aim is to build social capital’ and social profit to improve the quality of life in some of the most difficult’ and excluded’ communities“

(CAN, 2013)

Feltet er imidlertid også et omstridt emne i Danmark og dækker bl.a. over vidt forskellige syn på sektorerne og på udviklingen og dynamikken i krydsfeltet mellem dem (Hulgård, 2007), som nedenstående figur 2 viser, findes der mange typer af sociale iværksættere. I figuren gøres de op i forhold til i hvor høj grad det er en forretning eller fundraising og i hvor høj grad det sociale fokus ligger på den individuelle eller på kollektivet. Det er i dette skisma danske, såvel som udenlandske, sociale iværksættere skal operere.



Figur 2: Typer af sociale iværksættere. Kilde: Mandag Morgen

Når de sociale virksomheder både skal leve op til et socialt ansvar og samtidig skabe en forretning, der kan overleve på lige markedsvilkår, kan det placere virksomheden mellem 2 stole og hermed udfordre den konventionelle viden vi har om den private, civile og offentlige sektor og deres samspil. Socialøkonomiske

virksomhederne skal hele tiden balancere mellem krav og ansvar samt medarbejdernes evner på et givet tidspunkt. Herved er der risiko for, på den ene side, at overkompensere og have for meget fokus på medarbejderens udviklingsmuligheder og, på den anden side, at have for stort fokus på virksomheden og dens produktion og krav til leverancer.

Det er således denne eller lignende problemstillinger, som mange socialøkonomiske virksomheder kæmper med.

1.2.1 Problemformulering

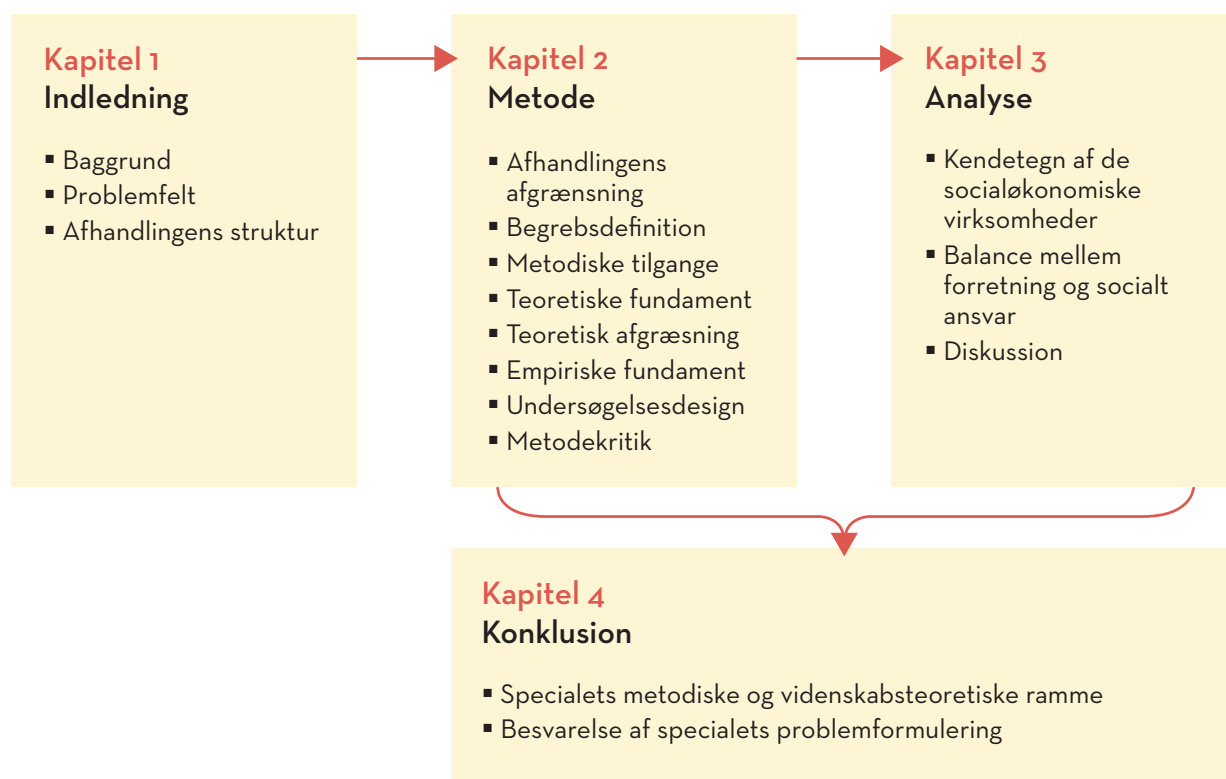
Med udgangspunkt i en kvalitativ empirisk analyse vil jeg undersøge om det er muligt for de socialøkonomiske virksomheder at være bæredygtige når de både skal sikre kompetenceudvikling til de enkelte medarbejdere og sikre, at virksomheden rent forretningsmæssigt kan bevare og udvikle sin konkurrencedygtighed?

Jeg tager udgangspunkt i fire udvalgte socialøkonomiske virksomheder – Haverefugiet Sorø, Allehånde Køkken, Glad Fonden og Kooperationen – hvor jeg vil undersøge de produkter/ytelser der sælges, hvem der står bag virksomheden og hvordan opstartsfasen har været. Ved at foretage analyser af de fire case virksomheder vil jeg være i stand til at vurdere om de er bæredygtige ved at de både skaber social værdi men også økonomisk værdi. Til at besvare problemformuleringen har jeg udarbejdet en række niveauinddelte arbejdsspørgsmål. Disse anvendes til at strukturere specialets empiriindsamling, analyse og diskussion og vil gøre mig i stand til at konkludere endeligt på min problemformulering.

1. Hvordan adskiller de social økonomiske virksomheders business model sig fra NGO sektoren, den private sektor og den offentlige sektor?
2. Hvad definerer en socialøkonomisk virksomhed som succesfuld?
3. Kan de socialøkonomiske virksomheder blive ved med at udfordre de tre sektorer ved at befinde sig i krydsfeltet eller vil de på den ene eller anden måde tilslutte sig en af de tre allerede eksisterende sektorer?

1.3 Afhandlingens struktur

Med nedenstående oversigt forsøges det at give læseren et visuelt overblik over afhandlingens struktur.



Figur 3: Illustration af afhandlingens struktur

Afhandlingen består af fire overordnede kapitler, med dertilhørende underafsnit. I kapitel 1 hvor der er redegjort for baggrunden for denne afhandling, for afhandlingens problemfelt samt afhandlingens konkrete problemfelt, er næste skridt at specificere afhandlingens opbygning.

Kapitel 2 består af afhandlings metodeafsnit. Først vil der blive gjort rede for hvilke afgrænsninger der er blevet foretaget i forbindelse med afhandlingen. Derefter belyses de flertydige begreber som vil blive benyttet i afhandlingen og dernæst bliver den metodiske tilgang præsenteret. Ligeledes vil afhandlingens teoretiske fundament blive meget kort præsenteret. Ydermere vil empirien blive gennemgået, og der vil blive argumenteret for valget af denne. Sidst bliver der redegjort for undersøgelsesdesignet, og der vil dernæst blive kastet et kritisk blik på afhandlingens metode.

Kapitel 3 er afhandlingens analysedel. Som det første vil der blive gjort rede for hvordan disse fire socialøkonomiske virksomheder adskiller sig fra den private, offentlige og civile sektor. Dernæst vil det blive analyseret hvad der definerer succes blandt de fire case-virksomheder, altså hvornår de ser sig selv som værende succesfulde. Tilslut vil det tredje delspørgsmål udgøre afhandlingens diskussionsafsnit. Her vil det blive diskuteret, hvorvidt de socialøkonomiske virksomheder kan blive ved med at udfordre de tre sektorer ved at være i krydsfeltet?

Kapitel 4 består af konklusionen, hvorfor der kort vil blive redegjort for afhandlingens hovedpointer samt konkluderet på problemstillingen, om det er muligt for de socialøkonomiske virksomheder at være bæredygtige når de både skal sikre kompetenceudvikling til de enkelte medarbejdere og sikre, at virksomheden rent forretningsmæssigt kan bevare og udvikle sin konkurrencedygtighed.

Kapitel 2

Metode





2.1 Afgrænsning

Der er i forbindelse med afhandlingen foretaget en række afgrænsninger i forhold til at besvare problemstillingen. Følgende afsnit vil redegøre for de foretagne afgrænsninger.

Jeg har valgt en undersøgende og åben tilgang til at arbejde med min genstandsfelt, nemlig hvordan de socialøkonomiske virksomheder opererer i spændingsfeltet mellem den civile, private og offentlige sektorer. Det har jeg gjort med henblik på at producere en anden type viden end den der kunne være fremkommet gennem f.eks. en diskursanalyse, hvor det kan være forskellen mellem tale og handling, der sættes i fokus, eller en komparativ analyse, hvor fokus kan være på forskelle og ligheder mellem de fire case virksomheder. Jeg har valgt at undersøge fire casevirksomheder, som enten lige har startet op eller som har eksisteret i mere end 10 år.

Ydermere beskæftiger jeg mig med virksomhedsdrift og ikke lederne af virksomhederne. Jeg undersøger heller ikke virksomheders anvendelse af løntilskud, da dette vil være en alt for omfattende undersøgelse, og der findes utallige forskellige former for løntilskud. Jeg har heller ikke fået talt med medarbejderne, da dette ikke ville være relevant i denne afhandling. Jeg skal nemlig undersøge hvordan socialøkonomiske virksomheder som begreber opererer i spændingsfeltet mellem den private, civile og offentlige sektor. Derfor kommer jeg heller ikke ind på partnerskaber mellem offentlige/private, mellem NGO/offentlige og mellem private/NGO, da dette kun er en form for at skabe sammenhæng mellem sektorerne. Herved afholder jeg mig også fra at komme ind på CSR, da dette er et begreb som der allerede er en del teori og praksis om. Socialøkonomiske virksomheder har derfor også formået at skabe deres egen felt, så det er ikke relevant for denne afhandling at beskæftige sig med de private virksomheders sociale ansvar.

2.2 Begrebsdefinition

Inden jeg går videre til at beskrive, hvordan jeg vil besvare problemformuleringen er det vigtigt at definere de flertydige bærende begreber der vil blive anvendt i dette speciale. Denne begrebsafklaring har et vist omfang, da det er et centralt omdrejningspunkt for analysen og problemet.

Business model

Begrebsafklaringen vil lægge ud med at definere hvad en business model er, hvorefter Christensen & Johnson (2009), samt Osterwalder et al. (2005) benyttes, til at se på, hvilke komponenter der tilsammen udgør en business model.

Blandt foregående studier af emnet er der forskellige tilgange til, hvordan begrebet business model defineres, men også med hvilket formål begrebet behandles. Nogle studier har til formål at forstå selve begrebet Business Model (fx Osterwalder et al., 2005, Zott et al., 2011), mens det i andre bruges i en kontekst: fx i forbindelse med entreprenørskab (Morris et. al., 2005), i forhold til e-business (Amit & Zott, 2001), eller i forhold til hvordan man specifikt konkurrerer via sin business model (Casadesus-Masanell, 2007). På baggrund heraf bevæger litteraturen sig også i forskellige retninger, alt efter hvad formålet og interessen er for de enkelte forskere (Zott et al., 2011). Én af de artikler, der fokuserer intenst på forståelsen af begrebet, er Clarifying Business Models: *Origins, Present, and Future of the Concept* af A. Osterwalder, Y. Pigneur og C. L. Tucci, fra 2005. Artiklen tager bl.a. udgangspunkt i deres undersøgelse af 54 forskellige definitioner på, hvad en business model er, primært fra folk inden for business og teknologi. Indledningsvis giver forfatterne en semantisk forklaring på, hvad en business model er: begrebet deles op, således at ordene business og model hver for sig bliver defineret. Ordet business udtrykkes som: „*the activity of providing goods and services involving financial, commercial and industrial aspects*“ (Osterwalder et al., 2005, s. 2). Og ordet Model skal forstås som: „*a simplified description and representation of a complex entity or process*“, Det vil overordnet sige, at en business model skal gengive og repræsentere den proces, det nu engang er at tilbyde goder og services af finansiell, kommerciel eller industriel karakter.

Der er mange forskellige definitioner og forståelser af begrebet Business Model inden for den akademiske litteratur. Jeg har til denne afhandling udarbejdet følgende definition på en business model:

En model der beskriver hvordan en virksomhed, som et system af aktiviteter, skaber og leverer værdi, og profiterer heraf.

Dertil vil en kombination af Osterwalder & Pigneur (2010) og Amit & Zott (2012) og deres definition på business model innovation være udgangspunkt for afhandlingen. Her defineres business model innovation som:

„Det at skabe merværdi ved enten at tilføje nye aktiviteter til en eksisterende business model, ændre på sammensætningen af aktiviteterne eller ændre på hvilke parter der udfører disse aktiviteter“.

Socialt entreprenørskab

Social entreprenørskab er et diffust begreb, hvor der ikke findes en sammenhængende teoridannelse. At social entreprenørskab forstås og fortolkes meget forskelligt, ses i stort set alle akademiske artikler om social entreprenørskab, der oftest indledes med at konstatere netop dette, samtidigt med, at det betones hvilket enormt forandringspotentiale, denne nye videnskab eller fremgangsmåde rummer:

„Although the potential benefits offered by social entrepreneurship are clear ... we would agree that the definition of social entrepreneurship today is anything but clear“

(Martin et al, 2007:31)

„social entrepreneurship borrows from an eclectic mix of business, charity and social movement models to reconfigure solutions to community problems and deliver sustainable new social value“

(Nicholls, 2006:2)

„Social Entrepreneurship is a broad term that does not have a widely accepted precise definition. In practice, it is used to describe everything from revolutionary leaders in the third world countries who are at all involved in business to first world businessmen and women who start a socially responsible business in their home country. Thus Mahatma Gandhi and Ben Cohen of Ben and Jerry's could be thrown into the same category“

(Hockerts, K, 2006:143)

„Ser vi fx EMES-netværket [...] fremstår relationen mellem den offentlige sektor og den tredje sektor som det væsentligste karakteristikum ved social entreprenørskab“

(Hulgård, L, 2007:132)

De valgte citater verificerer, hvor mange forskellige sektorer og aktører, der kan være i spil indenfor social entreprenørskab diskursen, nemlig alt lige fra enkeltpersoner, den offentlige sektor, socialt ansvarlige virksomheder, sociale aktivister, socialøkonomiske virksomhed m.fl.. Når der ikke eksisterer en samlet teorikonstruktion om social entreprenørskab, skyldes det først og fremmest, at social entreprenørskab som akademisk disciplin stadigvæk befinder sig i sin indledende fase, og at den kritiseres for at være domineret af inspirerende eksempler, handlinger og socialt entreprenante anekdoter (Swedberg, I, Hjorth, D et al, 2006:21), hvilket gør at det forstås og fortolkes meget forskelligt.

For anskuelighedens skyld vil jeg i denne afhandling primært koncentrere mig om begrebet, sådan som den pt. præsenteres i den akademiske verden som er socialøkonomiske virksomheder som begreb. Jeg afgrænser mig hermed fra at fokusere på de mange aktører, der er gået forrest og har givet næring til

social entreprenørskab internationalt på såvel et akademiske niveau som i praksis, fx Muhammed Yunus, Bill Drayton m.fl. Desuden har jeg valgt at fremstille en række karakteristika, der på det generelle niveau præger henholdsvis amerikanske og europæiske forståelser for social entreprenørskab. Hermed foretages der yderligere en masse fravalg, dels fordi der er langt flere forståelser i spil regionalt og nationalt (fx i Øst-europa, Latinamerika, Asien, Sverige m.fl.) (Nicholls, 2006), og dels fordi der ikke kan tales om entydighed i hverken de europæiske eller amerikanske forståelser (Defourney et al., 2008 & Hulgård, 2007). Når jeg alligevel finder min tilgang relevant skyldes det først og fremmest, at det er gængs akademisk praksis at tale om to dominerende tilgange (fx Hulgård 2007 & Kerlin, 2005), og fordi de fleste andre positioner findes et sted her imellem.

Social entreprenørskab er dannet ud fra to ord, – *socialt* og *entreprenørskab*. For at stille skarpt på det sociale i det sociale entreprenørskabs DNA, er det naturligt at gå tilbage til dengang, hvor det hele startede og med afsæt i den østrigske økonom Joseph Schumpeters arbejde (1911, 1934). For Schumpeter er en entreprenør en forandringsagent, der skaber udvikling under forhold præget af ligevægt og tendentiell stagnation. Selvom mange forskere i tidens løb har studeret entreprenørskab som en økonomisk aktivitet, argumenterer Schumpeter, at entreprenørskab knytter sig til alle sociale fænomener (Gawell, 2008).

Schumpeter fremhæver tre former for entreprenørskab: introduktion af et nyt produkt, introduktion af en ny måde at producere på og introduktion af en ny organisation eller industri (Schumpeter, 1911). Til samtlige tre former knytter sig forestillingen om en innovation, eller det at skabe noget nyt. Socialt entreprenørskab trækker ikke noget fra denne klassiske definition; men lægger noget til, nemlig hensigten om at skabe en social værdi. Mens det er en hoveddrivkraft bag kommercielt entreprenørskab at opbygge en profitabel virksomhed og generere overskud til aktionærerne, er hovedsigtet med socialt entreprenørskab at skabe en social værdi (Austin og Jane Wei-Skillern, 2006).

I internationale publikationer defineres socialt entreprenørskab som regel gennem en eller flere af de tre faktorer: social værdi (Andersen, 2008), social innovation (ibid) og økonomisk aktivitet (ibid). Tager man alle tre faktorer med, lyder den samlede definition, jeg vil anvende i denne speciale,;

Socialt entreprenørskab er skabelsen af social værdi via innovationer der ofte indebærer en økonomisk aktivitet.

Denne definition er en såkaldt idealtypisk definition (Austin, 2003), der er baseret på studier af forskningsresultater og policy dokumenter fra førende forskere og interesseorganisationer på internationalt plan. At den er idealtypisk betyder, at det er den ideelle model som alt andet vurderes efter. Alt der ikke lever op til den definition er derfor kun gradvis socialøkonomisk virksomhed. Den indikerer med andre

ord hvad der skal ledes efter og hvilke forhold og sammenhænge der skal være til stede, for at man kan tale om socialt entreprenørskab. Hvis en organisation ikke styres af en markant målsætning om at opnå social værdi, er der således næppe tale om socialt entreprenørskab.

Ifølge allumneforeningen for Sociale Entreprenører fra RUC (2006) opererer Socialt Entreprenørskab i et krydsfelt af sektorer. *„De skaber social værdi (social kapital) og løser samfundsmæssige problemer gennem innovation og ved at inddrage den frivillige sektor i løsningen af opgaverne. Socialt Entreprenørskab skaber ikke overskud foruden løn til deltagerne, men geninvesterer overskuddet til fremtidig innovation“* (Allumneforeningen for Sociale Entreprenører fra RUC, 2006). Det er denne begrebsafklaring dette speciale er taget udgangspunkt i.

Socialt entreprenørskab indebærer som hovedregel en økonomisk aktivitet, men der er tale om økonomi i bred forstand. Det kan hverken oversættes til, at der etableres virksomhed, hvor virksomhedsejeren tager den fulde økonomiske risiko eller til, at målsætningen med virksomheden er økonomisk udbytte. Det europæiske forskernetværk, som er startet af italienske, belgiske og franske økonomer og gennemfører komparative undersøgelser og kompetenceudvikling i sociale virksomheder og socialt entreprenørskab, definerer den økonomiske betydning af SE på følgende måde:

„Der er tale om organisationer, som bygger på en høj grad af autonomi (fra den offentlige og private sektor) og en mission om at producere goder og serviceydelser som en del af organisationens virke.

Aktiviteten har ofte økonomisk betydning for alle implicerede parter: Den sociale entreprenør påtager sig en økonomisk risiko, deltagerne opnår forbedrede levevilkår gennem indsatsen og investorer fra den private sektor kan aflæse deres investeringer og partnerskaber med sociale entreprenører på deres bundlinje“

(Allumneforeningen for Sociale Entreprenører fra RUC, 2006)

Social Entreprenør

I denne afhandling er en social entreprenør identificeret som en person, der genkender et socialt problem og bruger iværksætterprincipper til at organisere, skabe og styre en virksomhed for at opnå social forandring. Ifølge Bornstein er en social entreprenør *„a path- breaker with a powerful new idea [...] who has a strong ethical fibre [...] Social entrepreneurship is thus indeed characterized by the charismatic entrepreneur who believes that he, or she, possess the ability to transform society“* (1998:37). Bornstein understreger hermed, at en social entreprenør er en karismatisk person med en stærk etisk ryggrad og en dyb tro på, at han eller hun kan gøre en forskel i samfundet.

I artiklen 'Social Entrepreneurship: *why we don't need a new theorin and how we move forward from here*' af Dacin et. al (2010), som bliver benyttet som analyseramme i denne afhandling, bliver der nævnt forskellige entreprenørtyper, foruden den sociale entreprenør, nævner artiklen også den konventionelle entreprenører, institutionelle iværksætter og kulturelle entreprenører.

Socialøkonomisk virksomhed

Socialt entreprenørskab praktiseres ofte i en organisationsform, der internationalt går under betegnelsen social enterprise og i Danmark under betegnelsen social virksomhed eller socialøkonomisk virksomhed (Hockerts, 2006). I perioden 2001 til 2004 gennemførte et europæisk forskerteam under EMES-netværket en undersøgelse af 160 sociale virksomheder i 11 europæiske lande. Undersøgelsen viste, at sociale virksomheder forfølger mange mål på en gang. De er såkaldte „multiple-goal organizations“. De balancerer ofte mellem tre-fire målsætninger, som alle skal tilgodeses. Derfor agerer de under betingelser, der er karakteriseret af en høj grad af kompleksitet. De fire typiske målsætninger er:

- Produktion og anvendelse af social kapital som en ressource til forbedring af levevilkårene for socialt udsatte grupper og lokalsamfund.
- Forbedring af socialt udsatte gruppers beskæftigelsessituation.
- Generere indkomst til virksomheden via markedet.
- Være fortalere for de socialt udsatte medarbejdere.

I denne afhandling har jeg valgt at fastholde betegnelsen socialøkonomisk virksomhed, da denne betegnelse p.t. er den mest dækkende. De skal både kunne skabe social værdi såvel som økonomisk værdi og er dermed økonomisk orienteret. Den valgte definition fremover i denne afhandling for socialøkonomiske virksomheder er følgende:

„Socialøkonomiske virksomheder er private og driver erhverv med det formål gennem deres virke og indtjening at fremme særlige sociale“

Innovation:

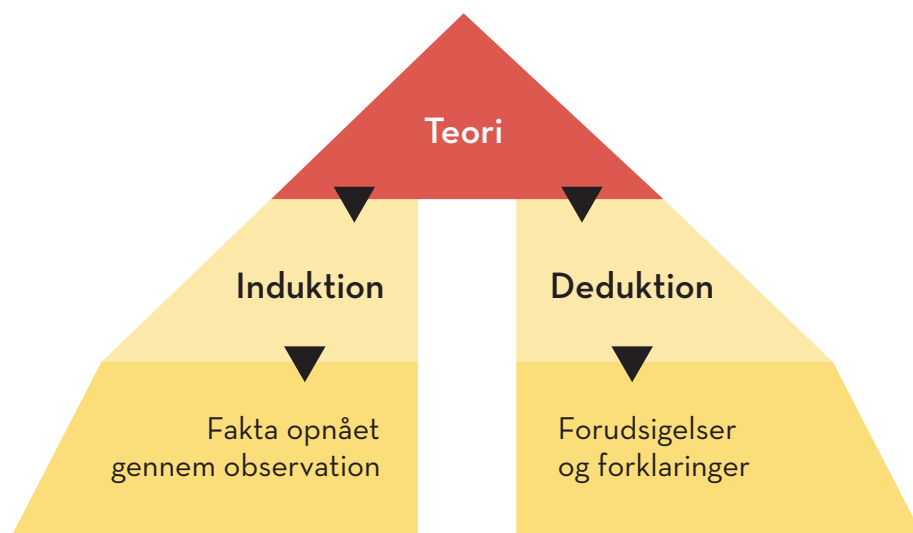
Uden innovationerne kan entreprenørskabet ikke bevæge sig fremad og ændre på de sociale strukturer med nye arbejdsmåder, virksomheder og organisationer; men kun bidrage til at levere serviceydelser på måder, vi allerede kender (Hulgård, 2006). Både klassiske og aktuelle definitioner fremhæver betydningen af innovation. Schumpeter fremhævede introduktionen af nye produkter og produktionsmåder; mens Ashokas grundlægger Bill Drayton fremhæver, at „*Social entrepreneurs are not content just to give a fish or teach how to fish. They will not rest until they have revolutionized the fishing industry.*“ (Hulgård, 2006) Ikke desto mindre er spørgsmålet om innovation omstridt. Tæller kun store innovationer som fremhævet af Drayton og Schumpeter, eller kan mindre gøre det?

Netop denne definition gør, at jeg forstår sociale virksomheder og socialt entreprenørskab som to forskellige objekter, der ganske vist er tæt forbundne. I afhandlingen tager jeg afsæt i definitionen for socialt entreprenørskab. Men hvad er så social innovation? Og hvordan adskiller det sig fra socialt entreprenørskab? Begge betegnelser ofte bliver brugt lidt i flæng. Socialt entreprenørskab forbinder man ofte med at tage skridtet lidt længere og lave en virksomhed (Hockerts, 2006), hvor social innovation er idéudviklingen og udviklingen af business modellen (ibid.). Så man kan sagtens have social innovation uden socialt entreprenørskab, men man kan ikke have socialt entreprenørskab uden social innovation (Hockerts, 2006:12). Schumpeters innovationsbegreb er altså afgrænset til den nyskabende handling, og udelukker dermed den rutineprægede imitation af markedet. I denne afhandling vil social innovation blive benyttet i forhold til hvilke udfordringer der blev udgangspunktet for den forretning, de fire case-virksomheder har udviklet.

2.3 Metodisk tilgang

Formålet med nærværende metodeafsnit er at redegøre for, hvilke kriterier, der er anvendt i valget af metode i henhold til, hvordan problemstillingen belyses bedst muligt. Herunder medtager jeg overvejelser omkring metodologiske aspekter som videnskabsteoretisk positionering og forskningsteknik, som i specialets tilfælde helt konkret dækker over fire interviews med socialøkonomiske virksomheder samt to ekspertinterviews. Det er tilsvarende disse interviews, der udgør afhandlingens empiriske datagrundlag. Foruden inddragelse af aspekter, der knytter sig til det kvalitative forskningsinterview som eksempelvis kontakt og udvælgelse af informanter, design af interviewguide, refleksioner om videnskabelige kvalitetskriterier, medtages relationen mellem teori og empiri. Som Kant har udtrykt det: *„Teori uden empirisk forskning er tom, empirisk forskning uden teori er blind“* (Jacobsen 2005:77), men spørgsmålet er ofte, hvordan de to størrelser kombineres; om man går induktivt eller deduktivt til værks, og hvorvidt det er formålet at teorigenerere eller teoriteste for at nævne nogle af mulighederne. Der er hermed to forskellige tilgange til at skabe viden og forstå information om samfundet, hvad enten dette vedrører menneskelig adfærd, organisationer eller lignende. Disse to tilgange betegnes som henholdsvis deduktion og induktion.

Disse to forskellige tilgange illustreres i nedenstående figur.



Figur 4: Illustration af forskellen på en induktiv og en deduktiv tilgang til videnskab. Kilde: Jacobsen, Rasmussen & Nedergaard 2010:33

Som figuren illustrerer, benyttes den deduktive metode, når der opstilles en problemstilling ud fra eksisterende teori og feltet undersøges på denne baggrund ud fra undersøgernes egen kreativitet og originalitet, og der gås derfor fra teori til empirisk undersøgelse. Benyttes derimod en induktiv tilgang, opstilles problemstillingen ud fra empirisk data, og der fokuseres dermed på dannelse af teori ved at tage udgangspunkt i empirien. Dermed bliver der ud fra et specifikt eksempel draget en generel konklusion, og der gås derfor fra empiri til teori (Jacobsen, Rasmussen & Nedergaard, 2010). Ud fra virkelighedens observationer, er der en antagelse om, at socialt entreprenørskab og sociale virksomheder skal være strategiske platforme for udvikling af fremtidens velfærdssamfund. Det var derfor ud fra observationen at fakta om emne og problemformulering blev fastlagt, og derfor blev der arbejdet ud fra en induktiv metode (Andersen 2006). I dette speciale er der kun arbejdet ud fra en induktiv metode idet feltet er så relativt nyt. Der er stadig mange definitions-spørgsmål omkring de socialøkonomiske virksomheder, derfor er det kun muligt for mig at foretage en lille stikprøve af et meget stort felt. Ved at benytte casestudie som undersøgelsesdesign har jeg hermed også afskrevet deduktion, da den tester allerede eksisterende teori, i modsætning til induktion der tager udgangspunkt i det konkrete og bevæger sig mod det abstrakte teoretiske.

2.4 Videnskabsteoretisk grundlag

Den videnskabsteoretiske grundlag er de komponenter som er fundamentet for hele metoden.

2.4.1 Hermeneutikken

Denne afhandling har som nævnt til formål at undersøge hvilke udfordringer i forhold til skabelsen og driften af en succesfyldt socialøkonomisk virksomhed. Da succeskriteriet ikke er fastsat i forvejen af kend-

teori, er det derved den menneskelige adfærd og handlinger, der er genstand for afhandlingens undersøgelse. Derfor tages der i afhandlingen afsæt i hermeneutikken, da hermeneutisk tolkning ifølge Thurén er vigtigt, når det handler om at forstå mennesker, deres handlinger samt resultatet af disse handlinger (Thurén 2008:28).

Indenfor hermeneutikken sker denne forståelse igennem historisk indsigt, tradition, forforståelse og fordomme. Ifølge den tyske filosof Hans-Georg Gadamer, er forforståelse og fordomme et centralt element i en fortolknings- og forståelsesproces, da vi som mennesker ifølge ham, aldrig går helt objektive til nye sociale fænomener, da vi altid vil have en forforståelse af disse fænomener ud fra de erfaringer, vi hidtil har gjort os:

„Begrebet forforståelse betyder, at der altid går en tidligere forståelse forud for vores nuværende forståelse. Vi går aldrig forudsætningsløst til et socialt fænomen, vi ønsker og forventer at forstå. Vores forståelse og udlægning af mening bygger altid på en allerede given forståelse af verden“

(Fuglsang & Olsen 2012:322).

Ifølge Gadamer bliver forskeren derved en aktiv medskabere af forskningsmaterialet. Forskeren er ikke blot den, som håndterer datamaterialet og bearbejder dette, men er ligeledes med til at „forme“ resultaterne, da alt hvad der giver mening ud fra datamaterialet, er præget af forskeren og dennes fordomme og forforståelse (Fuglsang & Olsen 2012:34). I henhold til Gadamer teori, er der i denne afhandling derfor bevidsthed om, at forfatterens forforståelse og kulturelle og historiske baggrund spiller en rolle i afhandlingens fortolkningsproces, og at disse faktorer dermed har indflydelse på afhandlingens resultater. Jeg er derfor også selv bevidst om, at der er mulighed for, at afhandlingens resultater ville have set anderledes ud, hvis forfatteren havde haft en anden forforståelse og/eller historisk og kulturel baggrund.

Når forskerens forståelseshorisont ifølge Gadamer er med til at skabe en forståelse omkring det fænomen, der undersøges, er det ifølge ham derfor vigtigt, at forskeren er bevidst om sine fordomme, og er åben for at udfordre dem samt viser vilje til at stille spørgsmålstegn ved disse. Jeg har dermed igennem fortolkningsprocessen forsøgt at gøre mig bevidst om mine forforståelser og fordomme samt forsøgt at udfordre dem. Gøres dette bevidst bliver forfatterens fordomme og forforståelser ifølge Gadamer:

„Ikke en kilde til bias, der skal forsøges elimineret eller blot minimeret, men en aktiv del af den viden, der produceres i forskningsprojektet“

(Fuglsang & Olsen 2012:342).

Konkret betyder det, at jeg med afsæt i den tekstgenererende analyse følger op med en diskussion, hvor det teorikompleks (der præsenteres herefter) kobles konkret til analysens resultater. Derigennem udfoldes

som helhed et både fortolkende, forståelsesorienteret og kritisk diskuterende perspektiv på dette speciale. Det er med andre ord mit mål at udføre et grundigt fortolknings- og forståelsesorienteret arbejde med den primære empiri og lade dette danne afsæt for en bredere diskussion af analysens resultater.

2.5 Videnskabsteoretisk tilgang

Dette afsnit vil redegøre for, hvilket videnskabsteoretisk ståsted jeg som afsender af afhandlingen læner mig op ad. Dette er relevant at få klarlagt, da det har betydning for, hvordan de pågældende teoretikere ser og arbejder med social entreprenørskab, og har dermed betydning for de opdagelser og pointer, som hver af teoretikerne kan udlede af sin forskning.

2.5.1 Socialkonstruktivismen

Det videnskabsteoretiske ståsted som er repræsenteret i denne afhandling, er socialkonstruktivisme. Socialkonstruktivismen bygger på den opfattelse at *„den menneskelige viden ikke er evig og almengyldig, men derimod på afgørende vis præget af den sociale og kulturelle kontekst, hvori den opstår“* (Fuglsang & Olsen 2012:351). Socialkonstruktivismen hører under det konstruktivistiske paradigme og kan opfattes som en modsætning til positivismen (Holm, 2011:89). Hvor positivisterne leder efter sandheden om virkeligheden, mener konstruktivisterne ikke, at en sådan sandhed findes, da virkeligheden er konstruktion foretaget af mennesker. Virkeligheden findes ikke, så derfor kan vi ikke afdække den endeligt. Virkeligheden er en fortolkning eller rettere mange fortolkninger, da denne ikke fortolkes ens af alle. Undersøgeren kan ikke undersøge noget uden at interagere med, påvirke og blive påvirket af det undersøgte. Information og data kan derfor ikke ses som værende en objektiv universel sandhed; men derimod noget der skabes i samspillet mellem undersøger og det undersøgte (Nygaard, 2005:76).

Socialkonstruktivismen er en underliggende tilgang til konstruktivismen og er en særlig måde at tænke og arbejde på med udgangspunkt i, at mennesket ikke erfarer ting direkte, men derimod gennem de sammenhænge vi deltager i. Virkeligheden er således formet og fortolket af mennesket – det vil sige konstrueret (Holm, 2011:12). Socialkonstruktivismen interesserer sig for, hvordan og hvorfor vi mennesker erfarer, forstår og beskriver vores virkelighed. Ifølge den socialkonstruktivistiske tilgang er sproget et fremragende redskab til at kommunikere social mening med, men er ude af stand til at beskrive verden som en separat realitet, altså hvordan virkeligheden ser ud isoleret set. Sproget anses derfor som værende metaforisk, eftersom vi altid vil forstå sproget ud fra vores sociale baggrund og relationer (Holm, 2011:78).

Jeg vil i det følgende diskutere implikationerne af at vælge socialkonstruktivismen som videnskabsteoretisk ramme for min undersøgelse. Som det er fremgået er der tale om en position, der lig andre perspektiver er undergået modifikationer og forgreninger i en række underpositioner. Der er således ikke

foretaget et entydigt valg alene ved at tilslutte sig den socialkonstruktivistiske position. Min anvendelse af perspektivet er udtryk for et valg, hvilket jeg vil explicitere i det følgende. Først vil jeg kort samle den socialkonstruktivistiske position efter ovenstående opsplitning. De fælles træk, der går på tværs af ovenstående opdeling er:

- Al viden er socialt konstrueret og kan dekonstrueres.
- En vigtig kilde til erkendelse, formgivning og formidling af viden er sproget.
- Når de sociale institutioner er konstrueret, fremstår de som givne og naturlige.
- „Sandheder“ og „naturlige fænomener“ er resultatet af sociale processer, hvor et valg var muligt og hvor udfaldet kunne have været et andet.
- Kontekst er et nødvendigt vilkår for produktion og erkendelse af viden.

Mine undersøgelser hører under det ontologiske paradigme om den sociale virkelighed, da jeg ser virksomheder og organisationer som sociale institutioner, der udgøres af mennesker. Disse virksomheder og organisationer befinder sig ligeledes i en bredere markeds kontekst, hvor kunder, leverandører og andre eksterne parter ageren, valg og beslutninger er socialt konstrueret og defineret i en social kontekst.

Det kan opsummeres, at jeg har valgt at have en kombineret socialkonstruktivistisk og hermeneutisk tilgang i denne afhandling. Den socialkonstruktivistiske tilgang skal være med til at skabe en forståelse for begrebet socialøkonomisk virksomhed som et sprogligt koncept og virkelighed. Et begreb som er sprogligt konstrueret og defineret, og hvor man som undersøger ikke kan adskille sig fra det undersøgte og den italesatte kontekst. Denne forståelse skal skabes på grundlag af eksisterende akademisk litteratur, hvor jeg forsøger at identificere, forstå og fremhæve overordnede temaer og meninger på baggrund af publicerede tekster. Tekster der kun kan tolkes ud fra den helhed og kontekst, jeg befinder mig i, såvel som den virksomheds- og forretningsmæssige forståelse jeg besidder.

Arbejdet med og bearbejdningen af denne litteratur vil, gennem den hermeneutiske cirkel, undervejs påvirke min forståelse og vurdering af begrebet socialøkonomisk virksomhed. Denne proces skal dermed kvalificere mig til at kunne besvare om det er muligt for de socialøkonomiske virksomheder at være bæredygtige når de både skal sikre kompetenceudvikling til de enkelte medarbejdere og sikre, at virksomheden rent forretningsmæssigt kan bevare og udvikle sin konkurrencedygtighed.

2.6 Validitet og reliabilitet

Validitet betyder gyldighed og relevans af opgavens metode (Andersen 2008:83). Med et socialkonstruktivistiske perspektiv, som dette speciale tager udgangspunkt i, vil undersøgelse af en „virkelighed“, som

i mit tilfælde er de socialøkonomiske virksomheder, i høj grad være påvirket af mig som forskere. Her spiller min paradigmatisk anskuelse en rolle i fastsættelsen af denne virkelighed. Dette anses gennem de to ekstremer med absolutisme i den ene ende af skalaen og relativisme i den anden. Absolutismen er rodfæstet i den positivistiske verden, idet den tror på, at det er muligt at kende sandheden fuldt ud som en objektiv og tilgængelig størrelse (Fuglsang og Olsen 2004:17). Relativismen tror derimod på flere sandhedsopfattelser, hvor der fra person til person ikke opfattes en sandhed som mere rigtig end en anden sandhed (Fuglsang og Olsen 2004:379). Derfor skal validitetsbegrebet i nærværende speciale beskues med udgangspunkt i min sandhed. Interviewene fremlægger dermed ikke en endegyldig sandhed, men interviewpersonens fortolkning af den virkelighed, som vedkommende oplever.

Specialets konstruering påvirker validiteten af den producerede viden, og de valgte metoder skal være hensigtsmæssige i forhold til undersøgelsens genstand og format (Kvale 1997:95). Jeg har som tidligere nævnt, valgt at anvende semistrukturerede interviews. Dette skyldes, at jeg ser denne metode som bedst egnet til at afdække den betydning, som socialøkonomi og social innovation har på de socialøkonomiske virksomheder. Det semistrukturerede interview gør, at jeg kan stille afklarende spørgsmål eller guide interviewpersonen til refleksion over emnet, hvorved vi sikrer os et mere nuanceret billede, end der ville forekomme ved et fuldt struktureret interview. Jeg må dog sige, at den semistrukturerede interviewguide påvirker validiteten en smule i negativ retning, da der er risiko for variation i interviewene. For at imødekomme dette har jeg under interviewene lagt stor vægt på at få afklaret begreber, hvis der var mulighed for misforståelse eller fejltolkning.

Jeg vil i min analyse, arbejde med de fire virksomheder som forskellige, selvom de alle falder under diskursen socialøkonomisk virksomhed, da deres virksomhedsformer gør dem forskellige. Herved er der også forskellige motivationsfaktorer og forskellig praksis forbundet med de enkelte virksomheder, hvorfor det vil være ufyldstgørende at betragte dem som en og samme slags virksomhed. Som følge af dette kan der også i virksomhedernes størrelse ligge nogle ting, der gør, at de 4 virksomheder ikke kan sammenlignes direkte. Dette problem hænger ikke kun sammen med størrelsen af virksomhederne, men også med at der i virksomhedernes forskellige fokus på medarbejdergrupper kan være væsensforskelle, som besværliggør en direkte sammenligning. Dette umuliggør dog ikke sammenligning, da et af hovedformålene med dette speciale er at undersøge om det er muligt for de socialøkonomiske virksomheder at være bæredygtige når de både skal sikre kompetenceudvikling til de enkelte medarbejdere og sikre, at virksomheden rent forretningsmæssigt kan bevare og udvikle sin konkurrencedygtighed.

I forhold til undersøgelsens reliabilitet, også betegnet pålidelighed, har det været særligt vigtigt, at interviewspørgsmålene er foretaget så åbne som muligt. På den måde har jeg sikret mig, at interviewpersonerne kunne fortælle deres egne oplevelse af feltet social økonomi. Det har dog bevirket, at der i nogle

tilfælde er blevet svaret i en anden retning, end der blev spurgt. I disse tilfælde har det været vigtigt at afklare, hvad der har ligget til grund for svaret, for dermed at undgå fejltolkning som ovenfor beskrevet (Kvale 1997:231)

2.7 Teoretisk grundlag

Afhandlingens teoretiske ramme bygger på teorier om entreprenørtyper, business modeller samt entreprenørskab. Dette afsnit har derfor til formål at diskutere, hvordan de bærende begreber og teorier forstås og anvendes i denne afhandling.

Det er ikke formålet, at teorien skal styre empirien, og ligeledes er det ikke formålet deduktivt at teste teoretisk materiale i analysen, men at de teoretiske overvejelser, som inddrages i det følgende kapitel, i stedet skal hjælpe med at fokusere analysen samt lokalisere mønstre og sammenhænge i datamaterialet i et samspil med en udvikling af eventuelle begreber og kategorier udledt fra empirien.

Min fremgangsmåde kan beskrives som teoretisk fortolkende, idet det er formålet at generere ny empirisk viden, men hvor fortolkningen samtidig tager afsæt i teoretisk viden. Ligeledes anvender jeg en eklektisk teoretisk tilgang i form af forskellige mere eller mindre sammenhængende teorier for netop at opnå større sensitivitet overfor det empiriske materiale (Antoft & Salomonsen 2007:38-39). Hermed søges en bredere forståelse af problemstillingen, idet teorien skal fungere som en analytisk ramme, der muliggør nye både empiriske og teoretiske perspektiver og sammenhænge.

Da både social entreprenørskab, sociale entreprenører og deres business modeller er emner, der findes en del empiri om, anvendes der i denne afhandling udelukkende de teoretikere, som er mest relevante for løsning af problemstillingen. I det første afsnit redegøres der for de forskellige karakteristika for en socialøkonomiske virksomhed, herunder Peter A. Dacin, M. Tina Dacin og Margaret Matear. Dernæst beskrives de forskellige typer sociale entreprenører og hvad der definerer dem. I det sidste afsnit redegøres der for de teoretiske synspunkter indenfor business modeller, herunder Osterwalder og Joan Magretta. Afslutningsvis diskuteres disse teoretiske synspunkter i forhold til problemstillingen.

2.7.1 Social Entrepreneørskab Teori

Dette afsnit vil primært trække på oplysninger i den sociale iværksætter artikel af Dacin et al., 2010. Artiklen skaber en meget nyttig ramme for at analysere mine cases idet den præsenterer fire karakteristika for en socialøkonomisk virksomhed:

- De karakteristiske træk ved individuelle sociale iværksættere
- Den primære sektor
- De processer og ressourcer, der anvendes af sociale entreprenører
- Den primære mission og resultater i forbindelse med den sociale entreprenør

2.7.1.1 Beskrivelser af teorien

I artiklen af Dacin et al. (Dacin et al, 2010:44) opsummeres der fire forskellige typer entreprenører; konventionelle entreprenører, institutionelle iværksætter, kulturelle entreprenører og endelig sociale entreprenører. De forskellige entreprenører-typer er differentieret ved, hvordan de fordeler deres overskud (til aktionær / interessenter), deres organisatoriske form (for-profit / non-profit), deres mål og motiv for at grundlægge virksomheden og produkter og/eller servicen de yder/sælger. Jeg vil dog kun benytte mig af den sidste type, nemlig den sociale entreprenør, da de tre andre ikke er relevante at beskæftige mig med i dette speciale. Ydermere er denne type mest relevant da case virksomhederne er valgt ud fra betingelserne af at deres primære motiv er at skabe social forandring eller som en for-profit organisation, hvor overskuddet ikke går til aktionærer eller interessenter.

Den sociale entreprenør er defineret som „*an actor who applies business principles to solving social problems*“ (Dacin et al. 2010:44). Deres primære motiv er at skabe social forandring / trivsel enten som en non-profit eller som en for-profit organisation. Overskuddet går ikke til aktionærer eller interessenter. Deres produkt er ofte at fremme ideologi og sociale forandringer, og de interne spændinger kan udspringe af økonomisk bæredygtighed versus social forandring.

Dacin et al. understreger endvidere, at socialt entreprenørskab bør studeres ved hjælp af de allerede eksisterende teorier kendt fra entreprenørskab, anvendt i en social entreprenørskab kontekst. Således i analysen vil jeg desuden trække på eksisterende entreprenørskab litteratur af Joseph Schumpeter, for at støtte mine resultater. Det betyder også, at den konventionelle iværksætter ikke afvises på en absolut basis, men snarere, at dens teorier sandsynligvis har begrænsninger eller kan være brugbar hvis man indtænker den sociale dimension.

2.7.1.2 Relevansen til afhandlingen

Artiklen skitserer fire nøglefaktorer, som definerer, hvad social entreprenørskab er og præsenterer hvad disse faktorer består af; deres characteristics of individual social entrepreneurs, the operating sector, their processes and resources used by social entrepreneurs, og sidst men ikke mindst the primary mission and outcomes associated with the social entrepreneur (Dacin et al 2010:38). Disse fire nøglefaktorer vil blive anvendt, når jeg analyserer mine cases i den teoretiske analyse. Dette aspekt af teorien i forhold til problemformuleringen vil være nyttigt i andet undersøgelsesspørgsmål, idet jeg skal undersøge hvad der

adskiller socialøkonomiske virksomheder fra de tre andre sektorer. Her vil den sociale entreprenørprofil muligvis adskille sig fra andre typer for ledelsesprofiler.

I det følgende vil de fire vigtigste faktorer for, hvad der gør mine cases til socialøkonomiske virksomheder blive beskrevet.

Faktor I:

De karakteristiske træk ved individuelle sociale iværksættere

Dacin et al (2010:32) skitserer første faktor som: kvaliteter, adfærd hos den enkelte, motivation, evnen til at genkende muligheder, vedtage ændringer gennem inspirerende lederevner, og endelig evnen til at samle de nødvendige ressourcer. Således vil denne faktor blive brugt til at analysere grundlægger af Haverefugiet, Ella Hilke, Glad Fonden, Mikkel Holmbäck, Stefan Thypo Møller, Tag Del og Henrik Riber, Allehånde Køkken som sociale entreprenører, deres personlige egenskaber, og deres evner til at skabe social innovation, nemlig at skabe nye løsninger på nogen af samfundets udfordringer

Faktor II:

Den primære sektor

Den primære sektor er ved Dacin et al (2010) beskrevet som virksomhedens omgivelser og vil blive baseret på sektorer, kunder, konkurrenter og partnerskaber. De sektorer, der vil blive undersøgt i forhold til casene, er den private sektor, den offentlige sektor og den almennyttige sektor. Yderligere vil det blive undersøgt, hvordan mine cases opererer i hver sektor.

Faktor et og to er relevant i forhold til mit første undersøgelsesspørgsmål om, hvordan de socialøkonomiske virksomheder adskiller sig fra den offentligt, private samt civile sektor.

Faktor III:

De processer og ressourcer, der anvendes af sociale entreprenører

I dette afsnit definerer Dacin et al (2010:61) nøglefaktoren som: identificere den måde hvorpå den sociale virksomhed er etableret og de primære aktiviteter som den sociale entreprenør varetager. Dacin et al. (2010) vælger så at holde fokus på at identificere den måde, hvorpå den sociale virksomhed er etableret, de primære aktiviteter der gennemføres af sociale iværksættere, og de ressourcer der anvendes til at indgå i et venture, herunder beslutningen om det skal være for-profit/non-profit og om de går efter social velstand eller økonomisk velstand.

Faktor IV:

Den primære mission og resultater i forbindelse med den sociale entreprenør

Dacin et al (2010:42) definerer denne fjerde og sidste nøgelfaktor som: „*Creating social value by proving solutions to social problems, focuses on the outcome of the efforts of the social entrepreneur*“. Analysen vil derfor blive delt i to dele; først en analyse af hvordan mine cases skaber værdi ved at komme med en løsning på et social problem, dernæst en analyse af udfaldet af mine cases indsats

Faktor fire og fem er relevant i forhold til den anden del af undersøgelsesspørgsmålet om hvad der definerer en socialøkonomisk virksomhed som succesfyldt. Det er vigtigt at se på både den måde hvorpå den sociale virksomhed er etableret og deres primære mission og resultater, da det er disse egenskaber der adskiller dem fra en privat virksomhed.

2.7.2 Business model teori

I følgende afsnit præsenteres business model teorien. Selvom business model-termen er et relativt nyt akademisk fænomen (Osterwalder et al. 2005:54), er det et meget nyttigt værktøj, når man ser på, hvordan virksomheder opererer. Denne anvendelighed gør det derfor interessant at anvende i denne afhandling, når jeg skal analysere mine cases. Der er udpræget enighed i både forretningsverdenen og den akademiske verden om, at business modellen som koncept og separat enhed er værd at studere. Hvor der derimod ikke er enighed, er, når den som begreb skal defineres, og dette gælder i forretningsverden såvel som den akademiske verden. Selvom der over de sidste 20 år er sket en markant stigning i interessen for emnet (George & Bock, 2010), er det netop den manglende konsensus af selve begrebet, der har ageret stopklods for en mere systematisk tilgang til at opnå bedre forståelse af business modeller og dermed forstå, hvad en god business model skal indeholde (Morris et al., 2005). Den markante stigning ses blandt andet ved det forholdsvist store antal publicerede artikler omhandlende netop business modeller. Siden 1995 er det mindst 1.177 artikler, der inkluderer begrebet på den ene eller anden måde, som har fundet vej til akademiske journaler (Zott et al.(2011:3) beskriver ligeledes på baggrund af 103 udvalgte publikationer omkring business modeller, hvordan det er de færreste studier, der rent faktisk definerer begrebet. I stedet tages begrebet mere eller mindre for givet i 37% af tilfældene. 44% af publikationerne definerer begrebet eksplicit ved fx at beskrive enkeltdele af en business model. Til sidst er der 17% af de gennemgåede publikationer, der ved hjælp af andre forfattere definerer begrebet (Zott et al., 2011, s. 4). Da disse definitioner i forvejen er forskellige, fører det blot til forskellige opfattelser af begrebet og i sidste ende til forvirring om, hvad en business model egentlig er.

Begrebsafklaringen har givet os den nødvendige forudgående forståelse for begrebet business model. Det fremgik af litteraturen, at der ikke foreligger en overordnet eller endelig definition på disse begreber, og ingen fælles konsensus er blevet vedtaget. Jeg definerede tidligere i denne afhandling en business model som: *en model der beskriver, hvordan en virksomhed, som et system af aktiviteter, skaber og leverer værdi og*

profiterer heraf. Denne definition bliver relevant når jeg skal analysere hvorvidt de valgte case virksomheder opfylder disse kriterier og hvad der gør dem til succesfyldt.

2.7.2.1 Beskrivelse af teorien

Artiklen 'Why business models matter' af Joan Magretta (2002), fremhæver flere funktioner i en succesfuld business model. For det første, at business modellen har en historie, der forklarer, hvordan virksomheden vil arbejde og hvad de vil arbejde med. Den bør være i stand til at besvare Peter Druckers spørgsmål: „*who is the customer? And what does the customer value?*“ (Magretta 2002:4). For det andet bør business modellen kunne besvare spørgsmålene „*How do we make money in this business? What is the underlying economic logic that explains how we can deliver value to customers at an appropriate cost?*“ (Magretta 2002:4). For det tredje skal en succesfuld business model repræsentere noget der er bedre end de allerede eksisterende alternativer på markedet. Den er på en måde nødt til at ændre spillets regler, enten ved at designe et nyt produkt til et udækket behov, eller finde en bedre måde at gøre eller sælge eller distribuere et allerede gennemprøvet produkt eller service (Magretta 2002:56).

2.7.2.2 Relevans til afhandlingen

For at analysere business modellen for mine cases, vil de ovennævnte funktioner i en business model blive undersøgt, ved at anvende to kritiske tests som en business model skal erobre for på lang sigt at kunne overleve, ifølge Magretta (2002). Den første test er den narrative test (Magretta 2002:5). Denne test analyserer hvorvidt historien om virksomheden giver nogen mening. Den anden test er tal-testen (Magretta 2002:5), som analyserer hvorvidt virksomheden formår at skabe et overskud.

Den narrative test undersøger, om de socialøkonomiske virksomheder har „en god historie“, og hvordan denne historie er med til at legitimere forretningskonceptet. Ikke bare hvad er historien bag virksomheden, men også historien omkring selskabet, hvordan er den i dag, og hvordan præsenterer de sig selv over for deres interessenter. Denne test vil dog ikke være relevant i dette speciale, da de socialøkonomiske virksomheder bunder i et socialt behov der ikke er opfyldt af samfundet endnu. Ved at have fundet denne nye løsning, har de hermed legitimeret deres forretningskoncept. Desuden er problemformuleringen ikke hvorvidt deres historie er tvivlsom.

Tal-testen undersøger den finansielle situation. Testen analyserer hvis deres resultatopgørelser går op, og hvis dette overskud eller underskud) er tilstrækkelig til at virksomheden overlever på lang sigt. Denne test er derimod meget vigtigt for specialets problemformulering, da jeg skal undersøge hvorvidt det er muligt for de socialøkonomiske virksomheder at være bæredygtige når de både skal sikre kompetenceudvikling til de enkelte medarbejdere og sikre, at virksomheden rent forretningsmæssigt kan bevare og udvikle sin konkurrencedygtighed.

Magretta (2002) understreger, at hvis business modellen præciserer hvem kunderne i selskabet er, og hvad de vil kalde værdi, så vil det blive afspejlet i indtægterne. Hvis business modellen er nøjagtig om, hvordan værdi skabes, vil det blive afspejlet i omkostningerne. Og endelig, hvis business modellen er præcis i hvordan virksomheden adskiller sig fra konkurrenterne, så vil det blive afspejlet i resultatet.

Magrettas tal-test sammen med Milton Friedman og Osterwalders business model, skal kunne besvare det andet undersøgelsesspørgsmål i problemformuleringen; nemlig hvad der definerer succes i en socialøkonomisk virksomhed. Herved vil jeg få svar på om en socialøkonomisk virksomhed er succesfyldt set i forhold til om det er bæredygtigt.

2.7.2.3 Kritik af business model-teorien

Det blev anført tidligere i denne afhandling ved Osterwalder et al. (2005), at business modeller er et relativt nyt akademisk fænomen, hvorfor feltet endnu ikke er blevet fast forankret. Porter (2001) går et skridt videre og hævder, at begrebet business model er uklart, overfladisk og ikke teoretisk understøttet:

„The definition of a business model is murky at best. Most often, it seems to refer to a loose conception of how a company does business and generates revenue“

(Porter 2001:13).

Men dette er godt for mig, da dette speciale ikke går helt ned i detaljen, men forholder mig til det store billede, nemlig om virksomheden er bæredygtigt set i forhold til deres indtægter og udgifter. Business-model teorien er derfor blevet anvendt for at få en forståelse af hvordan mine cases' forretning er bygget op, og hvordan de er bæredygtige.

Jeg har derfor valgt artiklen af Magretta (2002), fordi den giver et hands-on værktøj til at analysere om en business model er bæredygtig eller ej, ved hjælp af hendes to-test-model. Denne måde at analysere om en virksomheds business model er bæredygtig kan dog virke lidt forenklet og bare analysere det helt grundlæggende, sammenlignet med fx Morris et al. (2005), som giver en større test, herunder seks forskellige faktorer en virksomheds business model bør indeholde for at overleve på lang sigt. Forskellen er, at Morris et al. (2005) gå mere i dybden og specificere deres test yderligere. De mener:

„A model that ignores one or more of the specified components will suffer in terms of its comprehensiveness“

(Morris et al.,2005:734)

Men jeg finder dog stadig Magrettas (2002) model mere velegnet til formålet om at definere en socialøkonomisk virksomhed som succesfuld med denne afhandling

Jeg anvender den nyudgivne kortlægning af socialøkonomiske virksomheder fra Det Nationale Forsk-

ningscenter for Velfærd (SFI, der var bestilt af Beskæftigelsesministeriet og Social- og Integrationsministeriet. Rapporten udkom i september 2013 og er bl.a. baseret på en spørgeskemaundersøgelse blandt 104 socialøkonomiske virksomheder og 15 interviews med repræsentanter for socialøkonomiske virksomheder (Thuesen et al., 2013:181,185-7). Rapporten inddrages især i analysen, hvor jeg besvarer mit første arbejds spørgsmål om Hvordan de social økonomiske virksomheders business model adskiller sig fra NGO sektoren, den private sektor og den offentlige sektor?

2.8 Teoretisk afgrænsning

I relation til afhandlingens teoretiske felt, er der blevet foretaget afgrænsninger i forbindelse med teorien. Denne afhandling benytter for det første ikke en grounded theory-baseret analyse. Den blev første gang præsenteret i 1967 i bogen „Discover the Grounded theory“ skrevet af Barney Glaser og Anselm Strauss.² Ideen om Grounded theory er, at man ud fra indsamlet data kan generere nye teorier/tendenser som senere kan holdes op imod allerede eksisterende teorier eller blot angive nye veje. Man vil ved hjælp af en Grounded theory-baseret analyse af dataindsamlinger, være i stand til at opstille hypoteser baseret på formodninger og forestillinger. Helt basalt er det et værktøj, der gør det muligt at danne sig overblik over datamaterialet og få det reduceret på nogenlunde systematisk vis (Glaser & Strauss, 1967:87). Grounded Theory arbejder ikke med krydsfelter men udgør en snæver teoretisk disciplin der kun forsøger at forstå og forklare fænomener med tæt knytning til sin egen disciplin som fx et systems autopoeise i systemteori. Dette kan jeg ikke gøre i dette speciale, da jeg kun har 3 cases at gå ud fra og basere min viden på, vil det ikke være særlig valid at lave formodninger og hypoteser om virkeligheden på grundlag af en stikprøve. Hvis man indsamler og analyserer data ud fra Grounded theory-baseret analyse, vil man kunne finde mønstre som vil kunne trækkes ud og formuleres til tendenser.

„In discovering theory, one generates conceptual categories or their properties from evidence, then the evidence from which the category emerged is used to illustrate the concept.“

(Glaser & Strauss, 1967:23).

I stedet for grounded theory benytter jeg casestudier, som beskrevet forinden.

2.9 Empirisk fundament

Dette afsnit vil redegøre for brugen af empiri der, grundet problemformuleringen, hovedsageligt består af kvalitative data – både primær og sekundær (Fuglsang & Olsen, 2012:45).

² While at the University of California, San Francisco, Strauss and Barney Glaser originated Grounded Theory, which is widely used within qualitative research. Wikipedia, http://en.wikipedia.org/wiki/Anselm_Strauss

Forskellen mellem primær og sekundær data er, hvorvidt den benyttede data er ny og indhentet til afhandlingens specifikke formål, eller om det er data indhentet og behandlet af andre og benyttet til andre formål. Det primære data er den, som er indhentet specifikt til denne afhandlings formål i form af forskellige kvalitative interviews, og den sekundære data er de bøger, artikler, hjemmesider og lignende, som anvendes i afhandlingen. Forskellen mellem den kvalitative og kvantitative data er, om den kan måles eller ej. Et eksempel på kvalitativt data er observationer, hvor resultaterne ikke er direkte målbare, men som blandt andet inkluderer følelser, holdninger, adfærd og lignende. Derimod er kvantitative data nemt målbare og sammenlignelige og fremgår derfor i tal og enheder.

2.9.1 Sekundær data

I denne afhandling benyttes sekundær data. Den sekundære data er informationer der allerede er indsamlet. Det sekundære data vil hermed underbygge min primær data. Den benyttede sekundære kvalitative data omhandler emner, som er relevante for besvarelsen af problemformuleringen. Den består hovedsageligt af bøger, rapporter og artikler, som behandler social økonomi og social innovation ud fra forskellige aspekter. Materialet består både af teoretiske såvel som praktiske observationer, så datamaterialet bidrager til, at afhandlingen belyser problemfeltet ud fra både teori og praksis.

Sekundær data:

- Store anerkendte aviser såsom The Economist & Weekendavisen
- Case virksomhedernes hjemmesider som er originale
- Bøger skrevet af personer som er specialister på området, såsom Tania Ellis & Social+
- Konferencer, såsom DANSIC13

2.9.2 Primær data

Som nævnt ligger problemformuleringen op til brugen af kvalitative data, da denne er udformet med spørgeordene hvilken og hvordan, hvis svarmuligheder ikke kan opgøres i tal, grafer og statistikker.

Afhandlingens primære kvalitative data består af 4 forskellige personlige interviews.

De indsamlede data analyseres med en hermeneutisk opfattelse, hvilket betyder, at selvom argumentationen er lavet på en bestemt måde, hvor jeg er klar over, at andre mennesker kan have andre måder at forstå de data, de teorier, og kombinationen af dem.

Formålet med og udformningen af samtlige interviews vil der blive redegjort for i følgende afsnit.

2.9.2.1 Personligt Interview

Der blev udført fire personlige enkeltmandsinterview (Kvale, 1997:5). Formålet med disse interviews var at få et indblik i, hvordan interviewpersonerne så de udfordringer, som jeg ser i forhold til social økonomi-

ske virksomhed. Interviewpersonerne blev dermed udvalgt på baggrund af deres dybdegående kendskab til feltet inden for social økonomi og social innovation. Størstedelen af spørgsmålene udgjordes derfor af faktuelle spørgsmål og holdningsspørgsmål. Forud for interviewet var der også i dette tilfælde udarbejdet en interviewguide, som skulle fungere som en ramme for selve interviewet, og som skulle sørge for, at alle ønskede områder blev afdækket. Også i dette tilfælde fik interviewpersonerne tilsendt interviewguiden forud for selve interviewet, så de havde mulighed for at forberede sig. Dette interview var også tænkt som et semistruktureret interview, da det som udgangspunkt blev afholdt ud fra en interviewguide, men med spørgsmål som var delvist åbne, og hvor der var mulighed for at få uddybet svar eller stille yderligere spørgsmål undervejs. I dette tilfælde fungerede det semistrukturerede interview godt, da der undervejs i interviewet blev stillet spørgsmål, der ikke var en del af interviewguiden og visse spørgsmål blev udeladt, da de automatisk blev besvaret i forbindelse med andre spørgsmål. Interviewet blev afholdt hos interviewpersonernes virksomheder, men på trods af dette, var omgivelserne præget af uformelle rammer, hvilket giver de bedste forudsætninger for en ærlig og fortrolig snak (Kvale, 1997:98). Interviewet blev på interviewpersonernes accept optaget på telefonen for at have de bedste forudsætninger for en nøjagtig gengivelse af forløbet i forhold til analysen.

Endvidere blev der givet en briefing inden interviewets start, for at give den interviewede en fornemmelse af interviewets formål og på denne måde hjælpe med at holde interviewet (og svarene) på sporet. Alle afholdte interviews blev indledt med en begrundelse fra min side, om afhandlingens emne og hvorfor netop den interviewede er relevant for undersøgelsen.

Alle fire interviews er vedlagt som lydfil samt den interview guide jeg sendte til interviewpersonerne forud for mødet samt min egen guide med uddybende spørgsmål, så jeg vidste at jeg fik spurgt om det hele.

Efter endt interview aftalte vi, at jeg måtte ringe eller skrive en mail med uddybende spørgsmål om nødvendigt. Ydermere aftalte vi at jeg skal sende min indledning samt analyse og konklusion efter jeg har været oppe og forsvare specialet. Ingen af interviewpersonerne bad om en fortrolighedstempel – derfor er det muligt at dele mine resultater med dem.

Jeg har desuden interviewet to personer, som ekspertpersoner, Lars René Petersen fra The Social Innovation House og Tania Ellis fra The Social Business Company, tidligt i forløbet for at få deres input på social-økonomiske virksomheder og deres ståsted tidligt i processen. Der er vedlagt resumé af begge interviews i bilagene.

Den første person var Lars René Petersen. Hans uddannelse spænder fra klejnsmed over socialrådgiver til Master of Public Policy. Han har desuden videreuddannet sig inden for strategi og ledelse. Før direktør-

jobbet i Center for Socialøkonomi arbejdede han som udviklingskonsulent i Væksthuset, socialkonsulent i FOA og virksomhedskonsulent i Billund kommune. Hans vej har nu ført ham som partner i Social Innovation House.

Den anden person var Tania Ellis. Hun er dansk-britisk prisbelønnet forfatter, foredragsholder og erhvervsinnovatør med speciale i sociale business trends. Udover at drive foredrags- og rådgivningsvirksomheden The Social Business Company er hun forfatter til bl.a. den internationalt anerkendte bog om bæredygtig business, *The New Pioneers*, som i 2010 kom på Cambridge's Top 40 Sustainability Books. Hun er også engageret i en række projekter og initiativer, der skaber både økonomisk og social værdi, herunder bl.a. som advisory board medlem af Danmarks første Sociale Kapital Fond. Med sig har hun en Executive MBA fra Henley Business School, og 12 års ledelseserfaring fra luftfarts- og reklamebranchen.

2.10 Undersøgelsesdesign

Til afhandlingens overordnede ramme benyttes undersøgelsesmetoden casestudie-design (Andersen, 2006:67), da der er taget udgangspunkt i virksomhederne med det formål at nuancere forståelsen af problemstillingen. Metoden er valgt, da det ønskes, at teoretiske pointer, såsom det at de skal skabe social samt økonomisk værdi samtidigt bliver illustreret igennem en praktisk analyse, som i dette tilfælde vil ske igennem 4 forskellige socialøkonomiske virksomheder.

Casestudiet er et studie af de socialøkonomiske virksomheders problemstilling ved at de skal sammensætte en forretningsplan, der både kombinerer en traditionel forretningsplan med en social entreprenørskabs business model. Ved at tage udgangspunkt i et casestudie kommer afhandlingen et skridt nærmere virkeligheden, end hvad anvendelsen af ren teori ville formå. Teorierne alene kan kun bruges i en generaliserende og overordnet forstand, hvor et casestudie derimod viser et fænomen inden for det virkelige livs rammer.

Ved at benytte casestudier kan jeg som undersøger få en mere dybdegående forståelse for, hvordan social entreprenørskab opleves af personer i den kontekst, som personen befinder sig i. Ved indgåelse i denne kontekst åbnes der op for nye facetter ved den undersøgte virkelighed (Maaløe 2002:34). Casestudiet kan omfatte mange forskellige datakilder, hvilket kan være alt fra kvantitative undersøgelser, hypotesetests, til kvalitative undersøgelser. Datakilderne omfatter i nærværende speciale semistrukturerede interview. Typisk vil der indgå observationer i casestudiet, hvilket jeg har valgt ikke at medtage. I stedet har jeg gennem samtale valgt at afklare interview personernes oplevelse af social entreprenørskab og social innovation. Da det gennem samtalen bliver belyst, hvilke erfaringer og oplevelser den enkelte interview person lægger til grund for sin egen tolkning (Maaløe 2002:59). Denne tolkning er i nogen grad præget af en influerende kontekst, hvilket medfører, at specialets empiriindsamling breder sig til ligeledes at omhandle kontekst. Derfor vil denne kontekst i form af 4 forskellige virksomheder blive inddraget hvilket medfører et mere nuanceret casestudiet og problemformuleringen. De 4 case virksomheder vil på hver deres måde vise de-

res løsning på deres specifikke udfordring. Dette hænger godt sammen med definitionen i tidligere afsnit af social entreprenørskab: der er hvor mange forskellige sektorer og aktører, der kan være i spil indenfor social entreprenørskab diskursen.

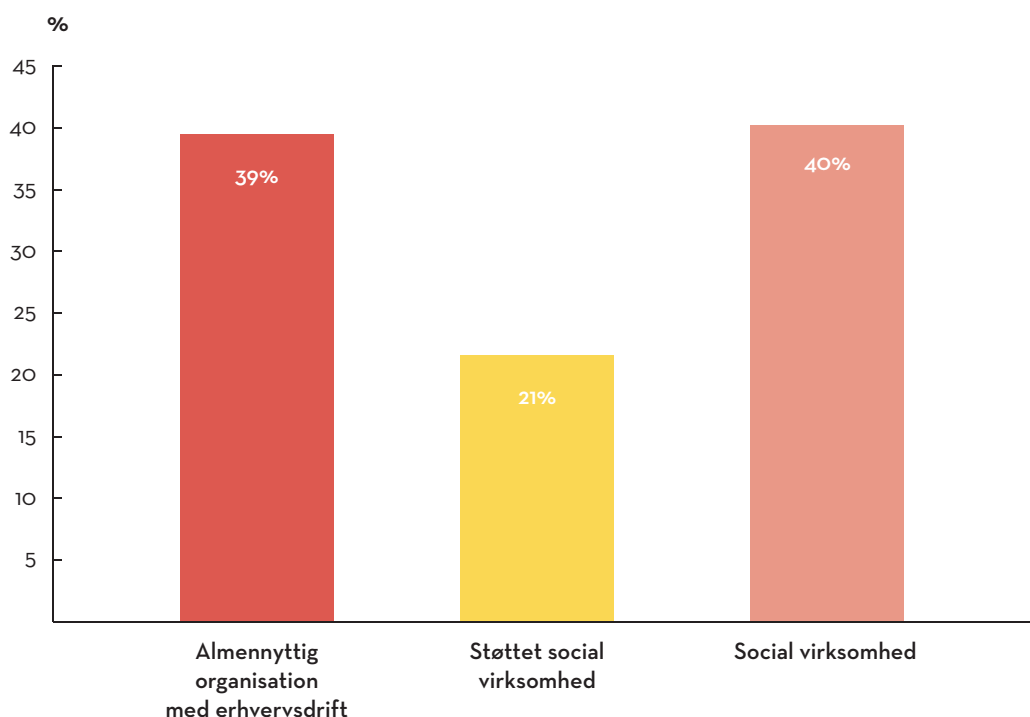
2.10.1 Udvalgelseskriterier for case-virksomheder

I dette speciale tager jeg udgangspunkt i mit eget definitionsbegreb fra tidligere afsnit:

Socialøkonomiske virksomheder er private og driver erhverv med det formål gennem deres virke og indtjening at fremme særlige sociale formål

Dette betyder at de virksomheder som jeg benytter i dette speciale er virksomheder, som arbejder for at tjene penge samtidigt med at de gør en forskel for samfundet. Nogle opererer uden driftstilskud, på et stærkt konkurrencepræget marked – andre er frivillige sociale organisationer, der, som en del af deres indsats og finansiering, har socialøkonomiske aktiviteter. De socialøkonomiske virksomheder har det tilfælles, at de skaber beskæftigelse muligheder og job til udsatte borgere, der ikke umiddelbart kan imødekomme kravene i ordinære virksomheder, samtidig med at de sælger produkter og ydelser på almindelige markedsvilkår. Nogle er udelukkende fokuseret på opkvalificering af ledige og opererer primært på det kommunale marked, mens andre ansætter udsatte i grader af med og uden støtte, beskæftigelse til at levere produkter og services på fx det private marked. Men tilfælles har de alle et beskæftigelsesfremmende sigt som tidligere skrevet. Jeg har derfor valgt at bruge fire forskellige socialøkonomiske virksomheder som på hver sin måde opfylder rammerne for at falde inde under denne definition, nemlig Haverefugiet som tilbyder haveterapi for stressramte i Danmark, Glad Fonden som uddanner og ansætter mennesker med og uden handicap til at producere serviceydelser, produkter, kulturoplevelser samt indhold til forskellige medier af en kvalitet, der kan konkurrere på markedsvilkår, Allehånde Køkken som skaber uddannelsespladser og jobmuligheder for unge døve, som ellers har svært ved at komme i beskæftigelse sidst men ikke mindst Kooperationen som er en brancheforening for socialøkonomiske virksomheder.

Modellen viser at der er en stor variation mellem de forskellige typer af socialøkonomiske virksomheder. Det er derfor vigtigt for dette speciale at afspejle virkeligheden så tæt på so muligt. Jeg har derfor valgt to fonde, en brancheforening og en enkeltmandsvirksomhed.



Figur 5: Variation blandt socialøkonomiske virksomheder i 2013. Kilde: Udvalget for Socialøkonomiske Virksomheder

Virksomhed	Start år	Virksomhedsform
Haverefugiet	2011	Virksomhed
Allehånde	2008 (2005)	Fond
Kooperationen	2004 (1922)	Interesseorganisation/fagforening
Glad Fonden	1999	Fond

Figur 6: Model over case virksomhederne.

2.10.2 Case I: Haverefugiet

Haverefugiet har hjemme i Sorø, og deres formål er at udvikle og understøtte haverefugier for stressramte i Danmark. Haverefugiet rehabiliterer sygemeldte mennesker, der er ramt af arbejdsbetinget stress. Haver og naturen anvendes i den terapeutiske proces, som rammen for helbredelsen. De er et socialt entreprenørskab, som består af støtteforeningen for Haverefugiet, en virksomhed og samarbejdspartnere med løsere tilknytning. Deres kunder er stressramte danskere, som bliver henvist af enten deres læge eller fagforening. De sørger for at holde sine omkostninger nede ved at have virksomheden hjemme hos Ella Hilke som er entreprenøren bag Haverefugiet. Derudover samarbejder de med Sorø Akademi ved at gøre brug af deres skove og jord.

De tjener penge ved, at de stressramte betaler for behandlingen. I stedet for at bruge pengene på antidepressiver og psykologtimer, vælger kunderne at blive behandlet af Haverefugiet. De skaber dog ikke overskud, da de lige er opstartet og alle indtægterne dækker deres udgifter.

2.10.3 Case II: Allehånde Køkken

Allehånde Køkken er en cateringvirksomhed, der laver mad til frokoster, møder, konferencer, events mv. Det helt særlige ved Allehånde Køkken er, at de som en del af virksomheden uddanner og ansætter døve inden for den gastronomiske verden.

Allehånde Køkken er et kerneeksempel på en socialøkonomisk virksomhed, der står solidt plantet på de to ben, der kendetegner socialøkonomiske virksomheder: et stærkt socialt formål kombineret med fornuftig forretningsdrift

Allehånde Køkken er en virkelig god rollemodel for andre socialøkonomiske virksomheder, da de formår at kombinere en solid forretning med at skabe uddannelse og arbejdspladser til en gruppe medarbejdere, der har en masse kompetencer at byde på, siger Lars René Petersen, direktør Center for Socialøkonomi.

De agerer på markedet uden driftstilskud ud fra en grundholdning om, at det er muligt at drive en socialøkonomisk virksomhed på konkurrencevilkår. Endvidere at alle mennesker udgør en ressource for vores samfund, hvis de får en reel chance for at træde ud af rollen som social klient. Det centrale i deres filosofi er - via et dagligt kvalitetsprodukt og en professionelt drevet virksomhed på markedsvilkår - at give alle unge mulighed for at være med på lige vilkår.

Allehånde Køkken har eksisteret siden august 2008 og modtog i 2009 Netværksprisen³ af Virksomhedsforum for Socialt Ansvar samt Danske Handicaporganisationers Jubilæumspris⁴ og i 2010 FDBs Socialøkonomiske Årpris(indsat som parentes)⁵. I alle tre tilfælde lød begrundelsen bl.a. på virksomhedens indsats med at skabe uddannelsespladser og jobmuligheder for unge døve, som ellers har svært ved at komme i beskæftigelse.

Deres eksistensberettigelse er mad, som smager godt - deres kunder skal have en oplevelse hver gang. Men de vil også kunne fortælle en god historie om socialt ansvar og mennesker med døvhed, som med Allehånde får nye muligheder.

Ud over Allehånde Køkken driver de også Allehånde Café og kantine i Handicaporganisationernes Hus.

2.10.4 Case III: Kooperationen

Kooperationen er en brancheforening, der fungerer som forum for socialøkonomiske virksomheder. Her kan de udveksle erfaring med hinanden og søge støtte og rådgivning i forhold til udviklingen af virksomhederne.

3 <http://www.allehaande.dk/om-os/netvaerksprisen/>

4 <http://www.allehaande.dk/om-os/dh-jubilaumspris/>

5 <http://www.allehaande.dk/om-os/fdbbs-aarspris/>

Foreningen rådgiver og støtter virksomhederne i juridisk, administrative og økonomiske spørgsmål. De rådgiver inden for en bred vifte af spørgsmål, der strækker sig fra ansættelsesret og personalejura, til spørgsmål om udbudsdirektiv og tilbudsloven.

Som interesseorganisation sikrer de en fælles platform for arbejdet med de socialøkonomiske virksomheders rammevilkår. De følger løbende udviklingen på lokalt, nationalt og internationalt niveau, og stiller viden til rådighed i de relevante politiske fora.

Gennem kurser og konferencer sikrer foreningen at virksomhedens medlemmer altid har adgang til relevant, aktuel videndeling og inspiration. De har et bredt nationalt og internationalt netværk, der sikrer, at den enkelte virksomhed altid kan orientere sig.

Kooperationen tjener penge ved at deres medlemsvirksomheder betaler et kontingent. Dog skaber de ikke profit – med deres indtægter skaber de nok økonomisk overskud til at være bæredygtige, da de geninvestere overskuddet i foreningen.

2.10.5 Case IV: Glad Fonden

Glad Fonden er en vækstfokuseret virksomhed, der uddanner og ansætter mennesker med og uden handicap til at producere serviceydelser, produkter, kulturoplevelser samt indhold til forskellige medier af en kvalitet, der kan konkurrere på markedsvilkår.

De eksisterer for at gøre op med mange års misforstået omsorgskultur og i stedet give handicappede ytringsfrihed og mulighed for at bidrage til samfundet i fondens egne såvel som andre virksomheder. Det gør de ved at identificere hver enkeltes faglige potentiale og give alle mulighed for at udnytte deres talent. De tror på, at mennesker med forskellige forudsætninger er et aktiv, der kan gøre det samfund vi bor i rigere, gladere og mere inspirerende.

Det hele begyndte den 29. juni 1999, hvor TV-Glad gik i luften som verdens første TV-station for og med udviklingshæmmede. Siden har de udvidet med andre virksomheder inden for uddannelse, medier, køkken og cafédrift, design og teater. De har lokale afdelinger i København, Ringsted, Esbjerg og Aabenraa.

Da TV-Glad startede i 1999, var der ingen, der talte om socialøkonomi eller sociale iværksættere. I dag indgår socialøkonomiske virksomheder som Glad Fonden i regeringens planer for, hvordan velfærds-samfundets udfordringer skal løses. Glad Fondens adm.direktør Mikkel Holmbäck er repræsenteret i det udvalg, som Erhvervs- og Vækstminister, Annette Vilhelmsen, nedsatte tidligere på året. Udvalget skal undersøge barrierer for udvikling af socialøkonomiske virksomheder.

Glad Fonden tjener penge via Glad Mad, Glad TV, Glad Design og Glad Teater. Dog skaber de ikke profit – med deres indtægter skaber de nok økonomisk overskud til at være bæredygtige, da de geninvestere overskuddet i fonden.

2.11 Metodekritik

Under indsamling af afhandlingens sekundære kvalitative data har der været visse vanskeligheder med at finde materialer, som har været tilstrækkeligt dækkende. Blandt andet er det meste af den tilgængelige empiri, som omhandler generelle træk i de socialøkonomiske virksomheder af nyere dato. Dette betyder at det er et vilkår at de teorier jeg bruger ikke er nær så gennemprøvet som traditionelle teorier om business cases og business modeller. Dog har jeg accepteret dem i dette speciale, da de er almen accepteret – dette betyder at de bliver refereret til i anerkendte aviser såsom The Economist og de er blandt andet en del af læseplanen på universiteterne. Der kan derfor argumenteres for, at denne empiri alligevel tegner et validt billede af de generelle træk i de socialøkonomiske virksomheder da virksomhedsformen er et fænomen, som ændrer sig drastisk i løbet af en årrække. Ydermere er det forsøgt at supplere den nyere kulturteoretiske empiri med ældre artikler særligt omkring iværksætterteorien.

Kapitel 3

Analyse





3.1 Specialets analysestrategi

I analysen kommer den hermeneutiske spiral igen til udtryk, da jeg her integrerer de enkelte dele fra interviews og observationer i større empiriske og teoretiske helheder. Analysen er inddelt i tre spørgsmål, som hver især bidrager til at besvare forskellige arbejdsspørgsmål.

1. Hvordan adskiller de social økonomiske virksomheders business model sig fra NGO sektoren, den private sektor og den offentlige sektor?
2. Hvad definerer en socialøkonomisk virksomhed som succesfuld?
3. Kan de socialøkonomiske virksomheder blive ved med at udfordre de tre sektorer ved at befinde sig i krydsfeltet eller om de vil på den ene eller anden måde tilslutte sig en af de tre allerede eksisterende sektorer?

Kendetegn af de socialøkonomiske virksomheder

Inden analysen, fungerer kapitel 3.2 som en uddybende præsentation af specialets genstandsfelt, hvor jeg besvarer det første arbejdsspørgsmål om, hvad der adskiller social-økonomiske virksomheder fra den private, offentlige og civile sektor. Dette gør jeg med udgangspunkt i mine 4 interviews, SFI's kortlægning og min definition af socialøkonomiske virksomheder, som jeg præsenterede i kapitel 2. Hertil har jeg lavet en model som viser hvordan de socialøkonomiske virksomheder adskiller sig fra den private, offentlige og civile sektor

Balance mellem forretning og socialt ansvar

Analysedelen i kapitel 3.3, har til formål at besvare specialets andet arbejdsspørgsmål: Hvad definere et socialøkonomisk virksomhed som succesfyldt? I denne analysedel anvendes igen mine interviews med case virksomhederne, samt SFI's udlægning og en række artikler og rapporter. En analyse af hvad der definerer de socialøkonomiske virksomheder ser jeg som nødvendig for at opnå en større forståelse for det felt og den kontekst, som specialets fire virksomhedscases befinder sig i. Hertil vil jeg inddrage Milton Friedmans

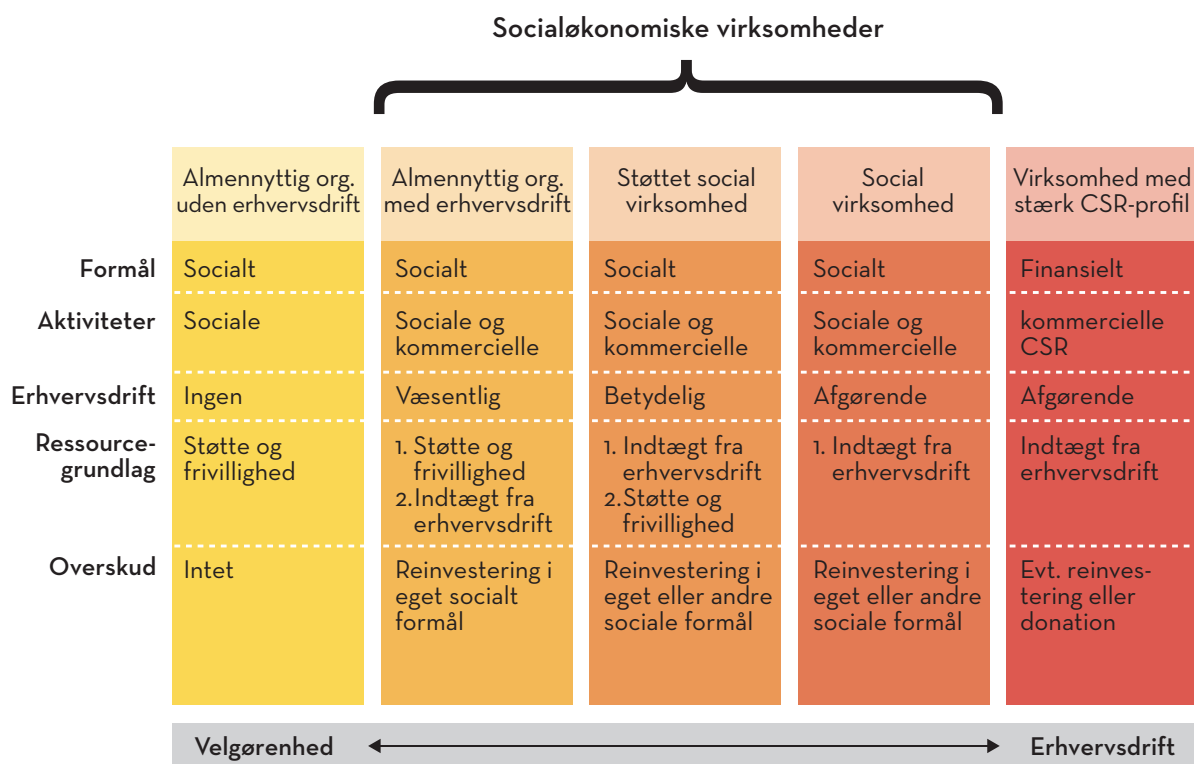
definition om at virksomhedernes opgave alene er at drive forretning....Jeg har derfor sat case virksomhedernes årsrapporter overfor hinanden for at se om deres omsætning stemmer overens med udgifterne

Diskussion

I anden analysedel, i kapitel 3.4, belyser jeg, hvordan specialets fire udvalgte virksomheder balancerer mellem forretning og socialt ansvar. Herunder besvares specialets tredje og sidste arbejdsspørgsmål om hvilke dilemmaer, der kan opstå, når socialøkonomiske virksomheder skal balancere mellem forretning og socialt ansvar og hermed befinde sig i spændingsfeltet mellem de 3 sektorer? Denne del vil også udgøre min diskussion, d. en entydig stringent definition vil være svær om end ikke umulig at opnå. I stedet vil fokus være på det kontinuum hvori man kan snakke om socialøkonomisk virksomhed.

3.2 Kendetegn af de socialøkonomiske virksomheder

Den primære sektor er ved Dacin et al (2010:47) beskrevet som virksomhedens omgivelser og vil blive baseret på sektorer, kunder, konkurrenter og partnerskaber. De sektorer, der vil blive undersøgt i forhold til casene, er den private sektor, den offentlige sektor og den almennyttige sektor.



Figur 7: Model for variation mellem socialøkonomiske virksomheder. Kilde: Udvalget for Socialøkonomiske Virksomheder

Som det kan ses i figur 7 adskiller de socialøkonomiske virksomheder sig væsentligt fra den civile og private sektor. Men de socialøkonomiske virksomheder er også forskellige internt, hvor de spænder fra almennyttige organisationer med erhvervsdrift til sociale virksomheder hvis ressourcegrundlag kun er indtægter fra erhvervsdrift uden tilskud fra fonde og regeringspuljer. Modellen har til hensigt at illustrere en overordnet forståelse af sociale virksomheder, og bør derfor ikke betragtes som entydigt. Den væsentligste adskillelse mellem traditionelle og sociale virksomheder ligger i grundlaget/målet som er:

„[...] først og fremmest at udvikle produkter, ydelser eller koncepter, der skaber social værdi. Mens penge er et middel til at gøre det muligt. De penge, der tjenes har derfor kun reel værdi, hvis der i den sidste ende kommer en social effekt ud af indtjeningen“

(Ellis, 2006: 76)

Socialøkonomiske virksomheder har det tilfælles med den private sektor, at de fungerer på markedsvilkår gennem salg af ydelser og/eller produkter, mens de adskiller sig fra den private sektor, ved at de har et særligt socialt-, sundheds- eller miljømæssigt formål, og ved at de geninvesterer et eventuelt overskud i virksomheden og opfyldelsen af formålet.

De socialøkonomiske virksomheder adskiller sig fra den civile sektor ved at være virksomheder, der sælger produkter og ydelser på almindelige markedsvilkår. Flere af socialøkonomiske virksomheder har bevæget sig fra deres oprindelse indenfor frivilligt arbejde og til entreprenørskab og en forretningsmæssig organisering af deres engagement. Virksomhederne skaber derigennem mulighed for at flere mennesker, der midlertidigt eller varigt er udsatte i forhold til arbejdsmarkedet, får en tilknytning til arbejdsmarkedet på særlige eller ordinære vilkår. Definitivt er de socialøkonomiske virksomheder således en del af den private sektor, med mere eller mindre fremtrædende træk fra civilsamfundet. Mens den private sektor er markeds- og forretningsorienterede i udgangspunktet og praktiserer et socialt ansvar inden for disse rammer, har socialøkonomiske virksomheder således typisk foretaget en bevægelse fra et socialt engagement til også at blive markeds- og forretningsorienteret.

To af de økonomiske kriterier i min tidligere definition af en socialøkonomisk virksomhed er, at der er et salg af produkter/ydelser og et minimum af lønnet arbejde. Disse kriterier opfylder alle fire case virksomheder. I Glad Fonden, Allehånde Køkken samt Haverefugiet er alle medarbejdere lønnet. Dette gælder også Kooperationen da deres medlemmer betaler kontingent. Dette kontingent dækker for deres udgifter, men da det er deres medlemmer der betaler, må de dermed ikke have overskud (Kooperationen, 2013). I både Glad Fonden og Allehånde Køkken bliver der lagt vægt på kvaliteten i det solgte produkt. Henrik Riber understreger, at Allehånde er en almindelig forretning på markedsvilkår. Kunderne skal ikke komme for at støtte det sociale formål, men fordi virksomhedens varer er af en sådan kvalitet, at de gerne vil betale

for dem (Allehånde Interview). Mikkel Holmbäck fra Glad Fonden fortæller ligeledes, at han lægger stor vægt på kvalitet i den mad og service, de giver gæsterne. På Allehånde Køkkens hjemmeside fremhæves det endvidere, at virksomheden drives på markedsvilkår (Allehånde Køkken, 2013). Afhandlingens fire casevirksomheder driver altså forretning med salg af produkter, der sælges på lige markedsvilkår.

Udover salget af forskellige produkter, udgør salget af ydelser til det offentlige en betydelig del af omsætningen for en række af de socialøkonomiske virksomheder – i form af aktivering (vejledning og opkvalificering, jf. kapitel 10 i LAB-loven) eller beskyttet beskæftigelse efter SEL § 103. I SFI's kortlægning fremgår det, at ca. en tredjedel af de 104 socialøkonomiske virksomheder er at finde inden for offentlig produktion, hvilket bl.a. betyder, at de sælger ydelser til det offentlige (Thuesen et al., 2013:22).

Ella Hilke fortæller at Haverefugiet sælger haveterapi til stressramte i Sorø Kommune. Derudover tilbyder Haverefugiet også praktikforløb til stressramte, som vil tilbage til arbejdsmarkedet. Således kendetegnes en stor del af de socialøkonomiske virksomheder i dette speciale ved, at de ofte kombinerer to former for forretning: aktiverings- eller beskæftigelsesvirksomhed og salg af varer.

De socialøkonomiske virksomheder adskiller sig netop fra andre virksomheder ved, at en væsentlig del af deres medarbejdere er borgere, som har svært ved at komme ind på det ordinære arbejdsmarked. Disse medarbejdere definerer SFI som personer med problemer udover ledighed, som fx et fysisk eller psykisk handicap, en hjerneskade, udviklingshæmning, misbrug eller hjemløshed (Thuesen et al., 2013: 61).

På endnu et punkt adskiller en del socialøkonomiske virksomheder sig fra andre private virksomheder, idet de modtager økonomisk støtte fra det offentlige eller private fonde. I SFI's kortlægning har 28 pct. af virksomhederne angivet, at de grundet deres sociale formål har fået tilført kapital fra fonde og 14 pct. angiver, at de støttes af satspuljen (Thuesen et al., 2013: 94-5).

Man kan skelne mellem støtte til opstart og støtte til drift af virksomhederne. Glad Fonden startede med at modtage økonomisk støtte fra det offentlige i form af satspuljemidler, kommunale driftstilskud og andre offentlige bevillinger. Allehånde Køkken har modtaget private fondsmidler til opstart af virksomheden. Det er vigtigt at understrege, at denne økonomiske støtte adskiller sig fra de forskellige produkter, som virksomhederne sælger til det offentlige i form af fx kantinemad.

Dacin et al (2010:98) skitserer, at en af de vigtigste faktor ved den individuelle sociale entreprenør er adfærden hos den enkelte, motivationen og evnen til at genkende muligheder, vedtage ændringer gennem inspirerende lederevner, og endelig evnen til at samle de nødvendige ressourcer. I modsætning til ledere i den private sektor som er drevet af profitmaksimering, er disse sociale entreprenører drevet af velfærds-optimering. Over for de økonomiske udfordringer spiller lederens forretningssans en afgørende rolle. I et socialkonstruktivistisk perspektiv kan det ses som et udtryk for, at de socialøkonomiske virksomheder også er en del af et økonomisk felt, og derfor skal udvise en 'sans for spillet' for at kunne klare sig på mar-

kedsvilkår (Holm, 2011:44). Ifølge Henrik Riber fra Allehånde var forretningssansen afgørende for, at de fik fondsmidler til at starte virksomheden op.

„Vi havde lavet budgetter for fem år frem i tiden indtil sidste femøre. Så alt var lavet, der var en plan for, hvordan vi ville drive forretningen. Der var en plan for, hvordan vi ville få de her mennesker i gang. [...] Så basically sad du med en ansøgning, hvor du kunne sige, jamen her er en mand, han er den rigtige, for han ved, hvad han gør. Det er der rigtig mange af de andre sociale virksomheder, der ikke gør, det er jo bare en eller anden social ildsjæl, der tror han kan drive forretning.“

(Allehånde Interview: 03:26)

Ifølge Henrik Riber, er den sociale drivkraft ikke tilstrækkelig til at drive en socialøkonomisk virksomhed – han ser det stor en udfordring, at mange socialøkonomiske virksomheder starter ud med det sociale og ikke har nok forretningsforståelse (Allehånde interview).

Beskæftigelsen og aktiveringen af udsatte borgere er en essentiel del af selvforståelsen i samtlige fire socialøkonomiske virksomheder. Sideløbende med deres beskrivelse af sig selv som almindelig forretning på markedsvilkår, lægger de alle vægt på det sociale aspekt i virksomheden. Uanset hvor vigtig forretningens drift er, bliver det sociale aspekt med beskæftigelsen eller opkvalificeringen af udsatte borgere omtalt som det primære formål.

Allehånde Køkken er ifølge Henrik Riber opstået som en reaktion på, at der manglede hjælp og tilbud til mennesker med nedsat hørelse i Danmark (Allehånde interview). Mikkel Holmbäck fra Glad Fonden forklarer deres formål som værende at få de aktiverede unge i gang med en uddannelse eller job og dermed ud af deres beskyttede verden. Idéen til Glad TV opstod, da der, ifølge Mikkel Holmbäck, manglede et sted til unge udviklingshæmmede, som ikke var en beskyttet bolig, beskyttet arbejdsplads eller beskyttet transport. Der manglede et sted til dem i den almindelige verden (Glad Fonden interview). Det sociale formål i de fleste socialøkonomiske virksomheder afspejler dermed et ønske om at give plads til udsatte borgere på arbejdsmarkedet og et fokus på deres ressourcer. Gladfondens slogan påpeger helt enkelt: „Alle kan noget“ (Allehånde Køkken 2013).

Mange socialøkonomiske virksomheder vil ikke sammenlignes med et socialt værested. Mikkel Holmbäck fra Glad-fonden er en af dem, der tager skarpest afstand fra det, han kalder for det offentliges „behandler-logik“ og overdrevne omsorg:

„[...] den her overdrevne institutionalisering gør jo, at, man plejer at sige, at man har slået dem ned med omsorg.“

(Glad Fonden interview: 08:48)

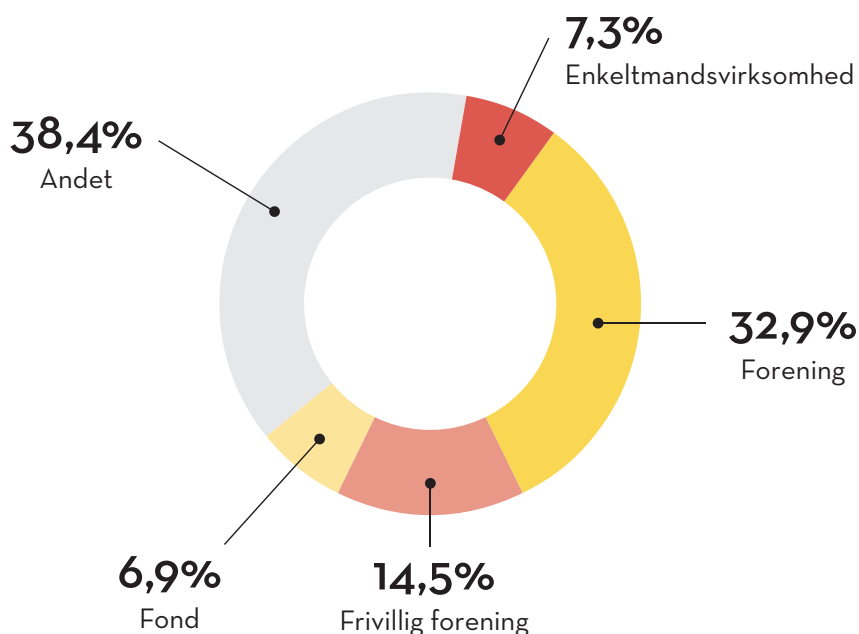
Haverefugiet beskriver deres formål som værende at skabe aktivering og behandling for stressramte (Haverefugiet Sorø, 2013). I tråd med Allehånde Køkken og Glad Fonden giver Ella Hilke udtryk for, at det er en stor utilfredshed med det offentlige systems hjælp til mennesker med psykiske eller fysiske handicap der ligger til grund for at starte en socialøkonomisk virksomhed (Haverefugiet interview).

Som ovenstående illustrerer, så udspringer den sociale drivkraft ofte af en indignation over livs- eller beskæftigelsesvilkårene blandt en gruppe borgere. Denne sociale drivkraft og indignation stemmer overens med EMES' to sociale kriterier om, at virksomhederne har et udtalt ønske om at være til gavn for en gruppe af borgere og at initiativet kommer fra lokale borgere eller aktører fra civilsamfundet.

Samtidig adskiller socialøkonomiske virksomheder sig fra andre sociale tilbud i kraft af salget af varer eller ydelser. Det er netop den meningsfulde beskæftigelse, der af mange bliver fremhævet som en afgørende faktor i de udsatte borgeres udvikling. Arbejdet motiverer de udsatte til yderligere udvikling, samtidig med at der skabes en arbejdsidentitet, der kan erstatte en „klient- eller sygdomsidentitet“ (CABI, 2012:2). Ved at bidrage til tilblivelsen af varer eller ydelser, som andre i samfundet ønsker at købe, opnår de udsatte en følelse af, at de kan bidrage med noget til samfundet. Herved kan de få en fornyet selvopfattelse og blive inkluderet i et samfund, der anerkender dem som personer, der har noget at bidrage med (Petersen, 2012:6-8; Mørk, 2012:14; Carlberg, 2012:30).

3.3 Balance mellem forretning og socialt ansvar

Dacin et al (2010:42) definerer den fjerde og sidste nøgelfaktor som: „*Creating social value by proving solutions to social problems, focuses on the outcome of the efforts of the social entrepreneur*“. Analysen vil derfor blive delt i to; først en analyse af hvordan mine cases skaber værdi ved at komme med en løsning på et social problem, dernæst en analyse af hvorvidt mine cases er bæredygtige.



Figur 8: Socialøkonomiske virksomheders selskabsretlige fordeling i 2013. Kilde: Udvalget for Socialøkonomiske Virksomheder

Som det fremgår af ovenstående model, er socialøkonomiske virksomheder organiseret i mange forskellige selskabsformer. Henrik Riber fra Allehånde påpeger vigtigheden i, at man vælger en selskabsform som både er gennemskuelig og sikrer, at pengene bliver i virksomheden. Her kan en bestyrelse fx sikre, at lederen ikke udbetaler en uforholdsmæssig høj løn til sig selv (Allehånde interview).

Analyse af socialøkonomiske virksomheders interne organisering og formål.

De socialøkonomiske virksomheder er forskellige, hvad angår baggrund, målgrupper, ansættelsesformer, brancher, forretningsområder og selskabsformer. I forhold til baggrund kan man skelne mellem to kategorier. Den ene kategori er opstået på baggrund af et socialt engagement til en bestemt sag, et lokalområde eller en bestemt gruppe mennesker. Således har nogle specialiseret sig i at skabe beskæftigelsesmuligheder til borgere med bestemte fysiske, psykiske eller sociale handicap eller problemstillinger.

Her har jeg som eksempel Haverefugiet, hvor Ella Hilke, som tidligere sygeplejerske, blev ramt af stress, da hun blev overfaldet af en psykisk syg på jobbet. Derefter kunne hun ikke se andre udveje end antidepressiver. Derfor følte hun at der måtte være andet der kunne gøres. Hun havde selv set med egne øjne hvordan Sverige havde benyttet haveterapi for stressramte, og følte sig forpligtet til at starte den op i Danmark, selvom der ikke rigtig fandtes lignende (Haverefugiet interview).

Den anden kategori er de socialøkonomiske virksomheder, der har en baggrund i den offentlige sektor og er afkoblet ift. dannelse af blandt andet erhvervsdrivende fonde eller i dette tilfælde en brancheforening, Kooperationen.

Uanset organisationsformen så ser jeg dog, at socialøkonomiske virksomheder beskæftiger sig med målgrupper, der ikke umiddelbart kan findes plads til på det ordinære arbejdsmarked. Det vil sige borgere, der har særlige behov på grund af manglende evne til selv at være aktivt jobsøgende, borgere med diagnoser, borgere der er fleksjobvisiterede til meget få timer etc.. Det er samtidigt en målgruppe som den private sektor gennem deres Corporate Social Responsibility, CSR, tilsvarende har øje for og løfter et ansvar i forhold til, men de socialøkonomiske virksomheder adskiller sig markant i forhold til disse på flere punkter.

For det første har de socialøkonomiske virksomheder et eksplicit socialt sigte. Det vil sige, at det sociale og inklusionen af målgruppen er det primære for disse virksomheder, og ikke, som i tilfældet med større virksomheders CSR, et appendiks til den øvrige virksomhedspolitik.

For det andet har de socialøkonomiske virksomheder ofte et specifikt kendskab til målgruppen og erfaringer med netop dens særlige behov og evner. Dermed kan de socialøkonomiske virksomheder udfolde og få gavn af målgruppens evner i sin produktion, og tænke medarbejdernes specielle situationer og ressourcer ind i produktioner og tilbud på givne opgaver. De kan for eksempel tilbyde opgaver med lav kompleksitet til de målgrupper, der har behov for det.

For det tredje besidder de socialøkonomiske virksomheder per definition en stor rummelighed og et

menneskesyn overfor målgruppen, der ikke kan findes på det ordinære arbejdsmarked. De socialøkonomiske virksomheder giver reelt og meningsfyldt beskæftigelse til de borgere, der er knyttet til dem.

„Alligevel er det ikke uproblematisk, at socialøkonomiske virksomheder kombinerer socialt arbejde og økonomisk aktivitet. Det kan være svært at balancere mellem hensynet til de udsatte og samtidig varetage produktion og salg af varer for at sikre virksomhedens omsætning.“

(Würsching, 2012:21; Schmidt, 2012:33).

De socialøkonomiske virksomheder oplever en række økonomiske udfordringer, der relaterer sig til virksomhedernes salg af produkter og ydelser samt geninvesteringen af et evt. overskud i virksomheden. De socialøkonomiske virksomheder oplever først og fremmest en række udfordringer, der handler om de almindelige vanskeligheder, der kan være ved at drive en forretning på markedsvilkår. Det er udfordringer såsom at have en god forretningsidé, markedsføring, erobre kunder og det at sælge et produkt, der er af så god kvalitet, at kunderne kommer tilbage (Allehånde interview). Desuden kan salg af ydelser til det offentlige have konsekvenser for virksomhedernes økonomi, da kommunerne selv skal overholde et budget og præges af politiske beslutninger. Flere af case virksomhederne nævner dette som en faktor, der skaber økonomisk usikkerhed.

Fordi de socialøkonomiske virksomheder også tager et social ansvar, oplever mange, at de har svært ved at låne penge i banken til at starte virksomhederne op (Glad Fonden interview). I forhold til socialkonstruktivismen (Fuglsang & Olsen, 2012:11), kan man argumentere for, at finansieringsproblemerne skyldes, at socialøkonomiske virksomheders sociale formål ikke nemt lader sig oversætte til den profitmaksimerende logik, der forventes af en forretning på markedsvilkår og samtidig er for markedsorienterede til at få støtte fra sociale fonde.

Analyse af business modellernes formåen;

Kooperationen, Allehånde Køkken, Glad Fonden & Haverefugiet Sorø

Jeg ville også undersøge hvad der definerer en socialøkonomisk virksomhed som succesfuld. Selvom virksomhederne er forskellige hvad angår baggrund, målgrupper, ansættelsesformer, brancher, forretningsområder og selskabsformer, har de et parameter til fælles: det økonomiske, ligesom den private sektor. Private virksomheder skal som det første skabe overskud ifølge Friedman: *„The business of business is business“* (1970), og dette parameter har jeg valgt at tage udgangspunkt i. Succes kan måles forskelligt, men det kriterium der er vigtigst for dette speciale er om hvorvidt de socialøkonomiske er bæredygtige, om de kan overleve på markedsvilkår, konkurrerer med almindelige private virksomheder samtidig med at de skaber social værdi. En virksomhed eksisterer af logiske årsager kun hvis den skaber overskud (Friedman, 1970). Den skal skabe omsætning og omsætningen skal være større end virksomhedens omkostninger.

Som tidligere nævnt fremhæver Osterwalder flere funktioner i en succesfuld business model. For det første er om business modellen fortæller en historie, der forklarer, hvordan virksomheden vil arbejde og hvad de vil arbejde med. Den bør altså være i stand til at besvare Peter Druckers spørgsmål: „*who is the customer? And what does the customer value?*“ (Magretta 2002:4). For det andet bør business modellen kunne besvare spørgsmålene „*How do we make money in this business? What is the underlying economic logic that explains how we can deliver value to customers at an appropriate cost?*“ (Osterwalder 2005:47). En succesfuld business model repræsenterer noget der er bedre end de allerede eksisterende alternativer på markedet. Den er på en måde nødt til at ændre spillets regler, enten ved at designe et nyt produkt til et udækket behov, eller finde en bedre måde at gøre eller sælge eller distribuere et allerede gennemprøvet produkt eller service (Magretta 2002:24).

Virksomhed	Fonden Allehånde	Fonden Allehånde	TV- Glad Fonden	TV- Glad Fonden
CVR	32553494	32553494	27610013	27610014
Virksomhedsform	Erhvervsdrivende fond		Erhvervsdrivende fond	
År	01.09.2011 31.08.2012	01.09.2010 31.08.2011	01.01.2012 31.12.2012	01.01.2010 31.12.2011
NB: I Tusinde Dkk				
Bruttofortjeneste	4.725	3.717	26434	23579
Andre eksterne omk	-1.160	-1.031	-26192	-23380
Personaleudgifter	-3.630	-2.259	-78	-78
Resultat for afskrivninger	-65	427	164	121
Rente omkostninger netto	-	-	-	-
Årets resultat efter skat	-103	358	112	91

Figur 9: Jf bilag 4: NNE Årsrapport

Virksomhed	Haverefogiet Sorø	Kooperationen
CVR	33667094	27861865
Virksomhedsform	Frivillig forening	Forening
År	01.01.2012 31.12.2012	01.01.2012 31.12.2012
NB: Hele tal		
Omsætning/medlemskab	3.500	31.500
Udgifter/løn	-2.499	-24.530
Resultat	1.001	6.970

Figur 10: Jf bilag 4: NNE Årsrapport

Magrettas tal-test tager udgangspunkt i virksomhedernes individuelle økonomiske situation. Tal testen har til formål at belyse hvor vidt virksomhederne er i stand til at generer en omsætning der kan dække deres omkostninger. Det er ikke alle virksomhederne der har regnskabspligt i og med de 4 cases har forskellig virksomhedsformer (erhvervsdrivende fond og forening), jeg har derfor valgt at sammensætte de to erhvervsdrivende fonde, som har regnskabspligt, Allehånde Køkken og Glad Fonden. Jeg har i figur 9 & 10 valgt at fremhæve de poster, jeg finder relevante for sammenligning, samt vurdering af deres indtægter og udgifter, i en 2-årige periode. Haverefugiet og Kooperationen er ikke regnskabspligtige, hvorfor der udelukkende tages udgangspunkt i deres indtægter i form af medlemsskaber samt udgifter i form af lønninger.

Taltesten viser at alle fire virksomheders er i stand til at dække deres udgifter fra deres indtjening. Dette betyder med andre ord at de lever op til kravet om bæredygtighed.

Således er forretning og socialt ansvar ikke kun modstridende logikker, men samtidig også sammenflettede og gensidigt afhængige. I forhold til socialkonstruktivismen, kan det ses som et udtryk for, at de socialøkonomiske virksomheder som socialt rum befinder sig i et grænsefelt mellem forretningsdrift og socialt arbejde, som jeg påpegede i første analysedel.

3.4 Diskussion af analysen

Med afsæt i de to analysedele vil jeg nu diskutere, om de socialøkonomiske virksomheder kan blive ved med at udfordre den civile, private og offentlige sektor og hvis ikke, hvad vil der så ske. Herved kommer den hermeneutiske spiral til udtryk, idet analysens dele tilsammen gør det muligt for mig at diskutere specialets problemformulering som helhed.

De socialøkonomiske virksomheder kendetegnes ved at balancere mellem forretning og socialt ansvar. På den ene side indebærer forretningsdelen et økonomisk rationale, hvor fokus er på rentabilitet og effektivitet. Hertil bruger virksomheden ressourcer på at vejlede de udsatte medarbejdere, som ofte også har en lav produktivitet. På den anden side handler det sociale ansvar om at udvise hensyn til de udsatte borgers udfordringer og behov samt have et fokus på deres trivsel og udvikling. Mellem forretning og socialt ansvar må de socialøkonomiske virksomheder i praksis indgå nogle kompromiser. Mikkel Holmbäck fra Glad Fonden beskriver det som en konstant balancekunst og giver følgende eksempel (Glad Fonden Interview)

„Og så skal man jo kunne gå på kompromis [...] med sin faglighed. Ikke fordi, at det vi laver er en ringere, dårligere kvalitet, men at der er nogle andre ting, der kan være vigtigere. At processen måske nogle gange er vigtigere end produktet“

Som citatet illustrerer, vejer det sociale aspekt tungere end hensynet til forretningens drift. Det indebærer dog ikke, at kvaliteten af det solgte produkt ikke er vigtig. Hvis kunderne ikke længere ønsker at købe produktet, kan det resultere i, at den socialøkonomiske virksomhed må lukke. Rammerne for den sociale indsats vil dermed forsvinde. Det økonomiske aspekt er midlet, som gør det muligt at realisere det sociale formål (Glad Fonden interview). Samtidig er forretningen og kvaliteten af produktet vigtig i forhold til virksomhedens identitet som 'rigtig arbejdsplads', som den pædagogiske indsats og sociale drivkraft netop er bygget op omkring.

Svaret på hvordan socialøkonomiske virksomheder forsat vil kunne udfordrer de tre eksisterende sektorer; privat, civil og offentlig – det ligger i betragtningen af hvad de tre sektorer hver især bidrager med. Kort kan man sige, at den private sikrer profit (bæredygtighed), den civile bidrager med sociale værdier og den offentlige, ift. udsatte, bidrager med en klientbetragtning. Det unikke ved socialøkonomiske virksomheder er deres inklusion af udsatte, så de udsatte opnår en arbejdsidentitet og man kan derfor sige at den socialøkonomiske sektor bidrager med en medborgerbetragtning som alternativ til det offentliges klientbetragtning.

Denne inkluderende medborgerbetragtning er imidlertid kun mulig ved en gentænkning af processerne og målsætningerne fra henholdsvis den private og civile sektor, så denne medborgerbetragtning kan igangsættes og opretholdes.

Kapitel 4

Konklusion





Formålet med dette speciale har været at undersøge, hvordan socialøkonomiske virksomheder kan undersøge om det er muligt for de socialøkonomiske virksomheder at være bæredygtige når de både skal sikre kompetenceudvikling til de enkelte medarbejdere og sikre, at virksomheden rent forretningsmæssigt kan bevare og udvikle sin konkurrencedygtighed.

4.1 Specialets metodiske og videnskabsteoretiske ramme

Specialets problemformulering og arbejdsspørgsmål udsprang af det øgede fokus på socialøkonomiske virksomheder som løsningen på problemet med beskæftigelsen af udsatte borgere, der befinder sig på kanten af – eller uden for – det danske arbejdsmarked. I forlængelse heraf var jeg interesseret i at undersøge de konkrete betingelser for virksomhedernes arbejde. På baggrund af denne interesse var det relevant både at interviewe virksomhedsledere og besøge de udvalgte virksomheder for at observere arbejdet i praksis.

Som nævnt i afsnittet om specialets videnskabsteoretiske afsæt, påpeger Fuglsang & Olsen at vi selv er med til at konstruere genstandsfeltet gennem vurderingen af hvilke elementer, der inddrages i undersøgelsen. I forlængelse heraf har det ikke været muligt – og heller ikke hensigten – at indfange hele (genstands)feltets kompleksitet. Ikke mindst fordi socialøkonomiske virksomheder både befinder sig i et grænsefelt mellem den offentlige sektor, den private sektor og civilsamfundet samt kan anskues fra mange forskellige faglige vinkler. Begrundelsen for at udvælge fire virksomhedscases var ønsket om at afspejle diversiteten blandt de socialøkonomiske virksomheder. Jeg besluttede at vælge fire cases med vidt forskellige målgrupper for at analysen i højere grad kan illustrere de socialøkonomiske virksomheders diversitet.

4.2 Besvarelse af specialets problemformulering

I første del af analysen undersøgte jeg, hvordan de socialøkonomiske virksomheder adskiller sig fra den offentlige, private og civile sektor.

For at illustrere hvordan socialøkonomiske virksomheder kan betragtes i forhold til den private og den civile sektor har jeg opstillet nedenstående kontinuum:

Kontinuum for organisationers grundlag



Kontinuummet har til hensigt at illustrere en overordnet forståelse af sociale virksomheder, og bør derfor ikke betragtes som entydigt. Analysen har vist at den væsentligste adskillelse mellem traditionelle og socialøkonomiske virksomheder ligger i grundlaget/målet, nemlig at profitten er midlet og ikke målet.

I anden analysedel fokuserede jeg på hvad der definerer en succesfyldt socialøkonomisk virksomhed.

Analysen tager udgangspunkt i virksomhedernes individuelle økonomiske situation og den viser at alle fire virksomheder er i stand til at dække deres udgifter fra deres indtjening. Dette betyder med andre ord at de lever op til kravet om bæredygtighed, og dette var succeskriteriet for denne afhandling.

I tredje og sidste del af analysen diskuterer jeg hvorvidt de socialøkonomiske virksomheder kan blive ved med at udfordre den private, civile og offentlige sektor ved at befinde sig i spændingsfeltet. Analysen viser at socialøkonomiske virksomheder har mulighed for at benytte en bred vifte af organisationsformer med succes til følge, måske en bredere vifte af organisationsformer end en privat virksomhed, da de socialøkonomiske virksomheder ikke har til formål at skabe gennemskuelighed for omverden om dens aktiviteter for i sidste ende at tiltrække risikovillig kapital.

De socialøkonomiske virksomheder ser i stedet ud til at have bæredygtighed for øje, idet startkapital kan være nødvendig men organisationsformen blot skal bidrage til virksomhedens overlevelse og fortsatte sociale aktiviteter – og selvom socialøkonomiske virksomheder også forsøger at hente finansiering hos fx banker, så er udfordringerne i disse henseender ikke deres organisationsform men deres værdianskuelse. Analysen viser ydermere at de fire case virksomheder lever op til kravet om at de både skal skabe social værdi samtidig med at de skaber økonomisk værdi.

På baggrund af den tredelte analyse og den efterfølgende diskussion kan jeg give følgende samlede svar på specialets problemformulering. Succesrige socialøkonomiske virksomheder bidrager til jobskabelse gennem en udvidelse af arbejdsstyrken på arbejdsmarkedet. Herved mindskes omfanget af borgere på passiv forsørgelse, hvilket kan fremme de socialøkonomiske virksomheder som en del af løsningen på en

væsentlig samfundsøkonomisk udfordring i disse år med færre borgere i den arbejdsdygtige alder og et generelt pres på samfundsøkonomien.

Social entreprenørskab og socialøkonomiske virksomheder er en vækstskeppende kompetence – de arbejder værdidrevet og tænke socialt i virksomhedsmæssig kontekst. Slaget skal vindes i midten af den private, offentlige og civile sektor, som de socialøkonomiske virksomheder befinder sig i. Jeg håber hermed at min analyse og mine eksempler på koncepter kan give andre blod på den sociale virksomheds tand.

Litteraturliste

Bøger

- Amit, R.; Zott, C.** (2012): *Creating Value Through Business Model Innovation*. MIT Sloan Management Review, 53(3), pp. 41-49.
- Amit, R.; Zott, C.** (2001): *Value creation in E-business*. Strategic Management Journal, 22(6-7), pp. 493-520.
- Andersen, Linda Lundgård, Hulgård, Lars** (2009): *Socialt entreprenørskab – status 2009*, 06:09, CSE Publications, 1. Udg. Center for Socialt Entrepenørskab
- Andersen, Linda Lundgård, Hulgård, Lars** (2008): *Socialt entreprenørskab i en tværfaglig og problemorienteret be-lysning*. Stolt, Jakob: I: Tværfaglighed og Entreprenørskab, 1. Udg. Idea, 2008
- Andersen, Linda** (2008): *Socialt entreprenørskab i Danmark – et aktuelt signalement* CSE Årsrapport RUC
- Andersen, Ib** (2006): *Den skinbarlige virkelighed – om vidensproduktion inden for samfundsvidenskaberne*. 3. Udgave 2005, 2. Oplag 2006. Forlaget Samfundslitteratur.
- Antoft, Rasmus & Salomonsen, Heidi Houlberg** (2007): "Det kvalitative casestudium - introduktion til en forskningsstrategi" i Jacobsen, Michael Hviid et al. (red.): *Håndværk & Horisonter - tradition og nytænkning i kvalitativ metode*. Odense: Syddansk Universitetsforlag.
- Aspara, J.; Hietanen, J. & Tikkanen, H.** (2010): *Business model innovation vs replication: financial performance implications of strategic emphases*. Journal of Strategic Marketing, 18(1), pp. 39-56.
- Austin, James m.fl** (2003): *Social Entrepreneurship and Commercial Entrepreneurship: Same, different or both?* Working paper 28 Social Enterprise Series, Division of Research, Harvard Business School
- Austin, J. E.** (2000): *The Collaboration Challenge: How Nonprofits and Businesses Succeed Through Strategic Alliances*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco.
- Baden-fuller, C.; Morgan, M.S.** (2010): *Business Models as Models*. Long range planning, 43(2-3), pp. 156-171.
- Berger, I.E., Cunnungham, P.H. and Drumwright, M.E.** (2004): *Social Alliances: Company/Nonprofit Collaboration*, California Management Review, Vol. 47, No. 1, pp. 58-90.
- Berman, S.J.** (2012): *Digital transformation: opportunities to create new business models*. Strategy & Leadership, 40(2), pp. 16-24.
- Bisballe, Lise** (2006): *Social Økonomi og Socialt Entreprenørskab I: Bæredygtigt Velfærd*, s. 140-150
- Bisballe, Lise m.fl.** (2008): *Uddannelse til social entrepreneurship*, 1. Udg., CSE Publications
- Blumberg, B.; Cooper, D. R. & Schindler, P. S.** (2005) *Business research methods*, McGraw Hill
- Bo, Inger Glavind** (2005): "At sætte tavsheder i tale – fortolkning og forståelse i det kvalitative forskningsinterview" i Jacobsen, Michael H. et al. (red.): *Liv, fortælling og tekst – Strejftog i kvalitativ sociologi*. Aalborg: Aalborg Universitetsforlag.
- Bo, Inger Glavind** (2005a): *Fænomenologisk sociologi og konstruktivisme*. BARDO-gruppen no.2005-3. Ålborg: Uniprint.
- Boolsen, Merete Watt** (2004): *Kvalitative analyser i praksis*. København: Forlaget Politiske Studier.
- Bornstein, D.** (1998) *How to change the world: Social entrepreneurs and the power of new ideas*, Oxford University Press
- Bowen, F., Newenham-Hahindi, A., & Herremans, I.** (2010): *When Suits Meet Roots: The Antecedents and Consequences of Community Engagement Strategy*, Journal of Business Ethics, Vol. 95, No. 2, pp. 297-318.

- Burchell, J. & Cook, J.** (2008): *Stakeholder dialogue and organisational learning: changing relationships between companies and NGOs*, Business Ethics: A European Review, Vol. 17, No. 1, pp. 35-46.
- CABI** (2012): *Socialøkonomiske virksomheders styrker, udfordringer, idéer og muligheder*. Opsamling på workshop den 27/6-2012. Århus: CABI – Center for Aktiv BeskæftigelsesIndsats.
- Carlberg, A.** (2012): «Social virksomhed - en velfærdsfor-
nyer?». Uden for nummer, 13(25), s.
26–31. Dandanell, N. & C.
- Carroll, A. B. & Shabana, K. M.** (2010): *The Business Case for Corporate Social Responsibility: A Review of Concepts, Research and Practice*, International Journal of Management Reviews, Vol. 12, No. 1, pp. 85-105.
- Chatitou, C.** (2004): *Competing with Dual Business Models: A Contingency Approach*. The Academy of Management Executive (1993-2005), 18(3), pp. 22.
- Casadesus-Masanell, R.; Zhu, F.** (2013): *Business model innovation and competitive imitation: The case of sponsored business models*. Strategic Management Journal, 34(4), pp. 464-482.
- Casadesus-Masanell, R. & Ricart, J.E.** (2007): *Competing through business models*. pp. 1-28.
- Casadesus-Masanell, R. & Ricart, J.E.** (2010): *From Strategy to Business Models and onto Tactics*. Long range planning, 43(2–3), pp. 195-215.
- Christensen, c.m. & Johnson, m.w.** (2009): *What Are Business Models, and How Are They Built?* Harvard Business School Module Note 610-019, , pp. 1-12.
- Collin, F.** (2003): *Konstruktivisme*. 1 edn. Roskilde: Samfundslitteratur/Roskilde Universitetsforlag.
- Delanty, Gerard** (2005): *Constructivism and Realism*. Social Science (2. Udg.). New York: Open University Press. S. 136-152.
- Deshler, R. and Smith, K.** (2011): *Making Business Model Innovation Stick*. People & Strategy, 34(4), pp. 18-23. devices in technology entrepreneurship. Research Policy, 38(10), pp. 1559-1570.
- Dees, G.; Emerson, J.; Economy, P.** (2002) *Strategic tools for social entrepreneurs: enhancing the performance of your enterprising nonprofit*, John Wiley & sons
- Dees, Gregory J.** (2001): *The meaning of social entrepreneurship*, 1. Udg. Kaufmann Center for Entrepreneurial Leadership, Stanford University
- Defourney, Jacques** (2008): *Conceptions of Social Enterprise in Europe and the United States: Convergences and Divergences*, 1. Udg. EMES International Summer School, University of Corsica
- Denzin, Norman K. & Lincoln, Yvonna S** (2005): *Introduction – The Discipline and Practice of Qualitative Research* in Denzin, Norman K. & Lincoln, Yvonna S (red.): *The Sage Handbook of Qualitative Research*. 3. Edition. London: Sage Publications. S 1-32.
- Drucker, Peter** (1985): *Innovation and Entrepreneurship*, 1. Udg. Harper & Row
- Ellis, Tania** (2006): *De nye pionere*, 1. Udg. Jyllandspostens Forlag
- Ellis, Tania** (2008): *Fra Hardcore Business til Heartcore Business – om hvorfor CSR og SE ikke nødvendighed er det samme*, CSE Årsrapport – social entreprenørskab et aktult signalement
- Elkington, J.** (2004) *Enter the triple bottom line*, i Henriques, A. & Richardson, J. (edited) *The triple bottom line, does it add up? Assessing the sustainability of business and CSR*, Earthscan London
- Eppler, M.J., Hoffmann F. & Bresciani, S.** (2011): *New Business Models through Collaborative Idea Generation*. International Journal of Innovation Management, 15(6), pp. 1323-1341.

- Fredslund, H.** (2005) *Den filosofiske hermeneutic – fra filosofi til forskningspraksis*, i Nygaard, C. (edited) *Samfundsvidenskabelige analysemetoder*, Forlaget Samfundslitteratur.
- Friedmann, Milton** (1970): *The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits*, The New York Times Magazine, September 13, 1970. Copyright @ 1970 by The New York Times Company.
- Fuglsang, Lars & Olsen Bitsch, Poul** (2012): *Videnskabs-teori på tværs af fagkulturer og paradigmer i samfundsvidenskaberne*. 2. udgave, 5. oplag 2012. Roskilde Universitetsforlag, 2004.
- George, G. and Bock, A.J.** (2011): *The Business Model in Practice and its Implications for Entrepreneurship Research*. Entrepreneurship: Theory & Practice, 35(1), pp. 83-111.
- Giddens, Anthony** (1976): *New Rules of Sociological Methods: A Positive critique of Interpretative Sociologies*. London: Hutchinson & Co. Ltd.
- Giesen, E.; Riddleberger, E.; Christner, R. & Bell, R.** (2010): *When and how to innovate your business model*. Strategy & Leadership, 38(4), pp. 17-26.
- Giesen, E.; Riddleberger, E.; Christner, R. & Bell, R.** (2010): *Seizing the advantage - When and how to innovate your business model*. IBM Institute for Business Value.
- Goethals, F.G.** (2011): *Mindfully innovating your Business Model*. Gestion 2000, 28(5), pp. 47-61.
- Govindarajan, V. & Trimble, C.** (2005): *Building breakthrough businesses within established organizations*. Harvard business review, 83(5), pp. 58.
- Gunther Mcgrath, R.** (2011): *When Your Business Model Is In Trouble*. Harvard Business Review, , pp. 96-98.
- Hjorth, Daniel & Steyaert, Chris** (2006): *What is social in social entrepreneurship?* Hjorth, Dania log Steyaert, Chris I: Entrepreneurship as social change, 1. Udg. Edward Elgar Publishing Ltd Cheltenham Uk
- Hockerts, K.** (2006) *Bootstrapping social change: Towards an evolutionary theory of social entrepreneurship*, Proceedings from the European Academy of Management Conference (EURAM), 17-20 May, 2006, Oslo, Norway
- Hockerts, Kai** (2006): *Entrepreneurial Opportunity in social purpose business ventures*. Mair, Johanna m.fl. I: Social Entrepreneurship, 1. Udg. Palgrave
- Hulgård, L.** (2010): *Discourses of social entrepreneurship – variations of the same theme?*, EMES European Research Network. Working Paper no. 10/01.
- Hulgård, L.** (2012): *Godhed. Kan vi leve af socialøkonomisk vækst?*. Politiken. 17. oktober 2012, Kultur, s. 8.
- Hulgård, L. & Andersen, L.L.** (2012): *Socialt entreprenørskab – velfærdsafvikling eller arenaer for solidaritet?*. Dansk Sociologi, 23(4), s. 11-28.
- Hulgård, L. & T. Bisballe** (2004): *Work Integration Social Enterprises in Denmark*. EMES European Research Network. Working Paper no. 04/08.
- Hulgård, Lars** (2007): *Socialt entreprenørskab – en kritisk indføring*. 1. Udg. Hans Reitzels forlag
- Hulgård, Lars** (2008): *Socialt entreprenørskab – mellem civilsamfund og management*, CSE Publikation, Bind 04:08 1. Udg. Center for Socialt Entreprenørskab
- Højberg, Hneriette** (2003): *Hermenutik: forståelse og fortolkning i samfundsvidenskaberne*, Fuglsang, Lars og Poul Bitsch Olsen: I: Videnskabsteori i samfundsvidenskaberne, 1. Udg Roskilde Universitets forlag
- Jacobsen, Michael H.** (2005): *Que vadis, grounded theory – en sociologisk tilstandsrapport over grounded theory og et forsøg på videreudvikling* i Jacobsen, Michael H. et al. (red.): *Liv, fortælling og tekst – Strejftog i kvalitativ sociologi*. Aalborg: Aalborg Universitetsforlag.
- Kvale, Steinar** (1994): *Kvalitative interview*, Hans Reitzels Forlag.

- Kvale, Steinar & Svend Brinkmann.** (2009): *Interview: Introduction til et håndværk*, Hans Reitzels Forlag.
- Kvale, Steinar (1979):** *Det kvalitative forskningsinterview - ansatser til en fænomenologisk-hermeneutisk forståelsesform i Broch, Tom et al. (red): Kvalitative metoder i dansk samfundsforskning. København: Nyt fra samfundsvidenskaben.*
- Layder, Derek** (1998): *Sociological Practice – Linking Theory and Social Research*. London: Sage Publications.
- Magretta, J.** (2002) *What management is: how it works and it's everyone's business*, The Free Press
- Mik-Meyer, Nanna & Järvinen, Margaretha** (2005): *Indledning: Kvalitative metoder i et interaktionistisk perspektiv* i Mik-Meyer, Nanna & Järvinen, Margaretha (red.): *Kvalitative metoder i et interaktionistisk perspektiv*. København: Hans Reitzels Forlag.
- Nicholls, Alex** (2006): *Introduction*, Nicholls, Alex I: *Social Entrepreneurship – new models of sustainable social change*, 1 udg. Oxford University Press
- Nielsen, Henrik Kaare** (2001): *Det civile samfund – statsprotese eller demokratisk potentiale*: Nielsen, Henrik Kaare: I: *Kritisk teori og samtidsanalyse*, 1. Udg. Aarhus Universitetsforlag
- Nielsen, Klaus** (2005): *Institutionel Teori, en tværfaglig introduktion*, 1. Udg Roskilde Universitets Forlag
- Peshkin, Alan** (1993): *The Goodness of Qualitative Research*. Educational Researcher, 22(2) s. 23-29.
- Rasborg, Klaus** (2004): *Socialkonstruktivismen i klassisk og moderne sociologi*, i Fuglsang, Lars & Poul Bitsch Olsen (red): *Videnskabsteori i samfundsvidenskaberne*. København: Roskilde Universitetsforlag.
- Robinson, J.; Hockerts, K. & Mair, J.** (2006) *Social Entrepreneurship*, Basingstoke, Palgrave Macmillan
- Swedberg, Richard** (2004): *The Social Science View of Entrepreneurship: Introduction and Practical Application* – Swedberg, Richard: I: *Entrepreneurship, The social Science View* 1. Udg. Oxford University Press
- Swedberg, Richard** (2006): *Social Entrepreneurship – the view of young Schumpeter*, Hjorth, Danial & Chris Steyaert: I: *Entrepreneurship as social change*, 1. Udg. Edward Elgar Publishing Ltd. Uk
- Saunders, M.; Lewis, P; Thornhill, A.** (2009) *Research methods for business students*, Harlow, Financial Times /Prentice Hall
- Schumpeter, Joseph A.** (1934): *Entrepreneurship, The Social Science View*, pp. 45-76 i Servicebranchens Arbejdsgiverforening & Kvalitetsinstituttet for servicesektoren Udlicitering af serviceopgaver indenfor ældreområdet – et vejledende udbudsmateriale om områdevis udlicitering.
- Schumpeter, Joseph A** (1934): *Entrepreneurship, The social Science View*. Entrepreneurship as innovation, s. 51-76
- Swedberg, R.** (2000): *Entrepreneurship as Innovation*. Oxford U.P.
- Thurén, Torsten** (2008): *Videnskabsteori for begyndere*. 2. udgave, København; Rosinante 2008
- Weber, Max** (1997): *The theory of social and economic organization*, Talcott Parsons (edited)

Artikler

- Austin, R. D.; Wareham, J. & Busquets, J.** (2008) *Specialisterne: Sense and details*, Harvard business School case, 1-20
- Collins, J. & Porras, J.** (1996) *Building Your Company's Vision*, Harvard Business Review vol. 74, pp. 65-77.
- Dacin, P.; Dacin, T. & Matear, M.** (2010) *Social entrepreneurship: Why we don't need a new theory and how we move forward from here*, Academy of Management pp. 37-57
- Dees, J. G.** (1998) *The meaning of "social entrepreneurship"*, Redalmarza pp. 1-6

- DiMaggio, P. J. & Powell W. W. (1983) *The iron cage revisited: Institutional Isomorphism and collective rationality in organizational fields*, American Sociological Association pp. 147-160
- Eisenhardt, K. M. (1989) *Building theories from case study research*, Academy of Management Review pp. 532-550
- Johnson, M.W., Christensen, C.M. & Kagermann, H. (2008): *Reinventing Your Business Model*. Harvard Business Review, , pp. 1-11.
- Johnson, G., Scholes, K., Johnson, G. & Whittington, R. (1958-, 2011): *Exploring strategy*. 9. ed. edn. Harlow: Financial Times Prentice Hall.
- Johnson, M.W. (2010): *Seizing the White Space: Business Model Innovation for Growth and Renewal*. Harvard Business School Press Books, , pp. 1-20.
- Kanter, R. M. (1999) *From spare change to real change*, Harvard Business Review pp. 122-132
- Kim, W.C.; Mauborgne, R. (2005): *Blue ocean strategy : de nye vinderstrategier*. 1. udgave edn. Kbh.: Børsen.
- Koen, P.A., Bertels, H.M.J. & Elsum, I.R. (2011): *The Three Faces Of Business Model Innovation: Challenges For Established Firms*. Research-Technology Management, 54(3), pp. 52.
- Lindgren, P. (2012): *Business Model Innovation Leadership: How Do SME's Strategically Lead Business Model Innovation?* International Journal of Business & Management, 7(14), pp. 53-66.
- Lingane, A. & Olsen, S. (2004) *Guidelines for social return on investment*, California Management Review pp. 116-135
- Magretta, J. (2002), *Why business models matter*, Harvard Business Review pp. 3-8
- Malone, T. W.; Laubacher, R. J. & Johns, T. (2011) *The age of hyper specialization*, Harvard Business Review July pp. 56-65
- Malhotra, Y. (2000): *Knowledge Management and New Organization Forms: A Framework for Business Model Innovation*. Information Resources Management Journal, 13(1), pp. 5-14.
- Malone, T.W.; Weill, P.; Lai, R.K.; D'urso, V.T.; Herman, G.; Apel, T.G. & Woerner, S. (2006): *Do Some Business Models Perform Better Than Others?* MIT Sloan School of Management, pp. 1-34.
- McGrath, R.G. (2009): *Business Models: A Discovery Driven Approach*. Long range planning, 43(2), pp. 247.
- McMullan, J. S. & Shepherd, D. A. (2006) *Entrepreneurial action and the role of uncertainty in the theory of the entrepreneur*, Academy of Management Review vol. 31, pp. 132-152
- Morris, M.; Schindehutte, M. & Allen, J. (2005) *The entrepreneur's business model: towards a unified perspective*, Journal of Business Research vol. 58 pp. 726-735
- Morris, M.; Schindehutte, M.; Richardson, J. & Allen, J. (2006): *Is the business model a useful strategic concept? Conceptual, theoretical, and empirical insights*. Journal of Small Business Strategy, 17(1), pp. 27-50.
- Osterwalder, A.; Pigneur, Y. & Tucci, C. L. (2005) *Clarifying business models: Origins, present, and future of the concept*, Communications of AIS pp. 1-40
- Porter, M. (2001) *Strategy and the Internet*, Harvard Business Review Marts pp. 2-20
- Porter, M. & Kramer, M. R. (2006) *Strategy and society: The link between competitive advantage and corporate social responsibility*, Harvard Business Review December pp. 78- 92
- Porter, M. & Kramer, M. R. (2011) *Creating shared value: how to reinvent capitalism – and unleash a wave of innovation and growth*, Harvard Business Review January pp. 63-77

Schramm, C. (2010) *All entrepreneurship is social*, Stanford Social Innovation Review pp. 21-22 (link: <http://www.ssiireview.org/articles/entry/1571/>)

Senge, P. M. & Carstedt, G. (2001) *Innovating our way to the next industrial revolution*, MIT Sloan Management Review pp. 24-38

Shane, S. (2000) *Prior knowledge and the discovery of entrepreneurial opportunities*, Organization Science, vol. 4, pp. 448-469

Steyrer, J. (1998) *Charisma and the archetypes of leadership*, Sage Publications pp. 807-825

Venkataraman, S. (1997) *The distinctive domain of entrepreneurship research*, Advances in entrepreneurship, firm emergence, and growth, vol. 3, pp. 119-138, JAI press

Teece, D.J. (2010): *Business Models, Business Strategy and Innovation*. Long range planning, 43(2), pp. 172-194.

Documents

Financial statements from the years 2009-2012
www.nnerhverv.dk

R&D report: Economic sustainability – the business of staying in business (2001), The Sigma Project http://project-sigma.co.uk/RnDStreams/RD_economic_sustain.pdf

Love og bekendtgørelser

BEK nr. 835 af 10/08/2012: "Bekendtgørelse om en aktiv beskæftigelsesindsats".

<https://www.retsinformation.dk/Forms/R0710.aspx?id=142677>

BEK nr. 1410 af 28/12/2011: "Bekendtgørelse om matchvurdering".

<https://www.retsinformation.dk/Forms/R0710.aspx?id=139870&exp=1>

LBK nr. 810 af 19/07/2012: "Bekendtgørelse af lov om social service".

<https://www.retsinformation.dk/Forms/r0710.aspx?id=141372>

LBK nr. 415 af 24/04/2013: "Bekendtgørelse af lov om en aktiv beskæftigelsesindsats".

<https://www.retsinformation.dk/Forms/r0710.aspx?id=146382#Kap12a>

Websider

Ashoka <http://www.ashoka.org/>

Drayton, Bill (2006): *Everyone a Changemaker – social entrepreneurship's ultimate goal*. Tilgængelig på www.ashoka.org

Beierholm (auditing and consulting firm) <http://www.beierholm.dk/skat-moms-og-afgifter/skat/selskabsskat/holdingselskab.html>

Business Model Generation (2011-last update): Business Model Generation [Homepage of Business Model Foundry], [Online]. Available: <http://www.businessmodel-generation.com> [April 5, 2013].

CSR among Danish businesses <http://www.csrgov.dk/>

European commission http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sustainable-business/corporate-social-responsibility/index_en.htm

KMD <http://www.kmd.dk/da/Pages/default.aspx>

Specialisterne <http://specialisterne.com/dk/>

OECD (2005): Oslo Manual: Guidelines for collecting and interpreting innovation data, Third Edition, Statistical Office of the European Communities, Luxembourg: OECD.

The Concise Encyclopedia Of Economics (2008-last update): "Joseph Alois Schumpeter." [Homepage of Library of Economics and Liberty], [Online]. Available: <http://www.econlib.org/library/Enc/bios/Schumpeter.html> [11 April, 2013].

Kooperationen: <http://www.kooperationen.dk/32903/Arbejdsgiverservice>

Social Økonomi: <http://socialokonomi.dk/cso/index.php?page=forside1>

Udvalget for Socialøkonomiske virksomheder: <http://www.sm.dk/data/Dokumentertilnyheder/2013/Anbefalingsrapport.pdf>

BM - Beskæftigelsesministeriet (2013b): <http://bm.dk/da/Aktuelt/Pressemeddelelser/Arkiv/2013/04/Bred%20politisk%20aftale%20om%20kontanthjaelp.aspx>, besøgt d. 8. august 2013.

CABI (2011): IPS – Individual Placement and Support. <http://www.cabiweb.dk/files/Cabiweb2011/Sektioner/Jobcenter/Fasthold%20sygemeldte%20i%20job/Mental%20helbred/PDF-filer/IPS.pdf>, besøgt d. 28. september 2013.

Center for Socialøkonomi (2013): <http://socialokonomi.dk/cso/index.php?page=artikel&id=85>, besøgt d. 27. juni 2013.

Erhvervsstyrelsen (2013): <http://erhvervsstyrelsen.dk/socialoekonomi>, besøgt d. 8. august 2013.

SFR - Styrelsen for Fastholdelse og Rekruttering (2013): <http://www.sfr.dk/da/Fastholdelse/Socialoekonomiske-virksomheder.aspx>, besøgt d. 8. august 2013.

Socialministeriet (2013): <http://www.sm.dk/nyheder/sider/vis%20nyhed.aspx?newsitem=1006>, besøgt d. 20. september 2013.



Bilag

Bilag 1: Interview personer

Ella Hilke, Haverefugiet Sorø

Mikkel Holmbäck, Glad Fonden

Susanne Westhausen, Kooperationen

Stefan Thypo Møller, Tag Del

Henrik Riber, Allehånde Køkken

Bilag 2: Interview guide – semistrukturerede interview

Social innovation: Skabe nye løsninger på samfundets nuværende udfordringer

Man kan sagtens have social innovation uden social enterprise, men ikke en social enterprise/social entrepreneurskab uden social innovation

Hvad er din baggrund for at starte/arbejde i virksomheden?

- Hvilken slags entreprenør?

Hvad var de nødvendige ressourcer for opstart/opstartskapital? Hvordan forløb opstarten?

- Fond?
 - ♦ Filantropi
- Egen kapital?
- Bank?
 - ♦ Netværk/Kapital/Erfaring

Hvordan er virksomheden bygget op? Organisationsformen/medarbejder/produkter (ydelser)/hvad gør i af overskuddet?

- Socialt formål?
- Hvad adskiller jer fra nuværende 'løsning'?
- Hvor kom jeres første opstartskapital fra?
- Hvor kommer pengene fra nu?
- Hvor mange medarbejder er lønnet?
- Hvor mange er frivillige?
- Hvad sælger i?
- Hvem er jeres kunder?
- Markedspris?
- Konkurrenter?
- Overskuddet?

Hvornår startede virksomheden?

- Er det en virksomhed/forening/NGO?
- Hvad kalder i jer selv? SØK? Hvor længe har i kaldt jer dette? Hvorfor?

Hvornår ville du/I sige at I havde nået jeres mål/mission/er succesfyldte/har succes?

- Økonomisk værdi?
- Social værdi?

Bilag 3: Virksomhedsformer

☒ Glad Fonden

Rentemestervej 45
2400 København NV

Hovedselskab: Ja
Unik ID: 101929363

Telefon: 38120100
Hjemmeside: www.tv-glad.dk
E-mail:

Fax: 38120101
CVR-nr.: 27610013
P-nr.: 0

PROFIL

KONTAKTPERSONER

STRUKTUR

NØGLETAL

REGNSKABER

KREDITTEK

Kommune og region: 101 Københavns Kommune, Region Hovedstaden

Virksomhedsform: Erhvervsdrivende fond

Status: Selskabet er i normal drift.

Branche: 602000 Tv-virksomhed

Tegningsret: Fonden tegnes af formanden for bestyrelsen i forening med

Børsnoteret: Nej

Antal ansatte - CVR-nr.: 75

Antal ansatte - P-nr.: -

Etableringsdato: 01-07-2003

Regnskabspligt: Ja

☒ Kooperationen

Reventlowsgade 14 3
1651 København V

Hovedselskab: Ja
Unik ID: 101966719

Telefon: 33312262
Hjemmeside: www.kooperationen.dk
E-mail:

Fax:
CVR-nr.: 27861865
P-nr.: 1000133217

PROFIL

KONTAKTPERSONER

STRUKTUR

KREDITTEK

NYHEDER

Kommune og region: 101 Københavns Kommune, Region Hovedstaden

Virksomhedsform: Forening

Status: Selskabet er i normal drift.

Branche: 941100 Erhvervs- og arbejdsgiverorganisationer

Børsnoteret: Nej

Antal ansatte - CVR-nr.: 10 - 19

Antal ansatte - P-nr.: 10 - 19

Etableringsdato: 10-06-2004

Regnskabspligt: Nej

Haverefugiet Sorø

C/O Ella Hilker
Smedevej 66
4180 Sorø

Hovedselskab: Ja
Unik ID: 202791056

Telefon: 23734711
Hjemmeside:
E-mail: emh@ellahilker.dk

Fax:
CVR-nr.: 33667094
P-nr.: 1016917660

PROFIL

KONTAKTPERSONER

STRUKTUR

KREDITTEK

NYHEDER

Kommune og region: 340 Sorø Kommune, Region Sjælland

Virksomhedsform: Frivillig forening

Status: Selskabet er i normal drift.

Branche: 949900 Andre organisationer og foreninger i.a.n.

Børsnoteret: Nej

Antal ansatte - CVR-nr.: 0

Antal ansatte - P-nr.: 0

Etableringsdato: 10-06-2011

Regnskabspligt: Nej

Fonden Allehånde

Griffenfeldsgade 44, kld.
2200 København N

Hovedselskab: Ja
Unik ID: 202585643

Telefon: 30381864
Hjemmeside:
E-mail:

Fax:
CVR-nr.: 32553494
P-nr.: 1015603875

Kort og rutevejledning
 Tåret virksomhedsde
 Føj til overvågning

PROFIL

KONTAKTPERSONER

STRUKTUR

NØGLETAL

REGNSKABER

KREDITTEK

NYHEDER

Kommune og region: 101 Københavns Kommune, Region Hovedstaden

Virksomhedsform: Erhvervsdrivende fond

Status: Selskabet er i normal drift.

Fagrubrik: Catering

Branche: 562100 Event catering
889910 Foreninger, legater og fonde med sygdomsbekæmpende, sociale og velgørende formål

Tegningsret: Fonden tegnes af formanden og et bestyrelsesmedlem i forening

Børsnoteret: Nej

Antal ansatte - CVR-nr.: 15

Antal ansatte - P-nr.: 10 - 19

Etableringsdato: 01-09-2009

TV-Glad Fonden

(1. regnskabsår)

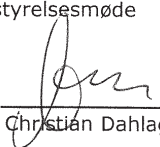
Årsrapport

2012

Cvr.nr.: 27610013

Godkendt på fondens bestyrelsesmøde
den 24. maj 2013

Dirigent:


Christian Dahlager

RAD TIL VÆKST

INDHOLDSFORTEGNELSE

	Side
Fondsoplysninger	
Fondsoplysninger	2
Påtegninger	
Ledelsespåtegning	3
Den uafhængige revisors påtegning	4
Ledelsesberetning	
Ledelsesberetning	5
Årsregnskab	
Anvendt regnskabspraksis	6-7
Resultatopgørelse 1. januar - 31. december 2012	8
Balance pr. 31. december 2012	9-10
Noter	11-13

FONDSOPLYSNINGER

Fonden

TV-Glad Fonden
Rentemestervej 45-47
2200 København NV
Hjemstedskommune: København
Cvr.nr.: 27610013

Bestyrelse

J. Schmidt-Rasmussen, formand
Mikkel Holmbäck
Henrik Marentius
Christian Dahlager

Direktion

Mikkel Holmbäck

Pengeinstitut

Møns Bank
Danske Bank
Skjern Bank

Revision

TimeVision Brøndby
Godkendt Revisionsaktieselskab

LEDELSESPÅTEGNING

Vi har dags dato aflagt årsrapporten for 2012 for TV-Glad Fonden.

Årsrapporten er aflagt i overensstemmelse med årsregnskabsloven.

Det er vor opfattelse, at årsrapporten giver et retvisende billede af Fondens aktiver og passiver, finansielle stilling samt resultat. Samtidig er det vor opfattelse, at ledelsesberetningen indeholder en retvisende redegørelse for de forhold, beretningen omhandler.

Det er vor vurdering, at modtagne offentlige tilskud er anvendt til formålet og, at der er udvist sparsommelighed, produktivitet og effektivitet ved anvendelsen af de modtagne tilskud.

Årsrapporten er behandlet og godkendt af bestyrelsen.

København, den 24. maj 2013

Direktion


Mikkel Holmbäck

Bestyrelse

J. Schmidt-Basmussen, formand


Henrik Marentius


Mikkel Holmbäck


Christian Dahlager

DEN UAFHÆNGIGE REVISORS ERKLÆRINGER

Til bestyrelsen i TV-Glad Fonden

Påtegning på regnskabet

Vi har revideret årsregnskabet for TV-Glad Fonden for regnskabsåret 1. januar - 31. december 2012, der omfatter anvendt regnskabspraksis, resultatopgørelse, balance og noter samt ledelsesberetningen. Årsregnskabet udarbejdes efter årsregnskabsloven.

Ledelsens ansvar for årsregnskabet

Ledelsen har ansvaret for udarbejdelsen af et årsregnskab, der giver et retvisende billede i overensstemmelse med årsregnskabsloven. Ledelsen har endvidere ansvaret for den interne kontrol, som ledelsen anser nødvendig for at udarbejde et årsregnskab og en ledelsesberetning uden væsentlig fejlinformation, uanset om denne skyldes besvigelser eller fejl, samt valg og anvendelse af en hensigtsmæssig regnskabspraksis og udøvelse af regnskabsmæssige skøn, som er rimelige efter omstændighederne.

Herudover er det ledelsens ansvar, at de dispositioner, der er omfattet af årsregnskabet, er i overensstemmelse med meddelte bevillinger, love og andre forskrifter samt med indgåede aftaler og sædvanlig praksis.

Revisors ansvar

Vores ansvar er at udtrykke en konklusion om årsregnskabet på grundlag af vores revision. Vi har udført revisionen i overensstemmelse med internationale standarder om revision og yderligere krav ifølge dansk revisorlovgivning. På områder hvor der er modtaget offentligt tilskud har vi udført revisionen i overensstemmelse med de for de modtaget tilskud gældende revisionsinstrukser. Dette kræver, at vi overholder etiske krav samt planlægger og udfører revisionen for at opnå høj grad af sikkerhed for, om årsregnskabet er uden væsentlig fejlinformation.

En revision omfatter udførelse af revisionshandlinger for at opnå revisionsbevis for beløb og oplysninger i årsregnskabet. De valgte revisionshandlinger afhænger af revisors vurdering, herunder vurdering af risici for væsentlig fejlinformation i årsregnskabet, uanset om denne skyldes besvigelser eller fejl. Ved risikovurderingen overvejer revisor intern kontrol, der er relevant for virksomhedens udarbejdelse af et årsregnskab, der giver et retvisende billede. Formålet hermed er at udforme revisionshandlinger, der er passende efter omstændighederne, men ikke at udtrykke en konklusion om effektiviteten af virksomhedens interne kontrol. En revision omfatter endvidere vurdering af, om ledelsens valg af regnskabspraksis er passende, om ledelsens regnskabsmæssige skøn er rimelige samt den samlede præsentation af årsregnskabet og ledelsesberetningen.

Revisionen omfatter desuden en vurdering af, om der er etableret forretningsgange og interne kontroller, der understøtter, at de dispositioner, der er omfattet af årsregnskabet, er i overensstemmelse med meddelte bevillinger, love og andre forskrifter samt med indgåede aftaler og sædvanlig praksis.

Det er vores opfattelse, at det opnåede revisionsbevis er tilstrækkeligt og egnet som grundlag for vores konklusion.

Revisionen har ikke givet anledning til forbehold.

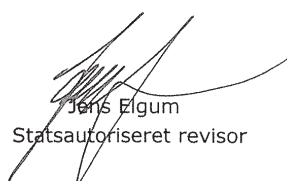
Konklusion

Det er vores opfattelse, at årsregnskabet giver et retvisende billede af fondens aktiver, passiver og finansielle stilling pr. 31. december 2012 samt af resultatet af fondens aktiviteter for regnskabsåret 1. januar - 31. december 2012 i overensstemmelse med årsregnskabsloven. Det er også vores opfattelse at ledelsesberetningen indeholder en retvisende redegørelse i overensstemmelse med årsregnskabsloven. Det er ligeledes vores opfattelse, at der er etableret forretningsgange og interne kontroller der understøtter, at de dispositioner der er omfattet af årsregnskabet er i overensstemmelse med meddelte bevillinger, love og andre forskrifter samt med indgåede aftaler og sædvanlig praksis.

Brøndby, den 24. maj 2013

TimeVision Brøndby
Godkendt Revisionsaktieselskab


Brian Guldbæk
Registreret revisor


Jens Elgum
Statsautoriseret revisor

LEDELSESBERETNING

Hovedaktivitet

Fondens aktiviteter består af to hovedområder: Medieproduktion og undervisningsvirksomhed. Målgruppen for begge virksomhedsområder er mennesker med funktionsnedsættelse her i blandt mennesker med udviklingshæmning.

Omdannelse til Erhvervsdrivende Fond

Fonden er omdannet til en erhvervsdrivende fond pr. 1. januar 2012. Derfor vedrører sammenligningstallene den gamle fond.

Redegørelse for udviklingen i virksomhedens økonomiske aktiviteter

Ledelsen er tilfreds med den økonomiske status ved udgangen af 2012. Årsregnskabet udviser et mindre overskud på TDKK 112.

Forventet udvikling

Virksomhedsområderne Glad Produktion, Glad Design og især Glad Mad har gennem 2012 øget deres omsætning og profilering og fonden forventer at der i 2013 vil ske yderligere ekspansion.

Igennem 2012 er der arbejdet målrettet med etablering af lokalafdelinger. Der er etableret en afdeling i Ringsted i 2012 og der kommer en afdeling i Aabenraa i 2013.

Bestyrelsen forventer at kunne fastholde den positive udvikling i 2013, idet vi føler os rustet til yderligere ekspansion i forlængelse af TV-Glad Fondens forretningsplan 2020.

Affødt af den positive udvikling samt den forventede ekspansion er det nødvendigt for fonden at fremskaffe mere arbejdskapital.

Opnåelse af mål

Virksomheden er gennem 2012 blevet styrket organisatorisk med særligt henblik på implementering og styrkelse af fondens ledelsesstruktur, interne kommunikation samt den eksterne kommunikation

ANVENDT REGNSKABSPRAKSIS

Generelt

Årsrapporten for TV-Glad Fonden for 2012 er aflagt i overensstemmelse med Årsregnskabsloven bestemmelser for klasse B-virksomheder.

Anvendte regnskabspraksis er uændret i forhold til sidste år. Det skal dog bemærkes at sammenligningstallene vedrører den gamle fond

Generelt om indregning og måling

I resultatopgørelsen indregnes indtægter og udgifter i takt med de indtjenes, herunder indregnes værdireguleringer af finansielle aktiver og forpligtelser. I resultatopgørelsen indregnes ligedes alle omkostninger, herunder afskrivninger og nedskrivninger.

Aktiver indregnes i balancen, når det er sandsynligt, at fremtidige økonomiske fordele vil tilflyde virksomheden, og aktivets værdi kan måles pålideligt.

Forpligtelser indregnes i balancen, når det er sandsynligt at fremtidige økonomiske fordele vil fragå virksomheden, og forpligtelsens værdi kan måles pålideligt.

Ved første indregning måles aktiver og forpligtelser til kostpris. Efterfølgende måles aktiver og forpligtelser som beskrevet for hver enkelt regnskabspost i de følgende afsnit nedenfor.

Ved indregning og måling tages hensyn til forudsigelige tab og risici, der fremkommer inden årsregnskabet aflægges, og som be- eller afkræfter forhold, der eksisterede på balancedagen.

Indtægtskriterier

Nettoomsætningen indregnes i resultatopgørelsen, såfremt levering og risikoovergang til køber har fundet sted inden årets udgang. Nettoomsætningen indregnes ekskl. moms og med fradrag af rabatter i forbindelse med salget.

Modtaget tilskud og tilsagn om støtte til aktiviteter medtages som indtægt i takt med, at de modsvarende omkostninger afholdes.

Finansielle poster

Finansielle indtægter og omkostninger indregnes i resultatopgørelsen med de beløb, der vedrører regnskabsåret. Finansielle poster omfatter renteindtægter og -omkostninger, finansielle omkostninger ved finansiell leasing, realiserede og urealiserede kursgevinster og -tab vedrørende værdipapirer, gæld og transaktioner i fremmed valuta mv.

Skat af årets resultat

I skat af årets resultat er indregnet regulering af udskudt skat af fondens skattepligtige indkomst for året.

Fondens skattepligtige indkomst er fremkommet ved at korrigere det regnskabsmæssige resultat for ikke indkomstskattepligtige og ikke fradragsberettigede poster. Skat er berebnet heraf med en anvendt skatteprocent på 25.

Udskudt skat fremkommer som 25% af forskellen mellem regnskabsmæssige og skattemæssige værdier af aktiver på balancetidspunktet.

Udskudte skatteaktiver, herunder skatteværdien af fremførelsesberettigede skattemæssige underskud indregnes med den værdi, hvortil de forventes at blive anvendt enten ved udligning i skat af fremtidig indtjening eller ved modregning i udskudte skatteforpligtelser.

Leje- og leasingforhold

Der er leaset produktionsudstyr, biler og kontorinventar. Årets betalte leasingydelse er indregnet i

===== RAD TIL VÆKST

resultatopgørelsen. Det er vurderet, at alle aftaler er operationelle.

ANVENDT REGNSKABSPRAKSIS

Balance

Materielle anlægsaktiver

Materielle anlægsaktiver måles til anskaffelssummen med fradrag af akkumulerede afskrivninger. Der foretages lineære afskrivninger baseret på en vurdering af de enkelte aktivers brugstider.

Nyanskaffelser med kostpris under DKK 12.300 indregnes som omkostninger i resultatopgørelsen i anskaffelsesåret.

Den regnskabsmæssige værdi af materielle anlægsaktiver vurderes årligt for indikationer på værdiforringelse, ud over det som udtrykkes ved afskrivning.

Foreligger der indikationer på værdiforringelse, foretages nedskrivningstest af hvert enkelt aktiv henholdsvis gruppe af aktiver. Der foretages nedskrivning til genindvindingsværdien, hvis denne er lavere end den regnskabsmæssige værdi.

Som genindvindingsværdi anvendes den højeste værdi af nettosalgspris og kapitalværdi. Kapitalværdien opgøres som nutidsværdien af de forventede nettopengestrømme fra anvendelsen af aktivet eller aktivgruppe og forventede nettopengestrømme ved salg af aktivet eller aktivgruppen efter endt brugstid.

Der indgår forventede brugstider som følger:

Andre anlæg, driftsmateriel og inventar	5 år
Indretning af lejede lokaler	7 år

Finansielle anlægsaktiver

Depositum måles til kostpris..

Tilgodehavender

Tilgodehavender måles til amortiseret kostpris, der sædvanligvis svarer til nominal værdi. Værdien reduceres med nedskrivning til imødegåelse af forventede tab.

Værdipapirer og kapitalandele

Andre værdipapirer og kapitalandele, som består af børsnoterede aktier, måles til dagsværdi (børskurs) på balancedagen.

Gældsforpligtelser

Gæld er målt til amortiseret kostpris som i al væsentlighed svarer til nominal værdi.

RESULTATOPGØRELSE 1. JANUAR - 31. DECEMBER 2012

Note	2012 kr.	2011 tkr.
1 BRUTTOFORTJENESTE	26.434.454	23.579
2 Personaleomkostninger	26.192.834	23.380
3 Afskrivninger af materielle og immaterielle anlægsaktiver	78.092	78
DRIFTSRESULTAT	163.528	121
Andre finansielle indtægter	-3.375	11
Øvrige finansielle omkostninger	48.496	41
ORDINÆRT RESULTAT FØR SKAT	111.657	91
Skat af årets resultat	0	0
ÅRETS RESULTAT	111.657	91
Forslag til resultatdisponering		
Hensat til senere anvendelse, primo	156.719	66
Overført til næste år	111.657	91
Disponeret i alt	268.376	157

BALANCE PR. 31. DECEMBER 2012

Note	2012 kr.	2011 tkr.
AKTIVER		
ANLÆGSAKTIVER		
4 Materielle anlægsaktiver		
Indretning af lejede lokaler	141.482	170
Andre anlæg, driftsmateriel og inventar	106.840	156
Materielle anlægsaktiver i alt	248.322	326
Finansielle anlægsaktiver		
Depositem	1.556.869	1.557
Finansielle anlægsaktiver i alt	1.556.869	1.557
ANLÆGSAKTIVER I ALT	1.805.191	1.883
OMSÆTNINGSAKTIVER		
Tilgodehavender		
Tilgodehavender fra salg og tjenesteydelser	1.389.644	2.184
Andre tilgodehavender	1.763.421	581
Tilgodehavender i alt	3.153.065	2.765
Værdipapirer og kapitalandele		
Andre værdipapirer og kapitalandele	4.700	5
Værdipapirer og kapitalandele i alt	4.700	5
Likvide beholdninger	570.600	383
OMSÆTNINGSAKTIVER I ALT	3.728.365	3.153
AKTIVER I ALT	5.533.556	5.036

BALANCE PR. 31. DECEMBER 2012

Note	2012 kr.	2011 tkr.
PASSIVER		
5 EGENKAPITAL		
Fondskapital	300.000	300
Overkursfond	97.158	97
Overførte resultater	268.376	157
EGENKAPITAL I ALT	665.534	554
Hensættelser		
Hensat primo	0	-490
Anvendt af henlæggelser til fundatsmæssige aktiviteter	0	490
HENSATTE FORPLIGTELSE I ALT	0	0
GÆLDSFORPLIGTELSE		
Langfristet gældsforpligtelse		
6 Gæld til kreditinstitutter	0	0
Langfristet gældsforpligtelse i alt	0	0
Kortfristet gældsforpligtelse		
6 Kortfristet del af langfristet gældsforpligtelse	918.372	401
Leverandører af vare og tjenesteydelser	634.727	675
Anden gæld	3.314.923	3.406
Kortfristet gældsforpligtelse i alt	4.868.022	4.482
GÆLDSFORPLIGTELSE I ALT	4.868.022	4.482
PASSIVER I ALT	5.533.556	5.036
7 Eventualposter, pantsætninger og sikkerhedsstillelser.		

NOTER

	2012 kr.	2011 tkr.
1 BRUTTOFORTJENESTE		
Af konkurrencemæssige hensyn er omsætningen m.v. ikke oplyst, jf. Årsregnskabslovens § 32.		
2 Personaleomkostninger		
Lønninger	22.969.470	20.058
Pensioner	1.818.335	1.735
Andre omkostninger til social sikring	1.405.029	1.587
Personaleomkostninger i alt	26.192.834	23.380
3 Afskrivninger af materielle og immaterielle anlægsaktiver		
Indretning	28.296	51
InventarI / driftmidler	49.796	27
Afskrivninger af materielle og immaterielle anlægsaktiver i alt	78.092	78
4 Materielle anlægsaktiver		
Indretning af lejede lokaler		
Anskaffelsessum primo	198.074	198
Tilgang	0	0
Afgang	0	0
Anskaffelsessum ultimo	198.074	198
Afskrivninger primo	28.296	0
Afskrivninger på afhændede aktiver	0	0
Årets afskrivninger	28.296	28
Afskrivninger ultimo	56.592	28
Bogført værdi ultimo	141.482	170
Andre anlæg, driftsmateriel og inventar		
Anskaffelsessum primo	574.041	437
Tilgang	0	137
Afgang	0	0
Anskaffelsessum ultimo	574.041	574
Afskrivninger primo	417.405	368
Afskrivninger på afhændede aktiver	0	0
Årets afskrivninger	49.796	50
Afskrivninger ultimo	467.201	418
Bogført værdi ultimo	106.840	156

NOTER

				2012	2011
				kr.	tkr.
5 EGENKAPITAL					
	Primo	Udbetalt udbytte	Resultatfordeling	Ultimo	
Fondskapital	300.000	0	0	300.000	300
Overkursfond	97.158	0	0	97.158	97
Overførte resultater	156.719	0	111.657	268.376	157
	553.877	0	111.657	665.534	554
6 Langfristet gældsforpligtelser					
Gæld i alt ultimo				918.372	401
Afdrag næste år				-918.372	-401
Langfristet gældsforpligtelser i alt				0	0
Restgæld efter 5 år				0	0

7 Eventualposter, pantsætninger og sikkerhedsstillelser.

Eventualaktiver og eventualforpligtelser :

Fonden har operationelle leasingforpligtelser vedr. driftsmateriel og inventar med en månedlig ydelse på ca. DKK 64.000. Resterende ydelser udgør ca. DKK 1.262.000. Aktuelt udløber den seneste kontrakt i 2016.

Der er forpligtelser vedr. indgåede lokalelejeaftaler i størrelseordenen DKK 1.600.000.

Pantsætning og sikkerhedsstillelser :

Af likvide beholdninger er DKK 100.152 stillet til sikkerhed for anden gæld.

Der er stillet bankgaranti overfor samarbejdspartnere med DKK 100.000.

Bilag 5: Fonden Allehåndes årsregnskab

John Lauritsen (Statsaut. revisor)
Henrik Ladewig (Revisor CMA,HD(r))
Allan Seiersen (Statsaut. revisor)



Erhvervsstyrelsen

Fonden Allehånde

Griffenfeldsgade 44, kld., 2200 København N.

CVR-nr. 32 55 34 94

Årsrapport for 1/9 2011 - 31/8 2012

(3. regnskabsår)

Hjemstedskommune: København

EGEGÅRDSVEJ 39 B
POSTBOX 176
2610 RØDOVRE



TELEFON 36 41 48 00
WWW.JSREVISION.DK
MAILBOX@JSREVISION.DK

Ledelsens årsberetning

Hovedaktivitet

Fondens formål er at drive cateringvirksomhed samt hermed beslægtet erhvervsvirksomhed, herunder cafe- og restaurationsvirksomhed, sikre døve lære- og arbejdspladser, herunder i erhvervsvirksomhedens støtte initiativer, der involverer døve.

Økonomisk udvikling

Resultatet er som forventet.

Begivenheder efter regnskabsårets udløb

Der er efter regnskabsårets udløb ikke indtruffet begivenheder, der forrykker vurderingen af den finansielle stilling pr. 31/8 2012.

Forventet udvikling

Der forventes en jævn udvikling i fonden.

Ledelsespåtegning

Undertegnede har dags dato aflagt årsrapporten for 1/9 2011 - 31/8 2012 for Fonden Allehånde. Årsrapporten er aflagt i overensstemmelse med årsregnskabsloven. Vi anser den valgte regnskabspraksis for hensigtsmæssig, således at årsrapporten giver et retvisende billede af selskabets aktiver og passiver, finansielle stilling samt resultat.

København, den 6. december 2012


Lise Vogel


Advokat Peter Malling Lambert


Annette Vangstrup

Således forelagt og godkendt på generalforsamlingen, den 8/2 2013

Dirigent


Den uafhængige revisors erklæringer

Til bestyrelsen i Fonden Allehånde

Påtegning på årsregnskabet

Vi har revideret årsregnskabet for Fonden Allehånde for regnskabsåret 2011/12, der omfatter anvendt regnskabspraksis, resultatopgørelse, balance og noter.

Årsregnskabet udarbejdes efter årsregnskabsloven.

Ledelsens ansvar for årsregnskabet

Ledelsen har ansvaret for udarbejdelsen af et årsregnskab, der giver et retvisende billede i overensstemmelse med årsregnskabsloven. Ledelsen har endvidere ansvaret for den interne kontrol, som ledelsen anser nødvendig for at udarbejde et årsregnskab uden væsentlig fejlinformation, uanset om denne skyldes besvigelser eller fejl.

Revisors ansvar

Vores ansvar er at udtrykke en konklusion om årsregnskabet på grundlag af vores revision. Vi har udført revisionen i overensstemmelse med internationale standarder om revision og yderligere krav ifølge dansk revisorlovgivning. Dette kræver, at vi overholder etiske krav samt planlægger og udfører revisionen for at opnå høj grad af sikkerhed for, om årsregnskabet er uden væsentlig fejlinformation.

En revision omfatter udførelse af revisionshandlinger for at opnå revisionsbevis for beløb og oplysninger i årsregnskabet. De valgte revisionshandlinger afhænger af revisors vurdering, herunder vurdering af risici for væsentlig fejlinformation i årsregnskabet, uanset om denne skyldes besvigelser eller fejl. Ved risikovurderingen overvejer revisor intern kontrol, der er relevant for fondens udarbejdelse af et årsregnskab, der giver et retvisende billede. Formålet hermed er at udforme revisionshandlinger, der er passende efter omstændighederne, men ikke at udtrykke en konklusion om effektiviteten af fondens interne kontrol. En revision omfatter endvidere vurdering af, om ledelsens valg af regnskabspraksis er passende, om ledelsens regnskabsmæssige skøn er rimelige samt den samlede præsentation af årsregnskabet.

Det er vores opfattelse, at det opnåede revisionsbevis er tilstrækkeligt og egnet som grundlag for vores konklusion.

Revisionen har ikke givet anledning til forbehold.

Konklusion

Det er vores opfattelse, at årsregnskabet giver et retvisende billede af fondens aktiver, passiver og finansielle stilling pr. 31. august 2012 samt af resultatet af fondens aktiviteter for regnskabsåret 2011/12 i overensstemmelse med årsregnskabsloven.

Udtalelse om ledelsesberetningen

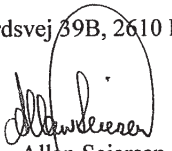
Vi har i henhold til årsregnskabsloven gennemlæst ledelsesberetningen. Vi har ikke foretaget yderligere handlinger i tillæg til den udførte revision af årsregnskabet. Det er på denne baggrund vores opfattelse, at oplysningerne i ledelsesberetningen er i overensstemmelse med årsregnskabet.

Rødovre, den 6. december 2012

JS Revision

Statsautoriseret Revisionsaktieselskab

Egegårdsvej 39B, 2610 Rødovre


Allan Seiersen
statsaut. revisor

Anvendt regnskabspraksis

Regnskabsgrundlag

Årsrapporten er aflagt efter årsregnskabslovens bestemmelser for regnskabsklasse B-selskaber. Den anvendte regnskabspraksis, der er uændret i forhold til tidligere, er i hovedtræk følgende:

Resultatopgørelsen

Indtægtskriterium

Nettoomsætning indregnes i resultatopgørelsen, såfremt ydelsen er leveret til kunden inden årets udgang.

Fondsskat og udskudt skat

Fondsskatten er afsat med 25% af erhvervsmæssig aktivitet.

Udskudt skat er beregnet med 25% af forskellen mellem regnskabsmæssige og skattemæssige værdier.

Udskudte skatteaktiver indregnes alene med den værdi, de forventes at kunne realiseres til.

Balancen

Materielle anlægsaktiver

Materielle anlægsaktiver er målt til anskaffelsesværdi med fradrag af foretagne afskrivninger.

Driftsmidler afskrives lineært over 5 år.

Finansielle anlægsaktiver

Deposita er målt til kostpris.

Varebeholdninger

Varelager er målt til kostpris eller til nettorealiseringsværdien, såfremt denne er lavere.

Tilgodehavender

Tilgodehavender er målt til amortiseret kostpris, svarende til nominel værdi. Der nedskrives til nettorealiseringsværdien med henblik på imødegåelse af forventede tab.

Gældsforpligtelser

Gæld er målt til amortiseret kostpris, svarende til nominel værdi.

Resultatopgørelse for 1/9 2011 - 31/8 2012

Note		2011/2012 kr.	2010/2011 kr.
	Indtægter		
	Bruttofortjeneste	4.725.131	3.717.422
	Udgifter		
2	Andre eksterne udgifter	-1.160.658	-1.031.279
3	Personaleudgifter	<u>-3.630.814</u>	<u>-2.259.279</u>
	Resultat før afskrivninger	-66.341	426.864
4	Afskrivninger	<u>-70.000</u>	<u>-70.000</u>
	Resultat før finansiering	-136.341	356.864
	Renteindtægter	2.320	941
	Renteudgifter	<u>-2.074</u>	<u>-955</u>
	Resultat før skat	-136.095	356.850
5	Beregnete skatter	<u>32.923</u>	<u>1.498</u>
1	Årets resultat	<u><u>-103.172</u></u>	<u><u>358.348</u></u>

Resultatdisponeringen fremgår af note 1.

Balance pr. 31/8 2012

Note		31/8 2012	31/8 2011
	AKTIVER	kr.	kr.
6	Driftsmidler	<u>140.000</u>	<u>210.000</u>
	Materielle anlægsaktiver i alt	<u>140.000</u>	<u>210.000</u>
	Deposita	<u>115.774</u>	<u>118.126</u>
	Finansielle anlægsaktiver i alt	<u>115.774</u>	<u>118.126</u>
	Anlægsaktiver i alt	<u>255.774</u>	<u>328.126</u>
	Varelager	<u>50.936</u>	<u>60.572</u>
	Varebeholdninger i alt	<u>50.936</u>	<u>60.572</u>
5	Udskudt skatteaktiv	34.421	1.498
	Debitorer	652.818	571.926
	Periodeafgrænsningsposter	<u>104.142</u>	<u>28.103</u>
	Tilgodehavender i alt	<u>791.381</u>	<u>601.527</u>
	Likvide beholdninger i alt	<u>695.641</u>	<u>479.572</u>
	Omsætningsaktiver i alt	<u>1.537.958</u>	<u>1.141.671</u>
	Aktiver i alt	<u><u>1.793.732</u></u>	<u><u>1.469.797</u></u>

Balance pr. 31/8 2012

Note		31/8 2012	31/8 2011
	PASSIVER	kr.	kr.
7	Egenkapital	<u>184.528</u>	<u>287.700</u>
	Egenkapital i alt	<u>184.528</u>	<u>287.700</u>
8	Andre hensættelser	<u>330.000</u>	<u>330.000</u>
	Hensatte forpligtelser i alt	<u>330.000</u>	<u>330.000</u>
	Kreditorer	609.248	382.437
	Forudbetaling fra kunder	27.000	0
	Anden gæld	<u>642.956</u>	<u>469.660</u>
	Kortfristede gældsforpligtelser i alt	<u>1.279.204</u>	<u>852.097</u>
	Gældsforpligtelser i alt	<u>1.279.204</u>	<u>852.097</u>
	Passiver i alt	<u>1.793.732</u>	<u>1.469.797</u>
9	Pantsætninger og garantiforpligtelser m.v.		

Noter

	2011/2012	2010/2011
	kr.	kr.
1 Resultatdisponering		
Overført til næste år	-103.172	28.348
Hensættelser til fondens formål jf. FBL § 4, stk. 3	0	330.000
Udbytte	0	0
	<u>-103.172</u>	<u>358.348</u>
2 Andre eksterne udgifter		
Salgsomkostninger	76.286	29.586
Lokaleomkostninger	462.732	394.348
Administrationsomkostninger	621.640	607.345
	<u>1.160.658</u>	<u>1.031.279</u>
3 Personaleudgifter		
Gager og lønninger	3.439.696	2.125.496
Pensioner	0	0
Andre omkostninger til social sikring	81.009	56.689
Øvrige personaleudgifter	110.109	77.094
	<u>3.630.814</u>	<u>2.259.279</u>
4 Afskrivninger		
Driftsmidler	70.000	70.000
	<u>70.000</u>	<u>70.000</u>
5 Beregnede skatter		
Beregnet selskabsskat	0	0
Udskudt skat, regulering	-32.923	-1.498
	<u>-32.923</u>	<u>-1.498</u>
Det samlede udskudte skatteaktiv andrager	<u>34.421</u>	<u>1.498</u>

6	Anlægsaktiver			<u>Driftsmidler</u>
	Anskaffelsessum pr. 1/9 2011			350.000
	Tilgang			0
	Afgang			<u>0</u>
	Anskaffelsessum pr. 31/8 2012			<u>350.000</u>
	Afskrivninger pr. 1/9 2011			140.000
	Afskrivninger i året			70.000
	Tilbageførte afskrivninger			<u>0</u>
	Afskrivninger pr. 31/8 2012			<u>210.000</u>
	Bogført værdi pr. 31/8 2012			<u>140.000</u>
7	Egenkapital	<u>Grund-</u>	<u>Fri-</u>	<u>I alt</u>
		<u>kapital</u>	<u>kapital</u>	
	Egenkapital pr. 1/9 2011	300.000	-12.300	287.700
	Årets resultat	<u>0</u>	<u>-103.172</u>	<u>-103.172</u>
	Egenkapital pr. 31/8 2012	<u>300.000</u>	<u>-115.472</u>	<u>184.528</u>
			31/8 2012	31/8 2011
			kr.	kr.
8	Andre hensættelser			
	Hensættelser til fondens formål 2011/12		<u>330.000</u>	<u>330.000</u>
			<u>330.000</u>	<u>330.000</u>
9	Pantsætninger og garantiforpligtelser m.v.			
	Fonden har leaset biler med månedlig ydelse på kr. 6.100.			
	Fonden har herudover ikke påtaget sig kautions-, garanti- eller andre forpligtelser.			

Bilag 6: Interview med Lars Rene Petersen

„Det kan virke nærmest selvmodsigende at argumentere for etableringen af en ny sektor i Danmark, når der dagligt tales om nedbrydningen af rigide sektorgrænser mellem erhvervslivet, det offentlige og civilsamfundet. Men faktisk er det slet ikke så tosset at tale om en helt ny sektor herhjemme. Dette blogindlæg handler om, hvorfor hybridorganisationerne i Danmark skal have deres helt egen sektor, og hvorfor de ikke skal være en del af de tre eksisterende.“

Fri og uafhængig

Hybridorganisationer som socialøkonomiske virksomheder, sociale entreprenører, kreative uddannelser, bæredygtige banker, sociale kontorfællesskaber m.fl. buldrer frem i disse år. Parallelt med denne vækst bliver det hele tiden tydeligere, hvad det er, disse organisationer kan, og hvorfor vi har brug for dem som samfund. De kan skabe nye og anderledes idéer, produkter og løsninger, som vi har brug for, hvis vi vil bevare vores sociale og økonomiske velstand.

I dag taler vi om dem som hybridorganisationer. Som virksomheder, organisationer, netværk og uddannelser, der kombinerer det gode fra de tre eksisterende sektorer. Det er alt sammen helt korrekt, men der medfølger også en række problemer. Særligt tre styk, der er hovedargumenter for, hvorfor vi skal etablere en ny sektor.

For det første. Tager vi de socialøkonomiske virksomheder som et eksempel, så kan virksomhedsformen noget helt særligt, når der skal skabes job til mennesker på kanten af arbejdsmarkedet. Men den er også kendt for sin funktion som arena for nye velfærdsløsninger, som udvikler af nye, brugerrettede produkter og som potentielle vækstvirksomheder. Den offentlige sektor har set lyset for længst. Den har i al ubemærkethed sparket innovations- og vækstambitionerne for de socialøkonomiske virksomheder til hjørne og erstattet dem med en central placering på den beskæftigelsespolitiske dagsorden.

Fokus ligger lidt lakonisk på, hvor mange svage ledige de socialøkonomiske virksomheder kan få i arbejde. En effektiv måde at styre virksomhedsformen i den ønskede retning på, er gennem en skræddersyet infrastruktur. Der er således igangsat særlige vækstprogrammer og udviklet finansieringsmodeller målrettet socialøkonomiske virksomheder – alt sammen under overskriften: „Flere jobs til ledige på kanten af arbejdsmarkedet“. På den måde er den offentlige sektor i al ubemærkethed ved at annektere socialøkonomiske virksomheder, og gøre dem til en del af den offentlige sektor. For der er jo ‘bare’ tale om, at vi låner virksomhedsbegrebet fra den private sektor og kombinerer den offentlige løsningsmodel med det.

Hvorfor er det så et problem? Først og fremmest udfordrer det alt det andet, socialøkonomiske virksomheder også er. Det overser den nye skæve forretningsidé, som ikke umiddelbart leverer jobmuligheder til ledige, men i stedet skaber nye kompetencer for unge psykisk sårbare. Eller initiativet til helt ny plejehjemstruktur, som skaber større arbejdsglæde hos medarbejderne og øger livskvaliteten hos de ældre. Det glemmer virksomheden, der udvikler en ny sovepose til hjemløse, der også kan bruges på Mont Blanc og derfor er en genial forretningsidé med eksportpotentiale.

Det første problem er derfor den offentlige sektors kidnapning af bl.a. socialøkonomiske virksomheder ind i den beskæftigelsespolitiske dagsorden.

Identitet efterlyses

Det andet problem er, at hvis hybridorganisationerne ikke får deres egen identitet – både i forhold til deres selvforståelse og ikke mindst i forhold til deres omgivelser – så risikerer vi, at deres potentiale ikke udnyttes fuldt ud.

Socialøkonomiske virksomheder, sociale entreprenører, kreative uddannelser, bæredygtige banker, sociale kontorfællesskaber er og kan noget særligt. De har det til fælles, at både samfundsansvaret og forretningsforståelsen ligger i deres gener. De har ikke det ene som det afsæt, hvorpå de kobler det andet. Hvis vi ikke forholder os til, at hybridorganisationerne udgør deres egen familie, så mister vi deres innovationskraft, den høje grad af involvering samt deres unikke evne til at respondere med de løsninger og produkter, vi har brug for i dag. Vi slører vores blik for den rolle, de kan spille i samfundet.

Samtidig har hybridorganisationerne også brug for en organisatorisk og samfundsmæssig identitet. Hvem er jeg? Hvem er jeg i værdimæssig og strukturel familie med? Og hvor er vi i forhold til det øvrige samfund? Som hybridorganisation oplever man ofte at befinde sig et slags organisatorisk og samfundsmæssigt limbo. Selvom jeg driver forretning, er jeg ikke en erhvervsvirksomhed. Jeg er ikke en offentlig institution, selvom jeg løser sociale og samfundsmæssige udfordringer.

Jeg passer ikke ind i den frivillige sektor, blot fordi vi også har frivillige, der er en del af virksomheden. Den 4. sektor leverer netop denne referenceramme – både til hybridorganisationerne selv og til deres omgivelser. Den 4. sektor gør det klart for os, at hybridorganisationerne ikke 'bare' er en kombination af elementer fra de andre sektorer. De er noget i sig selv. Den erkendelse gør, at vi kan holde blikket klart i forhold til, at de både kan skabe jobs og skæve nye produkter og løsninger, der passer til verden af i dag.

Infrastruktur skal bygges op

Det tredje problem ved at fastholde hybridorganisationerne i de andre sektorer er, at vi dermed igennem eksisterende støttemuligheder – eller mangel på samme – ikke får skabt de nødvendige rammer, der gør, at hybridorganisationerne kan flyve.

I dag findes der kun få målrettede tilbud om finansiering, iværksætterrådgivning og juridisk bistand til hybridorganisationer. Tilbuddene rækker ikke særligt bredt ud, de er typisk målrettet en enkelt virksomhedsform, og de dækker kun dele af landet. Det betyder, at mange hybridorganisationer er henvist til at søge hjælp og støtte inden for de traditionelle støttestrukturer, der er lavet med udgangspunkt i de tre eksisterende sektorer.

Her er der ikke en forståelse for de udfordringer og problemer, hybridorganisationerne har – ikke fordi man ikke vil, men fordi man ikke i sine programmer og metodiske tilgang kan rumme at tale om både at have et socialt og et økonomisk formål, der står skulder ved skulder. Det betyder i praksis, at mange hy-

bridorganisationer helt undgår eksempelvis væksthushenes iværksætterrådgivning og bankernes erhvervsafdelinger. Og den manglende støtte i alt fra sparring på forretningsplaner til start- og vækstkapital gør, at mange hybridorganisationer enten bruger alt for mange ressourcer på at gå i den forkerte retning eller på at kæmpe for økonomisk overlevelse.

To plus to er fem

Som samfund har vi ikke råd til at lade al den innovationskraft, de mange nytænkende løsninger, den essentielle borgerinvolvering og de revolutionerende produkter gå til spilde. Lidt poppet kan man sige, at i hybridorganisationerne er to plus to lig med fem. Netop fordi de ikke kun kombinerer det bedste fra de øvrige sektorer men fordi de i sig selv og i deres rene, genetiske form rummer mere end summen af de øvrige sektorer.

Det er naivt at tro, at de eksisterende sektorer vil give op uden kamp. Den offentlige sektor har brug for socialøkonomiske virksomheder til at løse beskæftigelsesmæssige udfordringer og for at komme tæt på borgeren igen. Den private sektor har brug for at samarbejde med omgivelserne på nye måder og for at tænke forretningsudviklingen ind i helt nye arenaer. Den frivillige sektor har brug for at finde nye måder at tjene penge til indsatserne på.

Men hvis vi lader de andre sektorer kidnappe hybridorganisationerne. Hvis vi ikke accepterer og identificerer, at de har deres helt egen og særegne identitet. Hvis vi ikke gennem en skræddersyet infrastruktur skaber de sparringsmæssige og økonomiske rammer for, at de kan flyve og udvikle løsninger, produkter og idéer frit. Så mister vi muligheden for at bevare og udvikle vores samfund. Så bliver to og to lig med tre og ikke fem.

Bilag 7 : Interview med Tania Ellis

Tania:

De findes ikke en entydig definition på det, men der er 3 parametre af social entrepreneurship:

- virksomheden er sat i verden for at skabe social værdi (social i aller bedste)
- økonomi/ forretning som et middel og der kunne se et bredt spektrum af virksomheder, eg foreninger, aps, a/s,

det der er afgørende er at finde en forretningsgrundlag der virker, da det samfundsanliggende er det vigtigste.

Eg. specialisterne – kommercielle/ikke-kommercieller

Schwab foundation = arbejder med 3 definitioner som pejlmærker: social business (100 egen indtjening)
– hybrid (delvis egen indtjening) og scalable ngo (ikke bare en ngo, men noget som er skalerebar)

Den 3 dimension er innovation – det engelske felt – social enterprise:

Entrepreneurship = der ligger et innovativt element, at man starter med noget nyt – enten den måde du har organiseret dig på, en ny type forretningsmåde (finansiering på en kreativ måde)

England = har en anden registrerings form – man geninvesterer min 50% af sin overskud => social entrepreneurship

Det handler ikke om hvad du gør af overskuddet, men mere om hvordan du tjener dine penge

Purpose kommer før profit = pengene er midlet og ikke målet (den måde man kan genkende dem på)

Det er vigtigt ikke at lade en snæver definition over dette felt, da det er ved at udvikle sig – og hvis man gør kommer man måske til at begrænse udviklingen. Så går der måske noget tabt

Man skal forholde sig åbent til feltet noget tid endnu – og lade praksis udvikle sig ..

Det handler ikke om en specifik iværksætter, men mere om et mindset: lige meget hvilken sektor man tilhører – vi er alle sammen bundet af den samme udvikling: transparens, udvikling, medmenneskelig, private skal være samfundsansvarlige, csr, 2 og 3 bundlinjer (primær fokus historisk var at tjene penge, men nu skal man tjene penge på en ordentlig måde) – det gælder også det offentlige – de kan ikke levere de offentlige ydelser de plejer, de skal nu gøre løsningerne bedre til mindre penge, borgerne efterspørger mere specifikke efterspørgsler – de sidste 20 år er den offentlige sektor drevet som en virksomhed (måske har de glemt hvorfor de er sat i verden).

Dobbelt bottom line = det bliver sidestillet – at tjene penge og gøre noget godt

Aktionær = hvilken slags afkast kan de forvente (merkur bank)

Den sociale kapitalfond = forventer en anden type afkast (måske ikke kun økonomisk, men også social afkast) så vil de ikke investere – de forventer heller ikke at få pengene lige så hurtigt tilbage

- tror vi på dem?
- Hvordan kan vi hjælpe dem derhen?
- Hvilke delmålsætninger skal vi sætte for at de når deres mål?

Arbejder med en meget længere tidshorisont end den almindelige kapitalverden.

Social business = startede uden budget, business plan – ud og fortælle om at man kan tjene sine penge på andre måde – MISSIONSDREVET

PATAGONIER = STARTET AF EN MILJØAKTIVIST- SE TANIAS CSR BLOG

PARALLELLE SPOR

Pointen med dette felt er at det er et mindset (for at løse problemer i verden (økonomi)/for at drive virksomhed) (økonomi) – for at slippe for definitskrigen

Mandag morgen = skrev en rapport – *vestens innovatør – de har lavet en grid – hvor hører de forskellige aktører til?*